

**UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL**



**“Modelo de Gestión en Recursos Humanos en el Centro de Salud  
de la Comuna de Algarrobo”**

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS EN LA  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

Profesor Guía: **SR. OSCAR L. FARIÑA HINOJOSA**

**THIARE MELISA VERGARA CUETO**

VIÑA DEL MAR, 2010

## AGRADECIMIENTOS

*“Gracias Dios por darme perseverancia y fortaleza para sacar adelante esta hermosa vida que llevo y permitirme disfrutar de todo cuanto me rodea.*

*Gracias a tí Mamá, María Inés Cueto Berrueta, por darme la vida, por entregarme la enseñanza que me convierte en la mujer que soy, por tu apoyo incondicional y por el sólo hecho de ser mi madre. Te amo.*

*Gracias Papá, Mauricio Vergara Cisterna, por darme la posibilidad de cumplir mi sueño, por entregarme tu amor bajo cualquier circunstancia y por apoyarme siempre. Te amo.*

*Gracias Hermana mía, Daniela Paz Vergara Cueto, por cada momento de felicidad que me entregas, por tu humor diferente, por tus locuras y por estar conmigo. Además agradecerte profundamente por la hermosa sobrina que me has dado, Alison, que cada día me llena de emoción. Te amo.*

*Gracias a mi familia en general, mis tías, tíos, primas, primos, abuelita, en especial a mi tío, Guillermo Cueto y a mi tía, Bárbara Puelma, que me orientaron en un principio y me convencieron de que este era el camino profesional correcto. Los amo.*

*Gracias Angela Gutiérrez M. por ser mi mejor amiga, por ayudarme en todas las situaciones, por darme la posibilidad de confiar en alguien con el corazón. Te amo amiga.*

*Gracias a mis amigos Rodrigo González A., Mauricio Brito H., por darme alegrías y por confiar en mí. Los quiero mucho.*

*Gracias a todos los profesores que me enseñaron con paciencia y dedicación, en especial a mi profesor guía el Sr. Servando Pastor G., quien me brindó las herramientas necesarias.*

*Gracias a todos por haber contribuido con su granito de arena en este proceso largo y duro que está llegando a su fin, proceso que ya es parte del pasado, pero es el primer paso para el futuro. Me siento orgullosa de las personas que me rodean y dichosa de decir:*

*¡Sueño Cumplido!”*

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	- 4 -
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO .....	- 8 -
1. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN SALUD PÚBLICA .....	- 9 -
2. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL.....	- 11 -
2.1. Estructura .....	- 12 -
2.2. Procesos .....	- 14 -
2.3. Cultura .....	- 15 -
2.4. Recursos Humanos.....	- 16 -
3. GESTIÓN DEL CAMBIO.....	- 18 -
3.1. Plan de aprendizaje .....	- 19 -
3.2. Plan de Comunicación .....	- 20 -
3.3. Plan de Incentivos .....	- 21 -
4. GESTIÓN DEL CAMBIO EN EL SECTOR PÚBLICO .....	- 23 -
CAPÍTULO II: SITUACION ACTUAL .....	- 27 -
1. SISTEMAS DE GRH DEL SECTOR SALUD PÚBLICA EN CHILE.....	- 28 -
1.1. Regulación de RRHH en el sector Salud Pública.....	- 29 -
2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CENTRO DE SALUD DE LA COMUNA DE ALGARROBO .....	- 31 -
1.2. Información institucional .....	- 31 -
1.2.1. Antecedentes .....	- 31 -
1.2.2. Filosofía .....	- 32 -
1.2.3. Objetivos Organizacionales .....	- 32 -
1.3. Estructura .....	- 34 -
1.3.1. Especialización del Trabajo .....	- 34 -
1.3.2. Departamentalización .....	- 35 -
1.3.3. Cadena de Mando .....	- 37 -
1.4. Proceso.....	- 38 -
1.4.1. Procesos administrativos .....	- 39 -
1.4.2. Procesos de Control .....	- 40 -

1.5.	Cultura organizacional.....	- 43 -
1.5.1.	Regularidad de los Comportamientos Observados.....	- 44 -
1.5.2.	Imagen Integrada de la Institución.....	- 44 -
1.5.3.	Reglas .....	- 45 -
1.5.4.	Clima Laboral.....	- 46 -
1.6.	Recursos Humanos.....	- 46 -
1.6.1.	Competencia laboral .....	- 47 -
1.6.2.	Competencia básica y/o General .....	- 48 -
1.6.3.	Competencia específica y/o funcional .....	- 51 -
CAPÍTULO III: ESTADO DESEADO .....		- 53 -
1.	ORGANIZACIÓN IDEAL.....	- 54 -
2.	TRANSFORMACIONES RESPECTIVAS .....	- 58 -
2.1.	Estructura .....	- 58 -
2.2.	Proceso .....	- 59 -
2.3.	Cultura Organizacional .....	- 60 -
CONCLUSIÓN .....		- 63 -
1.	PLAN DE APRENDIZAJE .....	- 68 -
2.	PLAN DE COMUNICACIÓN.....	- 69 -
3.	PLAN DE INCENTIVOS .....	- 71 -
ANEXOS .....		- 74 -

## INTRODUCCIÓN

Como bien es sabido, el Recurso humano es el componente esencial de una organización, tal como algunos autores lo han expuesto cuando entregan una definición de este concepto:

*“Acción y efecto de articular, disponer y hacer operativos un conjunto de medios, factores o elementos para la consecución de un fin concreto”.<sup>1</sup>*

*“Es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr el objetivo, y es una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignada a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas”.<sup>2</sup>*

*“Agrupación de las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignando a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa”.<sup>3</sup>*

La principal intención de definir el término Organización radica en la importancia que tiene el Recurso Humano para la constitución de ésta, tomando

---

<sup>1</sup> Diccionario de Economía; Tercera Edición; Andrade Simón; Editorial Andrade; 2005.

<sup>2</sup> Principios de Administración; Editorial Trillas; M. Nader; 2001.

<sup>3</sup> Principios de dirección de empresas; Koontz y O'Donnell; Mc Graw Hill; Ney York; 1961.

protagonismo en el funcionamiento de la organización y considerándolo como el motor de ésta.

Como consecuencia de lo anterior, es urgente poner énfasis en la Gestión de Recursos Humanos con el fin de permitir la efectividad de las labores realizadas en la organización.

La Gestión de Recursos Humanos, tanto del sector público como privado, debe estar dirigida a crear instancias de desarrollo en la sociedad a la que se le otorga un servicio o se le vende un producto. Bajo este contexto, es necesario intervenir para crear la satisfacción de sus necesidades de las personas y de los funcionarios.

Según el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el desarrollo humano es expresado de la siguiente manera: *"Es un proceso en el cual se amplían las oportunidades del ser humano. En principio estas oportunidades pueden ser infinitas y cambiar con el tiempo. Sin embargo, a todos los niveles del desarrollo, las tres más esenciales son disfrutar de una vida prolongada y saludable, adquirir conocimientos y tener acceso a los recursos necesarios para lograr un nivel de vida decente. Si no se poseen estas oportunidades esenciales, muchas otras alternativas continúan siendo inaccesibles"*.

El ser humano actual es un buscador ansioso de conocimientos que le permite desarrollar continuamente sus habilidades y capacidades para lograr el nivel de vida que tanto anhela.

El desarrollo humano se centra específicamente en tres áreas: el plano económico, el plano educativo y el plano de salud.

En esta ocasión será relevante sólo evaluar al enfoque que se tiene con respecto al plano de la Salud. El pensamiento actual en el campo de la salud va más allá del simple reconocimiento de las causas biológicas y conductuales de la enfermedad, es decir, que complementa las actitudes individuales en un contexto sanitario y social.

Actualmente la Organización Panamericana de la Salud (OPS) es la encargada de proponer políticas y de establecer las relaciones necesarias para la solución de problemas de salud que generan el desarrollo humano.

La necesidad de Desarrollo Humano es la base de la investigación que aquí se presenta. Esta investigación permitirá obtener los aspectos cualitativos relacionados con la Gestión de Recursos humanos del Sector de Salud pública, extraídos, en esta oportunidad, del Centro de Salud de la Comuna de Algarrobo, con el fin de contribuir al buen funcionamiento del Centro de Salud, para finalmente influir en el desarrollo social de la Comuna.

Esta investigación está compuesta de tres capítulos, los cuales se dividen en Marco Teórico, Situación Actual del Centro de Salud (Estado Actual) y Estado Deseado, siendo los dos últimos los capítulos centrales donde se despliega la

investigación. La obtención de información del Estado Actual se basa en un análisis organizacional que permitirá recabar los datos necesarios para intervenir los componentes de manera que se pueda lograr la satisfacción a través de la resolución de estos inconvenientes.

Finalmente se concluye con la obtención de los aspectos relevantes y la formulación de planes que permiten el cumplimiento del objetivo general.

### **Objetivo general**

Proponer un modelo de mejora de la Gestión de Recursos Humanos en el Centro de Salud de la Comuna de Algarrobo.

La idea radica en mejorar la atención a los usuarios a partir de la resolución de los problemas organizacionales relacionados con la Gestión de Recursos Humanos, con la intención de aumentar la satisfacción tanto de los funcionarios como de la comunidad en general.

# **CAPÍTULO I**

# **MARCO TEÓRICO**

## 1. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN SALUD PÚBLICA

Los Recursos Humanos del sector público, cada vez presentan mayor complejidad en el tema de la modernización del Estado. Donde modernizar significa *“Cambiar la cultura de la organización y, por tanto, incidir sobre valores y actitudes de las personas que trabajan en el sector público y empresarial y, como es conocido, no hay fórmulas para este propósito y menos para organizaciones del tamaño y la complejidad de la Administración Pública”*<sup>4</sup>.

Sin duda, el mejoramiento de la administración pública se irá dando de acuerdo a la aplicación de la Gestión en Recursos humanos (GRH), como factor clave de la evolución de una organización. Cuando se habla GRH, en realidad se está hablando de formas de pensar y de hacer completamente diferentes las situaciones, donde se hace referencia a la administración de personal y que inciden sobre los valores, por tanto, en la cultura de las organizaciones<sup>5</sup>. Esta GRH se reconoce por ciertos aspectos significativos tales como: Considerar los Recursos Humanos en función de las competencias que poseen y que están en disposición de utilizarlas en el cumplimiento de su trabajo; Actuar proactivamente en la ocurrencia de problemas para disminuir sus efectos; y, Desarrollar una gestión integradora, donde las funciones realizadas tienen una interrelación permitiendo generar valor en el proceso.

---

<sup>4</sup> De la Administración del Personal a la Gestión de Capital Humano; José Constantino Nalda, Ernesto Carrillo; 2001.

<sup>5</sup> La formación en Gestión de Recursos Humanos: factor clave en el perfeccionamiento empresarial; María Zarragoitia Alonso, Ileana Artidiello Delgado; 2005.

Según Chiavenato, la Administración de Recursos Humanos, y por ende la Gestión relacionada a este concepto, es un área bastante sensible en la mentalidad que predomina en las organizaciones. Representa la manera en que las organizaciones tratan de alternar con las personas que participan en ellas, en plena era de la información.<sup>6</sup>

La GRH considera que las personas están determinadas por la función que realizan, principalmente por sus habilidades, capacidades y desempeño, en cualquier organización. Es a partir de esta concepción, que a los empleados públicos se les denomine funcionarios públicos.

Aplicando esto al tema en cuestión, los funcionarios públicos de salud se definen como: *“Un conjunto de personas, no solamente médicos y enfermeras, sino también trabajadores de salud pública, decisores de políticas, educadores, administrativos, científicos y farmacéuticos que se encargan de realizar las tareas en el campo de salud, necesarias para cumplir con los objetivos del Estado y de resolver los problemas de salud que se le presenten a los usuarios”*.<sup>7</sup>

Ha aquí la importancia de la GRH del sector público, la cual genera desarrollo de cada una de sus funciones, creando consigo relaciones de coordinación y flujos de información, manteniendo una integración de toda la actividad de la organización, entregando finalmente un valor agregado que

---

<sup>6</sup> Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato, Quinta edición; 2000.

<sup>7</sup> Necesidades de Salud de la población y Dotación de RRHH en Sistemas y Servicios de Salud; Instituto universitario Fundación ISALUD; Arturo L. F. Schweiger, Daniela T. Alvarez.

consiste en la capacidad profesional de sus funcionarios públicos de salud, tanto de directivos, administrativos, como de profesionales de la salud, y que es reflejado en el servicio que se entrega<sup>8</sup>.

La importancia que hoy se atribuye a la gestión en el manejo de los recursos públicos, conlleva al desarrollo de las instituciones centrales de la gerencia en el Estado. De ahí que, lo más destacado de las últimas dos décadas sea lo que se ha denominado la incorporación del Estado a la era del management<sup>9</sup>, bajo incentivos cada vez más semejantes a los de las organizaciones que actúan en el marco de la disciplina de mercado.

La era del management trae consigo la utilización de herramientas empresariales a la administración y gestión pública, por lo tanto desde este punto de vista será siempre necesario realizar un análisis organizacional con el fin de detectar cuáles son los cambios que deben efectuarse, para posteriormente aplicar las técnicas apropiadas dentro de los componentes organizacionales respectivos y lograr la efectividad de la GRH.

## **2. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL**

El análisis organizacional es una herramienta de mucha utilidad para la Gestión de Recursos Humanos, que permite evaluar cuáles son los puntos críticos

---

<sup>8</sup> La formación en Gestión de Recursos Humanos: factor clave en el perfeccionamiento empresarial; María Zarragoitia Alonso, Ileana Artidiello Delgado; 2005.

<sup>9</sup> Conjunto Técnicas de Organización y de Gestión de una Empresa. Término creado en el siglo XX.

que deben ser intervenidos para que el sistema reaccione de una mejor manera a las influencias que se perciben del medio. Además, permite esclarecer cuáles son las fortalezas y debilidades con la que consta una organización, considerando la comprensión de las necesidades, con el fin de satisfacerlas y evaluar las condiciones en que se genera la gestión eficaz.

Las partes que constituyen la organización expuesta por diferentes autores son descritas como Estructura, Procesos, Cultura y Recursos Humanos. A partir de estos elementos nacen los distintos principios y características que finalmente conforman la organización como tal. Estas partes son definidas como:

## 2.1. Estructura

La estructura según Mintzberg se define como *“El conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas”*<sup>10</sup>. Contiene ciertos elementos que permiten lograr un mejor control de las actividades que se realizan, dando especial énfasis en la forma en que las personas se organizan para lograr en conjunto el funcionamiento de toda la institución.

Los elementos básicos a considerar como componentes de la estructura son:<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> La Estructuración de las Organizaciones; Henry Mintzberg; 1984.

<sup>11</sup> Administración; Stehen P. Robbins, Mary Coulter; sexta edición.

- **Especialización del trabajo:** Se atribuye dicho nombre al grado en que las tareas de una organización están divididas en trabajos separados.
- **Departamentalización:** Responde principalmente a la agrupación de los empleos con el fin de lograr las metas organizacionales estipuladas.
- **Cadena de Mando:** Línea ininterrumpida de autoridad que se extiende desde los niveles más altos de la organización hasta los niveles más bajos y aclara quién debe rendir cuentas a quién. La cadena de mando pone en juego tres principios importantes a considerar: Autoridad, Responsabilidad y Unidad de mando.
- **Amplitud de Mando o Tramo de Control:** Número de subordinados que un gerente puede supervisar con eficacia y eficiencia.
- **Centralización y Descentralización:** Se dice que existe centralización cuando la toma de decisiones está concentrada en los altos niveles de la organización; por el contrario, la descentralización es la transferencia de autoridad de toma de decisiones a niveles más bajos dentro de la organización.

## 2.2. Procesos

El proceso es un *“Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”* <sup>12</sup>. En esta ocasión, será necesario hacer hincapié en el proceso administrativo de una organización, el cual se basa en el cumplimiento de las siguientes etapas consecuentes con el funcionamiento conjunto de los procesos en forma generalizada:

- **Planificación:** Decisión sobre los objetivos, definición de los planes a alcanzar y programación de actividades. Esta etapa permite la construcción de un plano resolutivo con la intención de llevar a la organización completa al logro de las metas programadas.
- **Organización:** Recursos y actividades para alcanzar los objetivos, órganos y cargos, y atribución de autoridades y responsabilidad.
- **Dirección:** Designación de cargos; comunicación, liderazgo, y motivación de personal; y dirección para los objetivos.
- **Control:** Definición de estándares para medir el desempeño, corregir desviaciones y garantizar que se realice la planeación.

---

<sup>12</sup> ISO 9000:2000; Sistemas de Gestión de la Calidad; Conceptos y Vocabulario.

### 2.3. Cultura

La cultura organizacional *“Es el conjunto de normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento de los miembros de una organización en el día a día y que dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales”*

<sup>13</sup>. Permite crear el ambiente propicio para llevar a cabo las tareas dirigidas a partir de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones, y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en toda la organización.

La cultura organizacional presenta las siguientes características principales:<sup>14</sup>

- **Regularidad en los comportamientos observados:** Se utiliza un lenguaje común entre los participantes, con terminología propia y rituales relacionados con la conducta. Básicamente hace alusión al sistema de comunicación habitual de la empresa, expresado de manera formal o informal según corresponda.
- **Imagen integrada:** Es la percepción de la identidad de la empresa. La identidad proporciona continuidad en el tiempo, coherencia a pesar de la

---

<sup>13</sup> Idalberto Chiavenato, Administración en los Nuevos Tiempos, Río de Janeiro, Elsevier, Campus, 1999.

<sup>14</sup> Ired Luthans, Comportamiento Organizacional, Nueva York, Mc Graw-Hill Higher Education, 2002.

diversidad, especificidad frente al exterior y permite a sus miembros identificarse con ella.

- **Reglas:** Lineamientos establecidos y relacionados con el comportamiento dentro de la organización. Generalmente se trata de manuales y estatutos que permiten mantener la organización estable.
- **Clima Organizacional:** Sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo: el trato.

#### 2.4. Recursos Humanos

Los Recursos Humanos son definidos como *“Recursos organizacionales que necesitan ser administrados como seres inteligentes y proactivos, capaces de tener responsabilidades e iniciativa, así como provistos de habilidades y conocimientos que ayudan a administrar los demás recursos organizacionales inertes y sin vida”*<sup>15</sup>. Principalmente se caracteriza por poseer distintas competencias, que se relacionan finalmente con la funcionalidad que deben desempeñar en determinado cargo. Para ello, es importante recalcar cuáles son las competencias que pueden encontrarse dentro de una organización:<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones, Idalberto Chiavenato, Octava Edición; 2007.

<sup>16</sup> Glosario técnico de capacitación y empleo, versión mayo 2003, SENCE.

- **Competencias Básicas y/o Generales:** Se refiere a las habilidades para lectura, escritura, comunicación oral, matemáticas básicas. Se adquieren como resultado de la educación formal o capacitación inicial. Incluye el desarrollo de competencias transversales, tanto metodológicas, como humano - sociales. Son de larga duración y sirven de fundamento para cualquier oficio o profesión.
  
- **Competencias Específicas y/o Funcionales:** Se refiere a competencias que están directamente relacionadas con el ejercicio de ocupaciones concretas y no son fácilmente transferibles de uno a otro ámbito. Es el caso de competencias como la operación de maquinaria de control numérico, el chequeo de pacientes, etc.
  
- **Competencias Genéricas:** Se refiere a competencias laborales generales o estandarizadas propias de desempeño en diferentes sectores o actividades y usualmente relacionados con la interacción hacia tecnologías de uso general. Por ejemplo: gestión de recursos, relaciones interpersonales, comprensión sistémica, dominio tecnológico.
  
- **Competencia Laboral:** Expresada en dos definiciones:
  - a) Capacidad de una persona para desempeñar las actividades que componen una función laboral, en un contexto real de trabajo, según los estándares y calidad esperados por el sector productivo. Un estándar

(norma) de competencia laboral describe lo que el trabajador debe ser capaz de hacer, la forma en que puede juzgarse si lo que hace está bien logrado y el contexto laboral en el que se espera que lo haga.

- b) Aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber – hacer.

### 3. GESTIÓN DEL CAMBIO

Después de haber realizado el análisis organizacional correspondiente se aplica Gestión del Cambio, permitiendo generar reacciones positivas en los métodos actuales utilizados.

La gestión del cambio se define como *“Un proceso sistemático de aplicación de conocimientos, los instrumentos y los recursos necesarios para producir cambios en las personas que han de recibir sus efectos”*<sup>17</sup>.

La gestión del cambio es una disciplina recientemente utilizada que ha empezado a tomar importancia durante los años 90, donde actualmente se encuentra en expansión y desarrollo. Tiene como objetivo específico la

---

<sup>17</sup> Como gestionar el cambio con éxito; Rebecca Potts y Jeanenne Lamarsh; Blume Empresa; pág. 33

potencialidad, la flexibilidad de la organización y su capacidad de respuesta rápida a situaciones y desafíos nuevos.

Las etapas de la gestión del cambio constan primeramente de una evaluación de la situación actual que afecta a la organización, para luego enfocarse en los factores que otorgan fuerza de apoyo y fuerza restrictiva, generándose, finalmente, una situación nueva a través del tiempo, y considerando la forma de aplicación de las técnicas de gestión del cambio. Estas etapas son llamadas “Estado Actual, Estado Deseado y Estado Delta” respectivamente. En el Estado Delta recae la importancia de generar las condiciones necesarias para complementar los distintos sistemas involucrados, los cuales son partícipes de la creación de planes de comunicación, de aprendizaje y de incentivos<sup>18</sup>, de manera que el cambio se produzca con buenos resultados.

### **3.1. Plan de aprendizaje**

Identifica capacidades y conocimientos necesarios que debe tener cada grupo de personas objetivo del cambio (a quienes beneficiará). Determina cuándo necesitan esa capacitación, cómo la recibirán y, cómo y por quién serán evaluados.

Todos deben aprender cómo experimentar el Estado Delta, tanto en lo emocional (esto es cómo enfrentar la situación de inestabilidad) como en lo

---

<sup>18</sup> Como gestionar el cambio con éxito; Rebecca Potts y Jeanenne Lamarsh; Blume Empresa.

práctico (cómo combinar lo antiguo con lo nuevo). Deben estar en condiciones de adquirir los conocimientos y las capacidades necesarias para sobrevivir en el Estado Deseado.

Los objetivos del plan de aprendizaje definen el alcance de la capacitación/formación y expresan lo que se desea lograr con la enseñanza/aprendizaje. Los objetivos deben ser claros y concretos, expresados en términos que permitan una sola interpretación; medibles, formulados de manera que su resultado pueda obtenerse en la realidad de manera imparcial; y, observables, su contenido debe hacer referencia a lo real en relación al cambio expuesto.<sup>19</sup>

### **3.2. Plan de Comunicación**

Indica qué se debe comunicar durante todo el proceso de cambio, a quién, cómo y cuándo.

El plan de comunicación debe ser diseñado de acuerdo a objetivos empleados en cada fase del proceso de cambio. Se debe definir el tipo de comunicación, es decir, cómo se difundirá la información (reuniones, memorándums, boletín de noticias, etc.).

---

<sup>19</sup> Preparando Objetivos de Aprendizaje; Robert Frank Mager; 1962.

Además se deberán definir los plazos, donde se hará referencia a cuándo se deberá producirse la comunicación.

La comunicación es, además, un instrumento de cambio. El pensamiento estratégico lleva implícito un mensaje de cambio: la necesidad de adaptación al entorno cambiante en el que vive la organización. En este contexto, la comunicación interna permite la introducción, difusión, aceptación e interiorización de los nuevos valores y pautas de gestión que acompañan el desarrollo organizacional.<sup>20</sup>

### **3.3. Plan de Incentivos**

Permite identificar qué conductas hay que reconocer y recompensar durante el Estado Delta (estado de transición) y de qué manera. Consiste en una nueva estrategia de gestión del rendimiento, aplicable durante el Estado Deseado (estado al cuál se quiere llegar después del cambio).

En este plan se recomienda comúnmente la realización de reuniones informales donde se exponga la importancia del cambio desde el punto de vista de los beneficiados de dicho proceso, organizar un sistema de premios a quienes sean partícipes activos del cambio y si es posible, otorgar tiempo libre a los funcionarios.

---

<sup>20</sup> Teoría de la Comunicación Audiovisual; Alfonso Puyal; Primera Edición; 2006.

Pero el cambio no sólo afecta a las organizaciones, sino también a cada una de las personas consideradas individualmente. Las organizaciones están formadas por individuos y no se puede esperar que con acciones de estrategia organizacional se logre aumentar la flexibilidad, si los individuos que la integran no logran aumentar substancialmente su capacidad de cambio, al mismo tiempo.

La existencia de factores que limitan el cambio, crean en su conjunto la resistencia al cambio, el cual deja al descubierto que hay algunos individuos que se enfocan en su propio beneficio, y gozan de éste, mientras que otros sufren pérdidas importantes. La resistencia al cambio puede ser enfrentada con las siguientes recomendaciones:<sup>21</sup>

- Participación e involucramiento de todos los actores de la organización.
- Capacitación y Educación.
- Apoyo constante por parte de la Organización.
- Cooptación.
- Negociación.

Además de realizar estas actividades en conjunto con toda la organización, es importante aplicar en cada individuo la gestión del conocimiento, que se fundamenta en conceptos tales como; compartir, crear, identificar, capturar, adaptar, organizar, almacenar y aplicar, los cuales van siempre

---

<sup>21</sup> Las Personas y el Cambio Organizacional, Escuela de Nacional de Administración Pública, Oficina Nacional del Servicio Civil.

retroalimentándose y permitiendo romper la estructura mental rígida que caracteriza a los individuos del siglo XXI.

#### 4. GESTIÓN DEL CAMBIO EN EL SECTOR PÚBLICO

El sector público se encuentra en la necesidad de realizar ciertos cambios que son expuestos por la opinión pública. Pero viene siendo una tarea compleja por constantes luchas políticas, y a la dificultad de modificar ciertas normas y leyes.

John Kotter reflexiona con respecto a estos inconvenientes de la siguiente manera: *“Durante la última década, he observado más de cien empresas, grandes y pequeñas, tratando de reinventar su competitividad... Estos esfuerzos han tenido muchas denominaciones: calidad total, reingeniería, cambio cultural, reestructuración..... Algunos de estos cambios corporativos han sido muy exitosos, algunos han sido fracasos totales. La mayoría se ha quedado a medio camino, con un claro sesgo hacia la parte inferior de la escala..... Errores críticos en cualquiera de las fases del cambio pueden tener un efecto devastador, disminuyendo el impulso y anulando ventajas trabajosamente obtenidas.... Tal vez porque tenemos poca experiencia en renovar organizaciones, gente muy capaz a menudo comete al menos un gran error.”*<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup>Liderar el Cambio: ¿Por qué fallan los esfuerzos de transformación?; Harvard Business Review; John Kotter; Marzo 1995.

Esta reflexión hace referencia puntual a la infinidad de errores que se cometen de manera habitual en el sector público, considerando que las personas no están preparadas para realizar cambios y que generalmente no existe una clave para disminuir tales errores, pero si existe la factibilidad de reconocerlos, para que de cierta forma no se vuelvan a cometer.

Kotter indica los errores más usuales de la administración cuando se debe generar un cambio en el sector público:<sup>23</sup>

No generar convicción en la cúpula: El cambio se debe comenzar cuando el 75% de la organización este totalmente convencida de la necesidad de cambio.

En las etapas tempranas es aconsejable que se realice una evaluación del “stock de liderazgo” disponible en la institución y de su interés en el cambio para que se pueda intervenir juntos en los demás individuos de la organización que aun no están completamente convencidos.

No generar una "coalición para el cambio": El punto fundamental es generar la intención de cambio en la mayor parte de las personas de la organización, una “coalición”, y tratar de que no nazca una agrupación de oposición que detenga dicha transformación.

No generar una visión seductora del futuro: La principal motivación es la exposición de un futuro ambicioso que puede realizarse y al que se puede llegar si

---

<sup>23</sup>Liderar el Cambio: ¿Por qué fallan los esfuerzos de transformación?; Harvard Business Review; John Kotter; Marzo 1995.

todo sale bien. En el sector público esas imágenes son potentes y generan impactos importantes en la proyección del cambio en la población.

Comunicar y discutir poco la nueva visión estratégica: La transmisión de la nueva visión y el proyecto de cambio sólo pueden hacerse por comunicación personalizada formal, y en pequeños grupos.

No atreverse a remover los obstáculos de la nueva visión: Generalmente en los procesos de transformación, surgen distintas interrogantes que pueden provocar un miedo mayor al cambio y que pueden llevar al fracaso en el transcurso del plan de acción.

No planear la aparición sistemática de triunfos de corto plazo: Es de suma necesidad que se logre éxito en planes a corto plazo para crear credibilidad en el proceso de transformación, y así asegurar la realización de la tarea a largo plazo.

Declarar la victoria muy temprano: Se deben declarar las victorias parciales para afrontar con mayor rigidez los desafíos futuros.

Dejarse vencer por la cotidianeidad: La implementación del proceso de cambio conlleva finalmente a la realización de tareas que es su conjunto terminan siendo triviales para toda la organización.

El proceso de transformación será significativo cuando la organización esté completamente convencida, cuando hayan altos dotes de liderazgo, exista comunicación constante, perseverancia y paciencia. De ahí, será casi cien por ciento probable que las demás instituciones que perciban que la gestión del cambio fue todo un éxito, se unan con la intención de lograr la renovación y con este principio se logre al fin interactuar en la era del cambio.

# **CAPÍTULO II**

## **SITUACIÓN ACTUAL DEL**

### **CENTRO DE SALUD**

## 1. SISTEMAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL SECTOR SALUD PÚBLICA EN CHILE.

El Recurso Humano del sector público en Chile se distribuye a través de estamentos afectos a distintos sistemas de remuneraciones; entre los cuales se destacan decreto de ley nº 1.953, Fiscalizadores, Poder judicial, Ministerio público, y Poder legislativo<sup>24</sup>.

Según las estadísticas la mayor cantidad de capital humano se centra en los ministerios de Justicia, Educación y Salud<sup>25</sup>, siendo este último el primero de los ministerios en ocupar el máximo de Recurso Humano dentro del sector público, que asciende a 89.371 personas, considerando a todos los funcionarios participantes desde médicos y profesionales hasta administrativos y auxiliares.

En relación al funcionamiento del sector salud chileno, los problemas de gestión se reflejan en que las organizaciones presentan una débil integración y existe una ausencia considerable de coordinación y complementariedad entre los niveles de atención a los usuarios y el Recurso Humano. Es de suma importancia que en los planes de gestión se consideren los valores institucionales con el fin de transmitir una propuesta conjunta entre los objetivos organizacionales y las metas individuales de cada funcionario.

---

<sup>24</sup> Anexo 1, cuadro de distribución del Recurso Humano por estamentos.

<sup>25</sup> Anexo 2, cuadro representativo distribución del Recurso Humano según ministerio.

## 1.1. Regulación de RRHH en el sector Salud Pública

En el sector salud pública, el Recurso Humano se presenta en forma compleja, debido a que existe una diversa gama de trabajadores y profesionales que laboran en el sector, como médicos, dentistas, químico-farmacéuticos, nutricionistas, enfermeras, paramédicos, administrativos, etc., los cuales necesitan de distintos recursos para entregar un servicio y de cierta manera, también interactuar con sus pares, teniendo en consideración que sus funciones son extremadamente distintas una de otra, pero que persiguen un fin común, eficiencia y calidad en la atención. Por lo tanto, la regulación de su formación y desarrollo, terminan siendo un aspecto fundamental para hacer evolucionar el sistema público. En base a lo anterior, el sistema de análisis en los aspectos regulatorios abarca tres componentes: la regulación de la formación, del ejercicio, y de las relaciones laborales.<sup>26</sup>

La regulación, no es tema que se maneje como la base de la Gestión de Recursos Humanos en el sector para generar el buen funcionamiento, sino que más bien, es una herramienta que permite a las instituciones lograr ciertos objetivos, y tomando siempre en consideración la integridad de los usuarios y la mejora continua de la calidad en los servicios.

---

<sup>26</sup> Regulación de Recursos Humanos en Chile, Ministerios de Salud, Gobierno de Chile.

Como no existen estudios que determinen la forma de regularizar al Recurso Humano en el sector público, se hace necesario sistematizar los fenómenos existentes para poder generar una estructura que comprenda la totalidad de los procesos regulatorios en materia de Recursos Humanos de salud.

La regulación se da por efecto de las leyes a través de estatutos. En la mayoría de los casos, estos estatutos, no son enseñados ni transmitidos al Recurso Humano, puesto que la ley supone que al ser funcionario público debe tener pleno conocimiento de las acciones que rigen su comportamiento<sup>27</sup>.

Para relacionar más a fondo las particularidades de la GRH en el sector salud pública en Chile, se investigará, en esta oportunidad, el Centro de Salud pública ubicado en la Comuna de Algarrobo. A partir de ello, evaluar la forma de utilización de los sistemas de GRH y las condiciones en las que se encuentra actualmente.

---

<sup>27</sup> Ley 18.883: Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales.  
Ley 19.378: Estatuto de Atención Primaria de Salud Municipal.

## 2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CENTRO DE SALUD DE LA COMUNA DE ALGARROBO

Este diagnóstico se fundamenta principalmente en la gestión realizada por el Recurso Humano del plano administrativo, sin dejar que considerar los aspectos fundamentales del personal que realiza funciones específicas de Salud, para fines de complementariedad con la gestión completa del establecimiento.

### 1.2. Información institucional

Tal como aparece en el programa de Salud comunal 2010, del Departamento de Salud Municipal de Algarrobo, la información institucional se presenta de la siguiente forma:

#### 1.2.1. Antecedentes

<b>Nombre de la Institución</b>	Centro de Salud Algarrobo
<b>Dirección</b>	El Retamo 2249, Algarrobo
<b>Fono (s)</b>	(035) 200500
	501 Anexo Dirección
	507 Anexo Departamento de Salud Municipal
<b>Tipo de Institución</b>	Consultorio General Rural de Atención Primaria de Salud.
<b>Dependencia</b>	Departamento de Salud, I. Municipalidad de Algarrobo.
<b>Director (s)</b>	Ps. Carlos Roberto Zamora Bugueño

### 1.2.2. Filosofía

#### **Visión**

*“Acoger y dar satisfacción a las necesidades de salud de los habitantes de la Comuna de Algarrobo, para contribuir a mejorar su calidad de vida, gestionando una organización eficaz, participativa, resolutive, coordinada, basada en enfoque de salud familiar, y con la participación activa de la comunidad y el equipo de salud”.*

#### **Misión**

*“Brindar atención integral, multidisciplinaria de calidad (oportuna, humana, eficiente, eficaz, resolutive, participativa) en promoción, prevención y recuperación de la salud de los beneficiarios del sistema público, como agentes activos de salud, considerando la diversidad étnica y cultural, la motivación, participación y favoreciendo condiciones de trabajo adecuadas para el equipo de salud”.*

### 1.2.3. Objetivos Organizacionales

El Centro de Salud de Algarrobo se encuentra en un período de transición Consultorio a Centro de Salud Familiar (CESFAM), que significa un cambio significativo en la forma de entender el enfoque de Salud desde una concepción

eminentemente curativa y de emergencia/urgencia, hacia una penetración en comunidad, para lograr su participación hacia actitudes y conductas de autocuidado, prevención y rehabilitación de la salud.

A partir de esta situación, se definen los siguientes objetivos impulsados por el MINSAL:

- Acercar la atención a la población beneficiaria, aumentar la satisfacción del usuario, mejorar la capacidad resolutive y controlar los costos de operación del sistema simultáneamente, sin privilegiar alguno de estos factores en desmedro de los otros.
- Alcanzar un aumento creciente de las acciones de promoción y prevención, en relación a las acciones asistenciales.
- Incorporar mecanismos eficientes y efectivos de participación, donde el usuario y la comunidad asuman un rol activo como agentes de cambio de su propia situación de salud.
- Entregar una atención de calidad, con el uso de la tecnología adecuada, basada en la evidencia, acorde a los nuevos requerimientos epidemiológicos y demográficos de la población.

## 1.3. Estructura

### 1.3.1. Especialización del Trabajo

El director tiene a su cargo todas las funciones realizadas en el Centro. Tiene el control exclusivo de claves de acceso a sistemas de orden financiero, mantiene un contacto permanente con el Servicio de Salud Valparaíso San Antonio y la Contraloría. Debe entregar en forma periódica informes de rendición de dinero hacia los distintos organismos controladores, además de señalar las condiciones de trabajo de sus empleados.

El subdirector técnico cumple la función de jefe de los Centros de atención rurales y de director subrogante.

El jefe de urgencias toma el rol de control de S.A.P.U.<sup>28</sup> y de establecer los turnos para cada médico, y procurar el abastecimiento oportuno de la sala de urgencias cuando fuese necesario. Además, establece una relación directa con el equipo médico para cumplir con las expectativas del usuario.

Un administrativo, es un funcionario que tiene un nivel de educación técnico y que actualmente puede asumir cualquiera de las siguientes funciones, siempre y cuando tenga el conocimiento y la capacitación para realizarlas:

---

<sup>28</sup>S.A.P.U.: Servicio de Atención Primaria de Urgencia.

- Encargado de la oficina per cápita.
- Oficina de partes: Recepciona y envía documentos.
- Recaudador en SOME, orden de agendas médicas, atención de urgencia.
- Compras y licitaciones, abastecimiento en general
- Control de cumplimiento de metas.
- Respuesta de reclamos a los usuarios, además de la clasificación y recepción de agradecimientos y felicitaciones hacia los funcionarios.
- Elaboración de balances, estados financieros y planillas de sueldos.

Cabe destacar, que dentro de este tramo también existen administrativos que cumplen funciones tales como auxiliar de aseo y chofer o conductor, determinados por su nivel de educación, que puede ser básico o medio.

El horario de trabajo se extiende desde las 8:00 horas hasta las 17:00 horas.

### 1.3.2. Departamentalización

El Centro de Salud Algarrobo está constituido por una serie de oficinas que mantienen y sostienen las actividades de la institución. El enfoque de departamentalización va directamente relacionado a la estructura administrativa que es la relevante en la investigación a realizar.

Entre las oficinas más importantes del plano administrativo existentes en el Centro, se encuentran:

- Oficina per cápita: Tramitación de tarjetas per cápita (ingreso por persona) sectorizada en la Comuna de Algarrobo, traslado de fichas de otra comuna, y envío de las mismas a otra comuna, calificación de personas según sistema de Salud.
- S.O.M.E.: Sección de Orientación Médica y Estadística, regulación de la atención al usuario.
- Adquisiciones: Licitaciones de productos para abastecimiento del Centro
- OIRS: Oficina de información, reclamos y sugerencias.
- Estadísticas: Control de progreso de programas según estándares establecidos.
- S.A.P.U.: Servicio de atención primaria de Urgencia. Es considerado como un departamento, puesto que se actúa de forma anexa, como un sistema aparte de la organización al cual son asignados recursos especialmente destinados para acciones relacionadas con Urgencias. Este servicio tiene funcionamiento desde las 17:00 hrs. hasta las 8:00

hrs. del día siguiente en los días de semana; el fin de semana parte de las 17:00 del día viernes y finaliza a las 8:00 del día lunes.

### 1.3.3. Cadena de Mando

La Dotación total es de 62 funcionarios en contratos bajo la ley 19.378<sup>29</sup>, más un grupo de 8 funcionarios por régimen de contrato a honorarios, quienes son los responsables de todos los procesos y prestaciones vinculadas a la atención de Salud Comunal.<sup>30</sup>

La cadena de mando se establece de la siguiente forma: El equipo administrativo del Centro está encabezado por el director del establecimiento, seguido del subdirector técnico. La dirección tiene a su cargo dos áreas específicas: El área de Salud conformada por profesionales tales como médicos, kinesiólogos, paramédicos, enfermeras, etc.; y el área administrativa constituida por todos los demás funcionarios que cumplen con tareas relacionadas con la administración del Centro.<sup>31</sup>

Esta institución está altamente **centralizada**, todas las decisiones pasan por el director del Centro, quien es el que tiene toda la facultad para permitir o no ciertas actividades. Es el mayor responsable del funcionamiento de la

---

<sup>29</sup> Ley 19.378: Establece estatuto de Atención primaria de Salud Municipal.

<sup>30</sup> Anexo 3, Tabla que describe la distribución de los funcionarios del Centro de Salud Algarrobo.

<sup>31</sup> Anexo 4, Cuadro representativo.

Organización, poniendo énfasis en que no se mantiene un integrante medio para respaldar o responsabilizar ciertas actividades.

La dotación, mencionada anteriormente, hace referencia a la **amplitud de mando**, considerada de 70 subordinados bajo la responsabilidad del director de Centro de Salud de la Comuna de Algarrobo.

#### 1.4. Proceso

El proceso productivo se caracteriza por la transformación de inputs (materias primas) en outputs (productos)<sup>32</sup>, y es lo que generalmente sucede en todas las organizaciones, tomando siempre en cuenta que este esquema es aplicable contextualizando lo que significa cada etapa.

En este caso, estamos dirigidos al sector salud pública, a la GRH específicamente, por lo que será necesario proponer el proceso productivo de acuerdo a los procesos administrativos llevados a cabo en el Centro en cuestión, excluyendo de la investigación los procesos que tienen relación con la salud, es decir, los procesos que deben ser utilizados para contribuir a la disminución de las enfermedades, del control de ellas en la población y su respectiva prevención.

---

<sup>32</sup> Tabla Inputs – Outputs; Wassily Leontief, Premio Nobel de Economía en 1973.

#### 1.4.1. Procesos administrativos

Los procesos administrativos contienen en su constitución todos los elementos del proceso administrativo: planificar, organizar, dirigir y controlar. Pero cabe destacar, que estos elementos están dispersos en cada componente organizacional.

El Centro de Salud Algarrobo se vio envuelto en una serie de irregularidades durante el último año, que hicieron aún más complicado el hecho de entregar un servicio de mejor calidad a la Comuna, problema derivado directamente del punto de planificación.

La crisis del Departamento de Salud ha estado asociada a múltiples factores, de entre los cuales puede destacar: Alta rotación de Directivos (14 en 4 años), incumplimiento sostenido de los traspasos de dinero comprometidos en los presupuestos por parte de la municipalidad, falta de control interno y conocimiento de los procesos administrativos de compra y rendición de cuentas, endeudamiento significativo con proveedores estratégicos de insumos, Incumplimiento en el pago de las Leyes Sociales, entre otros. Estos problemas son asociados al punto de organizar, puesto que de cierto modo el incumplimiento de metas se debió mayoritariamente a la asignación inestable de recursos, y a la delegación de responsabilidad que fue de cierto modo inoportuno o que sencillamente no existió.

#### 1.4.2. Procesos de Control

Para contribuir al orden de los procesos administrativos tales como recepción de facturas, recepción y envío de correspondencia y documentación (ordinarios, oficios), se mantienen registros en libros comunes que permiten llevar un control de lo que entra y sale del departamento de Salud.

Estos libros de registro son utilizados en la mayoría de las oficinas, pero no existe un control periódico sobre ellos por el tiempo que requiere tal actividad. Sólo son revisados por la contraloría cuando realizan una visita sorpresa de inspección, arriesgándose a las sanciones en caso de que se presentase alguna irregularidad.

En las únicas oficinas donde se mantienen registros digitales es en S.O.M.E. y en la oficina de estadísticas por la complejidad de las tareas.

El Centro de Salud debe cumplir con metas específicas que tienen directa relación con la atención al usuario. Estas metas, son cumplidas en su totalidad, cuando los objetivos específicos establecidos en los convenios fijados entre el Centro y el SSVSA, son realizados con plena exactitud. En este plano el control de las actividades que se realizan es de específica responsabilidad del SSVSA, y dentro del Centro corresponde a los encargados de cada programa o convenio y a la oficina de estadísticas la cual entrega mensualmente los resultados obtenidos acordes a los objetivos de cada convenio.

### a) Adquisiciones<sup>33</sup>

Para lograr el abastecimiento oportuno del Centro de Salud se realiza un proceso de pedido interno, donde se especifican los productos o los materiales (ya sean productos farmacéuticos, materiales de oficina, materiales quirúrgicos, materiales de aseo, etc.) necesarios para realizar una tarea específica.

La responsabilidad recae en los funcionarios de las secciones que componen el Centro. Cuando surge la necesidad de abastecimiento, el funcionario llena una hoja de pedido especificando los materiales y su uso. Este pedido es revisado por el director del Centro y posteriormente se deriva al funcionario encargado de bodega, quien finalmente entrega el material o los productos con una guía de recepción. El encargado de bodega lleva un inventario disponible basándose en estas guías y manteniendo un registro en un libro de forma manual.

En el caso de que no exista disponibilidad del material pedido por falta de inventario, se procede a realizar la hoja de pedido que va directamente dirigida al encargado de adquisiciones, quien realiza el proceso necesario de abastecimiento.

Los procesos de adquisición para el Centro, se llevan a cabo mediante el portal Chile Compras.

---

<sup>33</sup> Anexo 5, cuadro representativo del proceso de abastecimiento.

## b) Finanzas

El control de las finanzas se respalda en la elaboración de documentos que acreditan fehacientemente los ingresos y egresos del Centro (orden de ingreso y decreto de pago respectivamente), los cuales a su vez, se concentran en un programa computacional, CAS Chile<sup>34</sup>, que permite llevar el orden respectivo de los recursos comprometidos, facilitando la obtención de informes y balances financieros para diversos fines asociados a la rendición de cuentas a las entidades correspondientes.

## c) Recursos Humanos

Principalmente, el control de Recursos Humanos se basa únicamente en calificaciones anuales obligatorias, que deben ser realizadas por el director, el cual sigue una serie de conceptos que evalúan el comportamiento de los funcionarios en distintos aspectos.

Otra forma de control se basa en las estadísticas realizadas en función a las felicitaciones, reclamos, notas de mérito y de demérito que se van agregando a la hoja de vida, o carpeta personal de cada funcionario, y que son una herramienta para definir la calificación adecuada.

---

<sup>34</sup> CAS-CHILE: empresa dedicada al diseño, desarrollo y mantenimiento de programas computacionales de Gestión pública y Municipal.

### 1.4.3. Instalaciones

Actualmente existen condiciones deficientes en algunos puestos de trabajo por la escasez de herramientas disponibles para llevar a cabo un trabajo eficiente, problema derivado principalmente por la falla y el déficit en la Gestión administrativa, a causa de la crisis descrita anteriormente.

Esta escasez se reduce a la falta de computadores, muebles de oficina, sistemas de redes y espacio físico, lo que finalmente crea una desmotivación en el funcionario por falta de comodidad, reflejado finalmente en el trabajo que realiza y en la calidad del servicio que se les entrega a los usuarios.

Pero, hoy en día con la obtención de la certificación del Ministerio de Salud (MINSAL) para convertirse en Centro de Salud Familiar (CESFAM), se espera que la inversión en infraestructura aumente acorde al aumento de población y demanda en la Comuna.

## **1.5. Cultura organizacional**

La herramienta utilizada para extraer la información referida a este componente de la organización fue la Observación, la cual permitió recabar ciertos aspectos que constituyen la cultura organizacional.

### 1.5.1. Regularidad de los Comportamientos Observados

En el sistema habitual de comunicación de esta institución, no se está respetando el canal de distribución normal de la información, como un ordinario o una carta, o la simple comunicación personal, lo que genera cierta disconformidad en el funcionario afectado, y aun más, provocando irregularidad en un contexto complejo que se encuentra entre la tensión y el disgusto. Este problema básicamente está enfocado al manejo descontrolado de la información en el nivel más alto, por lo cual es difícil considerar que en los niveles bajos la comunicación se dé de una manera más estable y regular.

La barrera permanente de comunicación en esta institución claramente detectada es la barrera humana, creada por la interferencia derivada de las emociones y valores del funcionario en cuanto al actual del director.

Ambos niveles se niegan a ser escuchados el uno al otro para resolver los problemas de la organización, recargando el rechazo por un lado y el liderazgo autocrático por el otro.

### 1.5.2. Imagen Integrada de la Institución

La imagen del Centro ha decaído con los años y con los continuos cambios de equipos administrativos, lo cual genera una deficiencia notable de la atención al usuario. Es común escuchar críticas y reclamos en vías de comunicación radial local, las que de una u otra forma permiten evaluar la calidad del servicio

entregado, el que hasta el día de hoy parece ser insuficiente para cumplir las expectativas de los usuarios.

Como forma general de evaluación al Centro, se dejan a la luz una serie de detalles que reflejan una imagen decadente y despreocupada por parte de la organización. Entre estos detalles, se encuentra la escasa preocupación personal de los funcionarios, la cual genera un desorden visual masivo de presentación.

Los uniformes casi no son usados y no se respetan ni colores ni formalidad institucional. A esto se suma la confusión que se produce cuando un usuario demanda la atención, puesto que entra en una disyuntiva al no saber a quién recurrir cuando se presenta el inconveniente, más aun, si los funcionarios o la organización en general no presentan identificación respecto al cargo o a la función que realizan.

### 1.5.3. Reglas

Los funcionarios del Centro de Salud son regidos bajo el Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales, Ley 18.883; y, Estatuto de Atención Primaria de Salud Municipal, Ley 19.378; las cuales indican que conductas deben tener los profesionales y administrativos en la entrega del Servicio.

#### 1.5.4. Clima Laboral

El director actual utiliza un sistema de liderazgo considerado autocrático, lo que generó un rechazo instantáneo en los funcionarios, quienes vieron coartada su posibilidad de accionar como ellos decidieran. A raíz de esto, se forjó un clima laboral inestable donde nació la tensión y el disgusto constante de quienes constituyen la organización. Con esto, se dio paso a rumores sobre el actuar imponente del equipo administrativo y el rechazo general a los procesos de cambio que deben realizarse.

Sin duda, que este disgusto que surge de los empleados, es traspasado a los usuarios de este servicio, y de una u otra forma afectan la imagen de toda una organización.

### **1.6. Recursos Humanos**

La manera de administrar en el Centro por parte del nivel más alto, provoca resentimientos y grandes conflictos sociales, además de un distanciamiento y alineación de las personas respecto de las tareas en la organización.

Sobrevinieron problemas de calidad en el servicio que fueron enfrentados como si perteneciesen a la dirección exclusivamente, y no a los funcionarios.

A raíz de esto, se creó irregularidad en el plano del Recurso Humano que rompió con la lealtad que se debe tener a la actividad que se realiza y a la falta de desmotivación que se presenta actualmente.

Existe conocimiento casi nulo de los derechos y reglamentos que se presentan en las leyes estatales que rigen el comportamiento de los funcionarios públicos.

Las particularidades que se presentan en el proceso administrativo y que tienen que ver con el Recurso Humano son las que se especificarán a continuación, y que fueron extraídas después de una observación minuciosa realizada por 6 meses en distintos días y horarios en el Centro de Salud de Algarrobo, clasificadas según tipo de competencia a la que se refiere:

#### 1.6.1. Competencia laboral

- La primera particularidad viene dada por la inexistencia de un encargado de RRHH valente de conocimientos que se requieren para administrar el recurso más importante de la organización. Los datos que se requieren para llevar un orden en este aspecto, están dispersos y las tareas necesarias para la administración de este recurso son realizadas por distintos funcionarios con la mayor simplicidad posible, provocando errores persistentes enfocados principalmente en las remuneraciones, en los contratos y en la ocupación de días administrativos y feriados legales.

Este inconveniente encaja en la falta de una persona con competencia laboral para llevar a cabo las funciones mencionadas.

#### 1.6.2. Competencia básica y/o General

### **Particularidades entre el personal y la planta directiva**

- Principalmente aquí existe un problema de comunicación, mencionado anteriormente, donde se expone la forma inadecuada de entregar información, o que crea un conflicto entre ambas partes. Ante cualquier cambio organizacional informado, la actitud de la planta directiva es imponente y desafiante, mientras que la de los funcionarios es de rechazo y negación ante lo expuesto, por lo que finalmente no existe una postura de diálogo ni intercambio de opiniones.

### **Particularidades propias del personal**

- El trato de los funcionarios hacia el público demandante del servicio tiende a ser un poco intolerante. Al desconocer ciertos criterios de atención, los funcionarios no priorizan el bienestar de los usuarios, traducido en desinterés cuando se produce un problema. No existe voluntad de resolver aquella situación, sabiendo y teniendo conciencia de que muchas veces se producen por falta de información por parte del usuario. El funcionario opta por descartarse del problema y derivarlo a la dirección provocando un

aumento significativo de la situación inicial. Finalmente se llega a un episodio de conflicto que pudo ser evitado.

- Al tratarse de una institución del Sector Salud, es de suma importancia que los funcionarios mantengan hábitos de limpieza como forma de disminuir los riesgos de contagio. No existe preocupación por aquellos pacientes que ingresan al consultorio con una enfermedad de tipo contagiosa, poniendo en cierto riesgo la salud de usuarios que no tiene un problema tan grave, y la salud de los mismo funcionarios. No se toma la iniciativa de requerir algún tipo de utensilio, como mascarilla, para entregar al usuario enfermo y contrarrestar el riesgo de infección en los otros pacientes, y en ellos mismos.
- Cuando se percibe la ausencia del director en el Centro, los funcionarios dan paso a un tiempo de “relajo laboral”, donde se pierde la voluntad de adelantar tareas asignadas pendientes y surge la posibilidad de entablar relaciones informales que retrasan las labores en general de todo el Centro en el área administrativa. Esta situación sucede a diario, lo que se traduce al final de mes en un aumento notorio del sueldo por tener que acudir a las horas extras para la finalización de una tarea en específico.
- De cierto modo, el rechazo que se provocó hacia la nueva dirección, impide que los funcionarios sean capaces de obedecer una orden sin tener que

reprocharla y ponen en duda cualquier actuar del director. A su vez, el actuar de los funcionarios recalca una actitud sin respeto hacia la autoridad.

### **Particularidades del directorio**

- No existe supervisión directa para los funcionarios, de tal forma que esta situación les entrega la posibilidad de no ejercer sus labores de manera oportuna y como corresponde. La supervisión también afecta en la entrada de los funcionarios en el horario de colación, donde esta se retrasa entre 10 hasta 30 minutos en algunas ocasiones. Cada día los funcionarios toman más poder sobre su tiempo y lo malgastan en cosas que no tienen relación alguna con el servicio ni con la organización en general.
- No existe uso de uniformes por parte de los funcionarios administrativos, los cuales pueden vestir de la manera que gusten sin restricciones de colores ni estilo.
- No se realizan reuniones en forma constante con los funcionarios, lo que impide analizar los problemas laborales que los aquejan.
- La información que debe ser entregada en forma confidencial por parte del directorio, se filtra y finalmente llega a su destinatario por otros medios.

- Las gestiones de la dirección para regularizar la administración del Centro de Salud, son realizadas en último momento lo que provoca la desesperación y el descontrol. Se presiona en forma constante a los funcionarios para que realicen sus actividades de manera urgente y rápida, lo que se traduce en la fijación de un sistema descoordinado y de mucha tensión.

Todo esto recae en la inexistencia de competencias básicas y/o generales en todos los niveles y funcionarios pertenecientes a la organización, las cuales se fundamental en el área humano – social.

#### 1.6.3. Competencia específica y/o funcional

- Como se mencionó anteriormente, la responsabilidad de los incumplimientos es asumida en su totalidad por el directorio, pero esto ocurre no sólo porque los funcionarios no la asumen, sino porque dicho poder de realizar ciertas tareas no les concierne por no haber sido delegado. Por lo tanto, la responsabilidad siempre será única y exclusivamente de los gestores de las actividades, el directorio.

Todas estas particularidades deben ser saneadas para volver a la realidad de una buena gestión. Surge la necesidad constante de crear conflictos para resolverla y de plantear distintas propuestas, las que finalmente no entregan ningún resultado positivo.

Estas acciones sólo crean un mayor estado de incertidumbre en lo que se refiere a la administración y a la gestión en general, llevándose consigo la preocupación como parte de la vida diaria de quienes son partícipes directos en estas funciones.

A partir de esto, la idea principal es crear un ambiente de trabajo en equipo, donde los funcionarios, de todos los niveles, sean capaces de generar propuestas que puedan llegar a concretarse para liberar y mantener un clima laboral estable.

# **CAPÍTULO III**

## **ESTADO DESEADO**

## 1. ORGANIZACIÓN IDEAL

Para que el proceso de cambio sea satisfactorio, es importante tener una idea de cómo debería ser la institución para que funcionara en forma correcta.

Tal como se expresó en el marco teórico, la situación ideal en un proceso de cambio se denomina “Estado Deseado”, y es la meta a alcanzar considerando que los puntos críticos, revelados en el análisis de la situación actual, que han sido intervenidos, generando el funcionamiento eficiente de la organización.

El Estado Deseado representa entonces un modelo que guía la utilización de herramientas y la aplicación correcta de ciertas técnicas a favor de la administración coherente y sistemática de los recursos.

En esta institución ideal, las competencias del Recurso Humano deben estar dirigidas al funcionamiento de la organización completa, y como se comprobó después del análisis, estas competencias deben fundamentarse precisamente en: Competencias laborales, competencias básicas y/o generales, y competencias específicas y/o funcionales.

Los rasgos más importantes a considerar en la competencia laboral de un funcionario son, que surja la aptitud de poder desempeñar sus funciones en diferentes contextos y que sea capaz de desarrollar sus conocimientos,

habilidades y aptitudes, en relación a su ambiente laboral y la realización de las distintas funciones que tendrá a cargo, con el fin de materializar las tareas pertinentes de acuerdo al funcionamiento de la organización.

Por otro lado, la competencia básica y/o general, en la situación ideal, está planteada según la educación formal que tenga cada integrante de la organización para que reluzcan las habilidades de comunicación y de relaciones humano-sociales pertinentes, permitiendo subsanar los conflictos en los que se ve envuelta la organización por razones particulares de la relación que se establece bajo el concepto de clima laboral.

Y por último la claridad de que existan competencias específicas y/o funcionales que permitan la delegación de responsabilidad, con el fin de lograr que las tareas sean realizadas en menor tiempo con la participación activa de toda la organización.

Ahora bien, no sólo se necesita que los funcionarios tengan estas competencias asociadas a sus labores, sino que también, se intervenga en los demás componentes, a través de la solución de estos inconvenientes en el Recurso Humano y que claramente estas soluciones tengan relación con agregar valor a toda la organización en general.

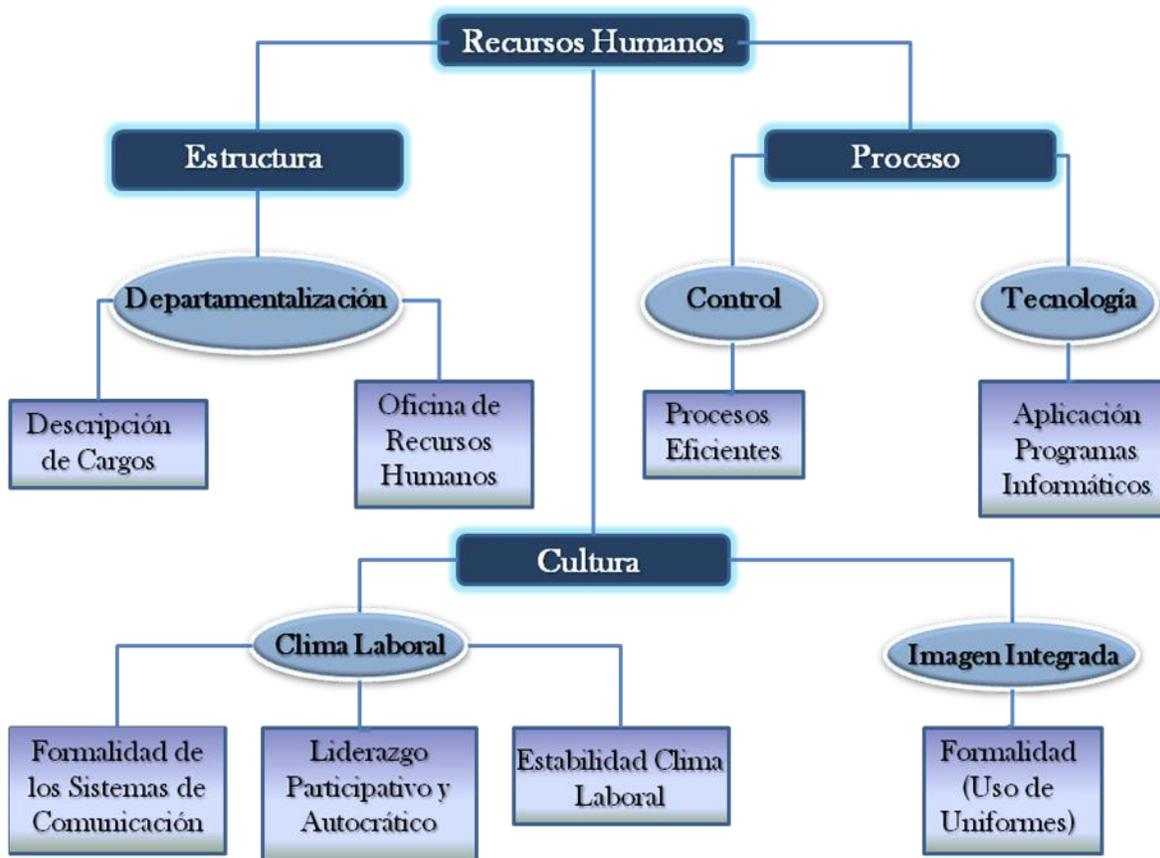
En forma general la organización en el componente estructura debe estar constituida por los elementos esenciales, considerando la estabilidad de descentralizar las labores que se realizan en el Centro de Salud investigado.

En el componente proceso, es importante estimular el uso de tecnología que mejora considerablemente la planificación y con ello, el logro de las metas institucionales. Además de lograr la eficiencia en los procesos productivos y de obtener un proceso de control mayoritariamente más efectivo que los existentes. En un punto más exacto, permite elevar el orden de los procesos administrativos, la calidad del funcionamiento, la definición de estándares pertinentes de desempeño de los funcionarios, el mejoramiento continuo en la formulación de planes de acción, y la obtención de nuevos conocimientos por parte de los funcionarios.

En el aspecto cultura organizacional, es importante que la institución tenga una imagen integrada que les permita a todos los integrantes de la organización y a sus usuarios identificarse con el Centro de Salud, considerando que son elementos importantes que tienen relación con el funcionamiento de la organización. Siguiendo en este componente y relacionándose con sus características, es trascendental que en forma interna se promueva la estabilidad del clima laboral con el fin de establecer buenas relaciones.

Todas las transformaciones y mejoras serán exclusivamente dirigidas al Recurso Humano, que en su conjunto permitirán la satisfacción de la organización completa.

A continuación se presentará la organización en sus 4 componentes relacionándose directamente con Recursos Humanos:



**Figura 1:** Fuente: *Elaboración Propia*

La intervención del Recurso Humano, en los puntos especificados en la figura en relación a los componentes organizacionales, generaría la obtención de una institución ideal en el ámbito administrativo, a través de la mejora de la gestión, tomando en consideración la estabilidad a partir de las relaciones que se establecen en la constitución de ésta, donde principalmente se contribuye con una

transformación radical de lo que hoy en día presenta la organización. Estas transformaciones están dirigidas de acuerdo a lo que se presenta como fuente real de cambio, es decir, en pleno acuerdo de lo que se estima conveniente intervenir después del análisis de la situación actual del Centro de Salud de la Comuna de Algarrobo.

## **2. TRANSFORMACIONES RESPECTIVAS**

Estas transformaciones tienen relación absoluta con la solución de inconvenientes, a través del Recurso Humano en el componente de la organización que los presenta. Se estima, que es un complemento de la organización, puesto que los aspectos que no son considerados para las transformaciones, no tienen mayor relevancia o simplemente no son necesarios de intervenir para procurar la obtención de la organización ideal.

### **2.1. Estructura**

#### **a) Oficina de Recursos Humanos**

La creación de la Oficina de Recursos Humanos trae consigo la estabilidad completa de todo el funcionamiento de este componente esencial de la organización. Los roles estarían mejor definidos; los funcionarios no tendrían disgusto por algún error que presentase un documento dirigido a ellos, puesto que la persona a cargo poseerá la competencia laboral respectiva; cada funcionario

tendría la posibilidad de hacer un reclamo pertinente, con plena seguridad de ser escuchado; y, se complementaría el componente estructura en el elemento “departamentalización”, haciendo énfasis y referencia a una organización estructurada.

#### b) Descripción de cargos

Tiene relación directa con el componente Estructura (Especialización del trabajo) de la organización, por lo tanto, se entiende que sería una estructura más completa. Para el componente Recursos Humanos, trae la mejora consistente en la forma de reclutamiento y selección de personal, considerando que se tendrían las pautas exactas de trabajo de un cargo determinado. La contratación de personal estaría condicionada por las competencias genéricas y laborales con la intención de que realicen ciertas funciones y actividades en un cargo determinado.

## 2.2. Proceso

#### a) Procesos Eficientes

Actividad relacionada directamente con el control no sólo del Recurso Humano, sino que también de los procesos administrativos con el fin de lograr que los objetivos de la organización puedan ser cumplidos con exactitud, referidos principalmente al componente “proceso”. La utilización de procesos eficientes genera el cumplimiento oportuno de los objetivos dentro de los plazos

establecidos, con el fin de proporcionar cierto nivel de complicidad con la atención al usuario.

#### b) Aplicación de Programas Informáticos

Hoy en día, la utilización de programas computacionales conlleva a la organización a reflejar un mejor nivel de estabilidad y de relación, con respecto al entorno globalizado. Sin duda, la utilización de esta herramienta permitirá un mejor orden de los procesos administrativos con el fin de generar respaldos digitales, además de contribuir a la disminución de documentos físicos, y sobre todo a la reducción considerable de tiempo frente a la obtención oportuna de la información.

Los funcionarios deberán poseer competencias genéricas que les permitan manejar ciertos aspectos de los sistemas informáticos para contribuir al desarrollo de procesos eficientes.

### **2.3. Cultura Organizacional**

#### a) Formalidad en los sistemas de comunicación

En el componente cultura, se establecieron distintas irregularidades, dentro de la más importante estaba el sistema informal de comunicación, donde se ponía en riesgo información confidencial por no asegurar la utilización de las vías de

comunicación registradas como formales. A partir de esto, es relevante perseguir la formalidad de comunicación siguiendo las fases necesarias para tal actividad.

b) Clima Laboral Estable

La organización ideal es aquella en donde los funcionarios o empleados mantienen una relación de comodidad en su lugar de trabajo, por lo tanto, es de plena importancia, que el clima laboral se presente en condiciones estables para reforzar la calidad del trabajo, teniendo en cuenta las relaciones laborales en las que se encuentra el funcionario.

c) Liderazgo participativo y autocrático

Promover el trabajo en equipo, considerando las relaciones, para lograr que las decisiones claves hagan partícipe a toda la organización con el fin de generar instancias de colaboración de los participantes a ciertos sistemas de cambio. Pero es importante también, mantener un sistema de liderazgo autocrático que permita la resolución de inconvenientes considerados urgentes. Ambos están relacionados para procurar la mejora continua de los procesos y la gestión.

d) Formalidad en relación a la imagen institucional

La formalidad de los empleados del Centro es principal para evaluar la imagen institucional, considerando que la presentación personal es la primera

percepción que tienen los usuarios cuando demandan el servicio. Mantener un estándar de vestimenta que demuestre formalidad.

En cuanto a la cultura, es fundamental que los funcionarios tengan competencias básicas que tienen referencia exclusiva a las habilidades para la comunicación oral y que se fundamentan en una educación formal, alusiva a las relaciones humano – sociales que son esenciales para la mejora del componente en cuestión.

Todas las transformaciones anteriormente mencionadas hacen alusión a la formación de una organización completa, que conlleva el mejoramiento de la GRH, consecuente con las expectativas que se esperan de la investigación realizada, en pleno esmero de facilitar la obtención del objetivo principal.

# CONCLUSIÓN

## CONCLUSIÓN

El Centro de Salud, hoy en día está en una etapa de aprender, donde se promueve la generación de ventajas competitivas que estimulen el conocimiento de los participantes, con el fin de crear valor.

Para conseguir esto, se realizó el análisis organizacional respectivo con la intención de detectar las falencias enfocadas principalmente a la GRH, evaluando los cambios correspondientes a los componentes organizaciones para posteriormente formular los planes respectivos y el cumplimiento del objetivo general de proponer un modelo de mejora de la Gestión de Recursos Humanos del Centro de Salud de la Comuna de Algarrobo.

El modelo, y sus planes constituyentes, deben estar dirigidos en el Estado Delta, *“espacio donde se desarrolla el cambio, que no constituye la manera antigua de realizar negocios, pero tampoco es la nueva. Se encuentra entre los dos, es el período de transición entre lo actual y lo deseado”*.<sup>35</sup>

Este modelo implica la utilización de herramientas usuales de gestión, las cuales traerán la mejoría paulatina del servicio. En algunos aspectos implica cambios radicales, mientras que en otros los cambios serán consecuencias de la forma y las condiciones en que se evalúe la integración del nuevo sistema.

---

<sup>35</sup> Como gestionar el cambio con éxito; Rebecca Potts y Jeanenne Lamarsh – Blume Empresa.

El modelo implica en su gran mayoría al Recurso Humano, pero este cambio no sólo debe ser aplicado a las personas, sino también crear el ambiente en que los funcionarios se desenvuelven, lo cual generaliza el cambio en toda la organización y en todos los aspectos.

Una de las primeras etapas en la transformación de la GRH es la creación de una oficina de Recursos Humanos como tal y a su vez, la incorporación de un profesional con competencia laboral que pueda cumplir con las tareas que se realizan en torno a las acciones de los funcionarios.

Es de suma importancia englobar el perfil que se necesita para la formación de este nuevo puesto de trabajo. Las condiciones en las que se encuentra hoy en día el Centro de Salud, no permite situar en forma física la oficina de Recursos Humanos, pero sí la instalación de un escritorio para crear una condición de trabajo cómoda en la que el profesional a cargo pueda ejercer su función.

El profesional que esté a cargo de esta tarea, de administrar la oficina de Recursos Humanos, deberá tener conocimiento y capacidad para cumplir con las siguientes funciones:

- Elaborar planillas de liquidaciones de sueldo; acorde a los beneficios y descuentos pertinentes de cada funcionario. Además de manejar las leyes que rigen los pagos de los funcionarios del sector Salud, en las que se fundamentan reajustes, bonos, asignaciones y aguinaldos.

- Tomar decisiones en las que respecta específicamente el exclusivo bienestar de los funcionarios y resolver los problemas que se presenten de forma urgente. Estos problemas son precisamente referidos a los que se producen entre los mismos empleados por falta de acuerdos o, por reacciones o actitudes anti éticas que pongan en riesgo el clima laboral; y los reclamos que realizan los usuarios en contra del trabajo mal realizado.
- Participar como mediador a los problemas y molestias que presente el personal para con los directores del Centro. Este trabajo sería realizado de manera ordenada y siguiendo con todos los conductos regulares y formales que se establezcan, para finalmente concretar una cita con el director cuando fuese estrictamente necesario.
- Poner en acción el proceso de reclutamiento y selección acorde a las normas establecidas por la ley, para asegurar el buen funcionamiento de los empleados en su puesto de trabajo y de esta manera hacer más eficiente la labor en conjunto de toda la organización. La ley sólo establece quienes deben ser los integrantes del comité de elección del postulante para el cargo en cuestión, pero no define con claridad cuáles son los requisitos para fundamentar su cargo en la administración al servicio del público.

- Llevar un control de los permisos y feriados legales de cada funcionario, además de proveer información sobre documentación relacionada con contratos.
  
- Manejar minuciosamente las condiciones en que se generan las horas extras de los funcionarios, y controlar en forma constante la horas de entrada y salida, incluyendo la hora de colación.
  
- En cuanto a la eficiencia de la función ejercida, se pretende incorporar un sistema de supervisión permanente que constará de:
  - Informes semanales de las tareas realizadas y el tiempo en que se demora.
  
  - Inspecciones sorpresa con calificaciones de 1 a 7 según la percepción objetiva del supervisor, el cual evaluará la forma de trabajo, el cumplimiento de las metas, y la relación con los demás funcionarios. Todo esto será realizado sólo por el método de observación. Esta calificación irá finalmente a una hoja de vida que más tarde será un dato preliminar para la evaluación que se realiza en función de la ley.
  
  - Evaluar si el funcionario sigue los conductos regulares para alguna queja o recomendación.

- Hacer encuestas de manera regular a los usuarios y evaluar la respuesta del público por departamento.

La oficina de Recursos Humanos iniciará el proceso de cambio acorde a las necesidades de la organización y al saneamiento de las falencias detectadas y mencionadas anteriormente.

El modelo de cambio, llevado a cabo en el Estado Delta, debe ser empleado mediante tres planes que permitirán alcanzar de forma satisfactoria el Estado Deseado.

## **1. PLAN DE APRENDIZAJE**

Encontradas las causas que fundamentan la mayor parte de las irregularidades es de suma importancia dirigir el plan de aprendizaje hacia los funcionarios promoviendo la capacitación ante los temas más relevantes, con la intención de mejorar las competencias básicas y/o generales que hacen referencia al actuar de los individuos en el plano humano-social, resolviendo finalmente los problemas que se producen en la atención a los usuarios. Además de mejorar los hábitos de limpieza, el orden y el respeto hacia la institución y hacia ellos mismos.

Es recomendable la capacitación explotando las competencias genéricas, con el fin de que se puedan aplicar programas informáticos y se establezca una administración fundamentada en la estabilidad de los procesos eficientes. Para

contribuir al aumento en el nivel de calidad del servicio es conveniente realizar constantes capacitaciones, pero que consideren como tema relevante la atención al usuario, donde se enseñe del trato que se debe dar y hacia la organización en general.

Bajo este plan será necesaria la incorporación de la Descripción de cargos con el propósito de que se determinen los objetivos y funciones, para crear un mejor proceso de reclutamiento y selección de personal. La descripción de cargos implica la captación de las habilidades de los individuos postulantes, las cuales no fueron realizadas en su debido tiempo, puesto que no se tuvo conocimiento de las características de cada cargo, lo que finalmente se tradujo en un problema de administración que gatilló la crisis.

Se especifican estos ítems, en el plan en cuestión, puesto que cada funcionario deberá pasar por un proceso de aprendizaje para familiarizarse con sus obligaciones y con las tareas que debe realizar.

## **2. PLAN DE COMUNICACIÓN**

Durante el proceso de cambio será necesario integrar a los funcionarios informándoles de los procedimientos a seguir. Para ello, será necesario elaborar un compendio informativo con el fin de crear la coalición pertinente para gestionar el cambio.

Este compendio informativo será elaborado a partir de la investigación realizada, tomando en consideración las falencias detectadas y las soluciones expuestas ante la meta de alcanzar el Estado Deseado.

El compendio contendrá la siguiente información:

- Antecedentes organizacionales.
- Extracto de los artículos más importantes de las leyes 18.883 (Estatuto Administrativo para funcionarios municipales) y 19.378 (Estatuto de atención primaria de Salud Municipal).
- Falencias detectadas en el análisis de la situación actual, poniendo énfasis en los componentes de la organización.
- Demostrar el significado que tiene para la organización pasar al Estado Deseado.
- Proceso de Cambio:
  - Creación de la oficina de Recursos Humanos; especificando las actividades a las que estará relacionada, y los beneficios que traería su creación para los funcionarios.
  - Intervención de los puntos críticos en cada componente organizacional.

- Presentación de los planes de aprendizaje e incentivos, con el fin de dar a conocer las propuestas de cambio.

La información relevante será siempre expuesta en este plan para que los funcionarios que constituyen la organización sean partícipes y procedan siempre con sus acciones en post al mejoramiento continuo y puedan expresar el proceso de cambio como una opción de ver acrecentada su posibilidad de desarrollarse.

### **3. PLAN DE INCENTIVOS**

Esta es la parte más compleja del proceso de cambio, puesto que el incentivo no sólo va ligado a la importancia que se le da al dinero sino también a comodidad que presente el funcionario frente a su lugar de trabajo y al ambiente que lo rodea.

En el Centro de Salud investigado, los funcionarios pasan en constantes conflictos que se generan porque se está viviendo en un clima laboral extremadamente tenso, y donde no existe ningún tipo de incentivo para que esto vaya a la mejora.

Para esto, es necesario que se establezcan distintas actividades de manera regular dentro del establecimiento. Para partir, sería apropiado integrar un reconocimiento al trabajo realizado y a la eficiencia de las tareas mediante la calificación del “empleado del mes”. En esta oportunidad el reconocimiento es

público. Se instala una fotografía de la persona elegida en los comedores del establecimiento durante todo el mes y se cambia cuando se elija a quien lo suceda. Esta calificación será expresamente dirigida por el encargado de Recursos Humanos que evaluará cada una de las situaciones en las que se presentó el funcionario de acuerdo a los resultados obtenidos tanto de la supervisión como de las opiniones de los demás empleados.

Será conmovedor y satisfactorio que se celebren fechas importantes como cumpleaños o “días de” (secretaria, médicos, trabajador, etc.). Esto puede realizarse cada semana según haya una fecha importante o, dejar un día exclusivo en el mes para este tipo de celebraciones. El encargado de Recursos Humanos se preocupará de poner en el diario mural cada fecha importante que se aproxime.

Además de ello, plantear la posibilidad de generar espacios de relaciones informales en las que el funcionario pueda expresar sin presiones lo que espera del proceso de cambio, y al mismo tiempo permita la estabilidad del clima laboral.

Con la propuesta de modelo expuesta, se pretende corregir los errores usuales en la Gestión del Cambio del sector público a través del Recurso Humano, con la intención de generar espacios de participación entre los actores del cambio, a través de capacitación y educación de lo que realmente significa ser funcionario público, además de delegarle cierta responsabilidad en el aspecto de que pertenece a la organización y que sus acciones deben estar dirigidas siempre al bien común de la institución.

Cada día, se espera sea distinto al anterior, y se logre el cien por ciento de efectividad en el plano de salud en la Comuna de Algarrobo. Es difícil poder responder a cada expectativa por separado, pero cada acto realizado va en pleno esmero de entregar un nivel mayor de atención a la Comuna.

Cada persona es parte de un completo sistema que permite la mejora de la Comuna y de sus vidas en general. Esto es lo que se pretende entregar en esta institución pública que, día a día, espera establecer una estrecha relación con sus usuarios, permitiendo dar una opinión ante temas que les afecten y siendo parte de una cadena que aplique estas opiniones de manera de realizar acciones que satisfagan sus necesidades, y fue a partir de ello que se intenta contribuir con esta investigación logrando finalmente aumentar el valor de la organización en la mente de los usuarios.

# ANEXOS

### Anexo Nº 1: Distribución del Recurso Humano según estamentos

Los Servicios consideran un distinto número de estamentos según la institución de que se trate, encontrando las mayores diferencias entre aquellos Servicios afectos a distintos sistemas remuneratorios, como se señala en el cuadro a continuación.

EUS Y DL 1953	FISCALIZADORES	PODER JUDICIAL	MINISTERIO PÚBLICO	PODER LEGISLATIVO
Autoridades y Jefes de Servicio	Jefe Superior de Servicio	Escalafón Superior	Jefe Superior de Servicio	Jefe Superior de servicio
Directivos profesionales	Directivos		Directivos Profesionales	Directivos profesionales
Directivos no profesionales	Jefaturas	--	Directivos no Profesionales	Directivos no profesionales
Profesionales Personal médico afecto a leyes Nos. 15.076 y 19.664	Profesionales Fiscalizadores	Asistentes Sociales Escalafón de empleados profesionales	Fiscales Profesionales	Profesionales
Técnicos con y sin asignación profesional	Técnicos	--	Técnicos con y sin asignación profesional	Técnicos con y sin asignación profesional
Administrativos Auxiliares Jornales permanentes	Administrativos Auxiliares	Escalafón de Empleados	Administrativos Auxiliares	Administrativos Auxiliares
Honorarios asimilados a grado	Honorarios asimilados a grado	--	--	Honorarios asimilados a grado

**Fuente: Estadísticas de Recursos Humanos, Ministerio de Hacienda, Dipres, elaboración propia.**

## Anexo N° 2: Personal civil del Gobierno Central según ministerio.

MINISTERIOS	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA	271	284	276	281	308	297	302	305	306	304
CONGRESO NACIONAL (b)	789	776	802	798	816	806	813	806	824	845
PODER JUDICIAL	5.552	5.560	5.828	6.093	6.297	6.593	7.286	7.952	8.676	8.932
CONTR. GRAL. DE LA REPÚBLICA	1.413	1.408	1.398	1.391	1.411	1.398	1.450	1.490	1.520	1.654
DEL INTERIOR	2.303	2.288	2.355	2.405	2.445	2.552	2.660	2.739	2.877	3.198
RELACIONES INTERIORES	1.252	1.240	1.307	1.441	1.468	1.430	1.430	1.505	1.536	1.535
ECONOMÍA	2.692	2.721	2.286	2.293	2.350	2.339	2.402	2.455	2.543	2.633
HACIENDA	6.804	6.764	7.149	7.478	7.613	7.760	7.910	8.058	8.386	8.619
EDUCACIÓN	10.004	11.169	11.594	11.676	11.647	11.478	11.574	11.669	12.544	13.507
JUSTICIA	12.880	11.805	14.736	15.206	15.669	16.671	17.364	18.587	19.470	20.592
DEFENSA (c)	302	2.983	2.947	3.083	3.380	3.500	3.539	3.527	3.531	3.567
OBRAS PÚBLICAS	7.470	7.320	7.384	7.143	6.986	6.796	6.900	6.807	6.738	7.568
AGRICULTURA	4.488	4.443	4.567	4.733	4.802	4.770	4.759	4.834	5.197	5.416
BIENES NACIONALES	370	346	365	364	359	359	358	412	417	473
DEL TRABAJO	6.426	7.464	6.450	6.541	6.553	6.555	6.612	6.736	6.828	6.851
SALUD (d)	69.189	70.306	73.180	75.817	77.939	79.529	81.088	83.187	85.679	89.371
MINERÍA	668	666	699	710	714	717	774	813	846	885
VIVIENDA	3.317	3.205	3.205	3.246	3.184	3.197	3.087	3.067	3.232	3.404
TRANSPORTES	330	330	329	322	394	431	468	489	513	619
SEC. GRAL. DE GOBIERNO	357	351	529	833	895	888	855	852	836	931
PLANIFICACIÓN	929	898	1.225	1.515	1.511	1.591	1.575	1.621	1.641	1.712
SEC. GRAL. DE LA PRESIDENCIA	291	328	442	483	538	548	564	563	564	644
PÚBLICO		96	441	809	1.144	2.103	3.383	3.543	3.570	3.675
<b>TOTAL SECTOR PÚBLICO</b>	<b>138.097</b>	<b>142.751</b>	<b>149.494</b>	<b>154.661</b>	<b>158.423</b>	<b>162.308</b>	<b>167.153</b>	<b>172.017</b>	<b>178.274</b>	<b>186.935</b>

Notas:

- Hasta el 2006, se presenta la distribución de la dotación efectiva al 31 de mayo de cada año. A contar de 2007, se presenta la distribución de la dotación efectiva al 30 de junio.
- No incluye a Senadores ni Diputados.
- No incluye el personal de las Fuerzas Armadas y de Orden.
- Para determinar el total de la dotación efectiva se consideró el número de cargos y no de personas del personal médico afecto a las leyes Nos. 19.664 y 15.076.-

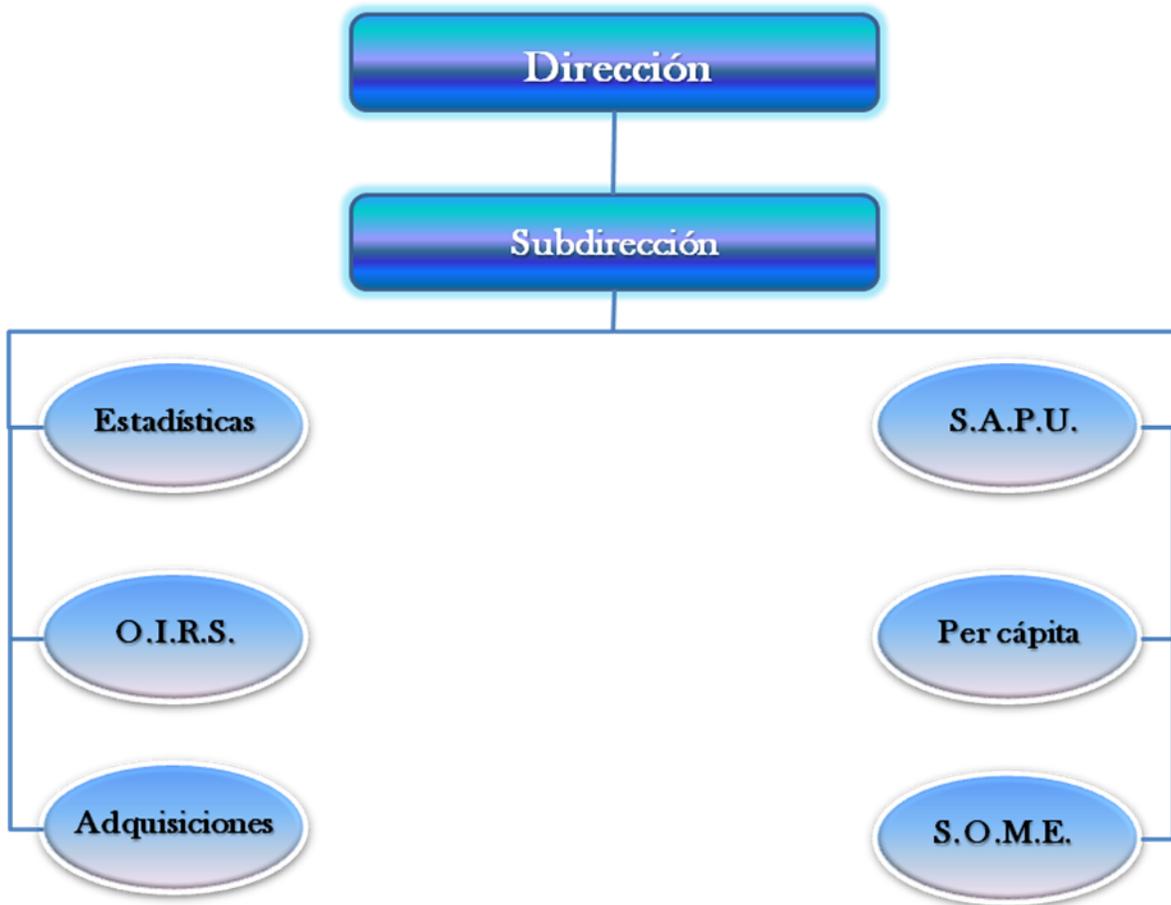
**Fuente: Estadísticas de Recursos Humanos del Sector Público 1999-2008.**

**Anexo N° 3: Dotación 2010 del Centro de Salud de la Comuna de Algarrobo.**

PLANTA	HRS.	CONTRATA	HRS.
A MEDICO CIRUJANO	44	A CIRUJANO DENTISTA	44
A MEDICO CIRUJANO	22	A MEDICO CIRUJANO	44
A CIRUJANO DENTISTA	44	A MEDICO CIRUJANO	44
A CIRUJANO DENTISTA	17	A MEDICO CIRUJANO	44
B NUTRICIONISTA	22	A MEDICO CIRUJANO	44
B PSICOLOGO/A	44	A MEDICO CIRUJANO	44
B KINESIOLOGO/A	44	A MEDICO CIRUJANO	44
B ENFERMERA/O	12	A MEDICO CIRUJANO	44
B MATRON/A	44	A MEDICO CIRUJANO	44
C TENS	44	B ENFERMERA/O	44
C TENS	44	B ENFERMERA/O	44
C TENS	44	B MATRON/A	33
C TENS	44	B KINESIOLOGO/A	44
C TENS	44	B ASISTENTE SOCIAL	44
C TENS	44	B PSICOLOGO/A	44
C CONTADOR/A	44	C TENS	44
C CONTADOR/A	44	C TENS	44
C PODOLOGO/A	33	C TENS	44
C TECNICO DE NIVEL SUPERIOR	44	D AUXILIAR DENTAL	44
C LABORATORISTA DENTAL	44	D AUXILIAR DE ENFERMERIA	44
D AUXILIAR DE FARMACIA	44	E ADMINISTRATIVO	44
D AUXILIAR DE ENFERMERIA	44	E ADMINISTRATIVO	44
D AUXILIAR DE ENFERMERIA	44	E ADMINISTRATIVO	44
E ADMINISTRATIVO	44	E ADMINISTRATIVO	44
E ADMINISTRATIVO	44	F AUXILIAR DE SERVICIO	44
E ADMINISTRATIVO	44	F AUXILIAR DE SERVICIO	44
E ADMINISTRATIVO	44	F AUXILIAR DE SERVICIO	44
E ADMINISTRATIVO	44	F CHOFER LEY 20157	44
E ADMINISTRATIVO	44	F CHOFER LEY 20157	44
E ADMINISTRATIVO	44	F CHOFER LEY 20157	44
E ADMINISTRATIVO	44		
F AUXILIAR DE SERVICIO	44		
F AUXILIAR DE SERVICIO	44		
F CHOFER LEY 20157	24		
F CHOFER LEY 20157	44		
F CHOFER LEY 20157	44		
F CHOFER LEY 20157	44		

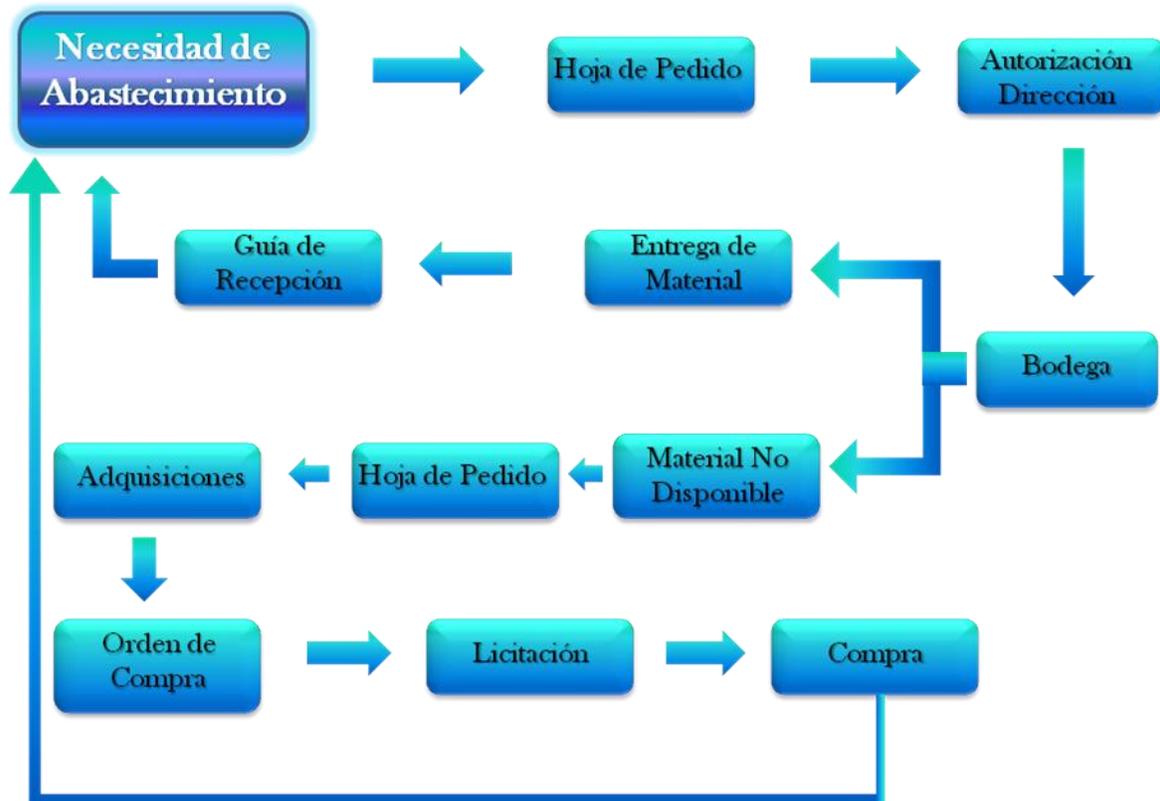
**Fuente: Antecedentes Centro de Salud**

Anexo Nº 4: Cuadro Representativo de la Cadena de mando.



*Fuente: Elaboración Propia*

Anexo Nº 5: Cuadro Representativo del Proceso de Adquisiciones del Centro de Salud.



Fuente: *Elaboración Propia*



## Anexo Nº 7: Organigrama Institucional



### Nota:

**Sector 1: Centro de Salud Algarrobo**

**Sector 2: Posta Rural El Yeco**

**Sector 3: Posta Rural San José.**

***Fuente: Programa de Salud Comunal 2010.***

## Anexo N° 8: Extracto de la Ley N° 19.378

### TITULO I

#### Normas Generales del Régimen Laboral de la Atención Primaria de Salud Municipal

**Artículo 4°.-** En todo lo no regulado expresamente por las disposiciones de este Estatuto, se aplicarán, en forma supletoria, las normas de la ley N° 18.883, Estatuto de los Funcionarios Municipales. El personal al cual se aplica este Estatuto no estará afecto a las normas sobre negociación colectiva y, sobre la base de su naturaleza jurídica de funcionarios públicos, podrá asociarse de acuerdo con las normas que rigen al sector público.

No obstante, en materia de concursos, jornada de trabajo, feriados y permisos, a los profesionales funcionarios a que se refiere la ley N° 15.076, les serán aplicables, supletoriamente, las normas de dicho cuerpo legal, en cuanto sean conciliables con las disposiciones y reglamentos de esta ley.

**Artículo 5°.-** El personal regido por este Estatuto se clasificará en las siguientes categorías funcionarias:

- a) Médicos Cirujanos, Farmacéuticos, Químico-Farmacéuticos, Bioquímicos y Cirujano-Dentistas.
- b) Otros profesionales.
- c) Técnicos de nivel superior.
- d) Técnicos de Salud.
- e) Administrativos de Salud.
- f) Auxiliares de servicios de Salud.

#### Párrafo 1°

#### Dotación y jornada de trabajo

**Artículo 10.-** Se entenderá por dotación de atención primaria de salud municipal, en adelante "la dotación", el número total de horas semanales de trabajo del personal que cada entidad administradora requiere para su funcionamiento.

**Artículo 13.-** Para ingresar a una dotación será necesario cumplir con los siguientes requisitos:

- 1.- Ser ciudadano.

En casos de excepción, determinados por la Comisión de Concursos establecida en el artículo 35 de la presente ley, podrán ingresar a la dotación profesionales extranjeros que posean título legalmente reconocido. En todo caso, en igualdad de condiciones se preferirá a los profesionales chilenos.

- 2.- Haber cumplido con la ley de reclutamiento y movilización, cuando fuere procedente.
- 3.- Tener una salud compatible con el desempeño del cargo.
- 4.- Cumplir con los requisitos a que se refieren los artículos 6°, 7°, 8° y 9° de esta ley.
- 5.- No estar inhabilitado o suspendido en el ejercicio de funciones o cargos públicos, ni hallarse condenado o sometido a proceso por resolución ejecutoriada por crimen o simple delito.
- 6.- No haber cesado en algún cargo público por calificación deficiente o medida disciplinaria, aplicada en conformidad a las normas de la ley N° 18.834, Estatuto Administrativo, a menos que hayan transcurrido cinco o más años desde el término de los servicios.

## Anexo N° 9: Extracto de la Ley N° 18.883

### TITULO I

#### Normas Generales

**Artículo 5°.-** Para los efectos de Estatuto el significado legal de los términos que a continuación se indican será el siguiente:

a) Cargo municipal:

Es aquél que se contempla en las plantas de los municipios y a través del cual se realiza una función municipal.

b) Planta de personal:

Es el conjunto de cargos permanentes asignados por la ley a cada municipalidad, que se conformará de acuerdo a lo establecido en el artículo 7°.

c) Sueldo:

Es la retribución pecuniaria, de carácter fijo y por períodos iguales, asignada a un empleo municipal de acuerdo con el nivel o grado en que se encuentra clasificado.

d) Remuneración:

Es cualquier contraprestación en dinero que el funcionario tenga derecho a percibir en razón de su empleo o función, como, por ejemplo, sueldo, asignación municipal, asignación de zona y otras.

e) Carrera funcionaria:

Es un sistema integral de regulación del empleo municipal aplicable al personal titular de planta, fundado en principios jerárquicos, profesionales y técnicos, que garantiza la igualdad de oportunidades para el ingreso, la dignidad de la función municipal, la capacitación y el ascenso, la estabilidad en el empleo, y la objetividad en las calificaciones en función del mérito y de la antigüedad.

f) Empleo a contrata: Es aquel de carácter transitorio que se contempla en la dotación de una municipalidad.

**Artículo 27.-** Los funcionarios seleccionados para seguir cursos de capacitación tendrán la obligación de asistir a éstos, desde el momento en que hayan sido seleccionados, y los resultados obtenidos deberán considerarse en sus calificaciones.

Lo anterior, implicará la obligación del funcionario de continuar desempeñándose en la municipalidad respectiva a lo menos el doble del tiempo de extensión del curso de capacitación.

El funcionario que no diere cumplimiento a lo dispuesto en el inciso precedente deberá reembolsar a la municipalidad todo gasto en que ésta hubiere incurrido con motivo de la capacitación. Mientras no efectuare este reembolso, la persona quedará inhabilitada para volver a ingresar a la Administración del Estado, debiendo la autoridad que corresponda informar este hecho a la Contraloría General de la República.

### **Párrafo 3°**

#### **De las Calificaciones**

**Artículo 29.-** El sistema de calificación tendrá por objeto evaluar el desempeño y las aptitudes de cada funcionario, atendidas las exigencias y características de su cargo, y servirá de base para el ascenso, los estímulos y la eliminación del servicio.

**Artículo 30.-** Todos los funcionarios deben ser calificados anualmente, en alguna de las siguientes listas: Lista N° 1, de Distinción; Lista N° 2, Buena; Lista N° 3, Condicional; Lista N° 4, de Eliminación. El Alcalde será personalmente responsable del cumplimiento de este deber.

**Artículo 31.-** No serán calificados el Alcalde, los funcionarios de exclusiva confianza de éste y el Juez de Policía Local. Los miembros de la Junta Calificadora serán calificados por el Alcalde.

El delegado del personal que integre la Junta podrá ser calificado por ésta, cuando así lo solicitare. En tal caso, la Junta se reunirá y resolverá con exclusión de aquél. Si no lo pidiere, mantendrá su calificación anterior.

**Artículo 38.-** Son anotaciones de mérito aquéllas destinadas a dejar constancia de cualquier acción del empleado que implique una conducta o desempeño funcionario destacado.

Entre las anotaciones de mérito figurarán aspectos tales como la adquisición de algún título u otra calidad especial relacionada con el servicio, cuando éstos no sean requisitos específicos en su cargo, como asimismo, la aprobación de cursos de capacitación que se relacionen con las funciones del servicio, el desempeño de labor por períodos más prolongados que el de la jornada normal, la realización de cometidos que excedan de su trabajo habitual y la ejecución de tareas propias de otros funcionarios cuando esto sea indispensable.

Las anotaciones de mérito realizadas a un funcionario durante el respectivo período de calificaciones, constituirán un antecedente favorable para la selección a cursos de capacitación a que éste opte.

**Artículo 39.-** Son anotaciones de demérito aquéllas destinadas a dejar constancia de cualquier acción u omisión del empleado que implique una conducta o desempeño funcionario reprochable.

Entre las anotaciones de demérito se considerarán el incumplimiento manifiesto de obligaciones funcionarias, tales como, infracciones a las instrucciones y órdenes de servicio y el no acatamiento de prohibiciones contempladas en este cuerpo legal y los atrasos en la entrega de trabajos.

**Artículo 40.-** Las anotaciones deberán referirse sólo al período que se califica, y serán realizadas por la unidad encargada del personal a petición escrita del Jefe Directo del funcionario.

El funcionario podrá solicitar a su Jefe Directo que se efectúen las anotaciones de mérito que a su juicio sean procedentes.

El funcionario podrá solicitar, asimismo, que se deje sin efecto la anotación de demérito o que se deje constancia de las circunstancias atenuantes que concurran en cada caso.

La unidad encargada del personal deberá dejar constancia en la hoja de vida de todas las anotaciones de mérito o de demérito que disponga el Jefe Directo de un funcionario.

**Artículo 48.-** El funcionario calificado por resolución ejecutoriada en lista 4 o por dos años consecutivos en lista 3, deberá retirarse de la Municipalidad dentro de los 15 días hábiles siguientes al término de la calificación. Si así no lo hiciere se le declarará vacante el empleo a contar desde el día siguiente a esa fecha. Se entenderá que la resolución queda ejecutoriada desde que venza el plazo para reclamar o desde que sea notificada la resolución de la Contraloría General de la República que falla el reclamo.

Si un funcionario conserva la calificación en lista 3, en virtud de lo dispuesto en el artículo 36, no se aplicará lo establecido en el inciso precedente, a menos que la falta de calificación se produzca en dos períodos consecutivos.

**Artículo 49.-** Con el resultado de las calificaciones ejecutoriadas, las Municipalidades confeccionarán un escalafón disponiendo a los funcionarios de cada grado de la respectiva planta en orden decreciente conforme al puntaje obtenido.

En caso de producirse un empate, los funcionarios se ubicarán en el escalafón de acuerdo con su antigüedad: primero en el cargo, luego en el grado, luego en la Municipalidad, a continuación en la Administración del Estado, y finalmente, en el evento de mantenerse la concordancia, decidirá el Alcalde.

**Artículo 50.-** El escalafón comenzará a regir a contar desde el 1° de enero de cada año y durará doce meses.

El escalafón será público para los funcionarios del respectivo municipio.

Los funcionarios tendrán derecho a reclamar de su ubicación en el escalafón con arreglo al artículo 156 de este Estatuto. El plazo para interponer este reclamo deberá contarse desde la fecha en que el escalafón esté a disposición de los funcionarios para ser consultado.

## TITULO III

### De las Obligaciones Funcionarias

#### PARRAFO 1° NORMAS GENERALES

**Artículo 58.-** Serán obligaciones de cada funcionario:

- a) Desempeñar personalmente las funciones del cargo en forma regular y continua, sin perjuicio de las normas sobre delegación;
- b) Orientar el desarrollo de sus funciones al cumplimiento de los objetivos de la municipalidad y a la mejor prestación de los servicios que a ésta correspondan;
- c) Realizar sus labores con esmero, cortesía, dedicación y eficiencia, contribuyendo a materializar los objetivos de la municipalidad;
- d) Cumplir la jornada de trabajo y realizar los trabajos extraordinarios que ordene el superior jerárquico;
- e) Cumplir las destinaciones y las comisiones de servicio que disponga la autoridad competente;
- f) Obedecer las órdenes impartidas por el superior jerárquico;
- g) Observar estrictamente el principio de la probidad administrativa regulado por la ley N° 18.575 Art. 6° N° 2 y demás disposiciones especiales;
- h) Guardar secreto en los asuntos que revistan el carácter de reservados en virtud de la ley, del reglamento, de su naturaleza o por instrucciones especiales;
- i) Observar una vida social acorde con la dignidad del cargo;
- j) Proporcionar con fidelidad y precisión los datos que la municipalidad le requiera relativos a situaciones personales o de familia, cuando ello sea de interés para la municipalidad, debiendo ésta guardar debida reserva de los mismos;
- k) Denunciar ante el Ministerio Público, o ante la policía si no hubiere fiscalía en la comuna en que tiene su sede la municipalidad, con la debida prontitud, los crímenes o simples delitos y al alcalde los hechos de carácter irregular o las faltas al principio de probidad de que tome conocimiento;
- l) Rendir fianza cuando en razón de su cargo tenga la administración y custodia de fondos o bienes, de conformidad con la Ley Orgánica Constitucional de la Contraloría General de la República, y
- m) Justificarse ante el superior jerárquico de los cargos que se le formulen con publicidad, dentro del plazo que éste le fije, atendidas las circunstancias del caso.

**Artículo 61.-** Serán obligaciones especiales del alcalde y jefes de unidades las siguientes:

- a) Ejercer un control jerárquico permanente del funcionamiento de las unidades y de la actuación del personal de su dependencia, extendiéndose dicho control tanto a la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los fines establecidos, como a la legalidad y oportunidad de las actuaciones;
- b) Vela permanentemente por el cumplimiento de los planes y de la aplicación de las normas dentro del ámbito de sus atribuciones, sin perjuicio de las obligaciones propias del personal de su dependencia, y
- c) Desempeñar sus funciones con ecuanimidad y de acuerdo a instrucciones claras y objetivas de general aplicación, velando permanentemente para que las condiciones de trabajo permitan una actuación eficiente de los funcionarios.