



**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE PSICOLOGÍA**

**“ELABORACIÓN Y CONSTRUCCIÓN DE UNA PROPUESTA PARA LA
IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE INDUCCIÓN GENERAL, DIRIGIDO A
LOS NUEVOS FUNCIONARIOS DEL MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA
(PLANTA CENTRAL)”**

**Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos para
obtener el título de Psicóloga Organizacional**

PROFESOR GUÍA:

Magíster Gladys Martínez S.

AUTORAS:

Gabriela Altuna
Pamela Saritama.

2010

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA:

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con los estudiantes, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los trabajos de Titulación.”

Gladys Martínez S.

Magíster

C.I. 1705210274

DECLARACIÓN DE LA AUTORIA DEL ESTUDIANTE:

“Declaro que este trabajo es original, de nuestra autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos del autor vigentes.”

Gabriela Altuna

Pamela Saritama

“AGRADECIMIENTOS”

El culminar una meta implica la conjugación de varios factores como nuestro esfuerzo personal, el apoyo, guía académica de maestros por ello un especial reconocimiento al equipo docente de la UDLA, que supieron brindarnos su saber y que aportaron con las recomendaciones necesarias para levantar este trabajo.

De manera especial una eterna gratitud a nuestros Padres que supieron forjar la perseverancia, el sacrificio y la responsabilidad, sobre todo gracias por su abnegación y paciencia diaria para hacernos mirar el sol de cada amanecer.

Agradecemos a nuestra querida tutora Gladys Martínez por sus enseñanzas y dedicación en este proceso; al Ministerio de Salud Pública nuestros profundos agradecimientos por permitirnos realizar la investigación, para concluir con nuestro trabajo de Titulación, al Ing. Gustavo Giler por su permanente colaboración.

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo de Titulación a mis padres, Angel y Miria, porque con su infinito amor me enseñaron que el trabajo y las virtudes son la esencia de la vida.

A Henry, mi hermano y amigo, por compartir conmigo la niñez y adolescencia los mejores días de nuestra existencia. A Javier por llenar mi vida de momentos inolvidables.

A Karina, Micaela y Amira, mi cuñada y sobrinas por entregarme su amistad y ternura a manos llenas.

Y a Norita, por que su recuerdo es el bálsamo que me anima a seguir luchando por cumplir mis sueños.

Pamela Saritama.

DEDICATORIA

A mi madre por ser la luz que iluminado mi vida y por brindarme su apoyo para culminar esta etapa importante en mi vida.

Indudablemente a la Familia Rivas Pazmiño por ser ángeles que han alumbrado mi existencia.

Y a todas aquellas personas que de una u otra manera intervinieron con cariño y dedicación en este trabajo.

Gabriela Altuna.

RESUMEN

Este trabajo de Titulación se basa en la elaboración de un Plan de Inducción, que apoye la labor de los nuevos funcionarios que se incorporen al Ministerio de Salud Pública y que tengan conocimientos básicos sobre los procedimientos que deben poner en práctica durante su trabajo y conocimientos sobre salud pública, en función del área específica en la que van a laborar, aportando en el mejoramiento del desempeño de los diferentes planes y programas que mantiene la institución.

Para la implementación del Plan de Inducción, se realizaron 164 encuestas, 14 observaciones directas y 14 entrevistas a los actuales funcionarios, logrando investigar como se han desarrollado profesionalmente sin un proceso de inducción previo a laborar en la Institución. En el SRI (Servicio de Rentas Internas) se realizaron 10 encuestas para obtener datos esenciales, con los cuales se pueda realizar una comparación entre dos Instituciones Públicas, una con un proceso de inducción y la otra sin inducción.

La propuesta de la elaboración de un plan de inducción para el Ministerio de Salud Pública, tiene el propósito de lograr que el nuevo funcionario que ingrese a esta Institución pueda cumplir con las metas laborales, desempeñe un mejor rol como funcionario y se identifique con la cultura organizacional; es por tanto, fundamental preocuparse por el nuevo empleado, e insertarle en su nueva organización, mediante el desarrollo de un proceso técnicamente diseñado.

La aplicación de un plan de inducción, se considera necesaria en estas entidades, cuya particularidad está dada, por el fuerte apego que deben tener a la normativa legal vigente en el país, donde el desconocimiento de una ley se convierte en el factor que puede tornar ineficientes a los procesos en marcha y en una herramienta para la institucionalización de la corrupción.

Este es el caso de la mayoría de las empresas del sector público, donde la selección de personal responde a procesos rutinarios basados en los procedimientos determinados por la SENRES¹ y la ley, pero influenciados, en la mayoría de los casos, por factores políticos.

¹ Secretaría Nacional Técnica de Recursos Humanos

ABSTRACT

This graduation work is based on the development of an Induction Plan to support the work of new staff who join the Ministry and have basic knowledge of the procedures to be put into practice during their work and knowledge on public health, depending on the specific area on which they are going to work, providing improved performance in the various plans and programs maintained by the institution.

To implement the Plan of Induction was necessary to carried out 164 surveys, 14 direct observations and 14 interviews with existing staff, managing to investigate how they have developed professionally without an induction process prior to working in the institution.

The proposal for the development of an induction plan to the Ministry, shall be furnished with all the knowledge acquired during the investigation and thereby make the new staff to meet its labor needs in order to play the best role as a new employee of the Ministry. It is also very important to worry about the employee and at the moment of making this induction we are demonstrating how important is working on a new executive's training.

The implementation of a plan of this kind would be regarded as necessary in these entities, whose particularity is given by the strong attachment that they must have to the current legal regulations in the country, where ignorance of a law becomes the factor that may have as a result inefficient processes and a tool for the institutionalization of corruption.

This is true of most public organizations, where recruitment meets routine processes based on the procedures required by the SENRES and the law, but influenced, in most cases by political factors.

INDICE O TABLA DE CONTENIDOS

1. Capítulo I

1.1. Qué es Administración del Talento Humano?	4-10
1.1.2. Sistema Integrado de Recursos Humanos.	10
1.1.3. Subsistemas del Talento Humano y sus funciones.	10-11
1.1.3.1. Reclutamiento.	11-14
1.1.3.2. Selección.	14-16
1.1.3.3. Capacitación.	16-17
1.1.3.3.1. Capacitación dentro del Talento Humano.	18-19
1.1.3.4. Plan de Carrera Profesional.	19-21
1.1.3.5. Planificación del Talento Humano.	21-23
1.1.3.6. Evaluación de Desempeño.	23-26
1.1.3.7. Descripción y Análisis de Puesto.	26-28
1.1.4. Como se vincula la Gestión del Talento Humano con el éxito empresarial y la satisfacción del Cliente Interno.	29-31

2. Capítulo II

2.2. ¿Qué es Inducción?	32-33
2.2.1. Objetivos de una Inducción.	33-34
2.2.2. Alcance y Campo de Aplicación.	35
2.2.3. Condiciones Generales.	35-37
2.2.4. Políticas y Normas del Programa de Inducción.	37
2.2.4.1. Políticas	37-38
2.2.4.2. Normas.	38-39
2.2.5. Errores más comunes en un Proceso Inductivo.	39
2.2.6. Beneficios de una Inducción.	40-42
2.2.6.1. Efectos de la Inducción sobre el nuevo personal.	42-43
2.2.7. Seguimiento al proceso de Inducción y Reinducción.	43-44

3. Capítulo III

3.3. Rol del Psicólogo Organizacional	45-46
3.3.4. Programa de Entrenamiento y Reentrenamiento para los jefes Inmediatos.	46
3.3.4.1. Indagación.	46-47
3.3.4.2. Demostración.	47
3.3.4.3. Ensayo.	47
3.3.4.4. Seguimiento.	48
3.3.4.5. Participación.	48

4. Capítulo IV

4.4. Porque tener una Inducción en el Ministerio de Salud Pública.	49
4.4.1. Conformación del Estado	49-51
4.4.1.1. Normas Legales	52-53
4.4.1.2. Normas Técnicas de los Subsistemas de RRHH.	53-54
4.4.2. Historia del Ministerio de Salud Pública	54-55
4.4.2.1. Misión y Visión	55-56
4.4.2.1.2. Objetivos	56
4.4.2.1.3. Plan Estratégico	56-58
4.4.2.1.4. Estructura Orgánica	58-59
4.4.2.3. Estructura de Cargos	59-60
4.4.3. Estructura de la Dirección de Recursos Humanos	61
4.4.3.1. Perfiles del Personal de Recursos Humanos	61-65
4.4.3.2. Funciones de Recursos Humanos	65-66
4.4.4. Procedimientos de Ingreso	67
4.4.5. Regímenes Laborales	67-68
4.4.5.1. Régimen Remunerativo	68-69
4.4.6. Beneficios y Compensaciones	69-70

5. Capítulo V

5.5.1. Parte Metodológica.	71
5.5.1.2. Característica de la Muestra	71-73
5.5.1.3. Ámbito de Intervención.	73
5.5.2. Métodos y Técnicas utilizadas	73
5.5.2.1. Observación Directa.	73-74
5.5.2.2. Entrevista Cualitativa	74
5.5.2.3. Encuesta	74
5.5.3. Tratamiento de la información obtenida.	75
5.5.3.1. Análisis de los datos recolectados.	75-104
5.5.3.2. Representación Gráfica de la Información	105-118
5.5.3.3. Representación Gráfica de la Información en el SRI	118-126
5.5.3.4. Reflexiones de los datos obtenidos en el Ministerio de Salud Pública	127-129
5.5.3.5. Reflexiones de los datos obtenidos de las Encuestas aplicadas en el SRI	129-130
5.5.3.6. Comparación de los datos obtenidos en el Ministerio de Salud Pública y en el SRI (Servicio de Rentas Internas)	130-131
5.5.3.7. Hipótesis	131

6. Capítulo VI

6.6.1. Plan de Inducción	132
6.6.1.1. Antecedentes	132
6.6.1.2. Objetivos	132-133
6.6.1.3. Alcance	133
6.6.1.4. Políticas	133-134
6.6.1.5. Recursos	135
6.6.1.6. Condiciones Generales	135-137
6.6.2. Procedimiento de Inducción	137-141
6.6.3. Marco Legal que sustenta el desarrollo del Plan de Inducción.	142
6.6.4. Manual de Inducción.	143-157

6.6.5. Evaluación del Proceso de Inducción	158-159
CONCLUSIONES	160-162
RECOMENDACIONES	163-164
GLOSARIO	165-166
BIBLIOGRAFÍA	167-168
ANEXOS	169-176

INTRODUCCIÓN:

Para Chiavenato (2002), los procesos de admisión varían mucho en las distintas organizaciones; algunas utilizan procesos tradicionales, donde predomina el enfoque operacional y burocrático: el reclutamiento y la selección de personas obedecen a un conjunto de rutinas y procedimientos ejecutados de modo secuencial.

Werther y Davis (1991) definen que el programa de inducción logra su objetivo porque consigue acelerar la socialización de los nuevos empleados, entendiendo que la socialización es el proceso por el que un empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y convicciones que se postulan en una organización.

Esta influencia externa, limita la selección de personal idóneo de acuerdo a los requerimientos de cada empresa pública, de esta manera, a pesar de que un determinado Ministerio tenga la necesidad de contratar personal para un área identificada, esto no implica que su selección responda al análisis de su perfil y de su experiencia laboral anterior.

Debido a esta influencia política, la orientación de personal que se incorpora a una empresa es fundamental a fin de optimizar su trabajo; la orientación de las personas es el primer paso para emplearlas de manera adecuada en las diversas actividades de la organización, pues se trata de posicionarlas en sus labores en la organización y clarificarles su papel y los objetivos (Chiavenato 2008).

(Alles, M 2007) “El tiempo invertido en la inducción de un nuevo empleado es una pieza fundamental de la relación futura, y debe fijarse una política. Cada compañía puede hacerlo en forma diferente, según su estilo, más o menos sofisticado, más o menos extenso...”

Es importante la utilización de estos medios, sin importar el tamaño de la empresa. En las pequeñas organizaciones debería existir, por lo menos, un pequeño manual u hojas de bienvenida, en los que se incluyeran los aspectos básicos que componen una manual de este tipo. Conforme la empresa es más grande, la utilización de estos instrumentos es más importante, en función del proceso de mecanización y automatización que sufre el personal cuando éste es muy extenso²

La justificación de una empresa para no elaborar un plan de inducción, es el gasto que esto puede representar; pero no saben lo importante que es para un nuevo funcionario el participar de una inducción previa a desenvolverse en su puesto de trabajo. La inducción ayuda a que el empleado adquiera mayor conocimiento, tanto de la organización como del lugar de trabajo, y lograr un mayor desempeño laboral. Para la empresa también proporciona un beneficio.

En una empresa, la rotación de personal cuando es muy grande, puede generar un incremento de costos; por tanto, desarrollar este proceso, conjuntamente con otras acciones, tendrá un efecto beneficioso para las dos partes.

El desarrollar un proceso inductivo para los nuevos técnicos, ayudaría al Ministerio de Salud a obtener una vigilancia del ambiente externo; es decir como se observa la organización desde afuera.

La organización al momento de implementar la inducción, debe buscar que los nuevos funcionarios deseen quedarse. Por lo general las instituciones creen que el dinero va a motivar al empleado y no siempre es así; conviene reflexionar en lo que realmente los motiva. Una valiosa alternativa son las buenas condiciones de trabajo y un ambiente adecuado, un buen liderazgo y reconocimiento, temas que se manifiestan en el momento de realizar la inducción.

²Boaungartan, J. (1968). Psicología de las relaciones humanas en la Empresa (cap.14, pp260). Bogotá: Labor.

La inducción es un proceso mediante el cual, la organización busca posicionar una fuerte y exitosa imagen, y particularmente incorporar al nuevo funcionario a su nuevo ambiente laboral.

DESARROLLO DEL TEMA:

CAPITULO I

1.1. ¿Qué es Administración del Talento Humano?

Según Taylor y Fayol, a través de la historia ha existido un paradigma administrativo, la tarea de la gestión humana ha ido tomando elementos valiosos de cambio; por ejemplo:

Hasta 1900, el paradigma científico ha sido relatado en la forma como en esos tiempos la jerarquía era concebida, en los que había un interés focalizado en la producción y la plusvalía, el hombre no opinaba.

Posteriormente, uno de los paradigmas de recursos humanos, era que todo no puede ser trabajo, ni no todo puede ser integración y relaciones humanas; era necesario explotar al hombre sus ideas y sacarle el mayor provecho, el hombre opinaba pero el jefe se apropiaba de ellas; esto fue unos de los cambios más relevantes de la evolución del talento humano, al hombre trabajador se lo discriminaba de su propio trabajo.

Hoy en día podemos ver como la evolución de la Gestión Humana, ha ido teniendo nuevas visiones en relación al bienestar del empleado; hoy el hombre es integral, en sus dimensiones mentales, sociales y emocionales, no es trabajador, es colaborador y socio de la organización, el hombre es un ser sistémico, opina y es dueño de sus ideas, sé autorregula preparándose y desarrollando sus competencias.

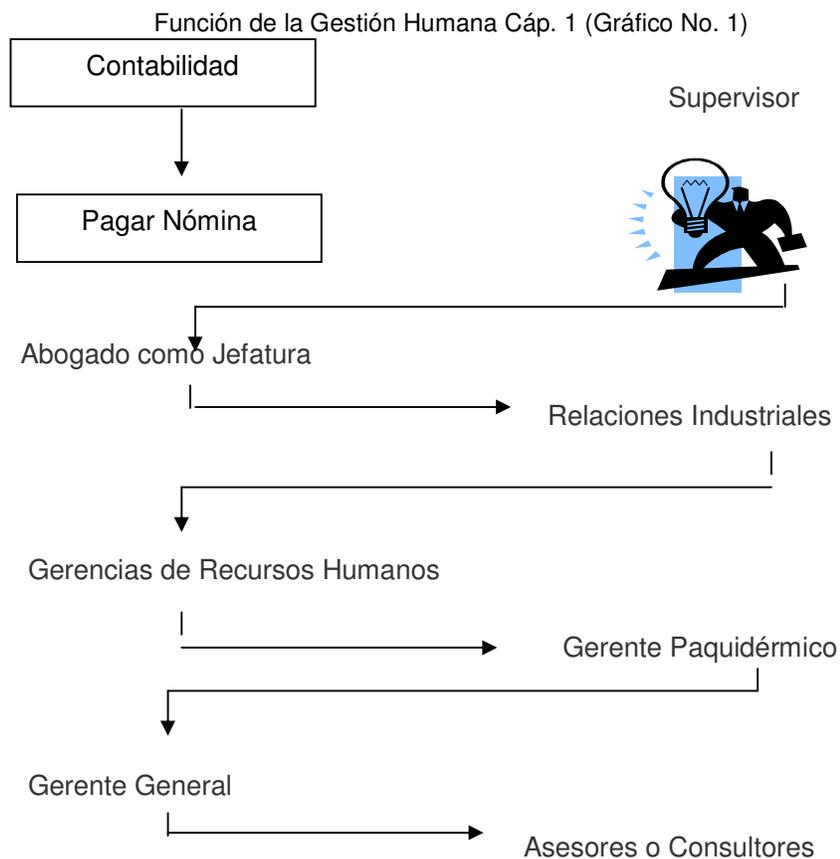
En la actualidad, dada la vertiginosa evolución de mundo organizacional, en las que se han incorporado nuevas tecnologías, que han determinado, entre otras cosas, nuevas formas y métodos para realizar una función, las personas adquieren un rol protagónico, constituyéndose en los pilares fundamentales de su crecimiento y desarrollo, mediante la optimización de sus conocimientos, actitudes, fortalezas, etc.

Es en este ambiente en el que la gestión del talento humano cobra especial trascendencia, puesto que ha pasado de una actividad transaccional (nómina, salarios, beneficios) a una transformacional (desarrollo) que ha permitido que su capital humano se convierta en el valor estratégico corporativo, generadora de grandes iniciativas y determinante en el éxito organizacional.

Hoy más que nunca, las instituciones conciben a las personas como su legado máspreciado, razón por la que la gestión del talento humano busca desarrollar sus capacidades, potenciar sus conocimientos y reconocer sus esfuerzos, mediante la ejecución de acciones estratégicas que las lleven a sentirse socias de la organización, dispuestas a asumir nuevos desafíos y a cumplir metas en otrora inalcanzables.

Este proceso ha ido evolucionado con el pasar del tiempo, desde un inicio, cuando la planificación era tradicional y rígida, a lo que tenemos actualmente, organizaciones flexibles, que crean espacios de participación, generando una cultura de servicio y fortaleciendo la cultura corporativa.

A través del ejemplo que se muestra en el Gráfico No. 1, hacemos una representación gráfica de cómo la función de la gestión humana ha ido trascendiendo con el pasar del tiempo:



Fuente: Autoras de la Tesis

Se empezó con el hombre económico, donde se creía que solo era pagar nomina; después se necesitaba de un **Supervisor** para el respaldo de estas actividades con respecto a salarios; luego aparece **el Abogado como Jefe de Personal**, para aplicar el reglamento a la empresa y a los empleados; más tarde **Relaciones Industriales** para diseñar procesos, acortar distancias, y mejorar la producción a beneficio de la empresa; posteriormente aparecen las **Gerencias de Recursos humanos**, en el que el mejor capital en la organización es el Talento Humano, utopías de **Gerentes Paquidémicos**, que solo buscan el aprovechamiento del recurso humano, finalmente las vicepresidencias de gestión a nivel del **Gerente General**.

Hoy en día podemos ver como una organización implementa el outsourcing con **asesores o consultores**, donde se le da la importancia a la gente y su interacción dentro de la organización. En este contexto se requiere cambiar la mentalidad de tiempos pasados para asumir la efectividad, productividad, y la modernidad para el desarrollo tanto empresarial como ejecutivo.

(C. J. Sánchez – Runde 1997), “La competitividad de empresas e individuos se centra más en fuentes de valor intangible basadas en la formación de las personas y menos en recursos materiales basados en el acceso a materias primas y capital...”

En los años 90 la Dirección de Recursos Humanos empieza a cambiar el modo de enfocar las dimensiones básicas sobre las políticas y prácticas del personal, las cuales son:

1. Esfuerzo en Recursos Humanos
2. Eficacia Operativa
3. Sistema de control

Estos cambios generan consecuencias que derivan de la Dirección de Personas.

Los tres pilares mencionados anteriormente, se traducen en una nueva concepción de trabajo, que se puede analizar en torno a las siguientes cuatro dimensiones, tal como se demuestra en el Cuadro No 1.

Fundamentos para una Nueva Organización del Trabajo Cap. 1 (Cuadro No 1)

FUNDAMENTOS PARA UNA NUEVA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO.		
	SISTEMA TRADICIONAL	TENDENCIA DEL FUTURO
Organización Básica.	División del Obrar	Integración de Obrar
Unidad de Trabajo	Individuo	Equipo
Nivel de Trabajo	Puesto de Trabajo	Trabajo a realizar
Papel de la persona.	Especialista.	Generalista.

Fuente: Sánchez, C. (1997). Fundamentos para la Dirección Estratégica de Recursos Humanos.

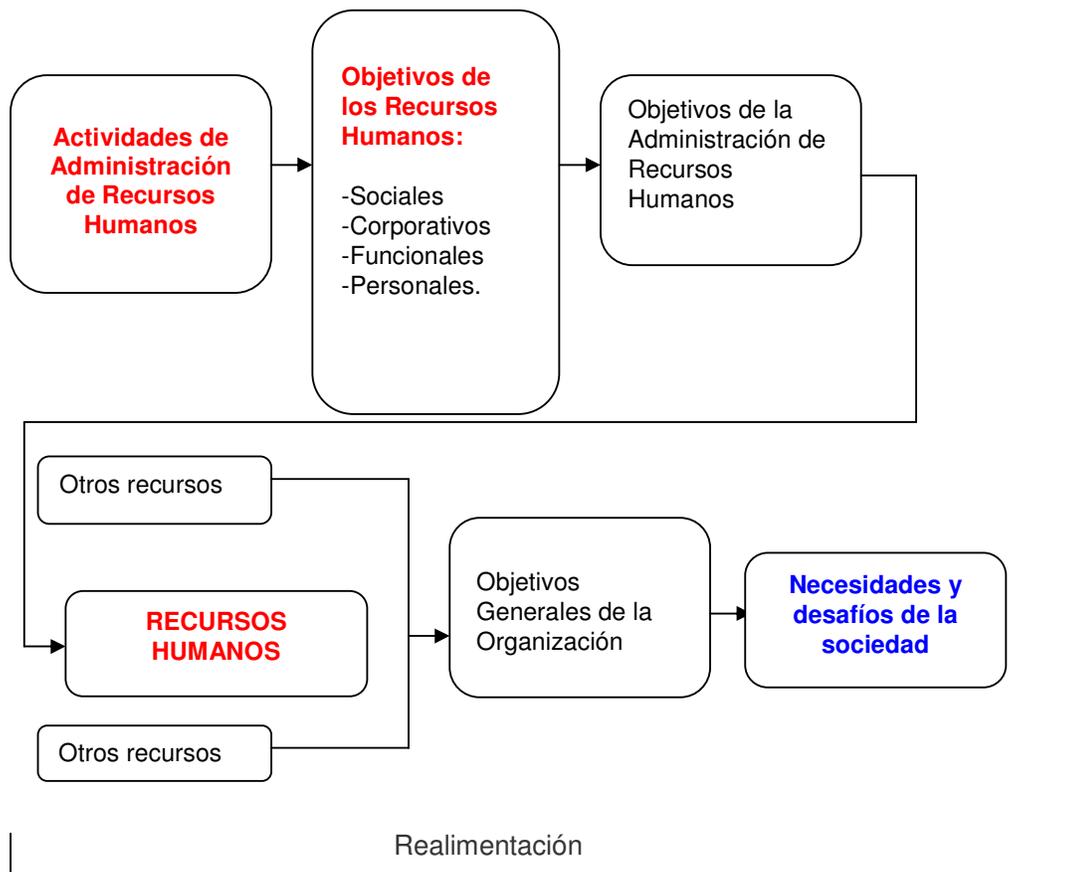
(Ulrich, D; Losey, M; Lake, G. 2000) “El personal de Recursos Humanos podrá centrar más su actividad en añadir valor a la empresa. Así mismo, estarán cada vez más involucrados en la Gestión del Negocio de los Recursos Humanos...”

El desarrollo del Capital Humano permite que la organización cada día sea más competitiva y profesional, que eleve el rendimiento. Los profesionales del Talento Humano deben comprender que estos objetivos van de la mano con el desenvolvimiento de sus habilidades necesarias que requiere una empresa y al momento de cumplirlas serán un valor excepcional para el futuro del empleado y de la organización satisfaciendo sus necesidades.

(Werther, W; Davis, K .2008). “Para lograr los objetivos de la organización, el departamento de Capital Humano ayuda a los gerentes de la compañía a identificar, obtener, desarrollar, evaluar, mantener, y retener el Capital Humano...”

La administración del Talento Humano permite el desarrollo de varias actividades que proporcionan una fuerza de trabajo de una manera integral, considerando tanto los objetivos individuales como a la organización en su conjunto, lo cual conduce a que las personas asuman nuevos desafíos y suplan necesidades, esto finalmente conduce al éxito. En el Gráfico No. 2 se expresa lo señalado:

Recursos Humanos Cap. 1 (Gráfico No. 2)



Fuente: Werther, W; Davis, k. (2008). Administración de Recursos Humanos el Capital Humano de las Empresas.

Hoy en día, las organizaciones modernas y actuales crean espacios para desarrollar la gestión del capital humano. En general cuando se conforma una empresa, las unidades de Recursos Humanos empiezan siendo pequeñas, cuyo responsable de su manejo es un gerente en directa relación con alta dirección.

Las funciones de un departamento del Talento Humano se vuelven esenciales a partir de que los objetivos pasaron a otro nivel de familiarización entre las áreas, llega a convertirse en el punto central de las comunicaciones y relaciones internas.

1.1.2. Sistema Integrado de Recursos Humanos.

Según la LOSCCA (Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público) el Sistema Integrado de Recursos Humanos es “Es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos orientados a validar, impulsar las habilidades y conocimientos de los servidores del servicio civil, a fin de lograr eficiencia, eficacia y oportunidad del servicio público...”

La administración de recursos humanos del sector público, responde a un sistema integrado que se sustenta en políticas, normas y procedimientos sobre planificación de recursos humanos, descripción, valoración y clasificación de puestos, reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo profesional, evaluación del desempeño programada y por resultados y protección laboral³

Para una institución, particularmente la pública, es fundamental contar con un sistema integrado de Recursos Humanos, puesto que posibilita el crecimiento de sus funcionarios, estimulando el desarrollo de sus habilidades y destrezas, brindando una oportunidad de seguridad dentro de la institución.

1.1.3. Subsistemas del Talento Humano y sus funciones.

Los Subsistemas de Recursos Humanos son procesos de apoyo y ayuda para el desarrollo del talento humano y son los siguientes:

- Reclutamiento
- Selección

³ Senres. “LOSCCA”. Recuperada el 25 de agosto del 2009. ww.senres.gov.ec/LOSCCA.

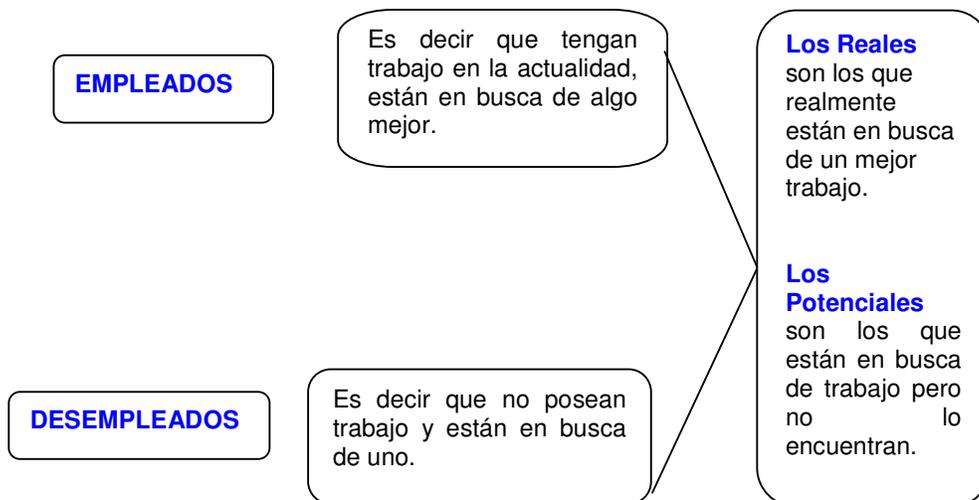
- Capacitación
- Plan de Carrera Profesional
- Planificación del Talento Humano
- Evaluación del Desempeño
- Descripción y Análisis de Puestos

1.1.3.1. Reclutamiento.

Es un conjunto de procedimientos mediante el cual se atrae o identifica candidatos capaces de ocupar cargos dentro de una empresa que más se acerquen al perfil de un puesto de trabajo dependiendo la organización.

En el proceso de reclutamiento, hay que considerar el mercado de recursos humanos, el mismo que está conformado por un conjunto de candidatos, tal como se aprecia en el siguiente gráfico:

Dos Clases de Reclutamiento Cap. 1 (Gráfico 3)



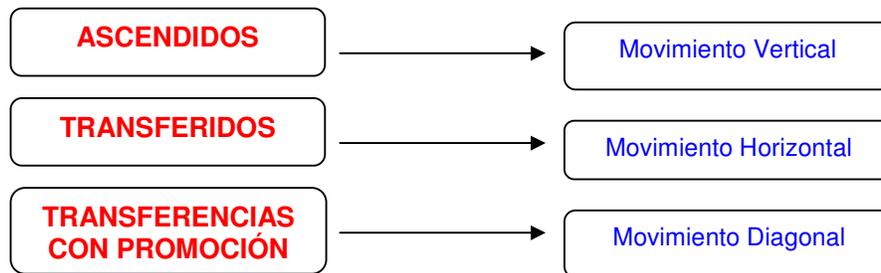
Fuente: Autoras de la Tesis

Existen dos clases de reclutamiento:

Interno:

Este tipo de reclutamiento se lo realiza dentro de la organización; se vuelve interno cuando la propia empresa hace pública una vacante, con el objetivo de reubicarlos o promoverlos, pueden ser:

Tres Fuentes de Reclutamiento Cap. 1 (Gráfico No.4)



Fuente: Autoras de la Tesis.

Las tres fuentes más comunes de reclutamiento son:

- Programas de promoción de información sobre vacantes: el departamento de Recursos Humanos realiza una promoción interna de una vacante publicando los requisitos de la misma. Esto puede ser publicado en lugares de más circulación, por ejemplo la cafetería, o en boletines informativos, etc.
- Empleados que se retiran: Este tipo de candidatos por lo general las organizaciones no las toman en cuenta, pero pudieron haberse retirado por diversas razones: problemas personales, cambio de ciudad, problemas de salud, entre otras.
- Referencias y recomendaciones de los empleados: estos candidatos son una de las mejores opciones, al ser recomendados por un empleado actual, se entiende que es bueno, que su desarrollo laboral es realmente eficaz; generalmente un empleado no recomienda, porque está en juego su reputación dentro de la

empresa, o a lo menos que sepa que es responsable: Esta es una buena opción que se la debe tomar muy en cuenta.

El reclutamiento Interno tiene varias ventajas y desventajas que las destacamos a continuación:

Ventajas y Desventajas del Reclutamiento Interno Cap. 1 (Cuadro No 2)

<u>VENTAJAS</u>	<u>DESVENTAJAS</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Más económico. • Motiva al cliente interno. • Más fácil • Más rápido • Buen grado de seguridad, en cuanto a resultados. • Aprovecha inversiones de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Genera conflictos de intereses, lo que provoca un ambiente negativo entre empleados. • Exige al nuevo personal que tengan buen potencial de desarrollo para poder ascender. • Lleva a elevar su máximo de competencia en los trabajadores.

Fuente: Autoras de la tesis.

Externo:

Es cuando una organización publica un vacante para un puesto de trabajo, y busca llenarlo con personas totalmente extrañas a la empresa, lo puede publicar en:

- Periódicos.
- Convenios con diferentes Universidades.
- Agencias de reclutamiento externo.
- Intercambio con otras empresas.
- Anuncios en la propia empresa.
- Candidatos que se presentan espontáneamente.

- Asociaciones Profesionales.

El reclutamiento externo tiene varias ventajas y desventajas, que son las siguientes:

Ventajas y Desventajas del Reclutamiento Externo Cap. 1 (Cuadro No 3)

<u>VENTAJAS</u>	<u>DESVANTAJAS</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Trae a la empresa “sangre nueva”, es decir personas con nuevas ideas y pensamientos, esto es de suma importancia y beneficio para la empresa. • Renueva y enriquece al Talento Humano de la organización. • Aprovecha las inversiones en capacitación y preparación profesional de las personas realizadas por otras empresas o por los mismos candidatos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es mucho más largo que el reclutamiento interno. • Es más costoso porque tiene que invertir en capacitación y desarrollo del nuevo personal. • El cliente interno se siente rechazado. • Es más costoso porque invierte en anuncios, honorarios de agencias de reclutamiento, etc. • Es menos seguro.

Fuente: Autoras de la tesis.

1.1.3.2. Selección.

Es elegir a la persona adecuada para un puesto de trabajo, basándose en los candidatos que han pasado por el proceso de reclutamiento, eligiendo a las personas que mejor perfil tengan.

La Selección de Personal es un proceso trascendental para garantizar la incorporación de personas calificadas e idóneas a la organización; al no contar con personas calificadas, involucraría gastos para la organización.

Una empresa siempre debe seleccionar adecuadamente a su cliente interno, para un buen desarrollo de actividades en su puesto de trabajo, lo cual sería beneficioso, tanto para el empleado como para la organización.

Un proceso de selección contempla lo siguiente:

1. Características esenciales del cargo. Vs. características del candidato.
2. Características exigidas por el cargo Vs. lo que ofrece el candidato.
3. Análisis y descripción de cargos Vs. técnicas de Selección para saber cuales son las condiciones personales para ocupar el cargo.
4. Admisión e Inducción.

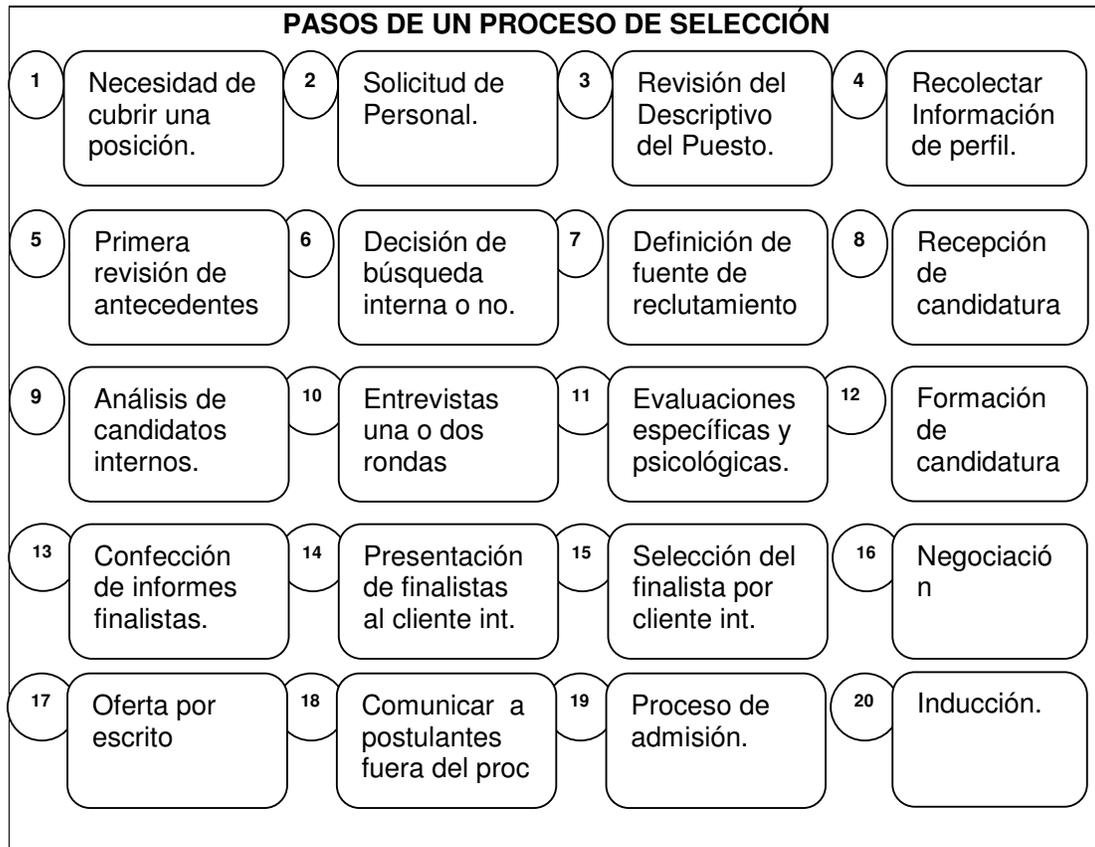
Técnicas de Selección:

Según (Chiavenato, I. 2005), las técnicas de Selección son cinco:

1. Entrevistas
2. Pruebas de conocimiento
3. Pruebas Psicométricas
4. Pruebas de Personalidad
5. Técnicas de Simulación.

En el cuadro No. 4 se hace una representación gráfica del proceso de selección de personal:

Pasos de un Proceso de Selección Cap. 1 (Cuadro No. 4)



Fuente: Alles, M. (2007). Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias.

1.1.3.3. Capacitación.

Es dar un valor agregado al cliente interno de una organización para un mejor desempeño laboral, lograr eficiencia y eficacia, condiciones esenciales en el cumplimiento efectivo del trabajo.

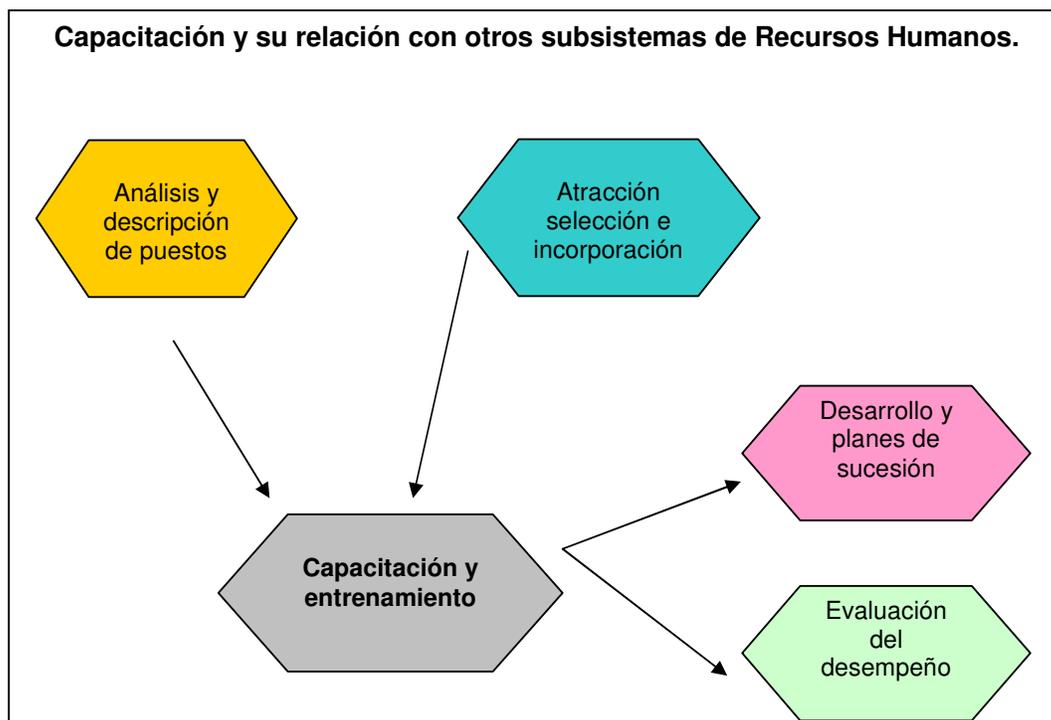
Según Chiavenato, I. (2005) la capacitación es un proceso de enseñanza a corto plazo, donde las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, a través de objetivos definidos, lo cual implica entrenamiento de conocimientos específicos sobre el puesto de trabajo.

(Alles, M. 2007). “La capacitación siempre debe estar en relación con el puesto, con el plan de carrera, y con los planes de la organización, su visión, misión y valores...”

(Alles, M. 2007) “Se entiende por capacitación actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados. Por lo tanto, debe ser una transmisión de conocimientos y habilidades: organizada, planificada y evaluable...”

Se debe tomar en cuenta que la capacitación debe estar siempre alineada con las políticas de la empresa, misión, visión, también con el puesto de trabajo o planes de carrera, y otros subsistemas de recursos humanos, tal como se advierte en el Gráfico No. 5

Capacitación y su relación con otros subsistemas de Recursos Humanos. Cap 1 (Gráfico No. 5)



Fuente: Alles, M. (2007). Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias.

1.1.3.3.1 Capacitación dentro del Talento Humano.

(Alles, M. 2007) “Para una exitosa gestión de capacitación deben intervenir recursos humanos, a través de su área de capacitación, y la línea (cliente interno) para la cual se esta desarrollando la actividad. Debe ser necesariamente un trabajo en equipo para un correcto desempeño de todos los involucrados, capacitadores y capacitantes...”

Hay que tener en cuenta varios puntos específicos para llevar a cabo una capacitación:

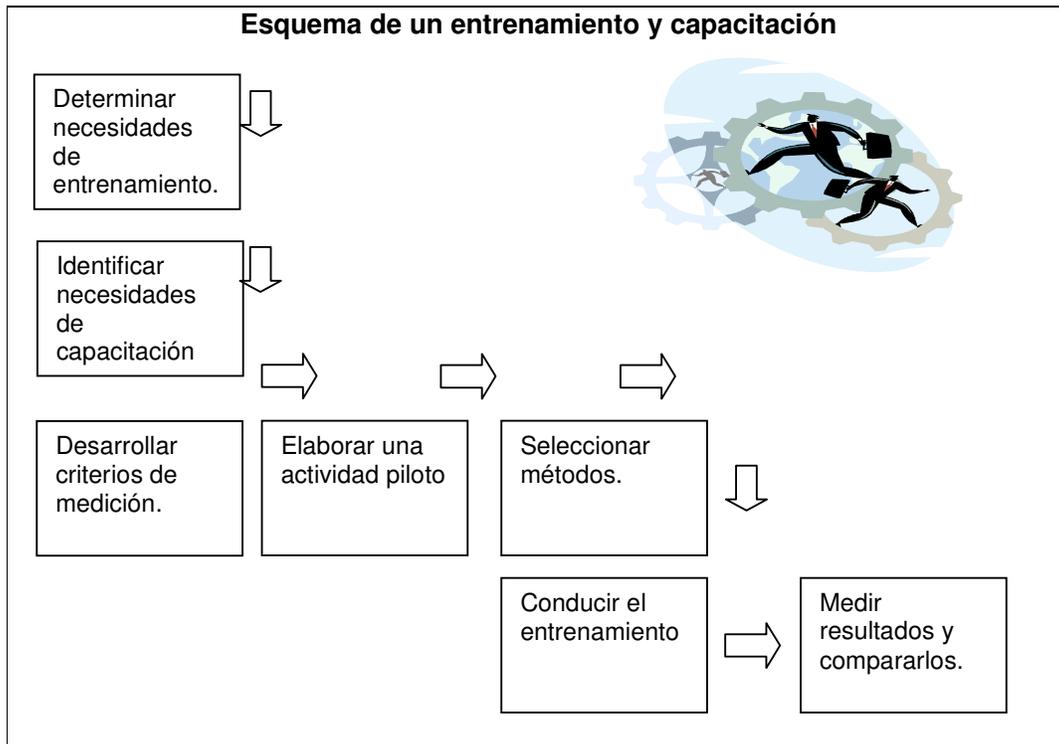
- Temas a tratar en la capacitación
- Cronograma de actividades
- Capacitadores con amplios conocimientos.
- Logística
- Objetivos a alcanzar
- Métodos a utilizar
- Criterios de evaluación sobre los resultados.

Diferencias entre Capacitación y Entrenamiento:

Capacitación es un proceso mediante el cual el cliente interno adquiere conocimientos sobre un tema específico de su carrera, es de interés propio como de la organización, para un mejor desempeño laboral.

Entrenamiento es un proceso que está dirigido por el jefe inmediato o un compañero de trabajo, para la elaboración de sus actividades en su puesto de trabajo.

Esquema de un entrenamiento y Capacitación Cap. 1 (Gráfico No. 6)



Fuente: Alles, M. (2007). Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias.

En este esquema se explican los pasos que se deben seguir para un buen desarrollo del entrenamiento y capacitación del cliente interno, con el propósito de poner en práctica los conocimientos adquiridos mediante este proceso.

1.1.3.4. Plan de Carrera Profesional.

Según Dolan, S; Valle, R 2003, el plan de carrera profesional es el proceso de actividades laborales y el cargo desempeñado por un individuo a lo largo de su vida profesional, está relacionado con las actitudes y las reacciones que va experimentando en el diario vivir; la carrera profesional brinda una perspectiva en movimiento, de la interacción entre el empleado y la organización.

El éxito o fracaso de un empleado dentro de una organización, depende de las metas académicas y profesionales que consigan a lo largo de su vida profesional.

La planificación de la carrera profesional es una manera de manifestar los objetivos que cada individuo anhela alcanzar en su vida laboral, lo cual implica que la persona puede llegar a la meta o tomar sus propias decisiones; hay momentos en que las personas se detienen y reflexionan sobre todos sus objetivos, necesidades y actitudes hacia el trabajo.

La planificación es estrictamente racional, en el cual existen dos preguntas claves para su desarrollo:

- ¿Cuál es el primer paso que debo dar?
- ¿Adónde quiero llegar?

Los responsables de planear la carrera profesional son los interesados, recursos humanos es tan sólo una guía y ayuda a resolver problemas de un determinado historial profesional.

En la actualidad, la gestión de recursos humanos ha llegado a establecer que el Plan de Carrera Profesional es de suma importancia para la organización, pero los promotores, que son del nivel ejecutivo, se limitan por motivos económicos.

La organización necesita enfocarse en la planificación de las carreras mediante: la localización de los recursos humanos con una eficiencia laboral, formas de adaptación a los cambios que la empresa les propone, y conducir al desarrollo de comportamientos y progreso de las personas.

Este programa debe tomar en cuenta las opiniones, deseos y objetivos de los interesados. Existen dos elementos sumamente importantes en el Plan de Carrera Profesional:

1. La flexibilidad (la capacidad de adaptarse a las necesidades específicas del individuo).
2. El enfoque activo que permita el inicio de programas y acciones tendientes a lograr un mejor desempeño laboral.

Maristany, J (2000) “El desarrollo de profesionales tiene que ver con su carrera específica y las técnicas que la integran, pero también con los requerimientos culturales de la empresa...”

Los empleados desarrollan sus habilidades conformando sus experiencias con las tareas requeridas por la organización, de esta manera el funcionario logrará complementarse con la cultura organizacional.

1.1.3.5. Planificación del Talento Humano.

Según Chiavenato 1997, planificación de recursos humanos es prever las necesidades que una organización va a tener en futuros años, en torno al dimensionamiento del capital humano, mediante el desarrollo de pasos y las etapas necesarias para cubrir estas necesidades que se van a presentar en la empresa.

La planificación consiste en un proceso que permite cerciorarse que la organización va a contar con el número conveniente y óptimo de personas, acompañado de los perfiles ajustados y apropiados, para lograr el éxito corporativo.

La planificación de los recursos humanos tiene objetivos claros:

1. Reducir Costos a la organización.
2. Proporcionar una base sólida para la toma de decisiones.
3. Mejorar procedimientos y procesos internos de la organización.

4. Fortalecer el rol de la unidad del Talento Humano.
5. Proporcionar herramientas de evaluación del capital humano.

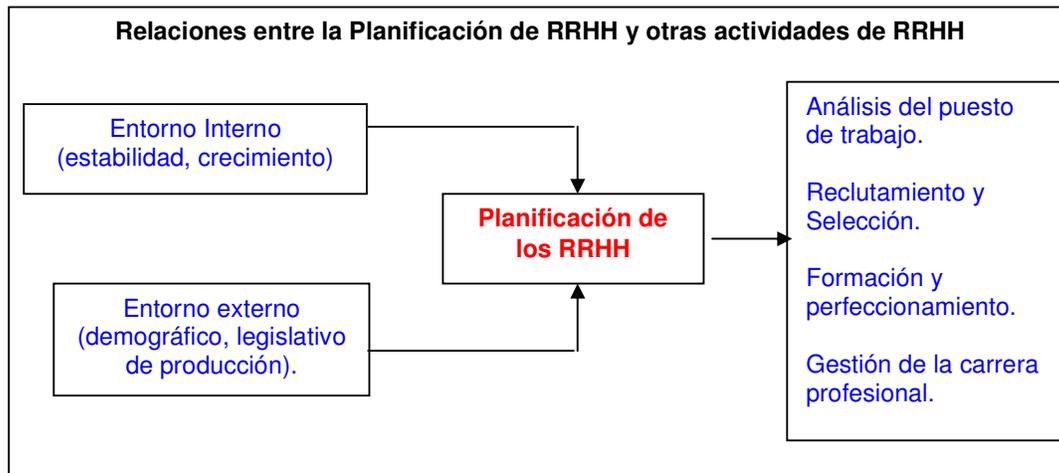
Según Chiavenato 2002, las etapas de la planificación de recursos humanos, son las siguientes:

1. **Recolección de datos y registros**, esto favorece el análisis de la oferta y demanda del capital humano a un futuro inmediato; lo que incluye una revisión de la fuerza laboral, con objetivos estratégicos conjuntamente con las metas y políticas, análisis de la demanda para tener un control del capital humano y cuadro de presupuesto, que son expresados en términos monetarios.
2. **Establecimiento de Objetivos y Políticas**, deben ser coherentes con los grandes objetivos de la organización para poderlos determinar; se debe tomar en cuenta responsables capacitados y tiempo que debe estar acorde con los subsistemas. Hay tres tipos de objetivos que son: sistematizar, capacitar y evaluar.
3. **Programación**, mediante el cual se elabora un diseño de actividades y tareas para la planificación de una organización; de esta manera poner en conocimiento de todo el capital humano para un mejor desarrollo de estas actividades.
4. **Control y Evaluación**, se debe examinar el número de personas que estén en relación con los objetivos planteados, la productividad y de esta manera saber si los resultados están o no vinculados dentro de la planificación ya establecida por la personas en cargadas.

Según Chiavenato 2002, la planeación estratégica se centra en la seguridad del comportamiento dentro de un ambiente adecuado donde se pueda concentrar el avance del comportamiento ante la reacción a cambios en un ambiente más dinámico.

La Planificación estratégica interviene sobre otras actividades de recursos humanos, tal como se expresa en el Gráfico No. 7:

Relaciones entre la Planificación de RRHH y otras actividades de RRHH Cáp. 1 (Gráfico No.7)



Fuente: Dolan, S; Valle, R. (2003). La Gestión de los Recursos Humanos.

1.1.3.6. Evaluación de Desempeño.

Dolan, S; Valle, R (2003) “Las actividades de los Recursos Humanos puede evaluarse en función de la eficacia con que la organización atrae empleados nuevos, hace frente a modificaciones en la estructura interna de sus efectivos y se adapta a los cambios del entorno...”

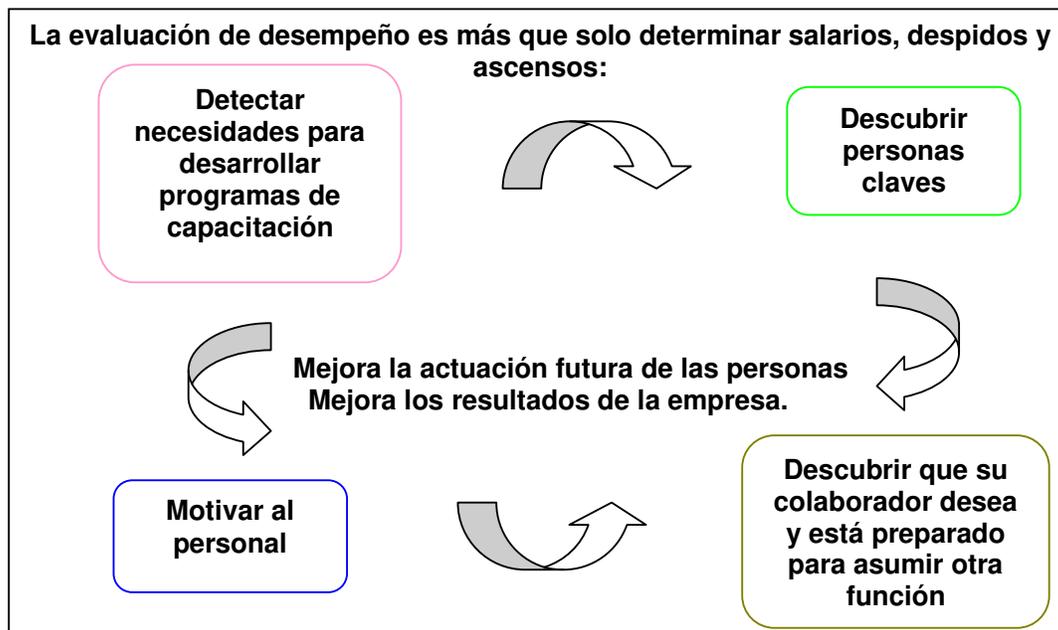
Según Martha Alles 2007, la evaluación de desempeño es esencial para llevar un control del rendimiento del capital humano dentro de una empresa, la evaluación debe tener una conexión con los objetivos para asegurarse que la herramienta a utilizarse sea la adecuada para implementarla con los clientes internos que forman parte de la organización, esta evaluación debe tener una secuencia para no perder el seguimiento al personal en sus actividades laborales.

Usualmente se cree que las evaluaciones ayudan únicamente a la toma de decisiones en relación al aumento de salario, despidos y ascensos, pero las

evaluaciones nos evidencian, entre otras cosas, la relación jefe – empleado, eficacia, aptitudes y el compromiso que el empleado va desarrollando con la empresa a lo largo de su carrera laboral.

Las evaluaciones de desempeño permiten:

Evaluación del Desempeño Cap 1. (Grafico No. 8)



Fuente: Autoras de la tesis.

Los problemas más comunes en la evaluación de desempeño:

Existen algunos problemas en la evaluación del desempeño, una de ellas es que los gerentes y jefes desarrollan herramientas con criterios bien formulados, sin embargo la aplicación es errónea. Los errores más comunes son:

- Criterios subjetivos o poco realistas.
- Falta de acuerdo entre el evaluador y evaluado.
- Errores del evaluador.

- Mala retroalimentación.
- Comunicación poco efectiva.

Para evitar estos problemas, la organización debe tener presente, que al momento de aplicar las evaluaciones de desempeño a su capital interno, debe desarrollar un programa de entrenamiento a los evaluadores, que garantice un proceso técnico, mediante una adecuada aplicación de los instrumentos diseñados para este efecto, y el compromiso de las partes involucradas.

Los Supervisores o jefes inmediatos de cada área son los responsables de aplicar las herramientas de evaluación a cada uno de sus colaboradores, así como de la evaluación directa. El personal de recursos humanos es una guía para el desarrollo de este proceso y el responsable de la parte técnica.

Desventajas de la Evaluación de Desempeño

- En muchas ocasiones el empleado al momento de ser evaluado, siente un castigo por su desempeño anterior.
- Para un evaluado es muy incómodo recibir una crítica después de una evaluación, lo cual genera una negatividad de parte del empleado.
- El evaluador se centra más en lo técnico que en los criterios del evaluado.

Ventajas de la Evaluación de Desempeño

- La evaluación de desempeño beneficia a la organización verificando el crecimiento laboral del empleado.
- Comunica al empleado su estado laboral con respecto al rendimiento, sus actitudes, aptitudes y conocimientos.

- Da un juicio consecuente para aumento salarial, promociones y transferencias.
- La evaluación ayuda al gerente a guiar y aconsejar a sus empleados con respecto a su rendimiento.

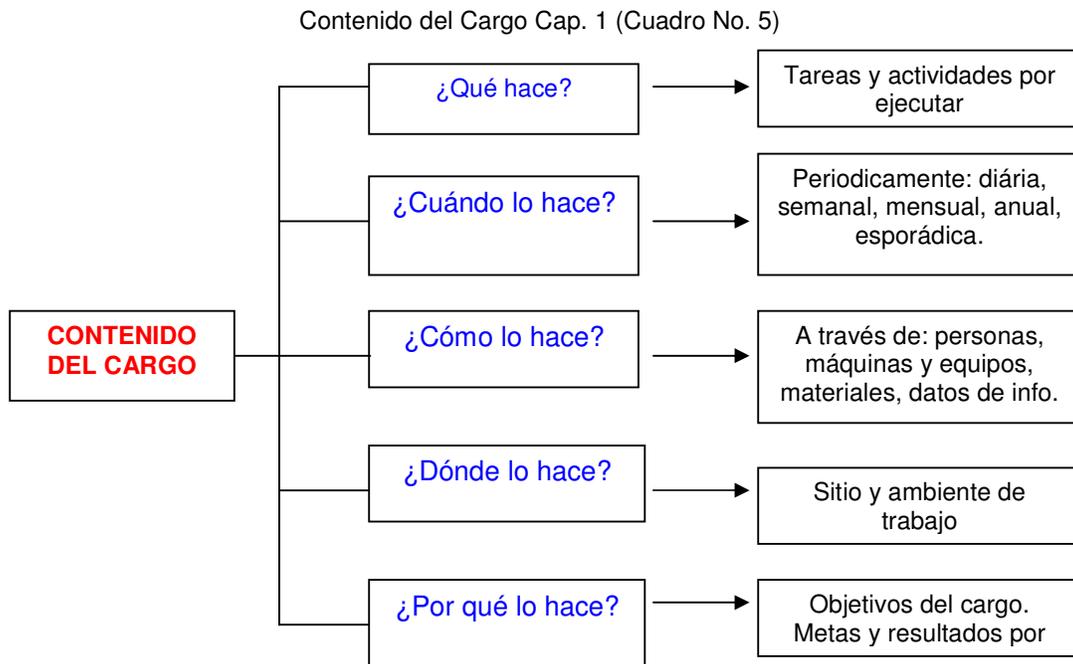
Métodos más utilizados en la Evaluación de Desempeño.

- Escala gráfica; con esta escala se sujeta a los métodos de variación lo cual limita las posibilidades del evaluador
- Selección forzada; evalúa a las personas mediante grupos de frases descriptivas que determinan diferentes tipos de comportamiento.
- Investigación de campo; es uno de los métodos mas completos, es necesario tener una entrevista con el especialista para analizar el desempeño de los empleados.
- Incidentes críticos; se basa en aspectos laborales positivos o negativos de los empleados.
- Listas de verificación; da una evaluación cuantitativa y ayuda al gerente para evaluar aspectos esenciales de sus empleados.

1.1.3.7. Descripción y Análisis de Puestos.

Describir un puesto, es una técnica de recursos humanos que ayuda a conocer de forma sintética y estructurada la información básica de un puesto de trabajo en una organización, como deberes, responsabilidades y funciones que un empleado debe conocer tan pronto ingrese a la empresa, a través de un proceso inductivo.

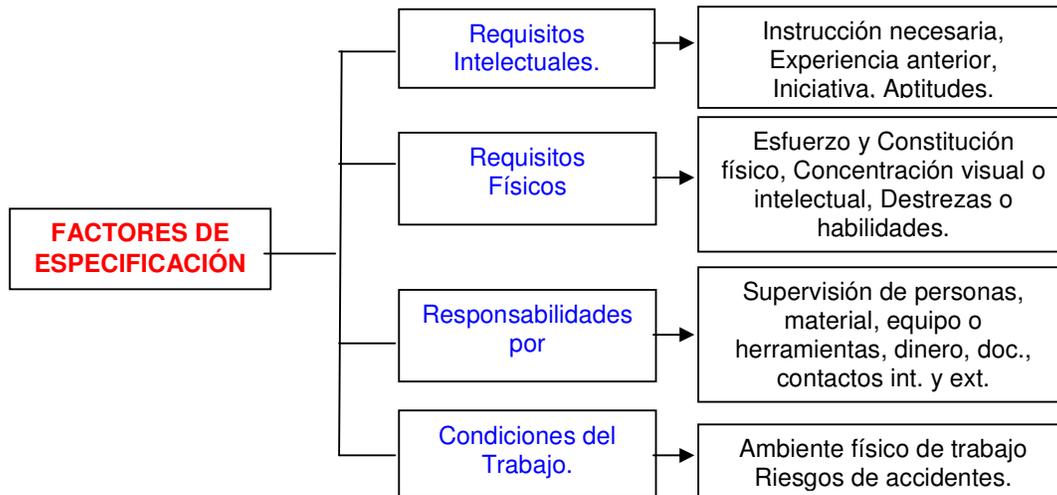
(Mondy y Noe, 1997): “la descripción de puestos es un documento que proporciona información acerca de las tareas, deberes y responsabilidades del puesto. Las cualidades mínimas aceptables que debe poseer una persona con el fin de desarrollar un puesto específico se contienen en la especificación del puesto...”



Fuente: Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano.

A través del cuadro precedente se explican los pasos a seguir en un proceso de diseño del contenido de un cargo, de esta manera el nuevo empleado podrá familiarizarse con su puesto, tiempo y actividades a realizar; el empleado a través de este proceso podrá alcanzar sus metas planteadas en su ámbito laboral.

Factores de Especificación Cáp. 1 (Cuadro No. 6)



Fuente: Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano.

Este cuadro nos indica características específicas sobre un puesto de trabajo. Mediante este análisis de cargo se identifican las necesidades de entrenamiento, evaluaciones, selección y salarios.

Un Descriptivo de Puesto, puede contener lo siguiente, dependiendo de la organización:

1. Nombre del puesto
2. Objetivo del puesto
3. Responsabilidades
4. Contactos internos y externos
5. Perfil Duro / Perfil Blando
6. Área a la que pertenece.
7. Ubicación en el organigrama.

1.1.4. Como se vincula la Gestión del Talento Humano con el éxito empresarial y la satisfacción del Cliente Interno.

Según Serna, H. 1992, El capital humano debe tener en cuenta la claridad de la misión, políticas, valores y objetivos de una empresa, que están orientados a fortalecer la responsabilidad, logrando una competitividad interna con un sentido de pertenencia de cada una de los empleados que conforman la organización.

Una organización debe tener claras las estrategias empresariales, lo esencial sería un personal y una organización competitiva para mantener su posición de liderazgo en el medio empresarial.

Según Sánchez, C. 1997. El éxito empresarial se basa en lo que se conoce como “ventaja competitiva sostenible”, que consiste en lo siguiente:

- Hacer cosas que den un valor agregado a las personas que estén en directa o indirecta relación con el cliente interno o externo.
- Realizar las cosas mejor que los competidores.
- Que estas actividades no sean pasajeras.

Sánchez, C 1997, señala que las empresas para tener éxito, deben desarrollar productos al menor coste posible, así como incorporar los últimos adelantos técnicos y asegurar altos niveles de calidad, todo esto se realiza para defender su mercado y expandirse con nuevos productos y tecnología.

Para el éxito empresarial se requiere de un personal que desarrolle nuevos conocimientos y competencias; con esto se pretende lograr un cambio de paradigmas, de pasar del cumplimiento rutinario de tareas blandas al desarrollo de actividades con una concentración intensa de responsabilidades; no es un reto fácil, pero si primordial, en el que la función de recursos humanos adquiere

un papel protagónico en la gestión organizacional, mediante un claro y decidido apoyo al capital humano, que le conduzca a enfrentar con éxito el futuro.

La inteligencia y control emocional, habilidades, capacidades y la autoconfianza del cliente interno, demuestran optimismo y lealtad hacia el liderazgo empresarial, para obtener mejores logros dentro de la organización.

Conforme la empresa va asumiendo nuevos retos, el cliente interno enfrenta estos desafíos, se motiva y mejora su desempeño. Estos factores son claves para el éxito de las dos partes.

Según Chiavenato, I, 2000. El mantenimiento de personal (remuneraciones, beneficios, servicios sociales entre otros) es de suma importancia para atraer y mantener al empleado en la organización, más que todo para una motivación y la secuencia de los objetivos de la organización. Pero algunos autores piensan que el “mantenimiento de personal” se acerca al modelo del hombre económico, que trabaja por un salario y no toma en cuenta las diferencias individuales; de igual manera existe el modelo del hombre complejo, que es adaptable y flexible a todo el equipo de trabajo y a la organización.

Para una organización es fundamental que el cliente interno desarrolle sus actividades con esfuerzo, lograr triunfos que sean fuentes de satisfacción para las dos partes; el cliente interno debe formarse en disciplina, experimentando oportunidades ilimitadas y nuevos retos, que causen impacto en la organización y produzcan autorrealización.

Ulrich, D; Losey, M; Lake, G 2000 “Los que prefieran seguir la disciplina de los recurso humanos conocerán los retos empresariales y el placer de dirigir un negocio con sus correspondientes riesgos y gratificaciones. Un futuro al que vale la pena aspirar...”

Para mantener viva y con éxito permanente a una empresa ante el mercado y la competencia, debe haber cambios constantes y permanentes, estimulando la excelencia de la fuerza de trabajo y las transformaciones empresariales.

CAPITULO II

2.2. ¿Qué es Inducción?

(Meighan, M 1992) “En la inducción hay algo más que simplemente mostrar los trucos a los recién llegados. Los recién llegados podrían incluir aquellos que entran en el mundo laboral por primera vez o aquellas que vuelven a trabajar después de interrupciones en su carrera...”.

Partiendo de este concepto, podemos mencionar que la inducción es un proceso que comprende varias etapas, que deben ser desarrolladas responsable y técnicamente.

*Inducir es extraer, a partir de determinadas observaciones o experiencias particulares, el principio general que en ellas está implícito.*⁴

El tiempo que se invierte para una inducción es fundamental para la relación futura entre el nuevo empleado y la empresa, para lo cual se debe fijar una política. Cada organización puede realizar la inducción en forma diferente, según su estilo y condición, de una manera sofisticada.

*La inducción es un proceso dinámico consistente en impartir programas de orientación a los nuevos elementos de la organización, al personal antiguo cuando éste es promovido de un puesto a otro, así como cuando se introducen nuevos métodos de trabajo, con el objeto de elevar la productividad, la eficiencia, la calidad de sus relaciones con su nuevo trabajo y su desarrollo personal.*⁵

Cuando un nuevo empleado se incorpora a una empresa, pasa por un proceso de adaptación, el cual varía de acuerdo a la función que va a desempeñar, el tipo de organización y la persona en si. El nuevo empleado, como cualquier otra persona, se incorpora a la empresa con temor, porque desconoce su naturaleza y sus políticas, si va a tener o no afinidad con sus compañeros de

⁴ Diccionario Esencial de la Lengua Española. (2006). Inducir. Madrid: Espasa.

⁵ Salvador, M. (1995). Administración Aplicada y práctica (cap.16, pp429). México.

trabajo y con sus jefes, si va desempeñar bien su función, si va a poder adaptarse a la cultura organizacional, entre otros factores.

En esta etapa de adaptación, con un personal nuevo, la organización genera un compromiso y un costo extra, debido a que el nuevo empleado, mientras no sea capacitado respecto a la empresa, podría cometer errores, tanto pequeños como grandes, lo cual conduciría a una pérdida de recursos.

(Mercado, S 1995) “Inducción de personal es el conjunto de actividades que se realiza dentro de la administración de personal con el objeto de guiar, orientar e integrar al elemento nuevo al ambiente de trabajo...”

La persona que ingresa a una organización necesita estar bien entrenada, a fin de que su trabajo sea efectivo. En este proceso deben participar los gerentes de personal, los gerentes de línea, supervisores y empleados, todos tienen un propósito en diseñar un buen entrenamiento para poder analizar las necesidades del nuevo integrante, conjuntamente con la organización.

La inducción no es un proceso solo para personal nuevo, también lo es para el existente (reinducción); un punto muy importante de este proceso es que mediante la inducción se produce una integración consecuente del personal con la organización, que puede durar meses o años.

2.2.1. Objetivos de una Inducción.

El objetivo principal de la inducción radica en facilitar la información precisa para el nuevo funcionario, a fin de lograr una adaptación placentera a su puesto de trabajo, y así conectarse con la organización.

La organización toma en cuenta tres aspectos fundamentales para formar a un nuevo empleado:

- Condiciones de trabajo.
- Indicar las responsabilidades de su puesto.
- Fomentar confianza en los nuevos empleados para desempeñarse mejor en su trabajo.

(Salvador, M 1995) “Los principales objetivos de la inducción se mencionan a continuación...”

1. Facilitar la adaptación de los nuevos empleados al ambiente de trabajo.
2. Dar al personal toda la información necesaria sobre la organización, su historia, sus políticas, sus reglamentos, servicios y productos.
3. Desarrollar en el personal actitudes positivas hacia su trabajo, sección, departamento, ejes y compañeros.
4. Demostrar a los empleados el interés de la empresa por su integración al núcleo de trabajo.
5. Despertar sentimientos de satisfacción en el trabajo y de orgullo por la organización.

Como podemos ver, estos objetivos están encaminados hacia el recibimiento del personal nuevo, que se incorpore por primera vez a esa organización, como para el personal rotativo que forma parte de ella. Hay que tomar en cuenta que estos objetivos deben ser formulados para toda la compañía en su conjunto, y no de manera particular para las diferentes áreas o del personal que interviene en el proceso de la inducción.

A más de los objetivos antes referidos, un objetivo puntual y clave en este proceso, es que los nuevos empleados se sientan impresionados y emocionados con esta nueva experiencia en la organización, efectos que se lo pueden lograr únicamente con una buena inducción.

2.2.2. Alcance y Campo de Aplicación.

El proceso de Inducción va dirigido a personas que empiezan a trabajar en una nueva organización, la falta de ésta tiene un efecto negativo en la persona que se inicia en su puesto de trabajo, generando grandes deficiencias en el cumplimiento de sus funciones.

La Inducción debe ser técnica y planificadamente desarrollada. Este proceso debe considerar las condiciones particulares de las personas que se incorporan a la empresa (género, sexo, discapacidad, talento, afición, etc.).

Es incómodo encajar a las personas por categorías o necesidades, pero es necesario que la organización este preparada para administrar estas diferencias, e integrar oportunamente a los nuevos empleados; de igual manera, es imprescindible que quienes manejen este proceso, se encuentren suficientemente capacitados y preparados para ejecutar las diferentes actividades que forman parte de éste.

Es importante señalar que los encargados de este proceso, deben desarrollar habilidades que permitan fortalecer la relación con los nuevos empleados lo más rápido posible; esto sucede cuando los instructores entienden su situación, problemas y necesidades, y están dispuestos a trabajar y colaborar con ellos.

El problema nace cuando el personal encargado de la inducción no está totalmente entrenado y no tiene las aptitudes y actitudes necesarias para motivar a este nuevo personal.

2.2.3. Condiciones Generales.

La formación y el desarrollo de la inducción en el personal es y debe ser de manera integral, en cualquier empresa de éxito, para lo cual se debe tomar en cuenta a todo la población laboral para que forme parte del entrenamiento.

Para que una inducción de buenos resultados, debe planificarse, tomando en cuenta los objetivos individuales y organizacionales, a fin conseguir los resultados deseados.

Los puntos clave a tomar en cuenta para un proceso inductivo, son:

- Establecer objetivos claros dentro de la inducción.
- Examinar puntos estratégicos de aprendizaje y comportamiento para poder orientar a los nuevos empleados y de esta manera manejar cualquier obstáculo que se presente en la inducción.
- Investigar y estudiar sobre programas ya existentes, equilibrando los puntos que sean útiles para la organización.
- La organización conjuntamente con el equipo de trabajo encargado de la realización del programa de inducción, debe proponer varias alternativas de programas para poder analizar cual es el mejor que se apropie a la empresa.
- Una condición fundamental en el proceso de inducción, es la responsabilidad que los supervisores tienen para cerciorarse que se efectúe el entrenamiento y su desarrollo.
- Los Gerentes y supervisores deben estar bien preparados en el proceso, puesto que juegan un papel muy importante en la inducción, ya que ellos pueden tener actitudes positivas que se pueden transmitir hacia el nuevo personal.

La organización debe generar un vínculo entre el personal existente y el personal nuevo con el fin de que exista una relación positiva al momento de trabajar en equipo, este punto es una condición esencial para generar un buen desempeño laboral del nuevo empleado.

Meighan, M (1992) “Los programas de inducción en realidad deben desarrollarlos aquellas personas que...”

- Tengan mejores capacidades para diseñar entrenamiento de gran calidad.
- Tengan más probabilidades de dedicarse y motivar.
- Puedan ayudar a los participantes a disfrutar de los cursos de entrenamiento.
- Sean instructores competentes y experimentados.

2.2.4. Políticas y Normas del Programa de Inducción.

Mercado, S (1995) “Al agilizar la integración del individuo a la empresa, contribuye a hacer más efectivo el programa de aprendizaje, poniendo al tanto a los nuevos empleados de las políticas que en ella opera, de lo que se espera de él y de lo que él puede esperar en cuanto a derechos se refiera...”

Para un nuevo empleado es primordial conocer las políticas y las normas de su organización, en la que va empezar a desarrollar un nuevo futuro profesional, y así desempeñarse de la mejor manera en su puesto de trabajo, retribuyendo a la empresa la oportunidad que le ha brindado; de igual manera, la organización debe cumplir con todas las obligaciones patronales.

2.2.4.1. Políticas.

El proceso inductivo se conduce en términos generales, bajo las siguientes políticas:

- La organización es la responsable de hacer la inducción al nuevo personal en la empresa.

- Un programa de inducción debe ser personalizado para cada empleado nuevo.
- El personal nuevo debe tener acceso a una buena inducción.
- Debe ofrecerse al nuevo empleado, el espacio necesario y oportuno, a fin de que proporcione su opinión en relación al Plan de Inducción y al contenido del mismo.
- oportunidad de discutir sobre los puntos que se han visto en la inducción, sus inquietudes, temores y expectativas.
- Las personas que participen en la inducción deben tener un buen y eficiente entrenamiento.
- Debe integrarse un grupo de supervisión que vigile todos los aspectos de la inducción, pero principalmente que se implementen.

2.2.4.2. Normas.

El proceso inductivo, debe regirse por las siguientes normas:

- La organización debe enunciar las metas principales de la compañía a los nuevos empleados.
- La organización debe señalar las responsabilidades esenciales de los empleados en sus relaciones con la institución.
- Hay que desarrollar modelos de conducta fundamentales para un buen desempeño efectivo.
- Los principios deben ser una preservación de la identidad e integridad de la empresa.
- Hay que asegurar el comportamiento de los empleados para que trabajen conjuntamente, por los intereses de la empresa.

- Hay que reducir la ansiedad a los nuevos funcionarios que ingresan a la compañía.
- Hay que aumentar el nivel de satisfacción para los nuevos empleados.

2.2.5. Errores más comunes en un Proceso Inductivo.

Los errores más comunes en un proceso Inductivo son los siguientes:

- En ocasiones las organizaciones tratan de ahorrar dinero sin invertir en procesos de inducción adecuados y eficientes para el nuevo personal, tratando de hacer programas sencillos de entrenamiento, que son poco efectivos y amigables.
- Falta de información sobre la organización en temas como beneficios, salarios, seguros, estabilidad, funciones, etc. Esta situación se da cuando las personas a cargo de un proceso inductivo, no se preparan oportuna y adecuadamente, creando una falsa imagen de la organización.
- Muchas veces los empleados antiguos no colaboran, ni apoyan a los nuevos trabajadores, generando un ambiente de incertidumbre y desconfianza en la organización.
- La organización debe estar clara de que es un error común considerar a la inducción como un proceso intrascendente; las personas a cargo de esta actividad deben mostrarse positivas, eficientes, graduales y enlazadas a la cultura de la empresa.
- Falta de preparación del jefe inmediato, que no favorece una buena comunicación, seguridad e integración efectiva.

2.2.6. Beneficios de una Inducción.

Según Meighan, M (1992) en el proceso inductivo se pueden identificar varios beneficios, entre los más relevantes tenemos:

1. La buena inducción puede reducir costos de selección.

Meighan, M (1992) “El nivel al cual selecciona personal una firma determinará la cantidad de dinero que se gasta en el reclutamiento...”

Si el departamento de recursos humanos conjuntamente con sus superiores, puede definir la cantidad que invierte la empresa en seleccionar en un mismo periodo especificando los costos se podría:

Meighan, M (1992) “obtener una medida de lo que le cuesta a la organización perder frente a lo que le cuesta seleccionar...”

2. Buena motivación para el nuevo personal.

Meighan, M (1992) “Una vez seleccionados, debemos demostrar que deseamos que se queden y que haremos todo lo que esté a nuestro alcance para conservarlos, mientras estén desempeñando bien su trabajo...”

Para la organización es muy importante hacer un análisis, a través del cual se determine las razones que motiva al personal a retirarse de la institución, con el propósito de conservarlo y mantenerlo motivado durante su vida de trabajo.

La organización debe motivar al empleado mediante la entrega de beneficios y reconocimientos y generando un adecuado ambiente de trabajo, entre otros aspectos. El dinero no siempre es un factor que pueda motivar al empleado.

3. La inducción es el punto de partida para dar una breve introducción sobre los puntos positivos de capacitación y desarrollo.

Meighan, M (1992) “Si un empleado se va, después de tres semanas o de tres años, tenemos que preguntar...”

- ¿Por qué?
- ¿Qué he dejado de hacer para retener a este empleado?
- ¿Qué he hecho para desanimarlo?
- ¿No he pagado lo suficiente?
- ¿He permitido suficiente campo de acción?

El momento que un ejecutivo se haga estas preguntas, la respuesta sería por que el empleado tuvo mejores oportunidades en otra organización y se marcha en busca de algo mejor; esta es una oportunidad para que la empresa redefina procesos y procedimientos internos.

Una acción importante es capacitar y entrenar con frecuencia a sus empleados, a fin de que ellos estén convencidos de que la empresa se preocupa de manera permanente por su desarrollo personal.

4. El personal nuevo puede impartir conocimientos a la organización.

Al momento que un nuevo empleado ingresa a una organización, trae consigo muchos conocimientos aprendidos a lo largo de su trayectoria laboral; por consiguiente, el empleado podrá compartir esos conocimientos con sus nuevos compañeros de trabajo y fomentar una buena relación entre los miembros del equipo de trabajo; los empleados antiguos también podrán ayudar a su nuevo compañero a que se adapte a su nuevo puesto de trabajo, por tanto hay un gran espacio para el enriquecimiento mutuo.

5. Es un beneficio para el personal existente en la organización.

A los antiguos empleados se los debe entusiasmar y motivar a que ejecuten su trabajo con seguridad, convicción y sobre todo con confianza, mostrando

ayuda temprana en todos los aspectos funcionales por parte de los jefes, gerentes o equipos de trabajo.

2.2.6.1. Efectos de la Inducción sobre el nuevo personal.

Para muchas organizaciones el significado de la palabra inducción es simplemente enviar al nuevo personal a una charla de dos a tres horas, explicando la historia de la empresa, políticas y normas. Como hemos mencionado anteriormente, este proceso va mucho más allá, significa incorporarle e integrarle al nuevo funcionario, facilitando su adaptación a la organización y a su puesto de trabajo, mediante el suministro de información relacionado con las características y dimensiones de la misma.

A continuación se presentarán múltiples efectos sobre un programa de inducción:

- Fomenta la socialización y buena comunicación con sus compañeros de trabajo.
- El nuevo empleado se familiariza con los objetivos del puesto de trabajo y estará claro como sus objetivos tienen relación con los objetivos de la institución.
- Siente un gran sentido de pertenencia y compromiso con la institución.
- Se siente identificado con los propósitos organizacionales y coadyuvará a su éxito.
- Disminuye la rotación de personal.
- Adquiere y comparte conocimientos con sus compañeros de trabajo.
- El nuevo empleado tiene un mejor conocimiento sobre la cultura corporativa.

- La inducción prepara a los empleados para adaptarse al ambiente laboral, conocer las herramientas que se utilizan en la empresa, la estructura institucional.
- Ayuda a conocer al empleado para desarrollar aptitudes y actitudes.
- Conoce todos los niveles de la institución.
- Facilita el desarrollo de actividades y tareas con mayor eficacia.
- El personal está más preparado para el cambio.

2.2.7. Seguimiento al proceso de Inducción y Reinducción.

La inducción es un proceso que lleva varios días, para lo cual se requiere hacer un seguimiento permanente, para obtener buenos resultados que beneficie tanto a los nuevos empleados como a la organización.

Desde la selección hasta la bienvenida es fundamental dar continuidad, a fin de apreciar como los empleados reaccionan a diversas situaciones y como se desenvuelven en su nuevo papel, como nuevo integrante de la institución.

De igual manera, el personal que ha venido laborando en la compañía, debe ser beneficiario de un similar programa, mediante un proceso reinductivo.

La reinducción es un proceso informativo que busca socializar los cambios que con el tiempo las empresas van asumiendo, tales como mejorar los sistemas interno y externo, nueva estructura de puestos, cambios gerenciales, cultura corporativa, organigrama, plan estratégico, lo cual le da una nueva forma a la corporación, haciéndose por tanto indispensable comunicar y comprometer a los empleados con estos cambios realizados.

En la reinducción es importante que el entrenamiento sea consecuente para el personal existente en la organización, de manera de lograr que el empleado pueda desarrollar sus funciones con eficacia y seguridad; la empresa debe brindar todo tipo de información que ayude a mejorar sus actividades, ampliando sus habilidades y su experiencia en su puesto de trabajo, potencializando su calidad.

Un punto esencial que no se puede omitir, es la reinducción gerencial, ya que en sus manos esta el desarrollo y crecimiento, tanto de la empresa como de sus empleados; por estas razones deben actualizarse de los avances recientes referentes al negocio de la organización. La capacitación que los gerentes reciban debe estar enlazada con su trabajo y con el ambiente dinámico que debe tener su grupo de trabajo, así como toda la organización.

El equilibrio refleja el éxito de la organización en “remunerar” a sus integrantes en cantidades adecuadas (de dinero, de oportunidades, de palmaditas en la espalda o de satisfacciones no materiales) y motivarlos a que continúen haciendo parte de la organización, garantizándoles con eso, su supervivencia y eficacia.⁶

La organización debe garantizar a sus empleados satisfacción, a fin de que se sientan útiles y parte de la empresa, con una equivalencia de contribuciones de las dos partes.

⁶ Chiavenato, I. (1988). Administración de Recursos Humanos (cap.2, pp96). Colombia.

CAPITULO III

3.3. Rol del Psicólogo Organizacional.

El psicólogo organizacional, en un proceso de inducción, es el responsable de: **orientar, dirigir y supervisar** a los nuevos empleados que van a formar parte de la institución en el período de desempeño inicial, es decir el “período de prueba”. Además, debe desarrollar un proceso de seguimiento durante su desempeño laboral.

Es de suma importancia su presencia porque ayuda al nuevo empleado a adaptarse a su nuevo trabajo, a tener un reconocimiento con toda la empresa en general (políticas, objetivos, misión, visión, entre otras), y con las personas que va a tener un contacto diario.

La inducción es indispensable en las organizaciones y es aquí donde actúa el psicólogo organizacional, disminuyendo la gran tensión y nerviosismo que trae consigo el nuevo trabajador, puesto que en ocasiones tiende a experimentar sentimientos de soledad e inseguridad.

El objetivo principal del psicólogo organizacional en el proceso inductivo, es ofrecer al nuevo empleado una orientación general de las actividades que va a realizar, razón social, organización y la estructura de la empresa de la que va a formar parte.

Orienta al nuevo empleado de la siguiente manera: incitándolo para que pueda incorporarse sin impedimentos al grupo de trabajo y requiriendo de los compañeros de trabajo ofrezcan un recibimiento agradable para el nuevo colaborador, con el objetivo de lograr una coordinación armónica en el puesto de trabajo.

El proceso de inducción se puede realizar de forma grupal, mencionando datos generales de la empresa (aspectos históricos, físicos y funcionales), o también puede ser individual, instruyendo al nuevo empleado específicamente sobre su puesto de trabajo, salarios, vacaciones, tipo de contrato, seguro, entre otros.

Otra función que realiza el psicólogo organizacional, es el establecimiento del **“Contrato Psicológico”**, con el nuevo servidor.

Rousseau (1995) “describe al contrato psicológico como la relación de intercambio entre el empleado individual y la organización...”

El contrato psicológico no es un contrato escrito sino es una relación de contribuciones y compromisos mutuos, es decir que los empleados tienen claro las obligaciones de la empresa hacia ellos y sobre sus responsabilidades hacia la organización. El empleado también debe tener claro que a través de un desempeño laboral honesto, la institución le puede ofrecer oportunidades de crecimiento y desarrollo, mediante promociones, reubicaciones, compensaciones económicas, etc.

3.3.4. Programa de Entrenamiento y Reentrenamiento para los jefes Inmediatos.

En relación al proceso inductivo, la organización debe capacitar a los Jefes inmediatos en los siguientes aspectos:

3.3.4.1. Indagación.

Se refiere a interrogar al empleado sobre su puesto de trabajo; esta acción consiste en elevar su interés para profundizar conocimientos acerca de sus actividades laborales, indicando que sus responsabilidades están vinculadas con otras en la organización, y con la empresa.

El jefe inmediato debe estar siempre dispuesto a aclarar toda clase de inquietudes que tenga el nuevo empleado.

3.3.4.2. Demostración.

Se trata de manifestar detalladamente las actividades que comprenden su puesto de trabajo, acoplado "lo nuevo" para el empleado con sus conocimientos anteriores, utilizando un lenguaje sutil, entendible y si es necesario, explicando a través de términos técnicos, para que se familiarice con la nueva actividad laboral. El jefe debe brindar mucha confianza para que el entrenado tenga la oportunidad de demostrar sus aptitudes y actitudes, con mucha naturalidad y sobre todo autonomía.

3.3.4.3. Ensayo.

Etapa en la cual el jefe ayuda al nuevo empleado a realizar sus actividades, relevando cosas claves, resaltando lo bueno y dando apoyo en falencias que demuestre. Es esencial en este proceso realizar preguntas claves, que obliguen al entrenado a utilizar su pensamiento e imaginación, como: ¿Qué haría si usted si...? ¿Qué pasaría si...?, de esta manera se facilitará el desarrollo de la creatividad, autonomía, solución de problemas.

Las actividades se las debe repetir las veces que sean necesarias, hasta estar seguros que el nuevo empleado ha comprendido totalmente.

3.3.4.4. Seguimiento.

Cuando el empleado ya se encuentre realizando sus actividades laborales, es necesario hacer un seguimiento, enfocándose en la efectividad, hasta estar totalmente seguros de que pueda realizarlo solo y sin ninguna dificultad.

En la organización el jefe inmediato debe hacer un seguimiento y una evaluación permanentes, hasta tener la seguridad de que el funcionario esta en condiciones de realizar sus funciones de manera autónoma, sin indecisiones y vacilaciones.

3.3.4.5. Participación.

Dentro de la organización es importante puntualizar las actividades diarias a incentivar en el funcionario, así como su desarrollo permanente en su puesto de trabajo. Las aportaciones e ideas que los funcionarios dan para el mejoramiento de un proceso o un problema, deben ser tomadas en cuenta por sus jefes inmediatos, logrando que se puedan aplicar las mismas y de esta manera compartirlas con sus compañeros de área.

CAPITULO IV

4.4. Porque tener una Inducción en el Ministerio de Salud Pública.

El Ministerio de Salud Pública (MSP) es una Entidad del Sector Público y forma parte de la Función Ejecutiva, de conformidad con lo determinado en la Constitución de la República del Ecuador aprobada en Referéndum por el pueblo ecuatoriano y publicada en Registro Oficial 449 del 20 de octubre de 2009.

Para el Ministerio de Salud Pública (MSP), es importante implementar un proceso de Inducción, ya que muchos de los funcionarios que ingresan a trabajar en el Ministerio, desconocen la institución, su visión, misión, objetivos institucionales, los programas y proyectos del MSP, así como la situación del país en materia de salud.

La inducción les permitirá ingresar a los nuevos empleados en igualdad de condiciones que el resto de funcionarios que ya laboran en el Ministerio, lo que impide que ocurran desfases entre empleados que no conocen aún sus competencias y otros que podrían distraerse en actividades ajenas a su función, entrenando el funcionamiento del sistema de la institución a los nuevos funcionarios de manera empírica.

El Ministerio de Salud Pública es parte de la Función Ejecutiva que conforma el Estado Ecuatoriano,

4.4.1. Conformación del Estado.

La Constitución de la República del Ecuador establece que el Estado estará conformado por cinco Funciones: Legislativa, Ejecutiva, Judicial, de Transparencia y Control Social y la Función Electoral.

El ámbito en el que hemos desarrollado nuestro trabajo de investigación, como señalamos anteriormente, corresponde a la Función Ejecutiva, al que hacemos referencia a continuación:

La presidenta o presidente de la República del Ecuador ejerce la Función Ejecutiva, es el Jefe del Estado del Gobierno y responsable de la administración pública. La función Ejecutiva esta integrada por la Presidencia y Vicepresidencia de la República, los Ministerios del Estado y los demás organismos e instituciones necesarias para cumplir, en el ámbito de su competencia, las atribuciones de rectoría, planificación, ejecución y evaluación de las políticas públicas nacionales y planes que se creen para ejecutarlas.⁷

Su conformación es la siguiente:

⁷Presidencia. "Función Ejecutiva". Recuperada el 30 de agosto del 2009. www.presidencia.gov.ec

4.4.1.1. Normas Legales

Debido a la naturaleza de la investigación que hemos desarrollado, consideramos necesario enunciar las normas jurídicas que amparan este trabajo.

El Ministerio de Salud Pública, en lo relacionado a la gestión del capital humano y la administración de las remuneraciones, se rige por la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público (LOSCCA), publicada en Registro Oficial No. 016 del 12 de Mayo del 2005, para el caso de los empleados que ejercen una función administrativa o directiva, en tanto que para el personal eminentemente operativo rige el Código del Trabajo. De igual manera, el Ministerio de Salud cuenta con un número considerable de profesionales amparados por la Ley de Carrera Docente.

La LOSCCA es un instrumento legal creado con la finalidad de administrar los recursos humanos de las diferentes organizaciones del sector público; por tanto, los funcionarios del Ministerio de Salud Pública, se rigen por este cuerpo legal, en tema de remuneraciones, régimen disciplinario, beneficios, entre otros.

La Referida Ley, textualmente señala:

El servicio civil y la carrera administrativa tiene por objeto propender al desarrollo profesional y personal de los servidores públicos, en búsqueda de lograr el permanente mejoramiento de la eficacia, eficiencia y productividad del Estado y sus instituciones, mediante el establecimiento, funcionamiento y desarrollo de un sistema técnico de administración de recursos humanos⁸

⁸ Senres. "LOSCCA". Recuperada el 25 de agosto del 2009. www.senres.gov.ec/LOSCCA.

La presente Ley se sustenta en los principios de unicidad, transparencia, igualdad, equidad, lealtad, racionalidad, descentralización y desconcentración, productividad, eficacia, competitividad y responsabilidad⁹

Las disposiciones de la ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa son de aplicación obligatoria en todas las instituciones, entidades y organismos del Estado. Además son aplicables a las corporaciones, fundaciones, empresas, compañías y en general sociedades en las cuales las instituciones del Estado tengan mayoría de acciones o un aporte total o parcial de capital o bienes de su propiedad al menos en un cincuenta por ciento¹⁰

Debe destacarse que mediante la citada Ley se crea la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público (SENRES), como una entidad con personería jurídica, técnica y funcional, que tiene dentro de sus deberes la de ejercer la rectoría de la administración del desarrollo de las instituciones y de los recursos humanos del sector Público.

LA SENRES tiene como una de sus atribuciones, la de formular normas de desarrollo administrativo y del capital humano, por tanto son los instrumentos emitidos por esta entidad, los que determinan los procedimientos a seguir por cada una de las instituciones del sector público.

4.4.1.2. Normas Técnicas de los Subsistemas de RRHH.

La SENRES, en cumplimiento de lo contemplado en la LOSCCA, ha emitido varias normas técnicas, que han permitido regular varios procesos administrativos. Son las siguientes:

- Norma técnica sobre la administración de recursos humanos en los establecimientos fiscales de nivel medio del país.

⁹ Senres. "LOSCCA". Recuperada el 25 de agosto del 2009. www.senres.gov.ec/LOSCCA.

¹⁰ Senres. "LOSCCA". Recuperada el 25 de agosto del 2009. www.senres.gov.ec/LOSCCA.

- Norma técnica de diseño de reglamentos o estatutos orgánicos de gestión organizacional por procesos.
- Norma técnica del subsistema de selección de personal.
- Norma técnica del subsistema de planificación de recursos humanos.
- Norma técnica del subsistema de clasificación de puestos del servicio civil.
- Norma técnica de aplicación del subsistema de calificación de servicios y evaluación del desempeño.
- Norma técnica de aplicación del subsistema de capacitación personal en el sector público.

En el presente caso, estas normas han determinado un camino a seguir por parte del Ministerio de Salud Pública en el ámbito de los recursos humanos; sin embargo, la Norma Técnica de Selección no contempla el proceso de Inducción, dejando en el vacío una actividad trascendental en el ingreso y adaptación del personal a la Institución.

Actualmente, el Presidente de la República, mediante Decreto Ejecutivo, fusionó el Ministerio del Trabajo y Empleo, con la SENRES, lo que dio origen al Ministerio de Relaciones Laborales.

Este nuevo Ministerio tiene como objetivo fundamental el de establecer relaciones armónicas entre empleadores y trabajadores, del cualquier sector al que pertenezcan, privado o público, mediante un desarrollo integral de cada uno de los aspectos relacionados a la gestión del talento humano

4.4.2. Historia del Ministerio de Salud Pública.

De acuerdo a las versiones ofrecidas por funcionarios con varios años de servicio en la institución, el Ministerio de Salud Pública se inició con el Hospital

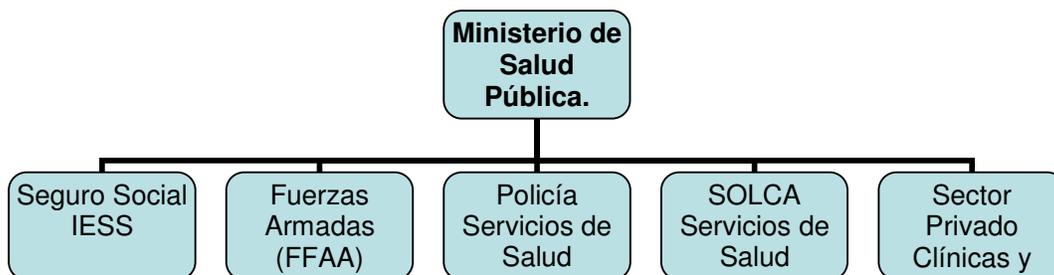
San Juan de Dios en 1934, bajo la orden de los religiosos. No hay documentación que manifieste oficialmente estos datos.

Entre los años 1940 – 1950, se creó un centro de Asistencia Social, que fue administrado por el estado, sus beneficios se utilizaban como subsistencia de los hospitales y servicios de salud. En el año 1951 la OPS trabajó conjuntamente con el Ecuador y directamente con el Ministerio de Salud, para dar beneficios a los sectores públicos y privados.

El Ministerio de Salud Pública hasta Octubre del 2008, contó con el Código de la Salud, que fue reemplazada por la Ley Orgánica de Salud, la cual establece la rectoría del Ministerio de Salud Pública frente a los actores que conforman el Sistema Nacional de Salud.

Hoy en día la salud pública abarca las siguientes instituciones, bajo la supervisión del Ministerio de Salud.

Cap. 4 (Gráfico No 10)



Fuente: Autoras de la tesis.

4.4.2.1. Misión y Visión

Misión:

Velar por el cumplimiento del principio consagrado en la Constitución Política, a la cual el estado garantiza el derecho irrenunciable a la salud, su promoción y protección incorporando prácticas de medicinas tradicionales y alternativas, involucrando a todos los sectores y actores responsables en los ámbitos nacionales, provincial y local

*mediante la organización y funcionamiento del Sistema Nacional de Salud de manera desconcentrada, descentralizada y participativa , cumpliendo con los principios de equidad, integridad, solidaridad, universalidad, participación, pluralidad, calidad y eficiencia...*¹¹

Visión:

*El Ministerio de Salud Pública asegurara el acceso universal y solidario a servicios de salud con atención integral de calidad para todas las persona, familias y comunidades, especialmente a las de condiciones más vulnerables, para garantizar una población y ambientes saludables consolidando su rectoría en el sector e impulsando la participación de la comunidad y del personal de salud en la formulación y ampliaciones concentrada y descentralizada de las políticas sanitarias...*¹²

4.4.2.1.2. Objetivos.

El Ministerio de Salud Pública, a través de la Dirección de Planificación, ha establecido los siguientes objetivos:

- Promover la ciudadanía en salud.
- Garantizar la protección integral de la salud.
- Desarrollar las capacidades de respuesta del sector mediante la organización del sistema nacional de salud.

4.4.2.1.3. Plan Estratégico.

El Ministerio de Salud Pública cuenta con un Plan Estratégico o Lineamientos Estratégicos que son los siguientes:

Protección social en Salud:

¹¹ Ministerio de Salud Pública del Ecuador. "Misión y Visión". Recuperada el 7 de Julio del 2009. www.msp.gov.ec

¹² Ministerio de Salud Pública del Ecuador. "Misión y Visión". Recuperada el 7 de Julio del 2009. www.msp.gov.ec

1. Extensión de la protección social y aseguramiento universal.
2. Planificación y formulación participativa de planes, programas y proyectos.
3. Provisión de servicios en red pública con gestión participativa.
4. Garantía de calidad en la prestación de servicios.

Modelos de Atención y Gestión:

1. Desarrollo del modelo de atención integral e integrada con enfoque comunitario, familiar y pluricultural, basado en Atención Primaria de Salud.
2. Desarrollo del modelo de gestión.

Fortalecimiento de la Rectoría de la Autoridad Sanitaria:

1. Formulación de políticas de salud.
2. Conducción y regulación sectorial.
3. Garantizar la calidad del gasto.
4. Fortalecimiento de la estructura organizacional del MSP.
5. Vigilancia en Salud Pública.
6. Gestión integrada de los recursos de cooperación nacional e internacional.
7. Desarrollo del talento humano y gestión de recursos humanos.
8. Investigación, ciencia y desarrollo tecnológico en salud.
9. Desarrollo del Sistema Nacional Integrado de Información.

Desarrollo del Sistema Nacional de Salud:

1. Desconcentración y descentralización consensuadas.
2. Participación social y comunitaria en el desarrollo del Sistema.
3. Organización de la red de servicios del sector público.

Posicionamiento Político y Financiamiento:

1. Declarar a la salud como estratégica para el desarrollo nacional.
2. Lograr que la salud se incorpore a la agenda pública nacional como prioridad en las acciones del Estado del gobierno y de la sociedad.
3. Asegurar el financiamiento de los servicios de la salud para las personas y familias sin capacidad de pago.
4. Garantizar un modelo de gestión con rectoría y rendición de cuentas social e institucional.
5. Garantía de financiamiento para la salud oportuna y adecuada.

4.4.2.2. Estructura Orgánica.

La Estructura Orgánica del Ministerio de Salud Pública esta conformada por procesos, de la siguiente manera:

Procesos Habilitantes de Apoyo:

- Gestión de Recursos Humanos.
- Gestión Administrativa.
- Gestión Financiera.

Procesos Gobernantes:

- Direccionamiento Estratégico del Sistema Nacional de Salud.
- Gestión Estratégica del Sistema Nacional de Salud.
- Gestión Estratégica de la Extensión para la Protección Social en Salud.
- Gestión técnica del Sistema Nacional de Salud.

Procesos Habilitantes de Asesoría:

- Aseguramiento de la calidad.
- Diplasede.
- Asesoría Jurídica.
- Auditoría Interna.
- Ciencia y Tecnología.
- Comunicación Social.

Procesos Agregadores de Valor:

- Calificación de demanda y oferta nacional de salud.
- Normatización del sistema nacional de salud.
- Control y mejoramiento de los servicios de salud.
- Control y mejoramiento en vigilancia.

Estructura Organizacional Cap. 4 (Gráfico No. 11)



Fuente: Ministerio de Salud Pública.

4.4.2.3. Estructura de Cargos.

En un ámbito integral, la Estructura de Cargos del Ministerio de Salud Pública, esta conformada de la siguiente manera:

Estructura de Cargos Cáp. 4 (Cuadro No. 7)

PROCESOS GOBERNANTES	PROCESOS DE VALOR AGREGADO	PROCESOS HABILITANTES DE ASESORIA
<ul style="list-style-type: none"> • MINISTRO DE SALUD PÚBLICA. • COORDINADOR. • SUBSECRETARIO GENERAL DE SALUD. • SUBSECRETARIO GENERAL DE SALUD. • SUBSECRETARIO DE ASEGURAMIENTO UNIVERSAL. • DIRECTOR PROVINCIAL DE SALUD. • DIRECTOR DE HOSPITAL. • SUBDIRECTOR DE HOSPITAL. • JEFE DE SERVICIO. • DIRECTOR Y SUBDIRECTOR DE AREA DE SALUD URBANA. • DIRECTOR Y SUBDIRECTOR DE AREA DE SALUD RURAL 	<ul style="list-style-type: none"> • MÉDICO RURAL, RESIDENTE, GENERAL, ESPECIALISTAS, ADMINISTRATIVOS Y JEFE. • ODONTÓLOGO: RURAL RESIDENTE, ESPECIALISTA, JEFE. • OBSTETRIZ RURAL, OBSTETRIZ 1,2,3. • ENFERMERA RURAL, ASISTENTE, ENFERMERA 1,2,3 Y JEFE. • TRABAJADOR SOCIAL 1,2,3, PSICÓLOGO CLÍNICO 1,2,3, EDUCADORES PARA LA SALUD. • NUTRICIONISTA 1,2,3, FARMACEÚTICO 1,2,3, ASISTENTE DE MICROBIOLOGÍA, MICROBIÓLOGO 1,2,3 Y JEFE. • TÉCNICO VETERINARIO 1,2,3, TÉCNICO EN RADIOLOGÍA, LABORATORIO, TÈC 1,2, TECNÓLOGO 3, PROF. DE SERVICIOS MÉDICOS. • ESTADISTICA EN SALUD, 1,2,3, INGENIERÍA EN ALIMENTOS 1,2 , ING. MECÁNICA E INDUSTRIAL 1 Y 2. • SOCIÓLOGO, ARQUITECTO, 1 Y 2, COMISARÍA DE SALUD, SEC. JUDICIAL, SUPERV. SANITARIO. • TÉCNICO EN EQUIPOS MED, TÈC. EN ORTESIS Y PRÓTESIS Y TÈC. EN SERVICIOS DE MANTENIMIENTO. 	<ul style="list-style-type: none"> • ASESOR. • DIRECTOR DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD. • DIRECTOR DE INVESTIGACION Y DESARROLLO. • DIRECTOR DE SEGURIDAD Y DESASTRES.

Fuente: Ministerio de Salud Pública.

4.4.3. Estructura de Cargos de la Dirección de Recursos Humanos.

La Estructura de Cargos de la Dirección de Recursos Humanos, esta conformada de la siguiente manera:

Proceso de Gestión de Recursos Humanos

Serie de Recursos Humanos:

- Asistente de Recursos Humanos
- Analista de Recursos Humanos 1
- Analista de Recursos Humanos 2
- Analista de Recursos Humanos 3
- Director de Recursos Humanos

4.4.3.1. Perfiles del Personal de la Dirección de Recursos Humanos.

Los perfiles de los cargos de la Dirección de Recursos Humanos, son los siguientes:

Perfil Asistente de Recursos Humanos Cap. 4 (Cuadro No. 8)

Perfil Asistente de Recursos Humanos

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO Denominación: Asistente de RRHH. Nivel: Profesional Unidad o Proceso: Administración de Recursos Humanos Nivel de Aplicación: Ámbito Nacional	2. MISIÓN Ejecución de actividades de apoyo de administración de recursos humanos.	3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS Personal de la Institución, Director o Coordinador de Recursos Humanos, SENRES, Unidad Financiera, Ministerio de Trabajo y otras instituciones públicas y privadas	4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA Nivel de Instrucción: Superior Título Requerido: Ingeniería / Doctorado Área de Conocimiento: Recursos Humanos, Administración, Psicología
5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA Tiempo de Experiencia: 2 años Especificidad de la experiencia: <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de nómina de personal. • Administración de recursos humanos. • Identificación de necesidades de capacitación 		7. DESTREZAS <ul style="list-style-type: none"> • Habilidad analítica • Organización de la información • Recopilación de la información • Organización de la información • Manejo de recursos materiales 	
6. CONOCIMIENTOS <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de paquete informático: SIGEF - SGRH • Análisis de información y técnicas de documentación y archivo. • Aplicación de instrumentos de detección de necesidades de capacitación. 			

Perfil Analista de Recursos Humanos 1 Cap. 4 (Cuadro No. 9)

Perfil Analista de Recursos Humanos 1

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO Denominación: Analista de Recursos Humanos 1 Nivel: Profesional Unidad o Proceso: Administración de Recursos Humanos Nivel de Aplicación: Ámbito Nacional	2.- MISIÓN Ejecutar actividades técnicas de administración de recursos humanos	3.- RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS Personal de la Institución, Director o Coordinador de Recursos Humanos, SENRES, Ministerio de Trabajo y otras instituciones públicas y privadas.	4.- INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA Nivel de Instrucción: Superior Título Requerido: Ingeniería / Doctorado Área de Conocimiento: Recursos Humanos, Administración, Psicología.
5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA Tiempo de Experiencia: 3 a 4 años Especificidad de la experiencia: <ul style="list-style-type: none"> • Diseño de procesos y de estructuras organizacionales. • Aplicación de instrumentos técnicos legales de recursos humanos. • Auditorías Administrativas. • Administración de pólizas de seguros. 		7. DESTREZAS <ul style="list-style-type: none"> • Generación de ideas • Monitoreo y control • Organización de sistemas • Pensamiento crítico, analítico y conceptual. 	
6. CONOCIMIENTOS <ul style="list-style-type: none"> • Políticas, normas, procedimientos e instrumentos de gestión de recursos humanos. • Desarrollo institucional y procesos de gestión de recursos humanos. • Constitución Política del Ecuador, LOSCCA y su Reglamento de aplicación; y leyes conexas. 			

Perfil Analista de Recursos Humanos 2 Cap. 4 (Cuadro No. 10)

Perfil Analista de Recursos Humanos 2

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO Denominación: Analista de Recursos Humanos 2 Nivel: Profesional Unidad o Proceso: Administración de Recursos Humanos Nivel de Aplicación: Ámbito Nacional	2.- MISIÓN Ejecutar actividades técnicas de administración de recursos humanos	3.- RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS Personal de la Institución, Director o Coordinador de Recursos Humanos, SENRES, Ministerio de Trabajo y otras instituciones públicas y privadas.	4.- INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA Nivel de Instrucción: Superior Título Requerido: Ingeniería / Doctorado Área de Conocimiento: Recursos Humanos, Administración, Psicología.
5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA Tiempo de Experiencia: 5 a 6 años Especificidad de la experiencia: Diseño de procesos y de estructuras organizacionales. Gestión de recursos humanos por competencias. Manejo instrumentos técnicos legales de recursos humanos. Auditorías administrativa. Manejo de equipos de trabajo.		7. DESTREZAS <ul style="list-style-type: none"> • Generación de ideas • Monitoreo y control • Organización de sistemas • Pensamiento crítico, analítico y conceptual 	
6. CONOCIMIENTOS <ul style="list-style-type: none"> • Planificación operativa organizacional, control de procesos. • Manejo sistémico de la gestión organizacional y recursos humanos. • Gestión de procesos de desarrollo institucional y subsistemas de recursos humanos. • LOSCCA y Reglamento de aplicación • Procesos de auditorías administrativas y Metodologías a utilizar • Gestión integral del desarrollo institucional y recursos humanos 			

Perfil Analista de Recursos Humanos 3 Cap. 4 (Cuadro No. 11)

Perfil Analista de Recursos Humanos 3

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO Denominación: Analista de Recursos Humanos 3 Nivel: Profesional Unidad o Proceso: Administración de Recursos Humanos Nivel de Aplicación: Ámbito Nacional	2.- MISIÓN Ejecutar actividades técnicas de administración de recursos humanos.	3.- RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS Personal de la Institución, Director de Recursos Humanos, SENRES, Ministerio de Trabajo y Ministerio de Economía y Finanzas y otras instituciones públicas y privadas	4.- INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA Nivel de Instrucción: Superior Título Requerido: Ingeniería / Doctorado, Especialización Área de Conocimiento: Recursos Humanos, Administración, Psicología
5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA Tiempo de Experiencia: 7 a 9 años Especificidad de la experiencia: <ul style="list-style-type: none"> • Planificación estratégica y operativa. • Diseño de procesos y estructuras organiza. • Gestión de RRHH competencias. • Manejo instrumentos técnicos y legales de RRHH • Evaluación y control de gestión organiza. 		7. DESTREZAS <ul style="list-style-type: none"> • Orientación y asesoramiento • Generación de ideas • Pensamiento estratégico, analítico, crítico y conceptual. • Desarrollo estratégico de los recursos humanos • Monitoreo y control 	
6. CONOCIMIENTOS <ul style="list-style-type: none"> • Planificación operativa organizacional, control de procesos. • Manejo sistémico de la gestión organizacional y recursos humanos. • Gestión de procesos de desarrollo institucional y subsistemas de recursos humanos. • LOSCCA y Reglamento de aplicación. • Procesos de auditorías administrativas y Metodologías a utilizar. • Gestión integral del desarrollo institucional y recursos humanos. 			

Perfil Director de Recursos Humanos Cap. 4 (Cuadro No. 12)

Perfil Director de Recursos Humanos

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO Denominación: Director de Recursos Humanos Nivel: Directivo Unidad o Proceso: Administración de Recursos Humanos Nivel de Aplicación: Ámbito Nacional	2.- MISIÓN Planificar, dirigir y controlar la ejecución de actividades técnicas de administración de recursos humanos.	3.- RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS Personal de la Institución, Máxima Autoridad, SENRES, Ministerio de Trabajo y Ministerio de Economía y Finanzas, y otras instituciones públicas y privadas.	4.- INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA Nivel de Instrucción: Superior Título Requerido: Ingeniería / Doctorado, Especialización Área de Conocimiento: RRHH, Administración y Psicología.
5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA Tiempo de Experiencia: 10 años o más Especificidad de la experiencia: Planificación estratégica. Diseño de procesos y estructuras organizacionales. Gestión de RRHH por competencias. Manejo de recursos organizacionales. Liderazgo y trabajo en equipo. Dirección y control de procesos de RRHH.		7. DESTREZAS <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo estratégico de los recursos humanos. • Orientación y asesoramiento • Pensamiento estratégico, analítico y conceptual. • Planificación y gestión. • Generación de ideas. 	
6. CONOCIMIENTOS Control y evaluación de procesos de desarrollo institucional y recursos humanos Planificación estratégica, producto, servicios, procesos, recursos humanos y clientes organizacionales. Formulación de planes operativos y de contingencia a corto, mediano y largo plazo LOSCCA, reglamento de aplicación, normas y reglamentos internos. Planificación operativa de la gestión interna de la unidad o proceso Análisis interpretativo de la información y emisión de nuevas alternativas de solución. Manejo sistémico de la gestión organizacional y recursos humanos integrados a las estrategias organizacionales.			

4.4.3.2. Funciones de Recursos Humanos.

El ámbito de las funciones y actividades del Ministerio de Salud Pública las actividades, respecto al Área de Recursos Humanos, son los siguientes:

Funciones de Cargos de Recursos Humanos Cap. 4 (Cuadro No. 13)

CARGO	FUNCIONES
ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS	<p>Actualiza la nómina del personal de la institución. Ingresa y consolida información de evaluación de desempeño. Recopila y consolida información para la elaboración de planes, programas, proyectos y otros, inherentes a la administración del Sistema Integrado de Desarrollo de Recursos Humanos. Actualiza la información de movimientos de personal. Actualiza los registros y estadísticas del personal. Recopila y consolida información de detección de necesidades de capacitación de la institución. Colabora en el desarrollo de eventos de capacitación proporcionando apoyo técnico y logístico.</p>
ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS 1	<p>Elabora planes, programas, proyectos y otros, referentes a la administración del Sistema Integrado de Desarrollo de Recursos Humanos. Realiza diagnósticos de recursos humanos, funcionamiento de la estructura organizacional y de la planificación estratégica interna. Realiza estudios técnicos de aplicación del Sistema Integrado de Desarrollo de Recursos Humanos. Realiza estudios técnicos para diseño o rediseño de procesos institucionales. Analiza información para la administración del Sistema Integrado de Desarrollo de Recursos Humanos. Aplica instrumentos técnicos del Sistema Integrado de Desarrollo de Recursos Humanos.</p>
ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS 2	<p>Evalúa los resultados de la gestión de recursos humanos, funcionamiento de la estructura organizacional y de la planificación estratégica. Conforma equipos de trabajo para elaborar planes, programas, proyectos y otros, referentes a la administración del Sistema Integrado de Desarrollo de Recursos Humanos. Revisa y asesora el desarrollo de estudios técnicos de aplicación del Sistema Integrado de Desarrollo de Recursos Humanos. Revisa y asesora en la elaboración de informes técnicos legales para movimientos de personal Revisa y asesora el desarrollo de estudios técnicos para diseño o rediseño de procesos institucionales. Supervisa y ejecuta los procesos de auditorias trabajo. Propone reformas a políticas, reglamentos internos, normas e instrumentos técnicos.</p>
ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS 3	<p>Asesora a las autoridades y servidores de la institución en la gestión del desarrollo institucional y recursos humanos. Formula reformas y estrategias para el manejo del modelo de gestión organizacional y de recursos humanos (planificación estratégica, funcionamiento de la estructura organizacional y subsistemas de recursos humanos). Emite informes técnicos legales para movimientos de personal. Emite estudios técnicos de aplicación del Sistema Integrado de Desarrollo de Recursos Humanos. Evalúa la gestión de la Unidad de Administración Recursos Humanos Determina lineamientos y procedimientos para efectuar auditorias de trabajo.</p>
DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS	<p>Dirige y evalúa la gestión de la Unidad de Administración Recursos Humanos, con el propósito de implementar acciones de desarrollo. Asesora a los servidores y autoridades de la institución en la gestión del desarrollo institucional y recursos humanos. Aprueba planes de mejoramiento y otros, referentes a la administración del Sistema Integrado de Desarrollo de Recursos Humanos. Suscribe informes técnicos legales para movimientos de personal Emite políticas para la elaboración de estudios técnicos de aplicación del Sistema Integrado de Desarrollo de Recursos Humano.</p>

4.4.4. Procedimiento de Ingreso.

La unidad responsable de este proceso es la Dirección de Recursos Humanos. Tan pronto un nuevo funcionario forma parte del Ministerio de Salud Pública, se realiza el siguiente procedimiento:

- Se le proporciona información en relación al tipo de contrato que va a recibir, y beneficios en general.
- Se le ofrece información de las actividades principales y secundarias que va a realizar.
- Se le presenta a sus compañeros de trabajo, y jefe inmediato, quien específicamente le explicará sobre las funciones que va a desempeñar.

En el Ministerio de Salud Pública no se cuenta con un plan de inducción, que establezca el desarrollo de un proceso inductivo, que responda a una planificación. El ingreso del personal se limita al cumplimiento de los puntos antes señalados.

Debemos mencionar que el personal que forma parte de la Dirección de Recursos Humanos, no se ha capacitado en los temas relacionados al proceso inductivo.

4.4.5. Regímenes Laborales.

El Ministerio de Salud Pública se rige por tres regímenes laborales:

1. LOSCCA.
2. CÓDIGO DEL TRABAJO
3. LEY DE CARRERA DOCENTE DEL MAGISTERIO

En el cuadro siguiente, se explicará de una manera clara como se subdividen cada uno de ellos:

Regimenes Laborales Cap. 4 (Cuadro No. 14)

	LOSCCA	CÓDIGO DE TRABAJO	LEY CARRERA DOCENTE DEL MAGISTERIO
Relación laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Contrato de Servicios ocasionales. • Nombramiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contrato de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombramiento
Promedio de años de Servicio.	35 años	35 años	35 años
Numero de Funcionarios (planta central).	468	78	73

Fuente: Autoras de a tesis.

4.4.5.1. Régimen Remunerativo.

Respecto a las remuneraciones, en el Ministerio de Salud Pública se aplica la Resolución No. SENRES-2009-0000013, publicada en el Registro Oficial No. 541 de 5 de marzo de 2009, misma que determina el nivel salarial del personal amparado por la LOSCCA, que se detalla en el Cuadro N 15:

Escala de 20 Grados de la Senres Cap. 4 (Cuadro No. 15)

ESCALA DE 20 GRADOS DE LA SENRES

GRUPO OCUPACIONAL	GRADO	RMS USD
Servidor Público de Servicios 1	1	470
Servidor Público de Servicios 2	2	505
Servidor Público de Apoyo 1	3	532
Servidor Público de Apoyo 2	4	586
Servidor Público de Apoyo 3	5	612
Servidor Público de Apoyo 4	6	667
Servidor Público 1	7	742
Servidor Público 2	8	819
Servidor Público 3	9	897
Servidor Público 4	10	937
Servidor Público 5	11	1102
Servidor Público 6	12	1286
Servidor Público 7	13	1523
Servidor Público 8	14	1600
Servidor Público 9	15	1850
Servidor Público 10	16	2100
Servidor Público 11	17	2250
Servidor Público 12	18	2400
Servidor Público 13	19	2700
Servidor Público 14	20	3220

Fuente: SENRES.**4.4.6. Beneficios y Compensaciones.**

El Ministerio de Salud Pública cuenta con beneficios y compensaciones para todos sus servidores, antiguos y nuevos, dependiendo del régimen laboral bajo el cual desempeñan su trabajo, de conformidad con lo establecido en los respectivos cuerpos legales.

En términos generales se enuncian los siguientes:

- Décimo tercero
- Décimo Cuarto
- Transporte
- Alimentación
- Tarjeta Supermaxi.
- Tarjeta Fybeca.
- Tarjeta Prever
- Uniformes
- 8 días de permiso por contraer nupcias
- 8 días de permiso por fallecimiento hasta tercer grado de consanguinidad.
- Hasta tres meses de permiso por enfermedad.
- En navidad electrodomésticos y canas navideña
- Día de la madre obsequio
- Día del padre obsequio

Así mismo, el Ministerio de Salud Pública cuenta con seguros de atención médica para todos sus funcionarios:

- IESS.
- Seguro privado

Debemos mencionar que estos beneficios son independientes de los derechos consagrados en la Constitución, LOSCCA, Código de Trabajo, etc.

CAPITULO V

5.5.1. Parte Metodológica.

El presente trabajo es una investigación del tipo exploratoria- descriptiva, pues el objetivo del mismo se centra en conocer el interés que tienen los funcionarios del Ministerio de Salud Pública, en el desarrollo e implementación de un plan de Inducción para las nuevos funcionarios que ingresen a trabajar en la Institución.

*Los estudios exploratorios sirven para preparar el terreno y habitualmente anteceden a otros tipos de investigación. Este tipo de investigación se aplica normalmente cuando el objetivo a examinar es un tema o problema poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Respecto a su condición descriptiva, se refiere a que el objetivo del estudio apunta a establecer cómo se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis...*¹³

5.5.1.2. Características de la Muestra.

Dentro del Ministerio de Salud Pública se trabajó con todos los funcionarios que laboran por contrato Ocasional y la LOSCCA, con la autorización del Director Nacional de Recursos Humanos (Memorando SRH – 10 – 444 – 2009).

Ver Anexo (1).

$$n = \frac{Z * P * Q * N}{Z * P * Q * N * e}$$

$$n = \frac{1,96 * 0,5 * 0,5 * 425}{(1,96 * 0,5 * 0,5) + (425 * 0.06)}$$

$$n = \frac{3,8416 * 0,5 * 0,5 * 425}{(3,8416 * 0,5 * 0,5) + (425 * 0,0036)}$$

¹³ Hernández, R y otros. (1998) Metodología de la Investigación (pp60). México: Mc Graw Hill.

$$n = \frac{408,17}{(0,9604) + (1,53)}$$

$$n = \frac{408,17}{2,4904} \quad \mathbf{n = 164}$$

El resultado de la muestra es representativo con el objetivo de que haya una mayor precisión para las encuestas.

El resultado de la muestra (n= 164) se dividió para el número de Procesos existentes en el organigrama del Ministerio. Es importante señalar que el Ministerio de Salud Pública está estructurado a través de procesos, que se determinan por cuatro Macro Procesos y dentro de ellos 18 Áreas Administrativas, de los cuales se excluirá el Macro Proceso Gobernante, ya que en este Proceso se encuentran la Ministra de Salud, Subsecretario General y sus respectivos Asesores, por lo cual es muy difícil contactar y contar con sus aportes, en las observaciones, entrevistas y encuestas, debido a sus diversas ocupaciones.

En los criterios de Inclusión, fueron tomados en cuenta los funcionarios que laboran por Contrato Ocasional y por nombramiento, de los dos géneros (masculino y femenino).

En los criterios de Exclusión, se consideraron los servidores que prestan sus servicios por el Código de Trabajo; estos trabajadores son Choferes, Personal de Limpieza y Mantenimiento.

Para realizar un análisis complementario, se realizó una investigación en el SRI (Servicio de Rentas Internas), en la que se aplicaron 10 encuestas al personal de las Direcciones de Recursos Humanos y Administración Financiera de esa Entidad. El propósito fundamental era establecer una comparación respecto al

comportamiento que muestran los servidores del Sector Público que no han recibido inducción, frente a los que sin lo han tenido.

5.5.1.3. Ámbito de Intervención.

La presente tesis se realizó en el Ministerio de Salud Pública con el apoyo de la Dirección Nacional de Recursos Humanos; se trabajó directamente con los funcionarios que conforman el Ministerio, para lo cual se utilizaron los métodos de encuestas, observación directa y entrevistas.

Como se expresó anteriormente, con el afán de contar con información que permita realizar un análisis comparativo, se realizó un similar trabajo en el SRI (Servicio de Rentas Internas), Entidad Pública.

*El servicio de Rentas Internas (SRI) es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por la ley mediante la aplicación de normativa vigente. Su finalidad es de consolidar la cultura tributaria en el país a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes...*¹⁴

Esta Institución cuenta con un plan de Inducción que se viene aplicando desde hace cuatro años, con la finalidad de que sus funcionarios estén mejor informados acerca de la institución en la que van a empezar a trabajar.

5.5.2. Métodos y Técnicas utilizadas.

5.5.2.1. Observación Directa.

Es indirecta cuando el investigador entra en conocimiento del experimentado o fenómeno observando a través de las observaciones realizadas anteriormente

¹⁴ Servicio de Rentas Internas. [“Información Institucional”](#). Recuperada el 29 de Octubre del 2009. www.sri.gov.ec

por otra persona; ocurre cuando nos basamos en libros, revistas, informes, grabaciones, fotografías, etc., referidas con lo que estamos investigando.

5.5.2.2. Entrevista Cualitativa.

La entrevista cualitativa es un diálogo provocado y guiado por un entrevistador preparado, con personas elegidas en un número considerable, con una finalidad cognoscitiva y un diseño flexible en la elaboración de la entrevista.

Mediante esta técnica, lo que se espera obtener es la mayor información de la realidad de los nuevos funcionarios al momento de ingresar al ministerio, y partiendo de eso, se elabora el plan de inducción.

5.5.2.3. Encuesta.

La encuesta es un método cuantitativo que permite obtener información de casi cualquier tipo de población y tiene una gran capacidad para nivelar y medir datos, lo que facilita un procedimiento informático y el análisis estadístico posterior.

Este instrumento consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. En el presente caso se utilizaron preguntas cerradas y abiertas. En el caso de las preguntas cerradas se plantean con alternativas delimitadas.

5.5.3. Tratamiento de la información obtenida.

5.5.3.1. Análisis de los datos recolectados.

Observaciones:

Las siguientes Observaciones nos ayudaron a identificar el nivel de conocimiento institucional y la ejecución de las tareas de cada uno de los servidores en su puesto de trabajo; para esto se realizaron 14 observaciones directas, una por funcionario, en un promedio de 30 a 45 minutos cada una, durante una semana, correspondiente a cada área administrativa.

A continuación detallamos las 14 observaciones con su respectiva interpretación:

Observación #1 Cap. 5 (Tabla No. 1)

Observación #1**Unidad Administrativa:** RRHH**Género:** M**Edad:** 55 años**Tiempo de Servicio en la Institución:** 32 años.

Categoría	Completamente (5)	Bastante (4)	Regular (3)	Poco (2)	Nada (1)
1) ¿Demuestra saber sobre Salud Pública?			X		
2) ¿Demuestra conocer los ejes estratégicos del MSP (transformación del sector salud, modelo de atención, principales programas y proyectos)?			X		
3) ¿Realiza las funciones y actividades de acuerdo a su perfil de cargo?		X			
4) ¿Pide ayuda a otros técnicos para desarrollar sus actividades?			X		
5) ¿Propone soluciones o desarrolla ciertas tareas sin necesidad de que el nivel superior se las disponga previamente?				X	

Interpretación: Según la Observación podemos apreciar que el funcionario no demuestra muchos conocimientos sobre Salud Pública con sus respectivos ejes estratégicos Realiza sus funciones de acuerdo a su perfil, pero no aporta con soluciones si no cuenta con una disposición superior.

Observación #2 Cap. 5 (Tabla No. 2)

Observación #2**Unidad Administrativa:** Aseguramiento de la Calidad**Edad:** 26 años**Género:** M**Tiempo de Servicio en la Institución:** 5 meses.

Categoría	Completamente (5)	Bastante (4)	Regular (3)	Poco (2)	Nada (1)
1) ¿Demuestra saber sobre Salud Pública?		X			
2) ¿Demuestra conocer los ejes estratégicos del MSP (transformación del sector salud, modelo de atención, principales programas y proyectos)?		X			
3) ¿Realiza las funciones y actividades de acuerdo a su perfil de cargo?	X				
4) ¿Pide ayuda a otros técnicos para desarrollar sus actividades?					X
5) ¿Propone soluciones o desarrolla ciertas tareas sin necesidad de que el nivel superior se las disponga previamente?		X			

Interpretación: Podemos ver en esta observación que el funcionario pese a la falta de inducción, desarrolla su trabajo en relación a su perfil, sin la ayuda de sus compañeros. Tiene un conocimiento de salud pública y de los ejes estratégicos.

Observación #3 Cap. 5 (Tabla No.3)

Observación #3**Unidad Administrativa:** Comunicación Social**Género:** M**Edad:** 44 años**Tiempo de Servicio en la Institución:** 13 años

Categoría	Completamente (5)	Bastante (4)	Regular (3)	Poco (2)	Nada (1)
1) ¿Demuestra saber sobre Salud Pública?				X	
2) ¿Demuestra conocer los ejes estratégicos del MSP (transformación del sector salud, modelo de atención, principales programas y proyectos)?			X		
3) ¿Realiza las funciones y actividades de acuerdo a su perfil de cargo?		X			
4) ¿Pide ayuda a otros técnicos para desarrollar sus actividades?			X		
5) ¿Propone soluciones o desarrolla ciertas tareas sin necesidad de que el nivel superior se las disponga previamente?			X		

Interpretación: Según la Observación podemos apreciar que el funcionario realiza sus funciones de acuerdo a su perfil; sin embargo, no demuestra muchos conocimientos sobre Salud Pública con sus respectivos ejes estratégicos.

Observación #4 Cap. 5 (Tabla No. 4)

Observación #4**Unidad Administrativa:** Ciencia y Tecnología**Género:** F**Edad:** 52 años**Tiempo de Servicio en la Institución:** 25 años

Categoría	Completamente (5)	Bastante (4)	Regular (3)	Poco (2)	Nada (1)
1) ¿Demuestra saber sobre Salud Pública?				X	
2) ¿Demuestra conocer los ejes estratégicos del MSP (transformación del sector salud, modelo de atención, principales programas y proyectos)?		X			
3) ¿Realiza las funciones y actividades de acuerdo a su perfil de cargo?			X		
4) ¿Pide ayuda a otros técnicos para desarrollar sus actividades?			X		
5) ¿Propone soluciones o desarrolla ciertas tareas sin necesidad de que el nivel superior se las disponga previamente?			X		

Interpretación: Según la Observación podemos ver que el funcionario demuestra pocos conocimientos sobre Salud Pública, aunque está enterado de los cambios institucionales. Con respecto a su perfil de puesto, realiza sus funciones de forma regular y actividades fuera de su perfil, depende de sus compañeros para dar soluciones a ciertos problemas y actividades.

Observación #5 Cap. 5 (Tabla No. 5)

Observación #5**Unidad Administrativa:** Asesoría Jurídica**Género:** M**Edad:** 38 años**Tiempo de Servicio en la Institución:** 1 año

Categoría	Completamente (5)	Bastante (4)	Regular (3)	Poco (2)	Nada (1)
1) ¿Demuestra saber sobre Salud Pública?			X		
2) ¿Demuestra conocer los ejes estratégicos del MSP (transformación del sector salud, modelo de atención, principales programas y proyectos)?					X
3) ¿Realiza las funciones y actividades de acuerdo a su perfil de cargo?		X			
4) ¿Pide ayuda a otros técnicos para desarrollar sus actividades?			X		
5) ¿Propone soluciones o desarrolla ciertas tareas sin necesidad de que el nivel superior se las disponga previamente?		X			

Interpretación: Podemos ver que el funcionario demuestra muy poco conocimiento sobre Salud Pública con sus respectivos ejes estratégicos. Con respecto a sus actividades las realiza de acuerdo a su perfil de puesto, regularmente pide ayuda a sus compañeros y tiene mucha iniciativa para desarrollar tareas y dar soluciones sin la disposición de un superior.

Observación #6 Cap. 5 (Tabla No. 6)

Observación #6**Unidad Administrativa:** DIPLASEDE**Género:** M**Edad:** 45 años**Tiempo de Servicio en la Institución:** 28 años

Categoría	Completamente (5)	Bastante (4)	Regular (3)	Poco (2)	Nada (1)
1) ¿Demuestra saber sobre Salud Pública?			X		
2) ¿Demuestra conocer los ejes estratégicos del MSP (transformación del sector salud, modelo de atención, principales programas y proyectos)?					X
3) ¿Realiza las funciones y actividades de acuerdo a su perfil de cargo?		X			
4) ¿Pide ayuda a otros técnicos para desarrollar sus actividades?			X		
5) ¿Propone soluciones o desarrolla ciertas tareas sin necesidad de que el nivel superior se las disponga previamente?				X	

Interpretación: El funcionario demuestra un regular conocimiento sobre Salud Pública y nada de los ejes estratégicos del MSP. Con respecto a sus actividades y responsabilidades las realiza de acuerdo a su perfil de puesto, pero también procura realizar actividades que no estén dentro de su perfil, pide ayuda a sus compañeros y por lo general no da soluciones a los problemas ni realiza actividades sin que se le disponga.

Observación #7 Cap. 5 (Tabla No. 7)

Observación #7**Unidad Administrativa:** Auditoría Interna**Género:** M**Edad:** 60 años**Tiempo de Servicio en la Institución:** 35 años

Categoría	Completamente (5)	Bastante (4)	Regular (3)	Poco (2)	Nada (1)
1) ¿Demuestra saber sobre Salud Pública?		X			
2) ¿Demuestra conocer los ejes estratégicos del MSP (transformación del sector salud, modelo de atención, principales programas y proyectos)?					X
3) ¿Realiza las funciones y actividades de acuerdo a su perfil de cargo?	X				
4) ¿Pide ayuda a otros técnicos para desarrollar sus actividades?		X			
5) ¿Propone soluciones o desarrolla ciertas tareas sin necesidad de que el nivel superior se las disponga previamente?	X				

Interpretación: Podemos ver como el funcionario demuestra conocer sobre Salud Pública y nada sobre los ejes estratégicos del MSP. Esta Área de trabajo depende de Contraloría. Con respecto a sus actividades y responsabilidades las realiza de acuerdo a su perfil de puesto, cuando lo amerita realizan ciertas actividades en grupo.

Observación #8 Cap. 5 (Tabla No. 8)

Observación #8**Unidad Administrativa:** Calificación de Demanda Y Oferta Nacional de Salud**Género:** M**Edad:** 38 años**Tiempo de Servicio en la Institución:** 10 años

Categoría	Completamente (5)	Bastante (4)	Regular (3)	Poco (2)	Nada (1)
1) ¿Demuestra saber sobre Salud Pública?			X		
2) ¿Demuestra conocer los ejes estratégicos del MSP (transformación del sector salud, modelo de atención, principales programas y proyectos)?			X		
3) ¿Realiza las funciones y actividades de acuerdo a su perfil de cargo?		X			
4) ¿Pide ayuda a otros técnicos para desarrollar sus actividades?			X		
5) ¿Propone soluciones o desarrolla ciertas tareas sin necesidad de que el nivel superior se las disponga previamente?			X		

Interpretación: Como podemos observar el funcionario tiene un mediano conocimiento sobre Salud Pública y de igual manera sobre los ejes estratégicos del MSP. Desempeña su trabajo en relación al perfil de su puesto, pide ayuda de forma regular para el desarrollo de sus responsabilidades.

Observación #9 Cap. 5 (Tabla No. 9)

Observación #9**Unidad Administrativa:** Control y Mejoramiento en Salud Pública**Género:** F**Edad:** 54 años**Tiempo de Servicio en la Institución:** 20 años

Categoría	Completamente (5)	Bastante (4)	Regular (3)	Poco (2)	Nada (1)
1) ¿Demuestra saber sobre Salud Pública?				X	
2) ¿Demuestra conocer los ejes estratégicos del MSP (transformación del sector salud, modelo de atención, principales programas y proyectos)?			X		
3) ¿Realiza las funciones y actividades de acuerdo a su perfil de cargo?		X			
4) ¿Pide ayuda a otros técnicos para desarrollar sus actividades?				X	
5) ¿Propone soluciones o desarrolla ciertas tareas sin necesidad de que el nivel superior se las disponga previamente?		X			

Interpretación: Como se puede dar cuenta la persona tiene poco conocimiento sobre Salud Pública y demuestra tener un regular conocimiento sobre los ejes estratégicos MSP, en cuanto a sus funciones las desarrolla de acuerdo al perfil de cargo, es una persona independiente de otros funcionarios y proporciona algunas soluciones en ciertos problemas que se puedan presentar.

Observación #10 Cap. 5 (Tabla No. 10)

Observación #10**Unidad Administrativa:** Gestión Financiera**Género:** F**Edad:** 38 años**Tiempo de Servicio en la Institución:** 7 años

Categoría	Completamente (5)	Bastante (4)	Regular (3)	Poco (2)	Nada (1)
1) ¿Demuestra saber sobre Salud Pública?			X		
2) ¿Demuestra conocer los ejes estratégicos del MSP (transformación del sector salud, modelo de atención, principales programas y proyectos)?			X		
3) ¿Realiza las funciones y actividades de acuerdo a su perfil de cargo?		X			
4) ¿Pide ayuda a otros técnicos para desarrollar sus actividades?				X	
5) ¿Propone soluciones o desarrolla ciertas tareas sin necesidad de que el nivel superior se las disponga previamente?			x		

Interpretación: El conocimiento de la funcionaria sobre Salud Pública es regular, al igual que los ejes Estratégicos del MSP. En cuanto a su puesto de trabajo no requiere de ayuda para la realización de las mismas y requiere poca supervisión por parte de un superior.

Observación #11 Cap. 5 (Tabla No. 11)

Observación #11**Unidad Administrativa:** Gestión Administrativa**Género:** F**Edad:** 46 años**Tiempo de Servicio en la Institución:** 17 años

Categoría	Completamente (5)	Bastante (4)	Regular (3)	Poco (2)	Nada (1)
1) ¿Demuestra saber sobre Salud Pública?				X	
2) ¿Demuestra conocer los ejes estratégicos del MSP (transformación del sector salud, modelo de atención, principales programas y proyectos)?				X	
3) ¿Realiza las funciones y actividades de acuerdo a su perfil de cargo?			X		
4) ¿Pide ayuda a otros técnicos para desarrollar sus actividades?			X		
5) ¿Propone soluciones o desarrolla ciertas tareas sin necesidad de que el nivel superior se las disponga previamente?			X		

Interpretación: Como podemos observar tiene muy poco conocimiento de Salud Pública, de igual manera sobre los ejes estratégicos del MSP, las funciones de acuerdo a su perfil las realiza de forma regular y con cierto nivel de independencia y sin necesidad de que un superior las disponga.

Observación #12 Cap. 5 (Tabla No. 12)

Observación #12**Unidad Administrativa:** Normalización del Sistema Nacional de Salud.**Género:** F**Edad:** 42 años**Tiempo de Servicio en la Institución:** 3 años

Categoría	Completamente (5)	Bastante (4)	Regular (3)	Poco (2)	Nada (1)
1) ¿Demuestra saber sobre Salud Pública?		X			
2) ¿Demuestra conocer los ejes estratégicos del MSP (transformación del sector salud, modelo de atención, principales programas y proyectos)?		X			
3) ¿Realiza las funciones y actividades de acuerdo a su perfil de cargo?	X				
4) ¿Pide ayuda a otros técnicos para desarrollar sus actividades?				X	
5) ¿Propone soluciones o desarrolla ciertas tareas sin necesidad de que el nivel superior se las disponga previamente?		X			

Interpretación: La Funcionaria demuestra tener bastante conocimiento sobre Salud Pública y sobre los ejes estratégicos del MSP, realiza las actividades de acuerdo al perfil del puesto, es una persona independiente que solicita poco o nada de ayuda a sus compañeros, da soluciones a problemas en situaciones de crisis y realiza otras actividades sin que un superior las disponga.

Observación #13 Cap. 5 (Tabla No. 13)

Observación #13**Unidad Administrativa:** Control y Mejoramiento en Vigilancia Sanitaria**Género:** F**Edad:** 41 años**Tiempo de Servicio en la Institución:** 2 meses

Categoría	Completamente (5)	Bastante (4)	Regular (3)	Poco (2)	Nada (1)
1) ¿Demuestra saber sobre Salud Pública?				X	
2) ¿Demuestra conocer los ejes estratégicos del MSP (transformación del sector salud, modelo de atención, principales programas y proyectos)?			X		
3) ¿Realiza las funciones y actividades de acuerdo a su perfil de cargo?			X		
4) ¿Pide ayuda a otros técnicos para desarrollar sus actividades?			X		
5) ¿Propone soluciones o desarrolla ciertas tareas sin necesidad de que el nivel superior se las disponga previamente?				X	

Interpretación: Demuestra tener escaso conocimiento de Salud Pública y regular conocimiento sobre de los ejes estratégicos del MSP. Con respecto a sus actividades y responsabilidades las realiza de acuerdo a su perfil de puesto de forma regular.

Observación #14 Cap. 5 (Tabla No. 14)

Observación #14**Unidad Administrativa:** Control y Mejoramiento en Gestión**Género:** M**Edad:** 37 años**Tiempo de Servicio en la Institución:** 3 años

Categoría	Completamente (5)	Bastante (4)	Regular (3)	Poco (2)	Nada (1)
1) ¿Demuestra saber sobre Salud Pública?			X		
2) ¿Demuestra conocer los ejes estratégicos del MSP (transformación del sector salud, modelo de atención, principales programas y proyectos)?			X		
3) ¿Realiza las funciones y actividades de acuerdo a su perfil de desempeño?			X		
4) ¿Pide ayuda a otros técnicos para desarrollar sus actividades?				X	
5) ¿Propone soluciones o desarrolla ciertas tareas sin necesidad de que el nivel superior se las disponga previamente?		X			

Interpretación: Podemos ver como el funcionario obtiene poco conocimiento sobre Salud Pública y sobre los ejes estratégicos del MSP. Realiza las actividades de acuerdo al perfil del puesto, pide poca ayuda a los compañeros pero trata de colaborar con ciertas actividades que no están en relación a su puesto de trabajo y da soluciones a problemas.

Las 14 Observaciones serán anexadas en el Trabajo de Titulación.

Ver Anexo (3).

Entrevistas:

La información que se detalla a continuación, corresponde a las 14 entrevistas aplicadas a un funcionario por área administrativa:

ENTREVISTA #1

UNIDAD ADMINISTRATIVA: Aseguramiento de la Calidad.

TIEMPO DE SERVICIO EN LA INSTITUCIÓN: 3 años.

EDAD: 26 años

GENERO: M

Interpretación: Mediante la entrevista podemos apreciar como el funcionario es una persona que tiene muy claras sus metas con el MSP, al igual que los conocimientos del mismo; es una persona que se siente comprometido con su institución; de igual manera él como Jefe del área siente que la motivación y el compañerismo se la fomenta todos los días y depende más del área de trabajo que del Ministerio en sí. Considera que un plan de inducción ayudaría mucho a los nuevos funcionarios a tener mayor conocimiento sobre su Institución.

ENTREVISTA #2

UNIDAD ADMINISTRATIVA: DIPLASEDE

TIEMPO DE SERVICIO EN LA INSTITUCIÓN: 10 años.

EDAD: 36 años

GENERO: M

Interpretación: Podemos ver que el funcionario al hablar de sus metas solo nos menciona la de corto plazo, ya que está a poco tiempo de dejar la Institución, el siente que hay un compromiso con el Ministerio por los proyectos a realizarse y eso genera entusiasmo; cree que debería existir un plan de inducción para los nuevos funcionario, a fin de establecer compromiso mutuo.

ENTREVISTA #3

UNIDAD ADMINISTRATIVA: RRHH

TIEMPO DE SERVICIO EN LA INSTITUCIÓN: 24 años

EDAD: 51 años.

GENERO: M

Interpretación: El funcionario no se abre completamente al responder cada pregunta, al hablar de sus metas señala una sola. No tiene mayor conocimiento institucional, sin embargo se siente comprometido con el Ministerio por incrementar su desarrollo profesional; comenta que hoy motivan brindando capacitación dentro y fuera del país, cree que el desarrollar una inducción es una posibilidad de identificación e involucración entre el nuevo empleado y el Ministerio.

ENTREVISTA #4

UNIDAD ADMINISTRATIVA: Comunicación Social

TIEMPO DE SERVICIO EN LA INSTITUCIÓN: 12 años.

EDAD: 40 años

GENERO: M

Interpretación: Podemos ver que el funcionario siente un compromiso por el Ministerio, ya que ha tenido la responsabilidad de ser Director de Comunicación Social, por lo que sus metas están encaminadas al desarrollo de su área, tiene un conocimiento general de Salud, siente que la motivación nunca ha existido en el Ministerio, él trata de fomentar la comunicación y socialización entre sus compañeros, su auto aprendizaje ha sido personal, por lo cual cree que un plan de inducción es fundamental para el nuevo funcionario.

ENTREVISTA #5**UNIDAD ADMINISTRATIVA:** Ciencia y Tecnología**TIEMPO DE SERVICIO EN LA INSTITUCIÓN:** 30 años.**EDAD:** 63 años**GENERO:** F

Interpretación: Se aprecia que el funcionario es una persona que se compromete más con la gente que con el Ministerio, por lo cual su meta principal es el servir a la población, su conocimiento por Salud es general, su aprendizaje ha sido personal, más no por la Institución, cree que primero se debería dar una reinducción al personal antiguo que luego implementar una inducción al nuevo personal, jamás ha sentido una motivación por la Institución y fomenta el compañerismo colaborando y ayudando al que necesite.

ENTREVISTA #6**UNIDAD ADMINISTRATIVA:** Auditoría Interna**TIEMPO DE SERVICIO EN LA INSTITUCIÓN:** 17 años.**EDAD:** 42 años**GENERO:** F

Interpretación: Podemos ver en esta área que el funcionario depende más de Contraloría que del mismo Ministerio, por lo cual sus metas están enfocadas a cumplir el plan de trabajo de Contraloría, fomenta el compañerismo mediante la integración, su conocimiento por Salud es muy general, siente un compromiso con el Ministerio por cumplir sus objetivos, cree que un plan de Inducción ayudaría a que los nuevos funcionarios estén más enterados de las actividades del la Institución.

ENTREVISTA #7**UNIDAD ADMINISTRATIVA:** Asesoría Jurídica**TIEMPO DE SERVICIO EN LA INSTITUCIÓN:** 25 años.**EDAD:** 51 años**GENERO:** M

Interpretación: Vemos que el funcionario tiene conocimiento sobre Salud, su meta es desarrollarse profesionalmente como servidor Público y siente que está comprometido con el Ministerio por el largo tiempo que lleva trabajando, nunca sintió que haya una inducción, ni motivación por parte de la Institución, su experiencia ha sido su aprendizaje, es fundamental respetar a sus compañeros sin importar su cargo, cree que es muy importante que el nuevo funcionario tenga conocimiento sobre su trabajo.

ENTREVISTA #8**UNIDAD ADMINISTRATIVA:** Control y Mejoramiento en S P**TIEMPO DE SERVICIO EN LA INSTITUCIÓN:** 1 año**EDAD:** 54 años**GENERO:** F

Interpretación: Tiene conocimiento sobre Salud, sus objetivos son ejecutar los planes de atención en salud, pese a su corto tiempo, se siente comprometida con el Ministerio, no ha recibido una capacitación adecuada para el cargo que está desempeñando, piensa que un proceso de inducción es de suma importancia para los nuevos funcionarios y así mejorar el desempeño. Siente que está motivada por el trabajo que realiza porque le gusta servir, y fomenta el compañerismo manteniendo relaciones amistosas, siendo cortés y teniendo una buena actitud.

ENTREVISTA #9**UNIDAD ADMINISTRATIVA:** Gestión Administrativa**TIEMPO DE SERVICIO EN LA INSTITUCIÓN:** 17 años**EDAD:** 46 años**GENERO:** F

Interpretación: Mediante la entrevista realizada podemos apreciar que fue muy corta de palabras por falta de tiempo y colaboración a la entrevista. Sus objetivos con el Ministerio son con el cumplimiento de las metas propuestas por el puesto que está desempeñando y por las de la institución, dice tener conocimientos sobre salud pública pero no nos menciona ninguno, se siente comprometida con la institución, comenta que si es necesario un plan de inducción, además siente que por parte del Ministerio recibe una leve motivación, y demuestra compañerismo con sus compañeros de trabajo mediante su carácter, siendo amable y cortés.

ENTREVISTA #10**UNIDAD ADMINISTRATIVA:** Normalización del Sistema Nacional de Salud.**TIEMPO DE SERVICIO EN LA INSTITUCIÓN:** 3 años**EDAD:** 42 años**SEXO:** F

Interpretación: Podemos ver que sus objetivos en general, son fomentar la sencillez y decir no al racismo, tiene un amplio conocimiento en cuanto a Salud Pública, se siente realmente comprometido con el Ministerio, piensa que es primordial una Inducción porque ayudaría a un mejor desempeño y compromiso, piensa que la motivación por parte del Ministerio es muy baja, y demuestra confianza a los compañeros mediante su trabajo diario.

ENTREVISTA #11

UNIDAD ADMINISTRATIVA: Gestión Financiera.

TIEMPO DE SERVICIO EN LA INSTITUCIÓN: 10 años

EDAD: 38 años

GENERO: F

Interpretación: La entrevista nos dice que sus objetivos son seguir trabajando, tener un ascenso profesional en la Institución con el fin de un aumento de sueldo, no posee conocimientos sobre Salud Pública, pero se siente comprometido con la Institución, comenta que nunca ha recibido una capacitación para reforzar su puesto de trabajo, piensa que si es necesario un plan de inducción, siente que la motivación por parte del Ministerio es baja, y fomenta la lealtad, compañerismo a los funcionarios con el trabajo diario.

ENTREVISTA #12

UNIDAD ADMINISTRATIVA: Calificación de demanda y Oferta Nacional de Salud.

TIEMPO DE SERVICIO EN LA INSTITUCIÓN: 8 años

EDAD: 38 años

GENERO: M

Interpretación: El funcionario tiene como objetivo, cumplir con el proceso e involucrarse con la institución, tiene conocimientos sobre Salud Pública, se siente realmente comprometido con la institución, comenta que voluntariamente ha cancelado los cursos para el puesto que está desempeñando, piensa que la Inducción es importante para saber misión visión y objetivos de la institución, además comenta que no siente ninguna motivación y demuestra compañerismo con su comportamiento diario pero opina que la gente tiene que ser recíproca.

ENTREVISTA #13**UNIDAD ADMINISTRATIVA:** Control y Mejoramiento en Gestión**TIEMPO DE SERVICIO EN LA INSTITUCIÓN:** 8 años**EDAD:** 54 años**GENERO:** F**Interpretación:**

Mediante la entrevista realizada, podemos observar que sus objetivos con la Institución son simplemente aportar con el puesto de trabajo, tiene escaso conocimiento sobre Salud Pública, esto se da por una falta de Inducción por parte del Ministerio, se siente comprometida con el MSP, ha recibido capacitación para el cargo que está desempeñando, comenta que la motivación es baja además que impiden el crecimiento profesional.

ENTREVISTA #14**UNIDAD ADMINISTRATIVA:** Control y Mejoramiento en Vigilancia Sanitaria.**TIEMPO DE SERVICIO EN LA INSTITUCIÓN:** meses**EDAD:** 41 años**GENERO:** F**Interpretación:**

La entrevista nos puede mostrar que los objetivos del funcionario con cumplir con los propósitos del puesto y tener un crecimiento profesional, no tiene conocimientos sobre Salud Pública, pero si se siente comprometida con el MSP, no ha recibido ninguna capacitación, opina que es indispensable una Inducción para saber las actividades que se va a realizar y también conocer las funciones del MSP, comenta que no siente motivación alguna, y no ha demostrado compañerismo con los compañeros.

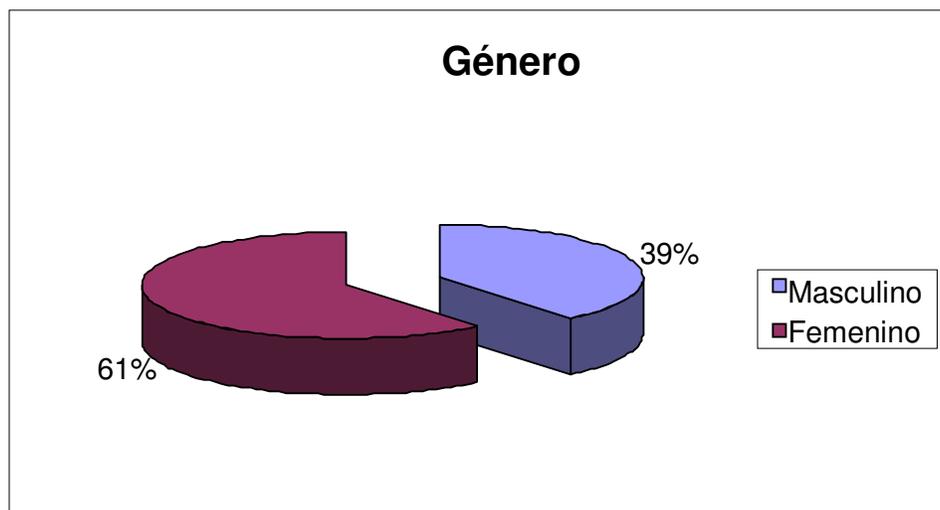
Las 14 Entrevistas se anexan a final.

Ver Anexo (4).

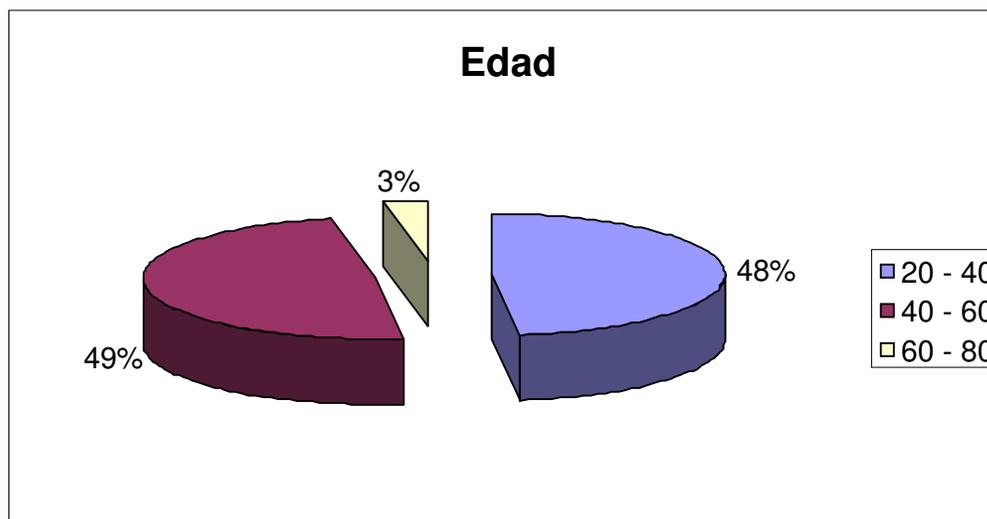
5.5.3.2. Representación Gráfica de la Información.

La Información general que se detalla a continuación, se la obtuvo como resultado de la aplicación de las 164 encuestas a los funcionarios del Ministerio de Salud Pública. Estos constituyen datos elementales, que permitirán posteriormente realizar un análisis integral.

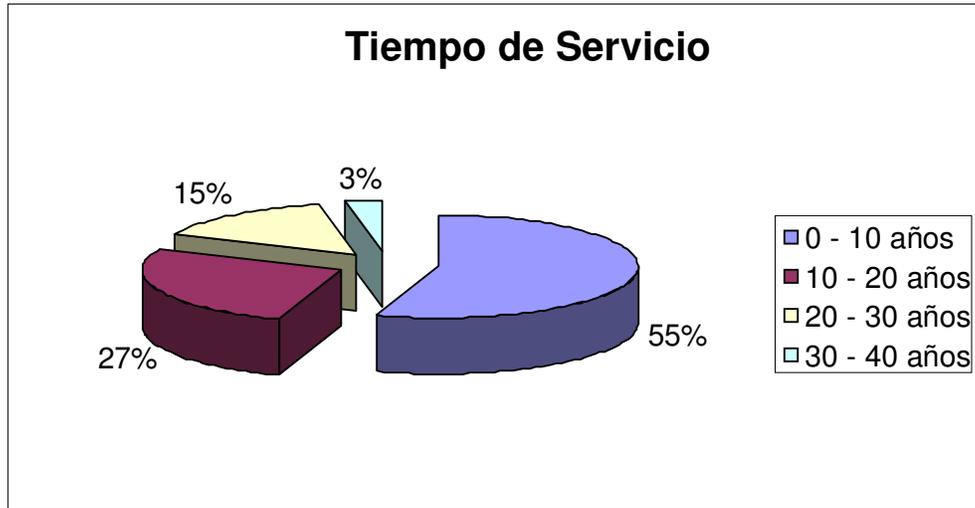
Género Cáp. 5 (Gráfico No. 12)



Edad. 5 Cáp. 5 (Gráfico No. 13)

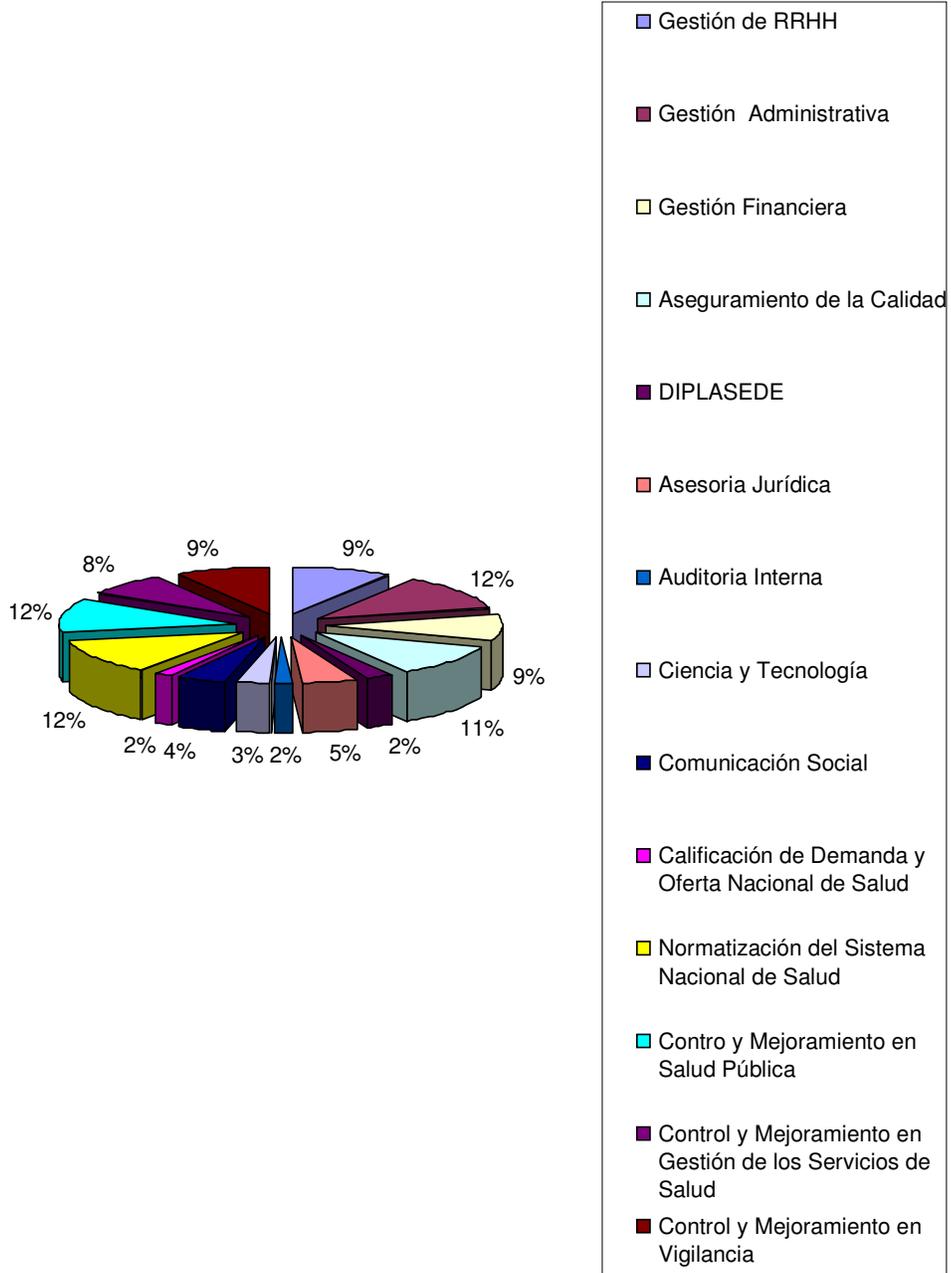


Tiempo de Servicio Cáp.5 (Gráfico No. 14)



Unidad Administrativa Cáp. 5 (Gráfico No 15)

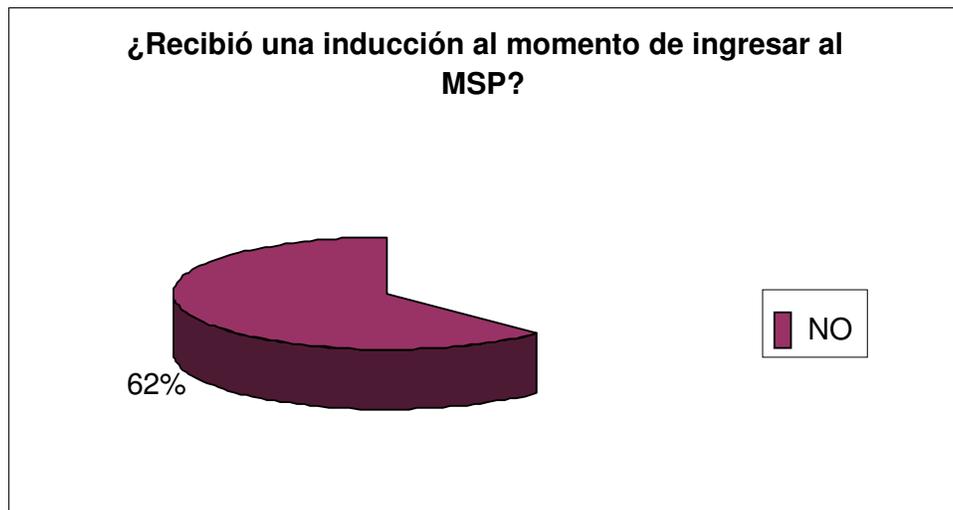
Unidad Administrativa



Preguntas Aplicadas:

Los siguientes gráficos corresponden a datos obtenidos a través de cada pregunta que se formuló en las encuestas, llenada por los funcionarios de cada una de las áreas administrativas del Ministerio de Salud Pública.

Pregunta # 1 Cáp. 5 (Gráfico No.16)



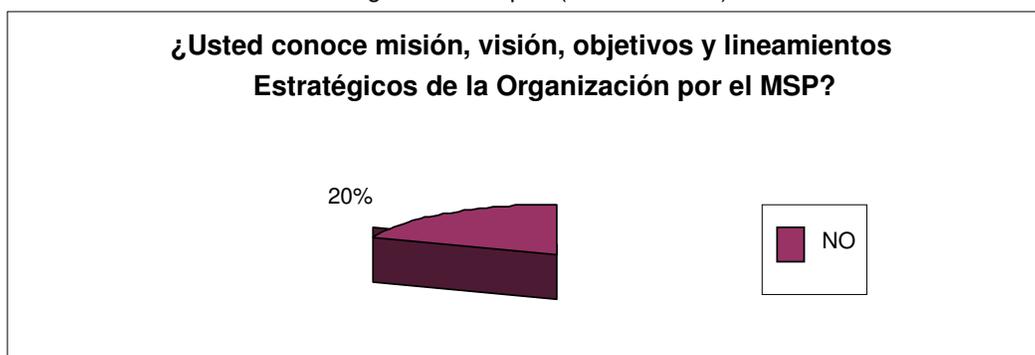
Podemos apreciar que el 62% de los funcionarios al momento de ingresar al MSP no recibieron una inducción; esto se da por falta de interés, tiempo y de planificación por parte de los implicados en el proceso, lo cual es preocupante que la Institución no haya tratado de aplicar este proceso con anterioridad.

Pregunta # 1 Cáp. 5 (Gráfico No 17)



Al obtener respuestas ambiguas se realizo una segunda pregunta, ¿Recibió algún tipo de información institucional al momento de ingresar al MSP?, el 38% de los funcionarios respondieron si, ya que ellos asumen que el haber tenido una breve explicación de sus actividades al momento de ingresar al Ministerio, fue una inducción, lo cual indica un gran desconocimiento del significado de este proceso.

Pregunta # 2 Cáp. 5 (Gráfico No 18)



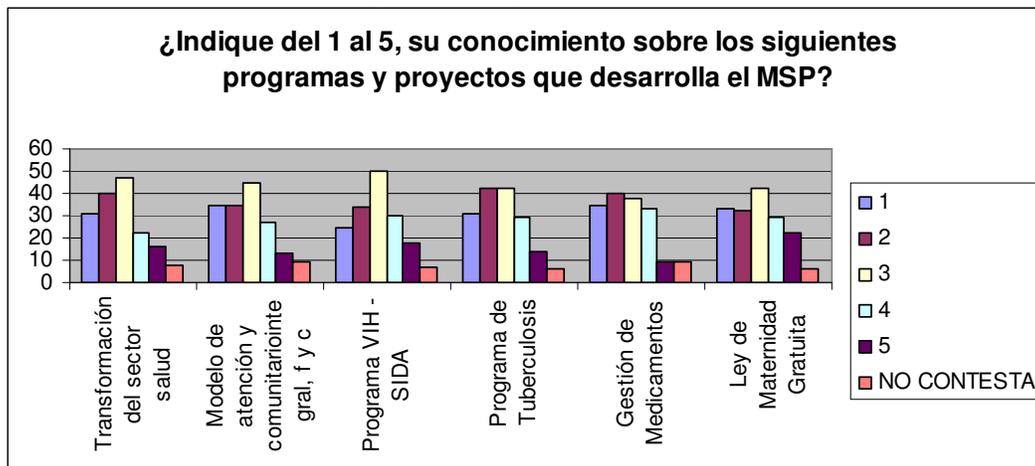
Como podemos ver el 20% de los funcionarios no conocen misión, visión, objetivos y lineamientos Estratégicos, lo cual indica la despreocupación por parte de la Institución por inducir a su personal.

Pregunta # 2 Cáp. 5 (Gráfico No 19)



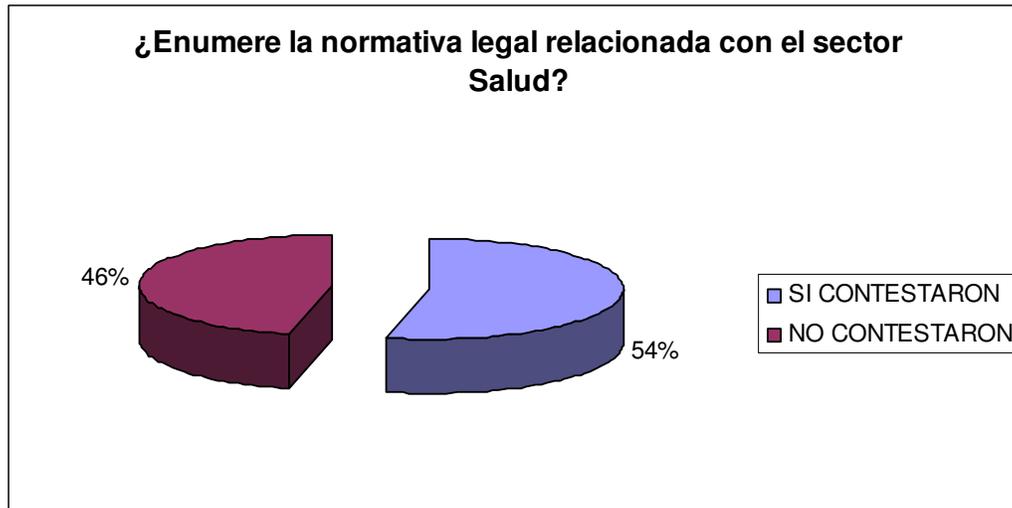
Como podemos observar el 80% de los funcionarios conoce algo sobre los puntos más importantes de la Institución, por auto aprendizaje y no por iniciativa del Ministerio, lo cual pone de manifiesto el poco interés de los altos ejecutivos por desarrollar el proceso inductivo.

Pregunta # 3 Cáp. 5 (Gráfico No 20)



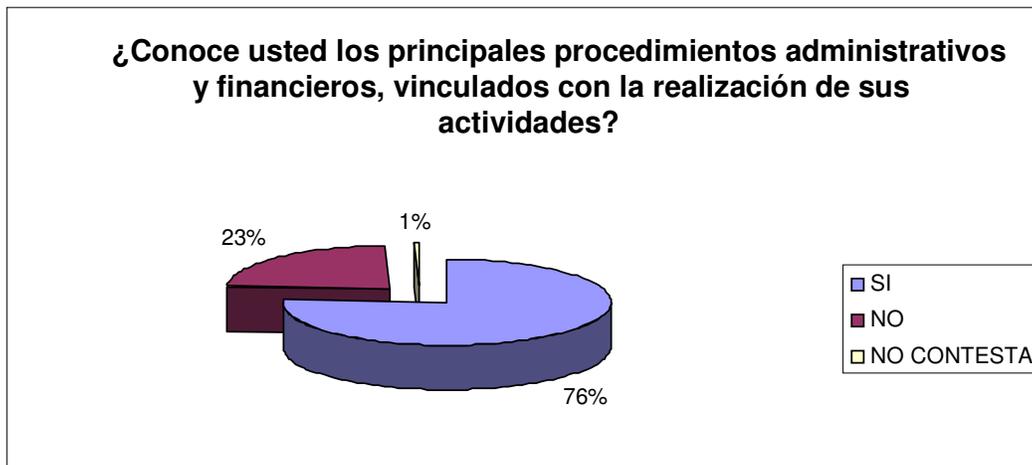
En esta tabulación, cuya escala es de 1 a 5, en donde 1 corresponde a un nivel muy bajo y 5 a un nivel alto de conocimiento, podemos observar que los funcionarios en todos los programas y proyectos de salud, tienen un nivel medio de conocimiento, excepto en Gestión de Medicamentos, donde ligeramente predomina el bajo conocimiento de este programa.

Pregunta # 4 Cáp. 5 (Gráfico No 21)



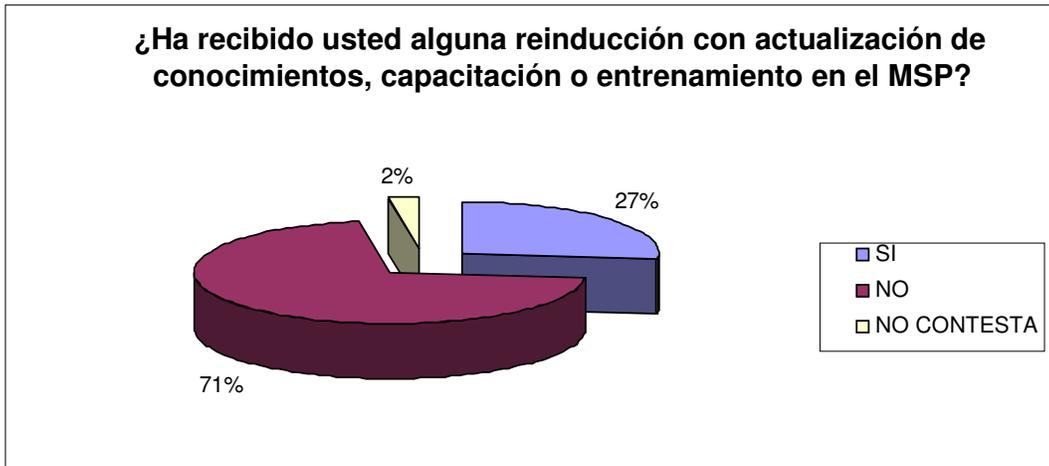
El gráfico refleja el porcentaje casi dividido de conocimiento de la normativa legal con respecto al sector Salud, Ley del Sistema Nacional de Salud, Ley Orgánica de Salud, Reforma del Sector Salud, Ley de Maternidad Gratuita, Código de la Salud.

Pregunta # 5 Cáp. 5 (Gráfico No 22)



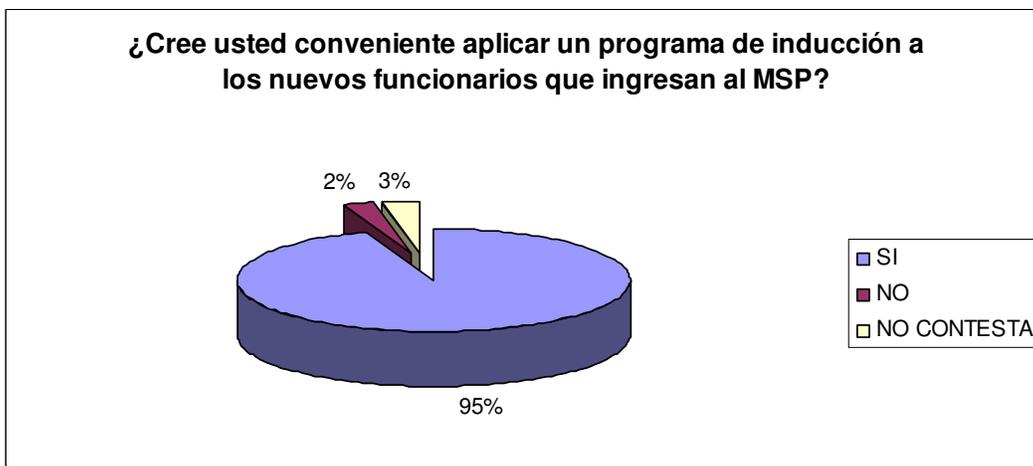
Podemos apreciar que los funcionarios encuestados tienen un alto conocimiento sobre los principales procedimientos relacionados con sus actividades y responsabilidades, gracias al auto aprendizaje.

Pregunta # 6 Cáp. 5 (Gráfico No 23)



Como podemos ver la mayoría de funcionarios no han recibido una reinducción, que comprenda una actualización del conocimiento institucional.

Pregunta # 7 Cáp. 5 (Gráfico No 24)



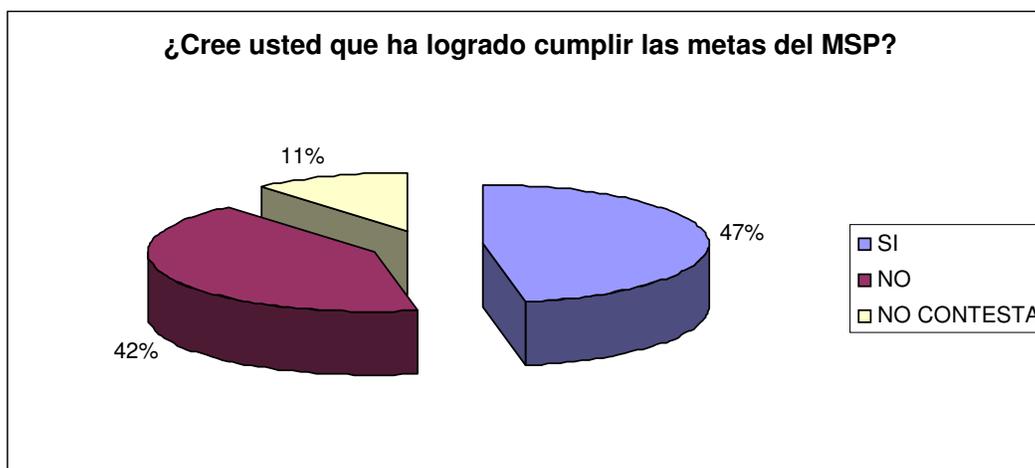
Los funcionarios de forma mayoritaria consideran, que un plan de inducción es indispensable en el MSP, para que el nuevo empleado conozca la realidad de la Institución como: la visión, misión, objetivos, normas, políticas y entre otras, y así pueda desempeñarse de mejor manera.

Pregunta # 8 Cáp. 5 (Gráfico No 24)



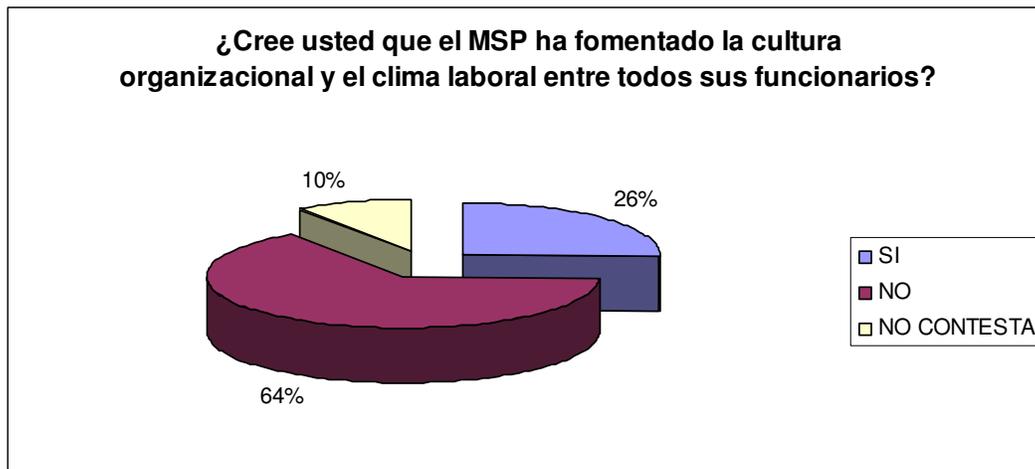
La mayoría de los encuestados respondieron si, por que se sienten con la obligación de ofrecer una mejor atención pública, puesto que se han desarrollado profesionalmente y por ser su sustento diario, pero muy pocos dieron una razón de por que se sienten comprometidos con el Ministerio.

Pregunta # 9 Cáp. 5 (Gráfico No 25)



Un 47% de los funcionarios han cumplido con las metas, en tanto que el 42% no cumplen con las metas.

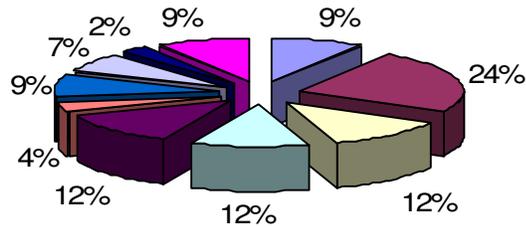
Pregunta # 10 Cáp. 5 (Gráfico No 26)



La mayoría de los funcionarios del Ministerio, un 64%, consideran que la Institución no fomenta la cultura organizacional y el clima laboral.

Pregunta # 11 Cáp. 5 (Gráfico No 27)

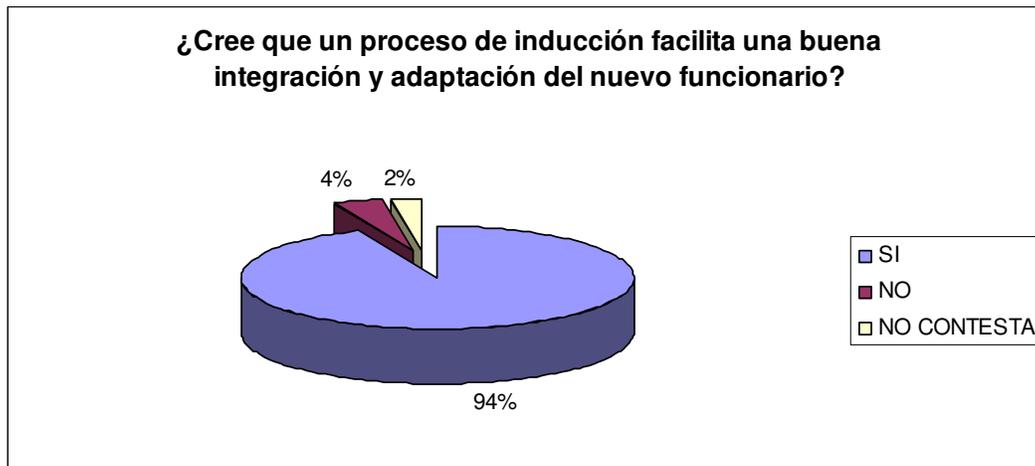
**¿Qué información considera usted que debería
contener un plan de Inducción?**



- Responsabilidades, productividad y Funciones
- Misión, Visión y Objetivos
- Procesos, Procedimientos, Normatización y Planificación
- Organigrama, Estructura Administrativa, Financiera y de Apoyo
- Políticas, Normas, Valores, Derechos y Beneficios
- Ambiente Laboral y Cultura Organizacional
- Reglamento Interno y Sanciones
- Espacio Físico, Personal de Contacto y Presentación
- Descriptivo de Puesto y Manual de Procedimientos
- Información de Salud Pública

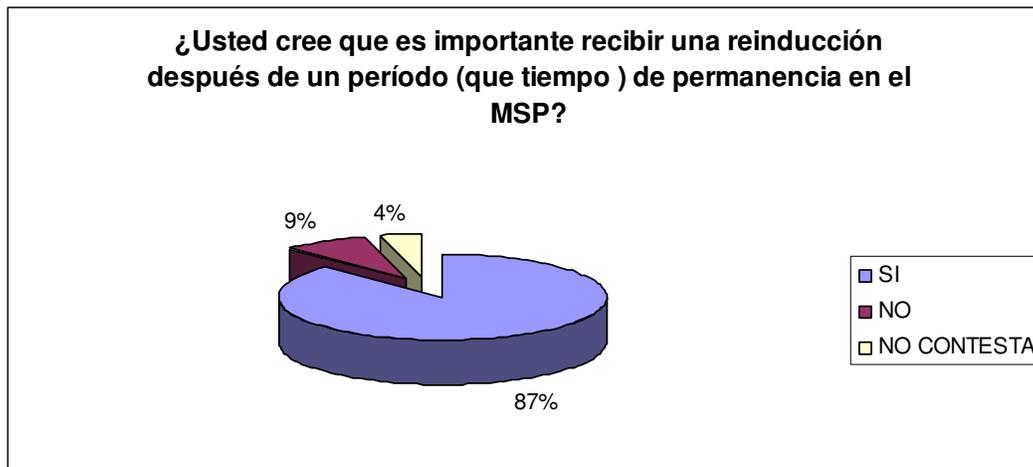
Como podemos ver hay un 24% de los funcionarios consideran que la visión, misión y objetivos del MSP son indispensables para los empleados nuevos que ingresan a la Institución. Un factor muy importante que hay que considerar, es que la mayoría de los funcionarios que llenaron las encuestas, no tenían conocimiento de lo que debería ir en un plan de inducción.

Pregunta # 12 Cáp. 5 (Gráfico No 28)



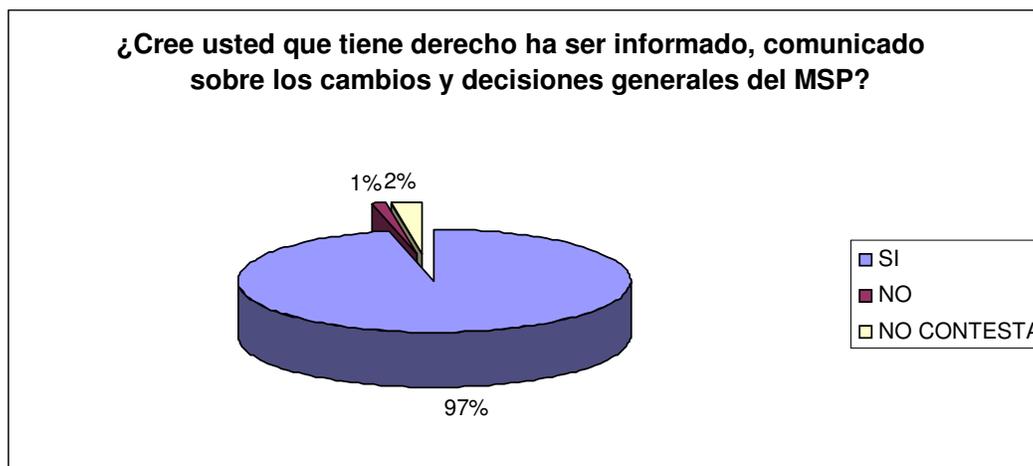
Los funcionarios opinan que la inducción es una excelente opción para la integración, adaptación y socialización con sus compañeros, para participar en equipo con información y conocimientos, desarrollándose de una mejor manera en su puesto de trabajo con conocimientos previos.

Pregunta # 13 Cáp. 5 (Gráfico No 29)



La mayoría de funcionarios creen que deben recibir una reinducción cada 6 meses o un año, por que siente la necesidad de actualizar sus conocimientos dentro de sus actividades en su puesto de trabajo.

Pregunta # 14 Cáp. 5 (Gráfico No 30)



Los funcionarios opinan que es un derecho el ser informado de los cambios y decisiones que se tomen dentro y fuera del Ministerio.

Pregunta # 15 Cáp. 5 (Gráfico No 31)

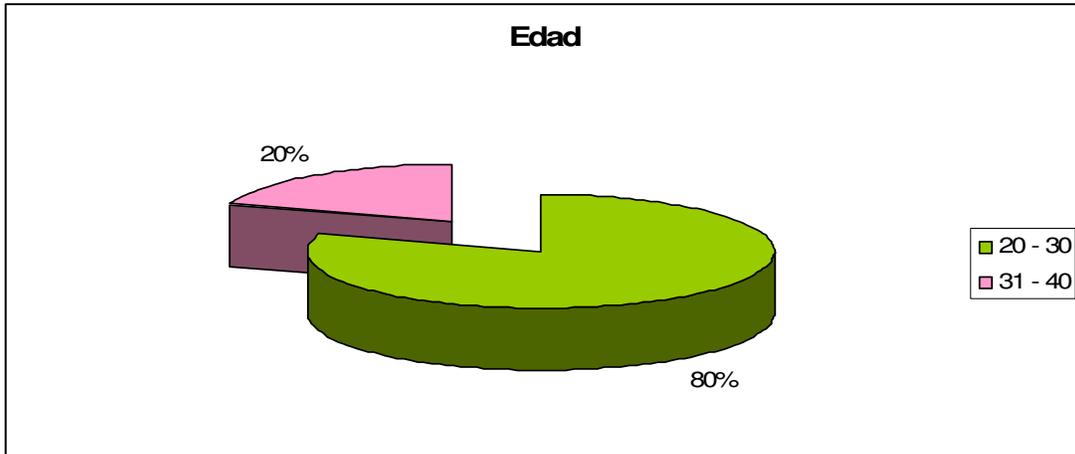


Los funcionarios piensan que un 49% si tienen sentido de pertenencia hacia la Institución, un 38% opina que no tienen sentido de pertenencia y un 13% no supieron contestar.

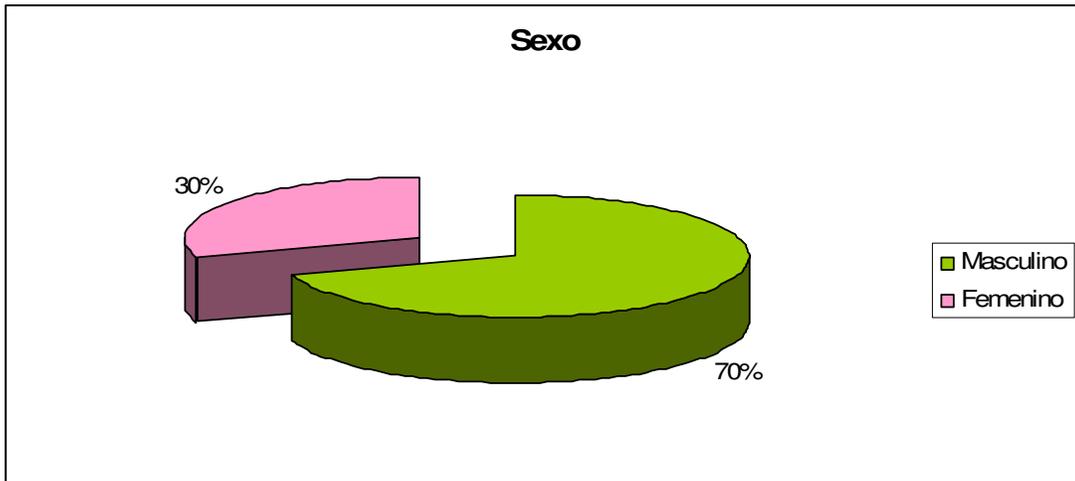
5.5.3.3. Representación Gráfica de la información obtenida en el SRI.

Se realizaron 10 encuestas en tres unidades del SRI, con la autorización de la Directora Nacional de Recursos Humanos, para obtener datos con los cuales se pueda hacer una comparación con los resultados del Ministerio de Salud Pública, obteniendo la realidad de una Institución Pública con Inducción y la otra sin Inducción.

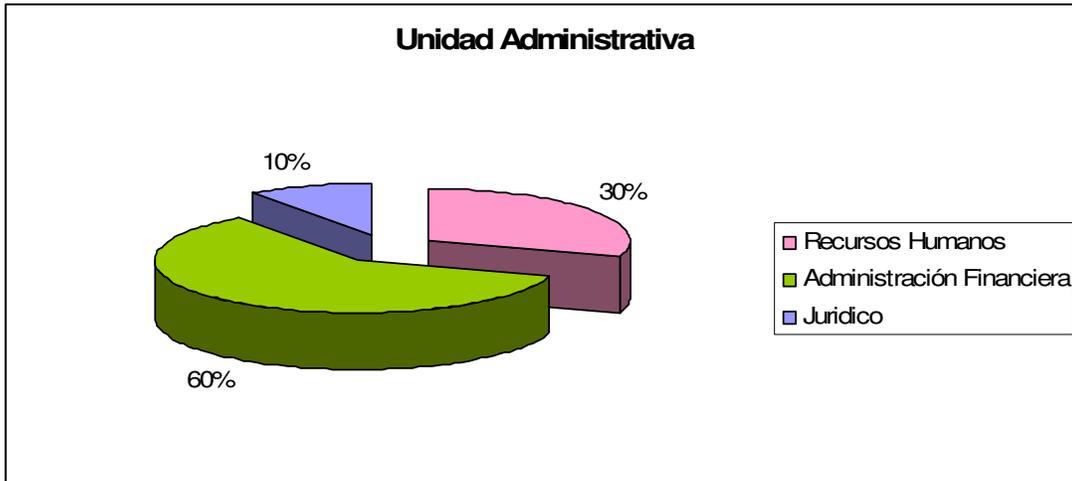
Edad Cáp. 5 (Gráfico No 32)



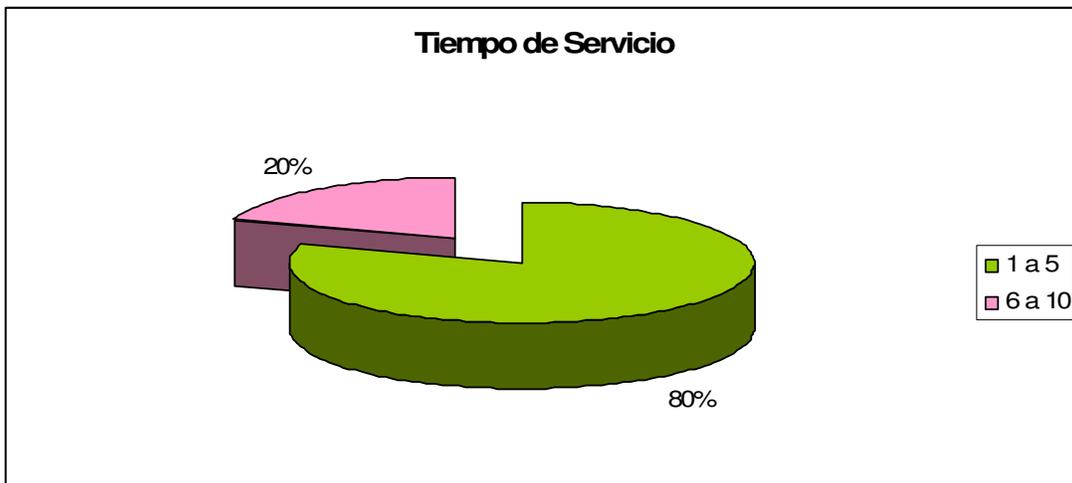
Sexo Cáp. 5 (Gráfico No 33)



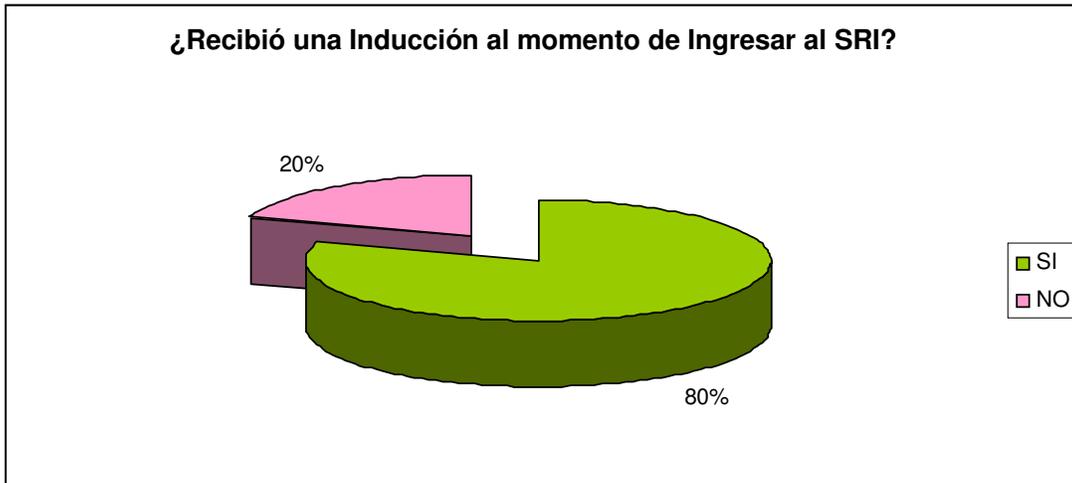
Unidad Administrativa Cap. 5 (Gráfico No. 34)



Tiempo de Servicio Cáp. 5 (Gráfico No.35)



Pregunta # 1 Cáp. 5 (Gráfico No 36)



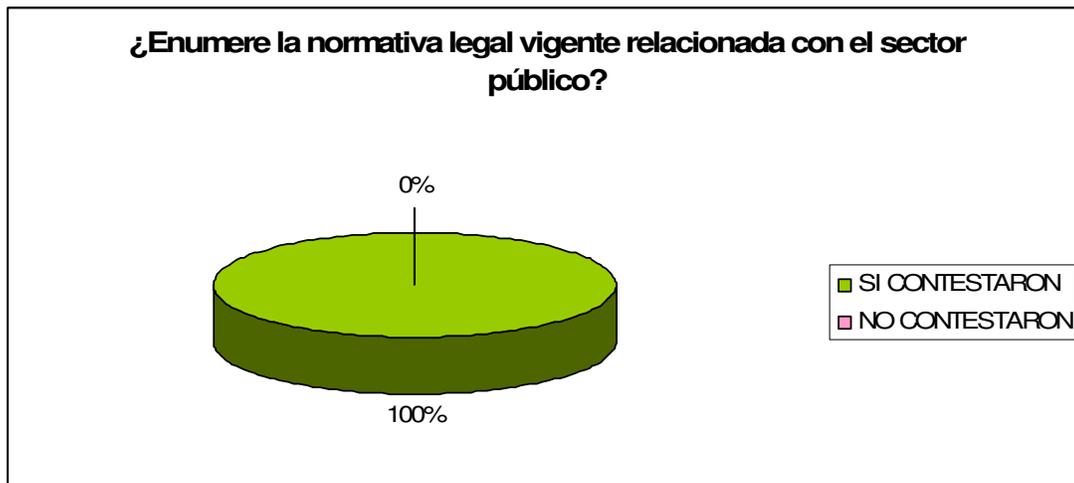
Como podemos apreciar el 80% de los funcionarios recibieron Inducción y el 20% no recibieron, puesto que el plan de Inducción fue implementado hace 4 años aproximadamente.

Pregunta # 2 Cáp. 5 (Gráfico No 37)



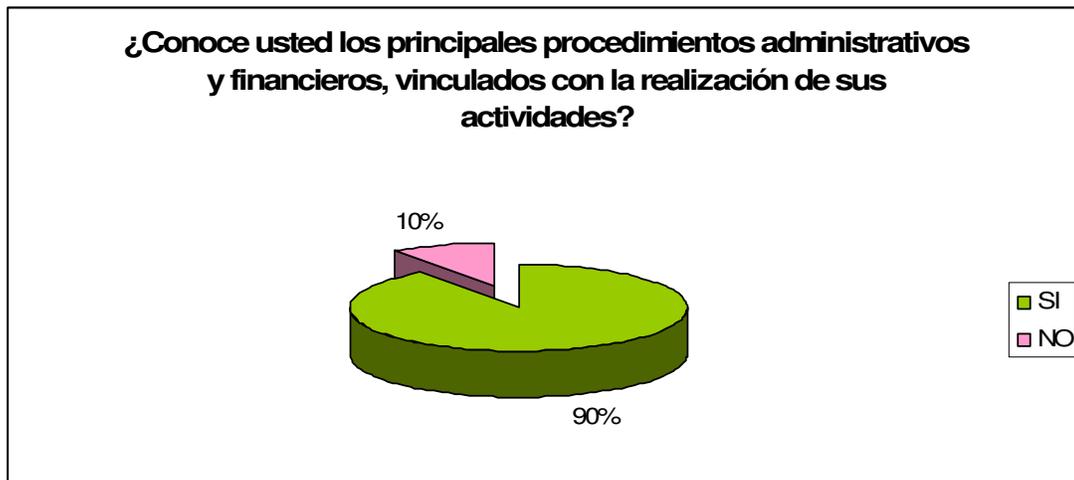
Todos los funcionarios conocen a la Institución.

Pregunta # 3 Cáp. 5 (Gráfico No 38)



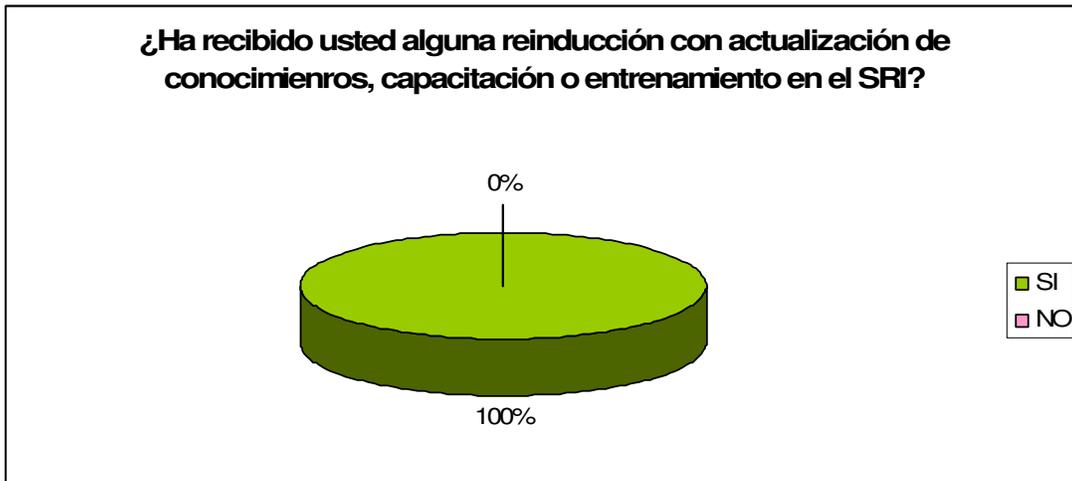
Como podemos ver todos los funcionarios tienen un buen conocimiento acerca de las normativas legales relacionadas con el sector público como: la LOSSCA, Código Orgánico Tributario, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación, Ley de la Jurisdicción Contenciosa Administrativa y la Constitución.

Pregunta # 4 Cáp. 5 (Gráfico No 39)



De acuerdo a las encuestas realizadas un 90% tiene un nivel alto de conocimientos sobre todos los procesos administrativos y financieros.

Pregunta # 5 Cáp. 5 (Gráfico No 40)



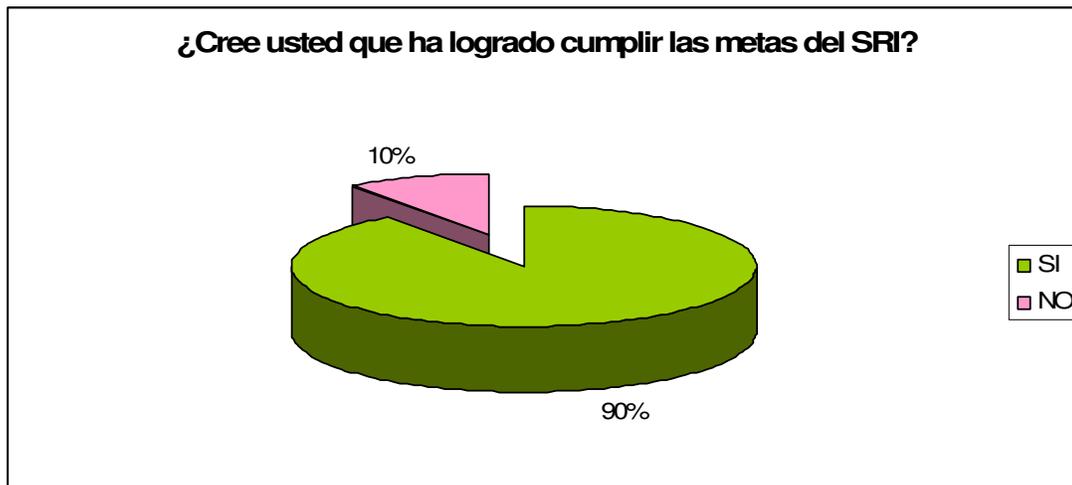
Todos los funcionarios del SRI cuentan con un alto nivel de capacitación, en temas de: Ley de Compras Públicas, Equidad Tributaria, Código de Ética, Declaraciones y Anexos.

Pregunta # 6 Cáp. 5 (Gráfico No 41)



En esta pregunta podemos ver que el tener una buena inducción ayuda a que los funcionarios se comprometan con su Institución.

Pregunta # 7 Cáp. 5 (Gráfico No 42)



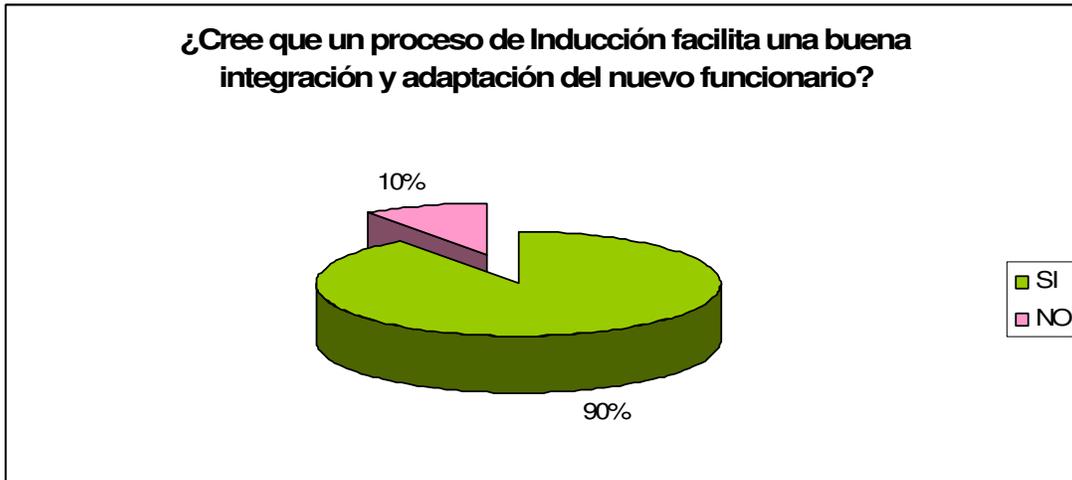
Podemos ver como el 90% ha logrado cumplir sus metas relacionadas con el SRI.

Pregunta # 8 Cáp. 5 (Gráfico No 43)



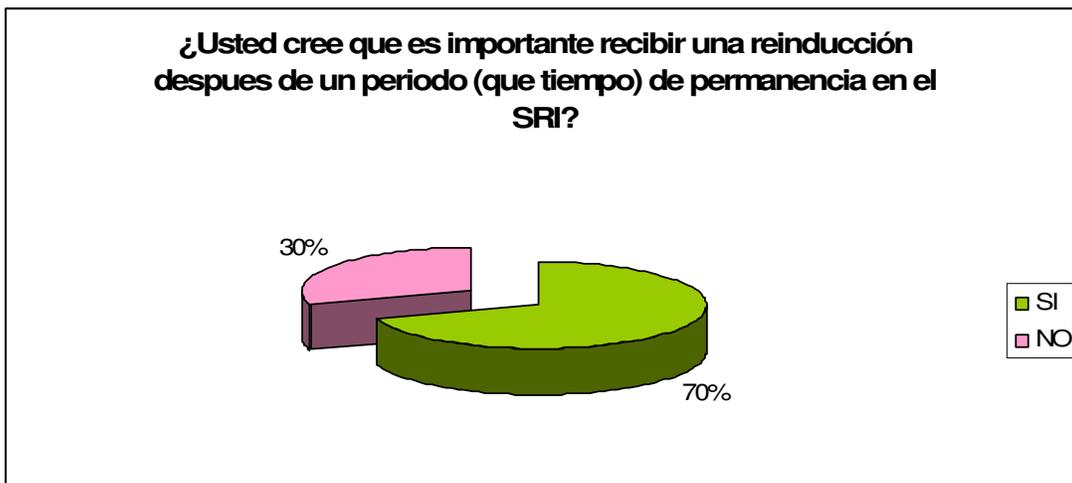
Todos los funcionarios opinan que el SRI si ha fomentado la cultura y clima laboral, a través de distintos cursos y retroalimentación constante.

Pregunta # 9 Cáp. 5 (Gráfico No 44)



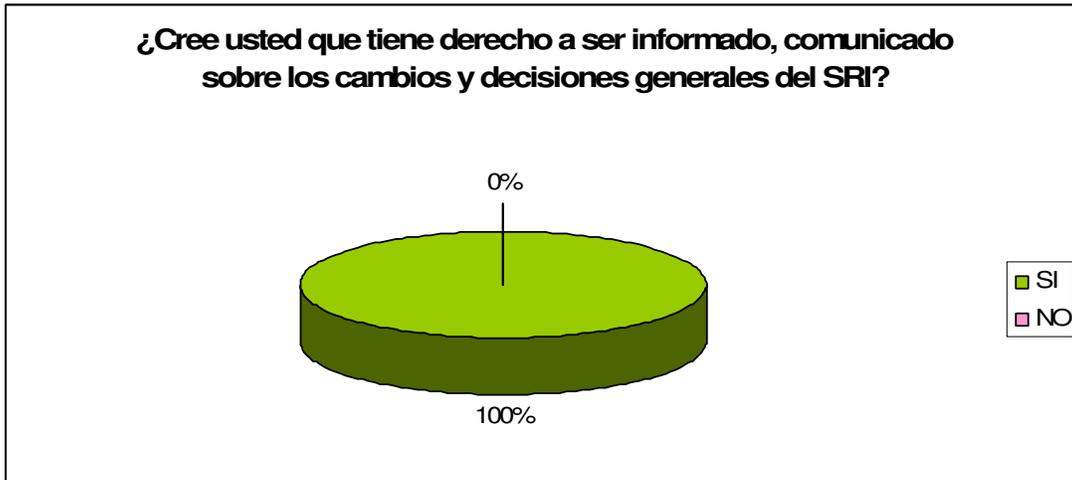
Como vemos el 90% opinan que un proceso de inducción ayuda a la integración y adaptación de la familia del SRI, abriendo las puertas de confianza y respeto.

Pregunta # 10 Cáp. 5 (Gráfico No 45)



E 70% opina que si debe existir una retroalimentación cada año, para conocer los objetivos anuales y cambios de políticas.

Pregunta # 11 Cáp. 5 (Gráfico No 46)



Los encuestados dicen tener derecho a ser informados en temas relacionados con la Institución, para que exista una mejor atención y servicio al cliente.

Pregunta # 12 Cáp. 5 (Gráfico No 47)



Podemos ver que todo el personal siente un sentido de pertenencia hacia su Institución, pese a que algunos funcionarios empezaron a trabajar antes de que exista un proceso inductivo.

Las 10 encuestas realizadas en el SRI serán anexadas.

Ver Anexo (5).

5.5.3.4. Reflexiones de los datos obtenidos en el Ministerio de Salud Pública.

Las encuestas se aplicaron predominantemente al género femenino (61%), en las diferentes áreas, en un rango de edades entre 20 a 60 años.

Es importante recalcar que en este Ministerio existe un promedio en tiempo de servicios de 35 años; sin embargo, los encuestados corresponden mayoritariamente al rango de 0 a 10 años, debido a que la mayoría de los funcionarios con muchos años de servicios se encuentran prestando sus servicios fuera de la ciudad de Quito, a pesar de que forman parte de la Planta Central.

La remuneración varía entre los funcionarios que trabajan con nombramiento, contrato ocasional y contrato de trabajo, pero tienen los mismos derechos y beneficios adicionales.

Complementariamente destacamos lo siguiente:

- Los funcionarios tienen un conocimiento mediano acerca de Salud Pública y Ejes Estratégicos de el Ministerio de Salud Pública, principales programas y proyectos, principalmente porque la Institución jamás le dio una inducción previa.
- El 54% de los funcionarios que forman parte del Ministerio de Salud Pública, tienen conocimiento acerca de la Normativa Legal vigente, relacionada con el sector público y el 46% restante no lo tiene, debido al poco entusiasmo e interés frente a la realidad Institucional y a los cambios existentes.
- Los funcionarios conocen sobre los procesos administrativos y financieros relacionados con sus actividades laborales, debido

principalmente a que con el tiempo han ido asumiendo sus responsabilidades, ayudados por el auto aprendizaje.

- Los funcionarios opinan con mucha certeza que el Ministerio de Salud Pública no fomenta la comunicación y clima laboral entre compañeros y áreas, por que no les interesa la parte humana dentro de la Institución, solo la productividad en el trabajo y que este sea recompensado a través de su salario.
- Algunos de los funcionarios no estuvieron dispuestos en un principio a colaborar con el desarrollo de este trabajo al interior del Ministerio; su aporte se dio en función del documento de aprobación. Este comportamiento puede entenderse por el temor de los servidores, a ser posteriormente juzgados por el tipo de respuestas dadas a la aplicación de los diferentes instrumentos.
- La mayoría del personal antiguo que fue encuestado, expresaba resentimiento por las personas responsables de ejecutar un plan de inducción y reinducción, por que no lo han realizado con anterioridad y saber que personas ajenas a la Institución se preocupan por su bienestar laboral, al realizar la propuesta de implementar un plan de inducción.
- Con las Entrevistas se tuvo un contacto más directo, donde se pudo preguntar a los funcionarios sobre puntos específicos de su puesto de trabajo y del Ministerio en sí. Muchos de los funcionarios no se sintieron muy cómodos con ciertas preguntas, puesto que les comprometía a ofrecer información institucional.
- Un punto de suma importancia es que los funcionarios no han recibido capacitación alguna en relación a su puesto de trabajo, por que nunca existió una planificación adecuada para inducir a sus empleados.

- Opina una gran mayoría que nunca han recibido una Reinducción por parte del MSP, y piensan que es indispensable que la Institución apruebe un Plan de inducción y Reinducción, porque de esta manera ayudaría a los nuevos funcionarios a tener un mejor desempeño profesional, y sobre todo tener un gran sentido de pertenencia con el Ministerio.
- Cada funcionario reacciona de diferente manera ante una nueva propuesta, por que temen que del área de Recursos Humanos no vayan a implementar el plan de inducción y quede en el total olvido, mientras que otros funcionarios no les interesa mucho, ya que siempre han sentido la despreocupación por parte del Ministerio por el bienestar de su personal.

5.5.3.5. Reflexiones de los datos obtenidos de las Encuestas aplicadas en el SRI.

- En el SRI la colaboración de los funcionarios fue muy cordial, lo cual facilitó obtener la información adecuada, esto se da porque los empleados están mejor capacitados en relación a la inducción.
- El SRI es una Institución con el pasar de los años ha ido mejorando su gestión; hace 5 años no existía un plan de inducción, no obstante a partir de su implementación observamos que la cultura y clima laboral se ha fortalecido.
- Los funcionarios se sienten comprometidos con su institución porque el SRI ha tratado de capacitarlos y preocuparse por cada uno de ellos, lo cual implica que los empleados sienten gratitud hacia el SRI.

- Todos los funcionarios piensan que tienen derecho a ser informados de todos los cambios que se realicen, porque forman parte de la institución y de esta manera mejoraría el servicio al cliente interno y externo.
- Los funcionarios tienen un alto nivel de conocimiento sobre la institución, como: misión, visión, objetivos y lineamientos estratégicos, porque han recibido una adecuada inducción en el momento oportuno.

5.5.3.6. Comparación de los datos obtenidos en el Ministerio de Salud Pública y en el SRI (Servicio de Rentas Internas).

- Después de obtener los datos recolectados de las encuestas del Ministerio de Salud Pública y del SRI, podemos notar que el comportamiento y colaboración de los funcionarios es totalmente distinto, esto se da porque el SRI cuenta, entre otros temas, con un proceso adecuado de inducción para todos sus empleados.
- Podemos ver la diferencia que tienen cada una de las dos instituciones públicas, con respecto al sentido de pertenencia, en el SRI sienten un total agrado por trabajar por su institución, mientras que el Ministerio, en su mayoría, trabajan por una remuneración.
- Es muy notable que el SRI se preocupa por dar una capacitación y tener una buena calidad de empleados, mientras que en el Ministerio los funcionarios no reciben capacitación adecuada para los cargos en los que laboran.
- En el Ministerio de Salud Pública no existe un compromiso por cumplir las metas, y los pocos que si cumplen lo hacen por su propia responsabilidad, esto se da por que el Ministerio no ha incentivado en su personal, a que se comprometa con objetivos institucionales como si

fueran personales, mientras que en el SRI, el personal se compromete por alcanzar objetivos.

- Los funcionarios sienten mucha satisfacción por ser parte de SRI, y conviven en un ambiente de compañerismo, mientras que en el Ministerio de Salud Pública, no se ha fomentado este aspecto, excepto en algunas unidades administrativas.

5.5.3.7. Hipótesis.

Un proceso inductivo genera un compromiso Institucional y fortalece el sentido de pertenencia por parte de los funcionarios, lo cual incide en el desempeño laboral.

Si, por que según las técnicas empleadas en el desarrollo de nuestro trabajo (encuestas, entrevistas, observaciones directas) y el respectivo análisis, vemos que los funcionarios del Ministerio manifiestan y hacen evidente una falta de inducción y reinducción, que se proyecta a través del mediano conocimiento de la institución y del ligero sentido de pertenencia, que lo mencionan con mucho énfasis.

El Ministerio de Salud Pública nunca ha considerado implementarlo, por esto existe una falta de compromiso corporativo. Al hacer una comparación con los resultados obtenidos en el SRI (Servicio de Rentas Internas), organización en la que la gran mayoría de funcionarios han sido parte de un proceso inductivo, hay un ambiente de colaboración y de fuerte alineamiento hacia la institución.

CAPITULO VI

6.6.1. Plan de Inducción.

6.6.1.1. Antecedentes.

En el Ministerio de Salud Pública no cuentan con un plan de inducción, debido fundamentalmente a la falta de interés y voluntad por parte de la Dirección de Recursos Humanos y sus directivos.

Hay una percepción en los funcionarios que prestan sus servicios para el Ministerio, que consideran que al no contar con un plan de inducción, se les ha limitado el nivel de conocimiento institucional y funcional, lo cual no ha contribuido favorablemente en el desenvolvimiento de sus tareas.

El Ministerio ha dado espacio para el auto aprendizaje, que no siempre ha sido provechoso, puesto que esta acción individual no responde a un proceso planificado.

El procedimiento que el Ministerio desarrolla con los nuevos funcionarios, como se dijo anteriormente, es básico e insuficiente, razón por la que se hace indispensable elaborar y poner en práctica un Plan de Inducción que ayude al funcionario a integrarlo a su nuevo trabajo, a identificarse con la institución y fortalezca la cultura corporativa.

6.6.1.2. Objetivos

- Generar pautas institucionales, que permitan desarrollar un proceso técnico de integración y adaptación del nuevo funcionario a su área de trabajo, que se oriente hacia el logro del sentido de pertenencia y alto nivel de responsabilidad del empleado con el Ministerio de Salud Pública.

- Mantener la información adecuada para todos los funcionarios referente a toda la actividad a la que se dedica el Ministerio, como las políticas, normas, beneficios, procedimientos y conocimientos sobre salud, con el fin de adquirir la identificación del funcionario con la institución, y de esta manera facilitar al nuevo empleado las bases para una adaptación con su conjunto de trabajo y actividades en sí, logrando un buen nivel de desempeño laboral.
- Alcanzar el sentido de pertenencia del funcionario con el Ministerio, que conduzca al fortalecimiento del ambiente laboral y la cultura organizacional.

6.6.1.3. Alcance.

El Plan de Inducción es una propuesta dirigida a reforzar al Ministerio, conseguir que sus colaboradores se identifiquen con la Entidad, manteniendo los esquemas de eficacia en servicios de calidad ante la comunidad, conservando servidores comprometidos, que se sientan motivados, competentes y respaldados por parte de la Institución, logrando un mejor desempeño laboral. Este proceso se debe aplicar a todos los sectores y a cada uno de los funcionarios, con el fin de cultivar este importante proceso para una mejor dirección del Talento Humano.

6.6.1.4. Políticas

A continuación señalamos algunas reglas generales que se deberán aplicar en el Proceso de Inducción:

- Los funcionarios del área de Recursos Humanos deberán ser los encargados de poner en práctica el Plan de Inducción, Reinducción y Manual de Inducción.

- Todos los funcionarios que ingresen al Ministerio de Salud Pública, tienen que ser parte del proceso de Inducción, con el objetivo de recibir una información suficiente de la Institución, logrando un compromiso con la misma y adquirir todos los conocimientos necesarios para el puesto que van a desempeñar.
- La Dirección de Recursos Humanos deberá informar a los funcionarios que ya forman parte del Ministerio, los cambios y decisiones institucionales; es decir: misión, visión, objetivos, entre otras, y todo lo relacionado con el Ministerio de Salud, y facilitar al funcionario un Manual de Inducción.
- El Plan de Inducción, tendrá que ser revisado periódicamente por la Dirección de Recursos Humanos, con el propósito de realizar las modificaciones que sean necesarias, para mantener en vigencia del programa y su aplicación permanente.
- Cualquier modificación que se lleve a cabo en el Ministerio de Salud Pública, es decir objetivos, misión, visión entre otras, deberá ser comunicado al personal, a través de la Dirección de Recursos Humanos.
- La verdadera Inducción de un puesto de trabajo, lo realizarán específicamente los Jefes Inmediatos de las distintas unidades administrativas, indicando los detalles específicos y necesarios para cumplir con el proceso.
- Al terminar con la implementación del proceso de Inducción, los funcionarios deberán llenar un formulario proporcionado por la Dirección de Recursos Humanos, llamado “Seguimiento, Valoración y Evaluación del Proceso de Inducción” para poder obtener conclusiones del proceso.

6.6.1.5. Recursos.

Humanos:

La Dirección de Recursos humanos, como responsable de realizar el procedimiento.

Materiales:

- Materiales de oficina (lápices, borrador, esferográficos, etc.)
- Tinta de impresora
- Lápiz Láser
- Pizarrón
- Hojas

Tecnológicos:

- Computador
- Copiadora
- Impresora
- Infocus

6.6.1.6. Condiciones Generales:

El objetivo del Plan de Inducción es informar a todo el talento humano del Ministerio de Salud Pública, lo referente a misión, visión, normas, políticas, beneficios, estructura organizativa, entre otras, y toda la información precisa que debe formar parte del Plan de Inducción, tomando en cuenta los siguientes puntos:

- Dar a conocer al funcionario toda aquella información importante del Ministerio, es decir: a que se dedica, su reseña histórica y evolución.

- Proporcionar al nuevo empleado información acerca de todas las compensaciones y beneficios que va a obtener del Ministerio.
- Cumplir y hacer cumplir las normas y reglas vigentes en el Ministerio de Salud, contribuyendo de esta manera al crecimiento de la misma.
- Mantener actualizado a todo el personal de los cambios que se realicen en la Institución.
- Proporcionar al servidor que ingresa, la confianza necesaria para una excelente adaptación a su grupo de trabajo.
- Demostrar seguridad a los funcionarios de que su trabajo tendrá múltiples gratificaciones y homenajes.
- Explicar a la Dirección que va a formar parte el nuevo funcionario y como ésta tiene relación con otras Direcciones.
- Dar a conocer los aportes individuales del funcionario relacionado con los objetivos de la Institución y sus actividades.
- Definir las funciones específicas del puesto con el nuevo funcionario, entregar una copia de la descripción del mismo para que pueda tener un mejor desempeño laboral.
- Exponer el plan de capacitación institucional.
- Manifestar las condiciones de trabajo:
 - ❖ Horario de trabajo
 - ❖ Entrada de los funcionarios

- ❖ Horario de comida
 - ❖ Llamadas telefónicas y correo personal
 - ❖ Políticas y avisos de tiempo extra
 - ❖ Fechas de remuneración
 - ❖ Cumplimiento de las responsabilidades
 - ❖ Asistencia y puntualidad
 - ❖ Manejo de información confidencial
 - ❖ Conducta
 - ❖ Apariencia
 - ❖ Uso de uniforme
- Presentar al nuevo funcionario a sus compañeros de trabajo y a su jefe inmediato.

6.6.2. Procedimiento de la Inducción

El proceso de inducción se inicia con el recibimiento de los nuevos servidores, dándoles la bienvenida a la organización e integrándoles a la misma, mediante el desarrollo de las siguientes acciones:

a. La Dirección de Recursos Humanos desarrollará las siguientes acciones:

1. Recibe al funcionario y le comunica la finalidad del proceso de inducción.
2. Proporciona e induce al nuevo servidor la información de la Institución, condiciones de trabajo, beneficios, servicios, capacitación, promociones, etc.
3. Presenta el descriptivo del puesto, sus atribuciones y responsabilidades.
4. Entrega el Manual de Inducción.
5. Presenta al nuevo funcionario al personal de la Dirección de Recursos Humanos.
6. La Dirección de Recursos Humanos le induce sobre: las políticas, metas y objetivos, Mapa de Procesos, Control de la Documentación.

7. Notifica a la Coordinación de Gestión Informática el ingreso del nuevo funcionario, señalando nombres, unidad administrativa a la que ingresa, cargo, funciones a desempeñar y fecha de ingreso, a fin de asignarle computador, teléfono y tarjeta de identificación y de control de accesos.
8. Notifica a la Coordinación de Gestión de Servicios Institucionales el ingreso del nuevo servidor a fin de proporcionarle espacio físico y materiales de oficina.
9. Procede con la aplicación al formulario: "Seguimiento, Valoración y Evaluación del Proceso de Inducción".

b. El jefe inmediato desarrollará las siguientes acciones:

1. Indaga y prepara al funcionario para su función.
2. Hace demostración de las tareas que tiene que realizar.
3. Hace seguimiento y comprueba cumplimiento de logros.
4. Estimula la participación del funcionario

c. La Unidad de Gestión de Servicios Administrativos desarrollará las siguientes funciones:

1. Hace la entrega del área física del trabajo.
2. Suministra material de oficina, bienes necesarios para el cumplimiento de su función.
3. En caso de ser autorizado aprueba el uso del espacio para el parqueadero del vehículo personal.

d. La Unidad de Gestión Informática desarrollará las siguientes acciones:

1. Instala los equipos y configura los mismos.

2. Realiza la inducción sobre el funcionamiento de equipos informáticos asignados (correo electrónico, Internet, sistema de almacenamiento de información, impresora, teléfono, etc.).
3. Registra los datos en el formulario de verificación.

De manera complementaria la Dirección de Recursos Humanos deberá capacitar a los jefes inmediatos, en relación al proceso de Inducción, tomando en cuenta los siguientes pasos:

a) Indagación: El jefe inmediato interrogara al empleado sobre su puesto de trabajo, tratando de elevar su interés para profundizar conocimientos acerca de sus actividades laborales.

El funcionario responsable del proceso de Indagación, debe estar siempre dispuesto a aclarar toda clase de inquietudes que tenga el nuevo empleado.

b) Demostración: Detallar cada una de las actividades del puesto de trabajo, complementando lo nuevo con el conocimiento previo del funcionario, utilizando términos sencillos y de fácil comprensión, y de ser el caso, con términos técnicos. El responsable de este proceso debe facilitar al nuevo funcionario realizar preguntas, pensar e indagar, a fin de generar un clima de confianza e incentivar en el nuevo servidor la solución de problemas.

En muchas ocasiones la demostración se la puede realizar con ayuda de videos, charlas, trípticos, fotografías y otros elementos que puedan aportar para la explicación de este proceso.

c) Ensayo: El encargado de este proceso debe repetir las actividades hasta estar seguros de que el nuevo empleado haya comprendido totalmente; lo importante es que el empleado desarrolle sus actividades, destacando lo más valioso de sus actitudes y habilidades, orientando pensamiento hacia la creatividad e imaginación.

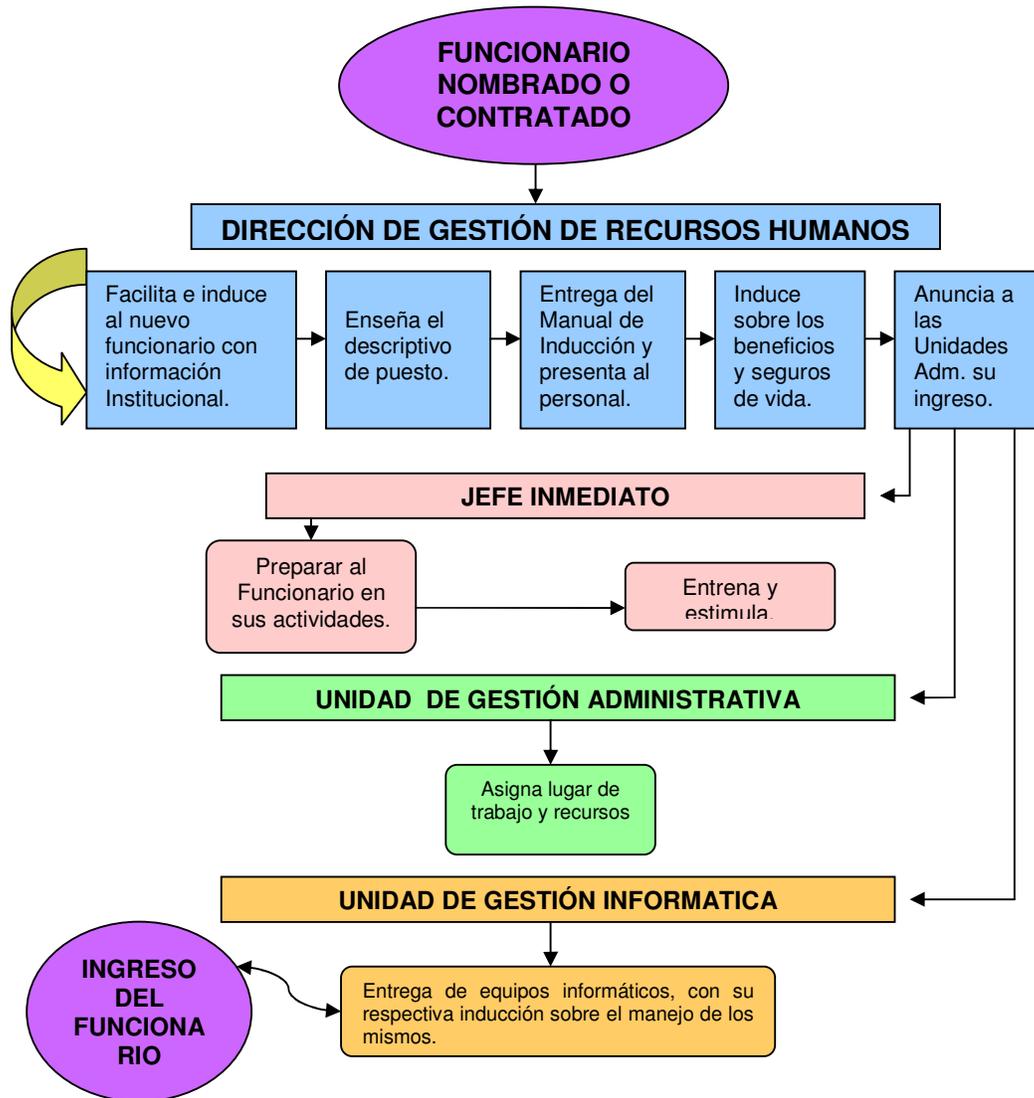
d) Seguimiento: Es importante que el responsable de este proceso, realice un permanente seguimiento y evaluación al nuevo empleado, para estar seguros de que las tareas las va poder ejecutar solo y sin dificultades, procedimiento que permite adicionalmente validar el entrenamiento inicial.

e) Participación: Es primordial incentivar a que el nuevo empleado aporte con ideas para el mejoramiento del desarrollo de sus actividades diarias en su puesto de trabajo. Estas aportaciones deben ser tomadas en cuenta por sus jefes y compartirlas con sus compañeros de trabajo.

Al momento de culminar con el proceso de inducción con los nuevos funcionarios, se establecerá un compromiso mutuo de responsabilidad, eficacia y éxito entre el nuevo funcionario y la organización.

Flujograma del Procedimiento de la Inducción Cáp. 6 (Gráfico No. 48)

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE LA INDUCCIÓN



Fuente: Autoras de la Tesis.

6.6.3. Marco Legal que sustenta el desarrollo del Plan de Inducción.

El Art. 5 de la Norma Técnica del Subsistema de Selección de Personal, expedida por la SENRES, dispone que las unidades de Recursos Humanos deberán diseñar y ejecutar programas de inducción y adaptación de los nuevos servidores de la institución. Esta disposición se complementa con el artículo 163 del reglamento de la LOSCCA que contempla un proceso programado, técnico y continuo de capacitación.

Art. 174.- Proceso de capacitación:

Los planes y programas de capacitación a favor de los servidores públicos serán diseñados y ejecutados por la UARHS de cada una de las instituciones del sector público, acorde a las políticas, normas e instrumentos de la SENRES y en los términos de los artículos 78 y 79 de la LOSCCA a cuyo efecto deberán observar su normativa y necesidades institucionales. Los planes, procedimientos y procesos de capacitación, previa su ejecución, deberán contar con disponibilidad presupuestaria¹⁵

Según el Art. 174 del Reglamento de la LOSCCA hay que tomar en cuenta los Art. 78 y 79 de la LOSCCA para su respectiva ejecución, que se lo menciona a continuación.

Art. 78.- Planeación y dirección de capacitación:

La Secretaría Nacional Técnica de desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público y las unidades de administración de recursos humanos de la institución, planearán y dirigirán los programas de capacitación de los servidores públicos en coordinación con los organismos públicos pertinentes, planeación y dirección que deberá ser desconcentrada y descentralizada, acorde a los preceptos constitucionales correspondientes¹⁶

Art. 79.- Efectos de la capacitación:

La capacitación efectuada a favor de u servidor público, que no podrá superar el lapso de un año y que se hallare plenamente justificada, en la que el Estado hubiese realizado gastos, origina la responsabilidad del servidor a mantenerse laborando en la institución, poniendo en práctica y entregando los nuevos conocimientos adquiridos, por un lapso igual al doble del tiempo concedido para su capacitación¹⁷

¹⁵Senres. "LOSCCA". Recuperada el 20 de septiembre del 2009. www.senres.gov.ec/LOSCCA.

¹⁶Senres. "LOSCCA". Recuperada el 25 de septiembre del 2009. www.senres.gov.ec/LOSCCA.

¹⁷Senres. "LOSCCA". Recuperada el 25 de septiembre del 2009. www.senres.gov.ec/LOSCCA.

6.6.3. Manual de Inducción.

MANUAL DE INDUCCIÓN

MSP

MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA

Enero - 2010

BIENVENIDA

Estimado funcionario:

El Ministerio de Salud Pública le da la bienvenida, con la seguridad en que su contribución se convertirá en un medio de superación personal y profesional.

Nuestros logros manifiestan que el Ministerio de Salud Pública y sus funcionarios, han sabido enfrentar los desafíos y expectativas que día a día la humanidad y el entorno imponen, a través de eficacia y calidad, de responsabilidades y compromiso en equipo, practicando valores, que se ha demostrado no solo en las épocas de éxito, sino también en tiempos difíciles.

Uno de los objetivos del Ministerio de Salud Pública, es desarrollar un enfoque de calidad, una institución líder en Salud, brindando la ayuda a toda la sociedad y aquellas personas de bajos recursos económicos, logrando atender las necesidades de todo el pueblo Ecuatoriano.

La virtud y eficacia de todos los funcionarios, es nuestro mayor activo, primordial e importante y es por ello que a lo largo de estos años de existencia del Ministerio, todo nuestro personal, tanto Directivo, Administrativo, técnico y de Servicios, se esfuerzan cada día por lograr cumplir con este cometido.

Lo invito a usted a ser parte de este selectivo grupo de funcionarios, que por muchos años han trabajado por el bienestar de la Institución, con responsabilidad, compromiso y sobre todo con compañerismo y que hoy en día se sienten orgullosos de ser parte de este gran Ministerio de Salud Pública.

MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA

ANTECEDENTES HISTÓRICOS

De acuerdo a las versiones ofrecidas por funcionarios con varios años de servicio en la institución, el Ministerio de Salud Pública se inició con el Hospital San Juan de Dios en 1934, bajo la orden de los religiosos. No hay documentación que manifieste oficialmente estos datos.

Alrededor de los años 1940 – 1950, se creó un centro de Asistencia Social, que fue administrado por el estado, sus beneficios se utilizaban como subsistencia de los hospitales y servicios de salud. En el año 1951 la OPS trabajó conjuntamente con el Ecuador y directamente con el Ministerio de Salud, para dar beneficios a los sectores públicos y privados.

El Ministerio de Salud Pública hasta Octubre del 2008, contó con el Código de la Salud, que fue reemplazada por la Ley Orgánica de Salud, la cual establece la rectoría del Ministerio de Salud Pública frente a los actores que conforman el Sistema Nacional de Salud.

Hoy en día la salud pública abarca las siguientes instituciones, bajo la supervisión del Ministerio de Salud.

El Ministerio de Salud Pública se inició con el Hospital San Juan de Dios en 1934, bajo la orden de los religiosos. No hay documentación que manifiesta oficialmente estos datos.

Hoy en día la salud pública abarca en las siguientes instituciones, bajo la supervisión del Ministerio de Salud:

- Seguro Social (IESS)
- Fuerzas Armadas (FFAA) en servicios salud
- Policía en servicios salud
- SOLCA en servicios salud
- Sector Privado en clínicas y hospitales.

Fuente: Ministerio de Salud Pública

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

El Ministerio de Salud, es la entidad pública que tiene el propósito de establecer, en representación del Estado, las políticas, normas de administración y los servicios de Salud para todo el pueblo Ecuatoriano.

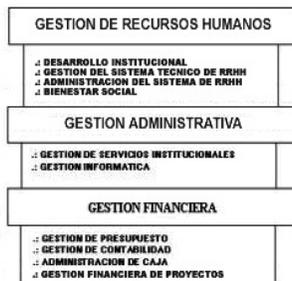
Sus funciones, entre otras, son:

- Dictar las políticas del Estado en relación a los programas de Salud.
- Aprobar los Planes de Desarrollo en relación a Salud.
- Dictar las medidas necesarias para que los servicios de Salud sean de eficiencia y calidad.
- Dictar normas para la protección de los derechos de lo cobradores de servicios de Salud y sus pacientes.
- Fijar los esquemas necesarios para asegurar el adecuado cumplimiento de los programas de Salud.
- Crear comisiones especiales para temas específicos, relacionados con el resto de servicios privados en Salud.

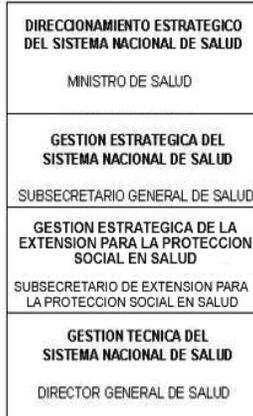
Fuente: Ministerio de Salud Pública.

MINISTERIO DE SALUD PUBLICA
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

PROCESOS HABILITANTES DE APOYO



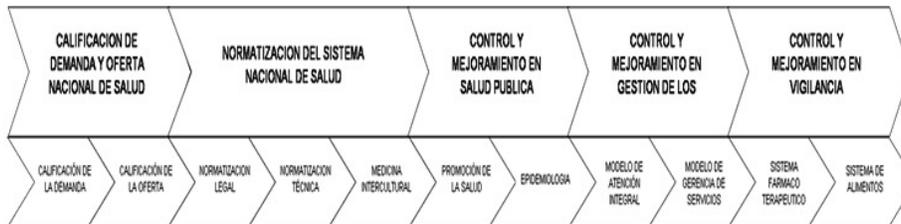
PROCESOS GOBERNANTES



PROCESOS HABILITANTES DE ASESORIA



PROCESOS AGREGADORES DE VALOR



MISIÓN

Velar por el cumplimiento del principio consagrado en la Constitución Política, a la cual el estado garantiza el derecho irrenunciable a la salud, su promoción y protección incorporando practicas de medicinas tradicionales y alternativas , involucrando a todos los sectores y actores responsables en los ámbitos nacionales, provincial y local mediante la organización y funcionamiento del Sistema Nacional de Salud de manera desconcentrada, descentralizada y participativa , cumpliendo con los principios de equidad, integridad, solidaridad, universalidad, participación, pluralidad, calidad y eficiencia

Fuente: Ministerio de Salud Pública

VISIÓN

El Ministerio de Salud Pública asegurará el acceso universal y solidario a servicios de salud con atención integral de calidad para todas las persona, familias y comunidades, especialmente a las de condiciones más vulnerables, para garantizar una población y ambientes saludables consolidando su rectoría en el sector e impulsando la participación de la comunidad y del personal de salud en la formulación y ampliaciones concentrada y descentralizada de las políticas sanitarias...

Fuente: Ministerio de Salud Pública.

PRINCIPIOS Y VALORES ORGANIZACIONALES

Principios:

- Vigor y productividad en el servicio a la comunidad.
- Protección de la Salud.
- Proceder ético.
- Profesionalismo.
- Progreso humano.
- Cumplimiento de leyes y reglamentos.
- Información y relación continua.

Valores:

- Transparencia.
- Honestidad.
- Imparcialidad.
- Trabajo en equipo.
- Responsabilidad.
- Compromiso.
- Respeto mutuo.

POLITICAS INSTITUCIONALES

- Protección Social en Salud.
- Fortalecer la planificación y formulación participativa de planes, programas y proyectos.
- Ofrecer servicios de calidad a todos los beneficiarios del Ministerio.
- Contribuir al Desarrollo del Sistema Nacional Integrado de Información.
- Disponer los recursos con eficacia, eficiencia y efectividad.
- Mejorar los servicios de los Centros de Salud Regionales

Fuente: Plan Estratégico del MSP.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Desarrollo del talento humano y gestión de recursos humanos.
- Optimizar y fortalecer el sentido de pertenencia institucional.
- Garantizar la calidad en la prestación de servicios.
- Lograr mayores niveles de productividad.
- Fortalecimiento de la estructura orgánica del Ministerio de Salud Pública.
- Organización de la red de servicio del sector público.
- Declarar la salud como estratégica para el desarrollo nacional.
- Fortalecer la imagen institucional.

DIRECTORIO

CONTROL Y MEJORAMIENTO DE LA VIGILANCIA SANITARIA	PB
IMPRESA	PB
BODEGA Y SUMINISTROS	PB
OPERADORA TELEFÓNICA	PB
RECEPCIÓN	PB
SECRETARÍA GENERAL	PB
ASOCIACIÓN DE EMPLEADOS	MZ
SALA SITUACIONAL	MZ
MATERNIDAD GRATUITA	Piso 1
DISPLASEDE	Piso 1
SECRETARÍA DE FIJACIÓN DE PRECIOS	Piso 1
PROCESOS ESPECIALES	Piso 1
DISPENSARIO MÉDICO IESS	Piso 1
ACTIVOS FIJOS	Piso 1
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	Piso 2
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Piso 2
CONTRATACIÓN PÚBLICA	Piso 2
COMITÉ DE MAYOR CUANTÍA	Piso 2
SUMINISTROS DE OFICINA E IMPORTACIONES	Piso 2
ADMINISTRACIÓN DE CAJA TESORERÍA	Piso 3
GESTIÓN FINANCIERA DE PROYECTOS	Piso 3
GESTIÓN FINANCIERA	Piso 3
CONTABILIDAD	Piso 3
ADMINISTRACIÓN DE CAJA TESORERÍA	Piso3
SISTEMAS	Piso 4
TUBERCULOSIS	Piso 4
INFRAESTRUCTURA	Piso 4
VIGILANCIA EPIDEMIOLÓGICA	Piso 5
DIRECCIÓN DE VIGILANCIA EPIDEMIOLÓGICA	Piso 5
PROMOCIÓN DE LA SALUD	Piso 5
SALUD AMBIENTAL	Piso 5
SALUD MENTAL	Piso 5
VIH	Piso 5
FONDO GLOBAL	Piso 5
DESPACHO SUBSECRETARIO GENERAL DE SALUD	Piso 6
DESPACHO MINISTRA DE SALUD	Piso 6
DESPACHO SUBSECRETARIO GENERAL DE SALUD	Piso 6
DESPACHO MINISTRA DE SALUD	Piso 6
SUBSECRETARÍA DE EXTENSIÓN	Piso 7
DIRECCIÓN GENERAL DE SALUD	Piso 7
DIRECCIÓN DE SALUD GENERAL OFERTA Y DEMANDA	Piso7
UNIDAD DE DISCAPACIDADES	Piso 8
DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN	Piso 8
CONTROL Y MEJORAMIENTO EN GESTIÓN DE SERVICIOS DE SALUD	Piso 8
SUBPROCESO DE PLANIFICACIÓN	Piso 8
CONTROL DE LA GESTIÓN	Piso 8
ASESORÍA LEGAL	Piso 9
COMUNICACIÓN SOCIAL	Piso 9
COOPERACIÓN INTERNACIONAL	Piso 9
MEDICINA INTERCULTURAL	Piso 9
NUTRICIÓN	Piso 10
PAI	Piso 10
NORMATIZACIÓN SISTEMA NACIONAL DE SALUD	Piso 10
CHOFERES	Sub 1

Fuente: Coordinación de Recursos Humanos – MSP.

POLITICAS ADMINISTRATIVAS

HORARIO DE TRABAJO:

De acuerdo con lo establecido con la LOSCCA y su Reglamento de Aplicación, el personal del Ministerio de Salud Pública labora de las 8h00 a 16h30, con un receso de media hora para el almuerzo, de 1:00 a 1:30, aprobado por el jefe inmediato.

REGISTROS DE ASISTENCIA:

Se realiza mediante un Control del Sistema Biométrico, a través de la huella digital cada funcionario debe realizar en el reloj biométrico ubicado en la planta baja, del edificio de la Institución, el cual registra entrada, salida, atrasos, horas extras, salidas tempranas, personas de comisión, ausencia y asistencia, de acuerdo con las normas indicadas por la Dirección de Recursos Humanos.

DÍAS Y FORMAS DE PAGO:

Los funcionarios reciben la remuneración por sus actividades prestadas cada 28 días, basados en los reglamentos de la LOSCCA.

PRESTACIONES:

Para obtener un anticipo se debe realizar el siguiente trámite:

- Realizar una solicitud de anticipo y entregar a Recursos Humanos, una vez sumillado por el Director se dirige a:
- La Dirección Financiera donde se realiza una verificación del estado de mora del funcionario.
- Una vez verificado el estado de mora, tiene la autorización del anticipo requerido y se lo acreditará hasta el 10 de cada mes.

DÍAS DE DESCANSO Y VACACIONES

En aplicación de las normas legales vigentes, los días festivos de descanso obligatorio para los funcionarios, serían los siguientes:

- 1 de Enero
- Viernes Santo
- 1 de Mayo
- 24 de Mayo
- 9 de Julio
- 10 de Agosto
- 9 de Octubre
- 2 y 3 de Noviembre
- 25 de Diciembre

Días feriados son:

- Quito, 6 de Diciembre
- Guayaquil 25 de Julio

Los días feriados obligatorios que correspondan a miércoles, jueves o viernes serán inmediatamente trasladados al día viernes.

Tendrán derecho a tomar 1 mes de vacaciones sólo aquellas personas que hayan laborado 11 meses en la Institución. La solicitud de vacaciones se puede realizar con una anticipación de 15 o con un día antes con previa autorización del Jefe Inmediato.

Fuente: Ministerio de Salud Pública.

Hemos llegado al final de nuestra inducción teórica, misma que se perfeccionará con las explicaciones prácticas que serán compartidas por el Jefe Inmediato.

El Ministerio de Salud Pública lucha con responsabilidad y profesionalidad en lograr grandes metas en beneficio de la salud para la sociedad; hoy usted forma parte de esta Institución.

Confiamos en usted y nos sentimos gozos de que forma parte de esta gran familia.

Por el momento solo nos resta decirle..... **BIENVENIDO.**

Información adicional:

Para el mejor cumplimiento de sus actividades y funciones, y con interés de obtener amplia explicación sobre otros beneficios y servicios que ofrece la Institución, usted puede obtener información de:

- Su Jefe Inmediato.
- Director General de su Área de Trabajo.
- Dirección General Administrativa Financiera.
- Dirección de Recursos Humanos.

6.6.4. Evaluación del Proceso de Inducción.

1. OBJETIVO:

Evaluar las acciones que formaron parte del proceso de inducción o reinducción, que se impartieron a los nuevos y antiguos funcionarios del Ministerio, a fin de que estos se familiaricen con la organización y establecer los correctivos que sean necesarios.

2. PROCEDIMIENTO:

Cada uno de los funcionarios que han participado en los procesos de inducción o reinducción deberán consignar su apreciación entre 1 y 3, considerando 3 de acuerdo, 2, medianamente de acuerdo y 1 en desacuerdo, en relación a los siguientes aspectos:

Seguimiento, Valoración y Evaluación del Proceso de Inducción

Cada uno de los funcionarios que han participado en los procesos de inducción o reinducción deberán consignar su apreciación entre 1 y 3, considerando 3 de acuerdo, 2, medianamente de acuerdo y 1 en desacuerdo, en relación a los siguientes aspectos:

Evaluación del Proceso de Inducción Cáp. 6 (Cuadro No. 16)

VARIABLES A MEDIR	INDICADORES		
El conocimiento que usted tiene acerca de la institución y que ha sido proporcionado por la coordinación de Recursos Humanos, mediante los procesos de inducción y reinducción, lo considera suficiente:	1	2	3
La coordinación de Recursos Humanos le dio a conocer sus derechos y obligaciones dentro del Ministerio:	1	2	3
La coordinación de Recursos Humanos le informó acerca de los beneficios sociales, económicos, actividades, deportivas, culturales:	1	2	3
Se siente usted identificado con las normas y valores del Ministerio:	1	2	3
Conoce usted al personal que trabaja en la Institución y particularmente en su unidad administrativa:	1	2	3
Recibió una explicación amplia sobre las funciones que va a desarrollar en este Ministerio:	1	2	3
Conoce el objetivo y rol de su puesto, así como su contribución el éxito de la institución:	1	2	3
Conoce los cambios que se producirán en la institución en los próximos meses, en relación a sus planes y proyectos, a su estructura o cualquier otra situación:	1	2	3
Recibió una explicación acerca del plan de capacitación institucional:	1	2	3
Requiere información adicional en relación a temas institucionales:	1	2	3

CONCLUSIONES:

- Un Plan de Inducción constituye un instrumento fundamental de desarrollo y beneficio para todas las instituciones Públicas y Privadas, que contribuye a que el nuevo funcionario se identifique con su nueva organización, que conozca sobre sus beneficios y que aporte de manera activa a la productividad de la organización.

- El trabajo de investigación desarrollado en el Ministerio de Salud Pública, mediante la aplicación de las herramientas metodológicas (observaciones directas, entrevistas y encuestas), nos ha permitido obtener los siguientes resultados, las mismas que se complementan, puesto que no difieren mayormente unos con otros.
 - ❖ El 94% de los encuestados sienten un profundo deseo por mejorar la calidad de trabajo, incentivar el compañerismo y generar compromiso hacia la organización, mediante un proceso de inducción.

 - ❖ El 51% del personal antiguo no tiene sentido de pertenencia frente a su Institución, mismo que refiere de manera recurrente que su trabajo obedece a una razón de carácter económica (sueldo).

 - ❖ El 94% del personal existente del Ministerio, afirma que la ejecución de un plan de inducción posibilitaría que los nuevos funcionarios desarrollen su trabajo con entusiasmo, responsabilidad, y sobre todo con un profundo conocimiento de sus actividades y de la Institución, elementos esenciales para lograr la adaptación y la integración de estos nuevos servidores a la Entidad

- ❖ El 80% de los empleados han recurrido al auto aprendizaje, como la única forma de incorporarse a la organización, lo que ha conducido a que el cliente interno esté ausente de la razón de ser del Ministerio, desconociendo aspectos elementales, como: misión, visión, objetivos, entre otros temas.
- ❖ El 64% de los funcionarios señalan que el Ministerio de Salud Pública no fomenta la cultura organizacional y el clima laboral, lo cual ha conducido a que los servidores se muestren permanentemente desinteresados por fortalecer las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo.
- ❖ El 71% de los funcionarios mencionan que no han recibido una reinducción durante su vida laboral. La actualización sobre temas que tienen que ver con cambios organizacionales, obedecen al auto conocimiento de los servidores.
- ❖ El 97 % de los funcionarios sienten la falta de un proceso comunicacional interno, razón por la que desconocen decisiones importantes que se toman al interior de la institución.
- ❖ El 87% de los funcionarios indican que es necesario la implementación de un Plan de Inducción y Reinducción en el Ministerio de Salud Pública, porque de esta manera sabrían a cabalidad sus principales responsabilidades en su puesto de trabajo y como estas se reflejan en el cumplimiento de los objetivos de la Institución.
- ❖ Los funcionarios de la Dirección de Recursos Humanos no ha recibido capacitación y entrenamiento, que les permita desarrollar el proceso inductivo técnicamente.

- En relación a la investigación realizada en el Servicio de Rentas Internas (SRI), obtuvimos los siguientes resultados:
 - ❖ El 80% de los funcionarios han sido beneficiados de un proceso inductivo, lo cual ha permitido que los servidores tengan un gran conocimiento de la organización en la que prestan sus servicios.
 - ❖ El 100% de los funcionarios del SRI han recibido una reinducción, mediante la actualización de conocimientos, lo cual indica una gran diferencia frente al 71% de los funcionarios del Ministerio de Salud Pública que no han recibido.
 - ❖ El 100% de los funcionarios sienten que se ha fomentado la cultura organizacional y el clima laboral, lo cual ha incidido favorablemente en el comportamiento de éstos servidores.

Los valores porcentuales expresados en las conclusiones, ponen de manifiesto la diferente realidad institucional practicada en cada una de las organizaciones en las cuales se realizó la investigación. Podemos aseverar que el proceso inductivo ha impactado fuertemente en la conducta y apego que los servidores del SRI sienten frente a su organización; en tanto que, los funcionarios del Ministerio de Salud Pública manifiestan sentirse distantes y poco comprometidos con su institución, debido entre otras causas, al no haber sido parte de un proceso inductivo a su ingreso a la Entidad y una posterior reinducción a lo largo de su vida de trabajo, tal como lo demuestran las cifras antes referidas.

RECOMENDACIONES:

Los altos Ejecutivos de las organizaciones, consideran que la productividad y el bienestar económico, están primero que la relación permanente con sus empleados, dejando de lado su crecimiento profesional y el bienestar de cada uno de ellos, dentro de su organización.

La investigación realizada, nos ha permitido realizar las siguientes recomendaciones:

- El Ministerio de Salud Pública, debe implementar un Plan de Inducción y Reinducción, tanto para el personal nuevo como antiguo, por cuanto constituye una herramienta fundamental de gestión organizacional interna, que favorece el cumplimiento de objetivos individuales como organizacionales y que ayudan a que el funcionario se sienta fuertemente comprometido, con un alto sentido de pertenencia y con un alto nivel de satisfacción laboral.
- El Ministerio de Salud pública, a más de dar atención a la ciudadanía en el ámbito de la salud, debe desplegar esfuerzos por fortalecer la cultura organizacional y el ambiente laboral de sus servidores, con el propósito de que se eleve el grado de productividad y se logren los objetivos institucionales.
- El Ministerio de Salud Pública debe aplicar una reinducción periódica a todo su personal en todas las áreas funcionales, propiciar el entrenamiento continuo a todos los servidores, e incentivar el conocimiento e interés institucional.
- El Ministerio de Salud Pública debe tomar en cuenta que la motivación hacia su personal es primordial, no solo en el aspecto salarial, sino con

muestras de apoyo en el cumplimiento de sus tareas y funciones diarias, dentro de su puesto de trabajo.

- El Ministerio de Salud Pública debe fortalecer la comunicación y desarrollar un clima de confianza en la organización, mediante la permanente transferencia de información a todos los funcionarios, evitando que se fomente la cultura del rumor y se presenten manifestaciones y actitudes hostiles frente a los clientes internos y externos.
- El Ministerio debe conservar funcionarios eficientes, motivados, estimulados y capacitados, para que de una forma natural, actúen y se comprometan con los valores del Ministerio de Salud.
- El Ministerio de Salud debe implementar planes de inducción y reinducción, apoyados por la alta dirección, que comprenda un plan de capacitación dirigido a los responsables de liderar estos procesos, que desarrollen acciones oportunas y estratégicas y que le den continuidad a los programas referidos.
- El Ministerio debe implementar un programa intensivo de capacitación y entrenamiento orientado al personal de la Dirección de Recursos Humanos, para que desarrollen técnica y profesionalmente los procesos de inducción y reinducción.

GLOSARIO:

- **INDUCCIÓN:** Es un programa mediante el cual se da elementos importantes de la introducción del individuo a su nuevo ambiente de trabajo.
- **SELECCIÓN DE PERSONAL:** El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados.
- **SENRES:** Secretaría Nacional Técnica de Recursos Humanos.
- **SALUD PÚBLICA:** La Salud Pública es el conjunto de políticas que buscan garantizar la salud de la población por medio de acciones dirigidas a la colectividad y al individuo, siendo uno de los componentes e indicador de las mejores condiciones de vida y bienestar del desarrollo del país bajo la rectoría del Estado y la participación responsable de todos los sectores y la comunidad.
- **RENDIMIENTO LABORAL:** Son múltiples los factores que pueden llevar a una persona a bajar o a subir su rendimiento.
- **DESCRIPCIÓN DE PUESTO:** Documento escrito que contiene actividades principales y secundarias, misión del puesto, competencias, etc., esto varía según la organización.
- **MOTIVACIÓN:** Es dar energía a una conducta y dirigirla hacia una meta, las variables motivacionales junto con las circunstanciales, los determinantes más importantes de la conducta.
- **COMPETENCIAS:** Son habilidades que tiene el ser humano para desarrollar.
- **CAMPO ORGANIZACIONAL:** Aquellas organizaciones que en conjunto constituyen un área reconocida en la vida institucional.

- **RECLUTAMIENTO:** Proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes, se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.
- **ROTACIÓN DE PERSONAL:** la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente
- **AMBIENTE EXTERNO:** es la vigilancia sistemática de las principales fuerzas externas que influyen en la organización, por ejemplo aspectos culturales, sociales, políticos, jurídicos, etc.
- **LIDERAZGO:** Es la capacidad que tiene una persona para orientar, guiar y motivar a un grupo humano en una dirección determinada con el objetivo de cumplir una meta establecida.
- **CAPACITACIÓN:** En un proceso metodológico de actividades encaminadas a la mejora, incremento y desarrollo de la calidad de los conocimientos, habilidades y actitudes del capital humano, con la finalidad de elevar su desempeño profesional.
- **MANUAL DE INDUCCIÓN:** Es un documento que debe constar la misión, visión, objetivos, historia de la empresa, etc.
- **EVALUACIÓN DE PERSONAL:** Proceso mediante el cual, Recursos Humanos, evalúa a sus trabajadores mediante instrumentos psicométricas aplicando pruebas, Assesment center y entrevistas.
- **ENTREVISTA CUALITATIVA:** La entrevista cualitativa es una conversación inducida y guiada por un entrevistador preparado, con personas elegidas en un número considerable con la finalidad de tipo cognoscitivo y un esquema flexible en la elaboración de la entrevista.

BIBLIOGRAFÍA:

- Alles, M. (2007). Dirección Estratégica de Recursos Humanos (1era edición). Buenos Aires: Granica.
- Arias, G F y Heredia, V. (2001). Administración de RRHH (5ta edición). México: Editorial Atrillas.
- Araque, P y Rivera, N. (2005). Psicología Organizacional e Industrial (3era edición). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Boangartan, J. (1968). Psicología de las relaciones humanas en la Empresa (2da edición). Bogotá: Labor.
- Bellous, R. (1986). Psicología del Personal en la Industria (3era edición). México: El manual moderno.
- Black, M. (1979). Inducción y Probabilidad (1era edición). Madrid: Colección Teorema.
- Bohlander, G Sherman, A y Snell, S. (2001). Administración de RRHH (12va edición). Madrid - España: Editorial Italia.
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano (2da edición). Bogotá: McGraw Hill.
- Dolan, S Valle, R Jackson, S y Schuler, R. (2003). La Gestión de los Recursos Humanos (2da edición). España Madrid: Mac Graw Hill.
- Espinoza, J. (1988). Inducción Reclutamiento y Selección (2da edición). México D.F: El manual moderno.
- Gómez, S. (1997). La empresa y el trabajo en la empresa del siglo XXI (3era edición) Barcelona: Folio.
- Handoback, J. (2001). Inteligencia Emocional para el éxito Empresarial (1era edición) Lima: Editorial Palomino.
- Hacon, R. (1987). Eficiencia personal y de la organización (4ta edición.) Barcelona: Hispano Europea.
- Hempel, G. (1975). Confirmación Inducción y creencia Racional (1era Edición). Argentina: Paidos.
- Serna, H. (1992). Mercadeo Corporativo , El servicio al Cliente Interno (2da edición). Bogotá: Editorial Legis S.A.

- Meighan, M. (1991). Programas de Inducción, Entrenamiento, Diseño y Ejecución. Bogotá: Legis.
- Moristrany, J. (2000). Administración de RRHH (1era edición) Buenos Aires: Editorial Prentice Hall.
- Muchinsky, P. (2002). Psicología Aplicada al Trabajo (3ra edición). México: Thomson Learning.
- Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional (5ta edición). México: Persal Education.
- Robbins, S y Coulter, M (2005). Administración (8va edición). México: Pearson Educación.
- Sánchez, CJ (1997). Dirección Estratégica de RRHH. (2da edición). Barcelona: Editorial Italia.
- Ulrich, D R. Losey M, y Lake, G. (2000). El futuro de la Dirección de RRHH. (3era edición). Barcelona: Ediciones Gestión.
- Van Der, M. (1990). El Futuro de la Ciencia. (3era edición). Bogotá: Editorial Legis.
- Wayne, M y Noe, R. (1997). Administración de RRHH. (6ta edición) México: Persal Education.
- Werther, WB. y Keith, D. (2008). Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano en las empresas. (6ta edición) México DF: Mc Graw Hill.

Paginas Web:

- www.msp.gov.ec
- www.presidencia.gov.ec
- ww.senres.gov.ec/LOSCCA.
- www.wikipedia.com./CONSTITUCION

ANEXOS:

Anexo 2

OBSERVACIÓN DIRECTA

Unidad Administrativa:

Edad:

Sexo:

Tiempo de Servicio:

Categoría	Completamente (5)	Bastante (4)	Regular (3)	Poco (2)	Nada (1)
1) ¿Demuestra saber sobre Salud Pública?					
2) ¿Demuestra conocer los ejes estratégicos del MSP (transformación del sector salud, modelo de atención, principales programas y proyectos)?					
3) ¿Realiza las funciones y actividades de acuerdo a su perfil de desempeño?					
4) ¿Pide ayuda a otros técnicos para desarrollar sus actividades?					
5) ¿Propone soluciones o desarrolla ciertas tareas sin necesidad de que el nivel superior se las disponga previamente?					

Anexo 3**ENTREVISTA****UNIDAD ADMINISTRATIVA:****EDAD:****TIEMPO DE SERVICIO EN LA INSTITUCIÓN:****SEXO:**

- **¿Cuáles son sus objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo en el Ministerio de Salud?**
- **¿Usted tiene conocimientos sobre Salud Pública?**
- **¿Usted se siente realmente comprometido con el Ministerio?**
- **¿Siente que ha recibido una buena capacitación para el cargo que esta desempeñando desde el momento que formo parte del Ministerio de Salud?**
- **¿Cree usted que el implementar un plan de inducción ayudaría a un mejor desempeño laboral para los nuevos funcionarios de Ministerio de Salud Pública?**
- **¿Usted siente que el Ministerio de Salud Pública motiva a sus funcionarios?**
- **¿Usted como funcionario del Ministerio de Salud Pública como fomenta el compañerismo, confianza y lealtad con todos colegas de trabajo?**

Anexo 4

ENCUESTA

La presente encuesta tiene como propósito obtener información en relación al proceso de inducción y reinducción del Ministerio de salud Pública.

La encuesta no tiene tiempo para ser contestada y no requiere de identificación personal.

UNIDAD ADMINISTRATIVA:

EDAD:

TIEMPO DE SERVICIO EN LA INSTITUCIÓN:

SEXO:

1. ¿Recibió una inducción al momento de ingresar al Ministerio de Salud Pública?

SI

NO

2. ¿Usted conoce misión, visión, objetivos y lineamientos estratégicos del Ministerio de Salud Pública?

SI

NO

3. ¿Indique del 1 al 5, su conocimiento sobre los siguientes programas y proyectos que desarrolla el Ministerio de Salud Pública?

• Transformación del sector salud	1	2	3	4	5
• Modelo de atención integral, familiar y comunitario.	1	2	3	4	5
• Programa VIH – SIDA	1	2	3	4	5
• Programa de Tuberculosis	1	2	3	4	5
• Gestión de Medicamentos	1	2	3	4	5
• Ley de Maternidad Gratuita	1	2	3	4	5

4. ¿Enumere la normativa legal vigente relacionada con el sector salud?

5. ¿Conoce usted los principales procedimientos administrativos y financieros, vinculados con la realización de sus actividades?

SI

NO

6. ¿Ha recibido usted alguna reinducción con actualización de conocimientos, capacitación o entrenamiento en el MSP?

SI

NO

CUAL

7. ¿Cree usted conveniente aplicar un programa de inducción a los nuevos funcionarios que ingresan al Ministerio de Salud Pública?

SI NO POR QUE

8. ¿Usted como funcionario del Ministerio de Salud Pública se siente comprometido con su Institución?

SI NO POR QUE

9. ¿Cree usted que ha logrado cumplir las metas del Ministerio de Salud Pública?

SI NO CUALES

10. ¿Cree usted que el Ministerio de Salud Pública ha fomentado la cultura organizacional y el clima laboral entre todos sus funcionarios?

SI NO COMO

11. ¿Qué información considera usted que debería contener un plan de inducción?

12. ¿Cree que un proceso de inducción facilita una buena integración y adaptación del nuevo funcionario?

SI NO PORQUE

13. ¿Usted cree que es importante recibir una reinducción después de un período (que tiempo) de permanencia en el Ministerio de Salud Pública?

SI NO PORQUE

14. ¿Cree usted que tiene derecho que ser informado, comunicado sobre los cambios y decisiones generales del Ministerio de Salud Pública?

SI NO PORQUE

15. ¿Considera que el personal del Ministerio de Salud Pública tiene sentido de pertenencia hacia la institución?

SI NO PORQUE

Anexo 5
Encuesta SRI

ENCUESTA

La presente encuesta tiene como propósito obtener información en relación al proceso de inducción y reinducción de la Institución SRI.

La encuesta no tiene tiempo para ser contestada y no requiere de identificación personal.

UNIDAD ADMINISTRATIVA:

EDAD:

TIEMPO DE SERVICIO EN LA INSTITUCIÓN:

SEXO:

1. ¿Recibió una inducción al momento de ingresar al SRI?

SI

NO

2. ¿Usted conoce misión, visión, objetivos y lineamientos estratégicos del SRI?

SI

NO

3. ¿Enumere la normativa legal vigente relacionada con el sector público?

4. ¿Conoce usted los principales procedimientos administrativos y financieros, vinculados con la realización de sus actividades?

SI

NO

5. ¿Ha recibido usted alguna reinducción con actualización de conocimientos, capacitación o entrenamiento en el SRI?

SI

NO

CUAL

6. ¿Usted como funcionario del SRI se siente comprometido con su Institución?

SI

NO

POR QUE

7. ¿Cree usted que ha logrado cumplir las metas del SRI?

SI

NO

CUALES

8. ¿Cree usted que el SRI ha fomentado la cultura organizacional y el clima laboral entre todos sus funcionarios?

SI

NO

COMO

9. ¿Cree que un proceso de inducción facilita una buena integración y adaptación del nuevo funcionario?

SI

NO

PORQUE

10. ¿Usted cree que es importante recibir una reintegración después de un período (que tiempo) de permanencia en el SRI?

SI

NO

PORQUE

11. ¿Cree usted que tiene derecho que ser informado, comunicado sobre los cambios y decisiones generales del SRI?

SI

NO

PORQUE

12. ¿Considera que el personal del SRI tiene sentido de pertenencia hacia la institución?

SI

NO

PORQUE