

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo trata de una Memoria de Experiencia Profesional, realizado en el H.R.S.D.D de la ciudad de Tarija, con el propósito de optimizar los conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera de Administración de empresas y poder adquirir nuevas habilidades. En la Memoria de Experiencia Profesional se trabajó en la Unidad de Recursos Humanos, donde se desarrolló el rediseño del manual de Organización y funciones y la creación del manual de procedimientos

La Memoria de Experiencia Profesional parte con la Identificación de una problemática, mediante una entrevista a la jefe de la Unidad de Recursos y cuestionarios aplicados a los funcionarios de la Unidad donde se identificó una serie de deficiencias en el cumplimiento de sus funciones. Posteriormente se realizó un diagnóstico situacional a la Unidad, partiendo de la descripción de la información de la empresa: Sus antecedentes, objetivos, misión, visión y una comparación del manual de funciones 2018, con las actuales funciones que se desempeñan en la Unidad de Recursos Humanos del H.R.S.D.D. Se identificó la necesidad de actualizar el manual de funciones para la Unidad, y la creación del manual de procedimientos, como también la recopilación de la información para el diseño de los manuales y demás información secundaria, como también la actualización de la estructura organizacional de la Unidad de Recursos Humanos del H.R.S.D.D.

La propuesta es el rediseño de un manual de organización, funciones y procedimientos para la Unidad de Recursos Humanos del H.R.S.D.D, con el contenido de: Marco legal Institución, estructura orgánica y gráfica, descripción de las áreas y descripción de todos los cargos en la Unidad de Recursos Humanos. Posteriormente se encuentran las conclusiones y recomendaciones del trabajo en general.

Por último, un apartado denominado Habilidades y Destrezas de la Memoria de Experiencia Profesional, se refiere a las actividades realizadas dentro de la Unidad, la experiencia y aprendizaje en la Institución debidamente respaldadas con sus informes mensuales emitidos por la jefe de la Unidad de Recursos Humanos del H.R.S.D.D.

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de profesionalización se ha desarrollado bajo la modalidad de Memoria de Experiencia Profesional, con el propósito de aplicar los conocimientos, aprendizajes y contribuir a la institución en la elaboración de una propuesta que mejore un aspecto específico de la misma durante el transcurso de la Memoria de Experiencia Profesional.

El aporte para la institución consiste en un rediseño de los manuales administrativos para la Unidad de Recursos Humanos del H.R.S.D.D.

La propuesta pretende subsanar las falencias encontradas con la actualización del manual de funciones, creando el manual de organización y en base a estos, crear un manual de procedimientos.

Para la actualización del manual de funciones se trabajó conjuntamente con los ocupantes actuales de los puestos, además de ser supervisados por la jefe de la Unidad de Recursos Humanos.

Para el desarrollo de la Memoria de Experiencia Profesional se consultó normativas legales estatales y gubernamentales referentes a la institución.

La recopilación de información para la elaboración de la propuesta, se realizó enmarcada en el ambiente específico donde se presenta el fenómeno de estudio. Para esto se diseñaron técnicas de investigación exclusivas, como la aplicación de la observación directa, entrevistas estructurada y no estructurada. La tabulación y análisis de la información obtenida, conlleva el uso de métodos y técnicas estadísticas que nos facilitan la obtención de conclusiones formales.



1. ANTECEDENTES

1.1. Antecedentes teóricos

El Hospital Regional San Juan de Dios Tarija, es una institución de Salud del estado, descentralizada dependiente del Servicio Departamental de Salud Tarija, con autonomía de gestión en su gestión técnico-administrativa, manejo de recursos humanos, financieros y materiales que desarrollados serán evaluados bajo contratos de gestión con el SEDES.

El Plan Estratégico Institucional 2015-2019 del Hospital Regional San Juan de Dios (PEI) es el instrumento de planificación que orienta el accionar y define las estrategias en el marco de lo establecido en la Constitución Política del Estado Plurinacional (CPE), el Plan Nacional de Desarrollo (PND), el Plan Departamental de Desarrollo Económico y Social, la política de Salud Familiar Comunitaria Intercultural SAFCI, el Plan Sectorial de Desarrollo 2010-2020 y las atribuciones institucionales señaladas en las leyes del Estado Plurinacional.

El Hospital Regional San Juan de Dios dependiente del Servicio Departamental Tarija (SEDES), es una institución de Servicio Público de salud, descentralizado que de acuerdo al D.S. 24237, se clasifica en el Nivel III de atención dentro del sistema público de salud, siendo de referencia regional y también parte de la población de la parte sur de los departamentos de Potosí y Chuquisaca.

Según la jefe de la Unidad de Recursos Humanos; Ingeniera Marisol Tolay Cabero la Unidad de Recursos Humanos recibe día a día requerimientos de información de distintas instituciones, algunas de ellas son; SEDES (Servicio Departamental de Salud) entidad empleadora del personal con ítem cancelado con Tesoro General de la Nación que cumplen funciones en el hospital, Gobierno Autónomo Departamental de Tarija ya que el Hospital es una Unidad desconcentrada de esta, Ministerio de Salud por la designación reciente de ítems ministeriales al personal de contrato por la



implementación del Seguro Único de Salud (SUS). Además, es necesario dar respuesta a todos los requerimientos de todas las otras unidades, servicios y/o áreas del nosocomio, como así también requerimientos de usuarios internos y externos del Hospital; Indica también; que la cantidad de trabajo existente en el departamento produce una sobre carga laboral en los funcionarios de este departamento, lo cual es una gran problemática que se debe subsanar.¹

2. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La Unidad de Recursos Humanos se compone de cinco personas, donde se observó que cada uno de ellos desempeña varias funciones, no cuenta con un manual de funciones actualizado y carece de un manual de procedimientos, por lo tanto, llevan al conflicto laboral entre el personal de Recursos Humanos como en los trabajadores del H.R.S.D.D. que alcanza a la cifra de 1010 funcionarios que trabajan en diversas áreas.

En la Unidad de Recursos Humanos, se evidencio que el actual manual de funciones se encuentra desactualizado, pues no representa la realidad de la unidad, tiene puestos inexistentes; por ejemplo el puesto de asesor legal que en realidad se encuentra en la Unidad de Asesoría Legal, además pertenece a la gestión 2018, sabiendo que los manuales administrativos deben ser constantemente actualizados, además carece de un manual de organización y procedimientos el cual es un gran conflicto para el desarrollo óptimo de las funciones.

Según la Jefe de esta Unidad; Ingeniera Marisol Tolay Cabero, la Unidad recibe diariamente requerimientos de información de distintas instituciones. Y debe darse respuesta a los requerimientos de todas las otras unidades, servicios y/o áreas del nosocomio, como así también requerimientos de usuarios internos y externos del Hospital; Indica también; que la cantidad de trabajo existente en la Unidad produce una sobre carga laboral en los funcionarios de esta Unidad al tener el manual de funciones

¹ Información recabada de la Unidad de Planificación del H.R.S.D.T



desactualizado y carecer de un manual de procedimientos, lo cual es una gran problemática que se debe subsanar.

Es de suma importancia el diseño de estos manuales administrativos para la unidad de recursos humanos del H.R.S.D.D.

2.1. Justificación

Al optar por la modalidad del presente trabajo de profesionalización; denominado Memoria de Experiencia Profesional, realizado en el H.R.S.D.D.

Se tiene la oportunidad ideal para que, como futuros profesionales, se logre mejorar y ampliar los conocimientos teóricos, académicos adquiridos durante el transcurso de estudio en la carrera de Administración de Empresas aplicando los mismos en la Institución de Salud H.R.S.D.D. a partir de la participación de forma activa dentro de la misma. Ya que se desarrolló un trabajo en tres meses consecutivos a horario completo dentro de la institución cumpliendo así con el reglamento establecido por la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho para la presente modalidad.

Lo cual nos permitirá como estudiantes tener una vivencia real, de cómo se desenvuelve la Administración en una de las instituciones más grandes de la ciudad de Tarija y a la vez adquirir experiencia profesional y tomando conciencia de la realidad que se vive diariamente dentro de la misma.

El desarrollo de este trabajo beneficiará especialmente a la Unidad de Recursos Humanos donde se abarcará la problemática de este, que carece de manuales administrativos, proponiendo estos mismos para dicha Unidad del H.R.S.D.D.

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo General de la Memoria de Experiencia Profesional

Complementar los conocimientos impartidos en la carrera de Administración de Empresas a través del contacto directo con el ambiente laboral, para así, adquirir capacidades y habilidades, actualizando el manual de organización y funciones y el manual de procedimientos para la Unidad de Recursos Humanos del H.R.S.D.D.



3.1.1. Objetivos específicos

- Examinar todas las normativas vigentes respecto a la elaboración de manuales de organización y funciones, y manual de procedimientos.
- Analizar la normativa legal que rige la institución pública ley 1178.
- Asumir responsabilidades en las tareas a realizar durante el periodo de la pasantía.
- Conocer las funciones realizadas por cada cargo en la Unidad de Recursos Humanos.
- Analizar las funciones que realizan los cargos para verificar si son realmente las que le corresponden.

4. METODOLOGÍA

Para la presente Memoria de Experiencia Profesional se utilizó fuentes de información primaria y secundaria para la recolección de información para comprender con más detalle el problema a estudiar.

4.1. Diseño exploratorio

Se realizó para conocer el contexto sobre el tema que es objeto de estudio. El objetivo es encontrar todo lo relacionado con el fenómeno y aumentar la posibilidad de realizar una investigación completa al comprender el problema.

4.2. Diseño descriptivo

Muestra las características o rasgos de la situación objeto de estudio. Este tipo de investigación pretende aclarar y especificar adecuadamente un problema de investigación, por esa misma razón está orientada a la recopilación de información para dar una mayor explicación del tema.

4.3. Técnicas para la recolección de información

Se recopilarán datos e información para responder al problema planteado mediante:

4.4. Técnicas

Las técnicas de recolección utilizadas son:

La observación estructurada

Se definió con claridad lo que se debe observar y los instrumentos a utilizarse.

La observación no estructurada

Se supervisó todos los fenómenos importantes, además es la más adecuada para la investigación exploratoria

Cuestionarios

Se realizó a la jefe de la Unidad de Recursos Humanos y los funcionarios que comprenden la Unidad, obteniendo información relevante para la investigación.

La entrevista

Se realizó entrevistas personales no estructuradas, sin aplicar un cuestionario definido, se tomó en cuenta temas relevantes para la conducción de la entrevista.

4.5. Fuentes de información

4.5.1. Fuentes internas

Las fuentes internas de información que se utilizaron para realizar el presente trabajo son; El reglamento interno del H.R.S.D.D, así como el Manual de Funciones de la gestión 2018, entrevista a la Jefe de la Unidad de Recursos Humanos y cuestionarios al personal de la Unidad de Recursos Humanos.

4.5.2. Fuentes Externas

La fuente externa que se utilizó como sustento para la presente investigación es la Ley 1178 ley de administración y control gubernamental (SAFCO) y el Sistema de Organización Administrativa (SOA).

5. MARCO TEÓRICO, MARCO CONCEPTUAL Y MARCO REFERENCIAL

Este proyecto de investigación presentara un marco teórico enfocado al modelo de Elton Mayo² dado en la teoría de las Relaciones Humanas en donde explica que la solución al problema de cooperación no puede darse apenas a través del retorno a las formas tradicionales de organización y lo que se debe hacer es una nueva concepción de las relaciones humanas en el trabajo. Elton Mayo defiende los siguientes puntos de vista:

- El trabajo es una actividad típicamente grupal: el nivel de producción es influenciado por las normas, funciones y reglamentos de grupo que por el incentivo salariales y materiales de producción.
- El operario no reacciona como individuo aislado, sino como miembro de un grupo social: los cambios tecnológicos rompen los lazos informales de amistad.
- La tarea básica de la administración es formar una elite capaz de comprender y de comunicar: se busca establecer una sociedad adaptable a la comunicación efectiva y la comunicación sobre las relaciones establecidas.
- La persona humana es motivada esencialmente por la necesidad de estar junto de ser reconocida: la organización eficiente es incapaz de elevar la productividad si las necesidades psicológicas del trabajador no fueran descubiertas, localizadas y satisfechas.

Este es uno de los puntos por los cuales, el manual de funciones, se enfoca a dicha teoría, a su vez se enfatiza en otra como la teoría Y estudiada y definida por Mc Gregor³ quien se preocupó por comparar estilos opuestos en administrar, la cual, la teoría x, es un estilo basado en la teoría tradicional excesivamente mecanicista y pragmática, se basa en convicciones erróneas sobre el comportamiento. En cambio, la Teoría Y se basa en ideas y premisas actuales sin preconceptos con respecto a la naturaleza humana.

- El hombre promedio no muestra desagrado inherente hacia el trabajo.

² Teorías de la administración

³ Libro. Administración de recursos Humanos



- Las personas no son, por su naturaleza intrínseca, pasivas o resistentes a las necesidades de la empresa, asumen esa actitud por experiencias profesionales negativas en otras empresas.
- Las personas tienen motivación básica, potencial de desarrollo, estándares de comportamiento adecuados y capacidad para asumir responsabilidades que se les asignen.
- El hombre tiene la capacidad de alto grado de imaginación y creatividad en la solución de problemas empresariales está ampliamente y no escasamente distribuida entre las personas.
- La teoría Y propone un estilo de administración participativo y democrático basado en los valores humanos y sociales.

Este proyecto de investigación acoge la siguiente afirmación dada por la teoría de los sistemas en:

Las funciones de un sistema dependen de su estructura, para los sistemas biológicos y mecánicos, pero también es una afirmación clara para las organizaciones, la cual son sistemas reunidos en uno solo para desarrollar un objetivo dentro de un entorno ambiental, ya que estas pueden ser sistemas cerrados o abiertos.⁴

Sistemas cerrados: No presentan intercambio con el medio ambiente que los rodea, son herméticos a cualquier influencia ambiental. No reciben ningún recurso externo y nada producen que sea enviado hacia fuera. En rigor, no existen sistemas cerrados. Se da el nombre de sistema cerrado a aquellos sistemas cuyo comportamiento es determinístico y programado y que opera con muy pequeño intercambio de energía y materia con el ambiente. Se aplica el término a los sistemas completamente estructurados, donde los elementos y relaciones se combinan de una manera peculiar y rígida produciendo una salida invariable, como las máquinas.

⁴ IDALBERTO CHIAVENATO-“ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS” QUINTA EDICIÓN – Noviembre de 1999 – Editorial Mc Graw Hill.



Sistemas abiertos: presentan intercambio con el ambiente, a través de entradas y salidas. Intercambian información, energía y materia con el ambiente. Son adaptables para sobrevivir. Su estructura es óptima cuando el conjunto de elementos del sistema se organiza, aproximándose a una operación adaptativa. La adaptabilidad es un continuo proceso de aprendizaje y de autoorganización.

Este manual de funciones y requisitos está diseñado específicamente en las teorías de las relaciones humanas y enfocadas a las teorías de sistemas y la teoría Y donde acoge las siguientes afirmaciones:

- Las personas tienen motivación básica, potencial de desarrollo, estándares de comportamiento adecuados y capacidad para asumir responsabilidades que se les asignen.
- Las funciones de un sistema organizacional dependen de una estructura donde existe un intercambio con todo lo que lo rodea tanto interno como externo en un ambiente y clima organizacional.

6. MARCO CONCEPTUAL

ACTIVIDAD: Conjunto de operaciones o tareas propias de una persona o entidad, facultad de obrar.

CARGO: Persona que desempeña un oficio específico e identificado con la obligación de hacer cumplir sus funciones asignadas que van de acuerdo a lo que desarrolla.

DESCRIPCION: Es la explicación minuciosa de los procesos o procedimientos para el desarrollo de alguna actividad, esta tiende a ser concisa, clara y objetiva completada en ocasiones con gráficos o imágenes, para realizar la descripción es necesario seguir los siguientes pasos: observar, seleccionar lo más significativo, clasificar y ordenar los datos.



DISEÑO: es la descripción y elaboración verbal o escrita de algo que posee una delineación de aspecto, características y formas que son propias, originales de un objeto o cosa lo cual, son destinados a su utilización.

ÉTICA: Conjunto de normas morales que regulan cualquier relación o conducta humana, sobre todo un ámbito específico, persona que es conforme a la moral o a las costumbres establecidas.

FUNCIONES: Conjunto de actitudes propias en las tareas correspondientes a realizar en una institución o entidad.

MANUAL: Instrumento administrativo que contiene información sobre objetivos, políticas, atribuciones, organización y procedimientos, de los órganos de una institución. Este debe ser de forma ordenada algo práctico y fácil de manejar y entender, la cual exige habilidad e inteligencia.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS: Documento complementario al manual de calidad, que describe las actividades (especificando quién y cómo), que realizan en la organización, especialmente aquellas que afectan al sistema de calidad.

MANUAL DE FUNCIONES: Documento que se prepara en una empresa con el fin de determinar las responsabilidades y las funciones de los empleados de una compañía.

ORGANIGRAMA: Es la representación gráfica de la estructura organizativa, el organigrama es un modelo abstracto y sistemático que permite obtener una idea uniforme acerca de la organización.

PERFIL: son el conjunto de características peculiares que destinan e identifican la persona que se establecerá en el cargo identificado por el cronograma estructural de la empresa.

PROCESO: Conjunto de las fases de un fenómeno. Actuación, trámite.

PROCEDIMIENTOS: Le indican al administrador la secuencia de operaciones y procesos que deben ser ejecutados por los trabajadores en el cumplimiento de sus

tareas, cumplen la función de facilitar la ejecución de las tareas a través de la utilización de los sistemas de simplificación del trabajo.

TAREA: Trabajo que debe hacerse en un tiempo limitado, combinación de trabajos deberes y responsabilidades asignadas a un empleado, individual y considerado, usualmente, como su asignación normal o regular.

SOBRE CARGA LABORAL: El conjunto de requerimientos psico-físicos a los que el trabajador se ve sometido a lo largo de la jornada laboral

ETAPAS A CONSIDERAR PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS

RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN: La información que se debe recopilar de la unidad administrativa debe ser documental y de campo. La primera permite conocer la situación de la unidad y comprende el análisis de los siguientes documentos:

- Leyes, códigos, reglamentos.
- Archivos documentales.
- Los manuales administrativos existentes.

PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN: Después de reunir la información requerida, esta se debe organizar en forma lógica para proceder a la elaboración de un proyecto del manual.

Para realizar el análisis de la información, es importante formular los siguientes cuestionamientos:

- ¿son necesarias estas actividades?
- ¿Cuál es el propósito de cada actividad?
- ¿Qué actividades se realizan?
- ¿para que se realizan?
- ¿Quiénes la realiza?

REDACCIÓN: Una vez analizada y depurada la información, se procederá a la redacción en los formatos preestablecidos para los manuales administrativos.

INTEGRACIÓN DEL PROYECTO PRELIMINAR: Es indispensable uniformar los criterios tanto en terminología como en la presentación de la información, con el propósito de que se mantenga un sentido de continuidad y de uniformidad.

ELABORACIÓN DE LOS GRÁFICOS: Los gráficos que se emplean en los manuales administrativos son: organigramas y diagramas de flujo, estos últimos se utilizan en los manuales de procedimientos.

REVISIÓN Y CORRECCIÓN: Una de las formas más sencillas de reducir los problemas de revisión, consiste en reunirse anticipadamente con las personas que intervienen en la elaboración del manual y revisar el material conjunto.

APROBACIÓN: En esta etapa es revisado y corregido el proyecto del manual por los jefes de las unidades administrativas y/o directores, para su posterior aprobación.

Considerando que se presentan cambios o modificaciones en las distintas áreas, debido que adicionan actividades o se hacen mejoras en las existentes se deben actualizarlo.

7. LÍMITES DE LA INVESTIGACIÓN

7.1. Delimitación espacial

La memoria de experiencia profesional se desarrolló dentro del Hospital regional San Juan de Dios del departamento de Tarija, específicamente en la unidad de recursos humanos.

7.2. Delimitación temporal

La memoria de experiencia profesional se desarrolló en tres meses desde agosto a noviembre de la gestión 2019, trabajando 8 horas y cinco días de la semana