

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE, CUBA  
INSTITUTO SUPERIOR DE CIENCIAS MÉDICAS**

**Facultad de Tecnología de la Salud.**

**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.**



**FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS DE CAPITAL HUMANO EN UN CENTRO  
HOSPITALARIO DE SANTIAGO DE CUBA**

**MS.c Rolando Peguero Pérez**

[rpeguero@fts.scu.sld.cu](mailto:rpeguero@fts.scu.sld.cu)

**MS.c Gisela María Riquenes Despaigne**

[riquenes@eco.uo.edu.cu](mailto:riquenes@eco.uo.edu.cu)

**Lic. Hugo Ortiz Moncada**

**MS.c Daisy Powell Nuñez**

[fmaterno@medired.scu.sld.cu](mailto:fmaterno@medired.scu.sld.cu)

**Palabras claves:** Estrategia, Formulación de estrategias, Matriz DAFO, Banco de fuerzas internas, Banco de fuerzas, externas, Perfil estratégico de factores internos, Perfil estratégico de factores externos, Amenazas, Oportunidades, Fortalezas, Debilidades

## **INTRODUCCIÓN**

La tendencia más generalizada y aplicada en las instituciones de éxito en el mundo actualmente, es la de tratar los recursos humanos de forma integral, concentrando lo que tradicionalmente se maneja por separado en áreas como personal, cuadros, capacitación, organización del trabajo, salario, seguridad y salud en el trabajo, entre otras, en un sistema integral donde el centro es la persona y donde los planes y las acciones interactúan coherentemente entre sí y el resto de los sistemas existentes en la entidad. Los resultados más notables de este enfoque se asocian a la productividad, eficacia, satisfacción, nivel de compromiso e implicación del trabajador con la labor que realiza.

Este salto se expresa, o adquiere su impacto más trascendente en la concepción de una atención médica de excelencia en los diferentes niveles del sistema de salud y en la nueva filosofía de conceptualizar a la fuerza de trabajo como capital o talento humano, más no denominarla recurso, partiendo del sistema de gestión integrada de capital humano establecido en Cuba en el año 2007.

El presente trabajo fue realizado en un centro hospitalario de gran importancia para la provincia de Santiago de Cuba, que es una unidad del Sistema Nacional de Salud (SNS), subordinada administrativamente al Órgano del Poder Popular y metodológicamente a la Dirección Provincial de Salud y tiene como objetivo: Formular estrategias científicamente argumentadas que contribuyan a incrementar la eficiencia del Sistema de Gestión integrada de capital humano.

## **DESARROLLO**

### **La gestión integrada de Recursos Humanos.**

Los autores Des Horts, Eduardo Bueno e Idalberto Chiavenato consideran que el estudio de las personas es el elemento básico para comprender las Organizaciones y particularmente la gestión de Recursos Humanos. Los mismos coinciden en que las personas son el recurso más valioso de la organización. Tratar a las personas como tal (dotadas de características propias de personalidad, motivaciones, valores personales) es el dilema de la Gestión de Recursos Humanos. El estudio de la persona es fundamental para la Gestión de Recursos Humanos puesto que ellas constituyen las organizaciones.

El autor Eduardo Bueno, afirma que para vencer los retos que se presentan en la gerencia, los directivos deben entender el potencial de los recursos humanos y asegurarlos, conservarlos y desarrollarlos. Este es el requisito fundamental para la Gestión de Recursos Humanos.

La literatura especializada define la Gestión de Recursos Humanos como el conjunto de actividades en sistema, que se realizan para obtener, mantener y desarrollar los recursos humanos que la organización laboral requiere para lograr sus objetivos. Concibe un enfoque y tratamiento diferenciado al hombre, como actor y no sólo como sujeto. Es la gestión de la relación entre el individuo y la organización.

Otra definición de Gestión de Recursos Humanos dada por Harper plantea que es:

Una actividad que se realiza en una entidad para:

- Obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar los recursos humanos que requiere la organización para lograr sus objetivos.
- Diseñar e implementar la estructura, sistemas y mecanismos organizativos que coordinen los esfuerzos de dichos recursos para que los objetivos se logren eficazmente.
- Crear una cultura de Institución que integre a todas las personas que la componen en una comunidad de intereses y relaciones, con una meta y valores compartidos, que den sentido, coherencia y motivación trascendente a su dedicación y trabajo.

Gestión de Recursos Humanos según las Normas Cubanas 3000, 3001, 3002 del 2007 de términos del Sistema de Gestión Integral de Recursos Humanos, define:

- ♦ Acciones y formas de actuación que permiten materializar la política laboral, que se aplican con la participación activa y efectiva de los trabajadores en la planificación, organización, dirección, control y evaluación de los recursos humanos, que determinan o inciden en el desempeño de la entidad”

Así mismo se plantea que la Gestión de Recursos Humanos presupone la planeación, organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, en la medida en que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella a alcanzar los objetivos individuales relacionados directa e indirectamente con el trabajo.

La Gestión de Recursos Humanos, a juicio de los autores citados, significa conquistar y mantener personas en la organización que trabajen y den el máximo de sí mismas con una actitud positiva y favorable. Representa no solo las cosas grandiosas, que provocan euforia y entusiasmo, sino también las pequeñas, que

frustran e impacientan, o que alegran y satisfacen y que, sin embargo, llevan a las personas a querer permanecer en la organización.

Cuando se habla de gestión de recursos humanos, hay muchas cosas en juego, la clase y calidad de vida que la organización y sus miembros llevarán y la clase de miembros que la organización pretende modelar.

Los objetivos de la Gestión de Recursos Humanos se derivan de los objetivos de la organización. Toda organización tiene como uno de sus objetivos la elaboración y la distribución de algún producto (un bien de producción o de consumo) o la prestación de algún servicio (como una actividad especializada), paralelos a los objetivos individuales de los miembros.

La bibliografía revisada refiere que los principales objetivos de la Gestión de Recursos Humanos son:

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de recursos humanos con habilidades y motivación suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de los recursos humanos y el logro de los objetivos individuales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponible.

Para el estudio del Sistema de Gestión de Recursos Humanos nos apoyamos en el criterio de Chiavenato, el cual plantea que el Sistema de Gestión de Recursos Humanos está conformado por los siguientes subsistemas:

- Alimentación de recursos humanos.
- Aplicación de recursos humanos.
- Mantenimiento de recursos humanos.
- Desarrollo de recursos humanos.
- Control de recursos humanos.

Estos subsistemas están estrechamente interrelacionados y son interdependientes. Su interacción hace que cualquier cambio que se produzca en uno de ellos tenga influencia en los otros, lo cual a su vez retroalimentará nuevas influencias en los demás y así sucesivamente. Estos subsistemas constituyen un proceso mediante el cual los recursos humanos son captados y atraídos, empleados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización.

Teniendo en cuenta la necesidad de conocer el entorno y estar alertas ante los cambios impredecibles que ocurren en el mismo, los gestores de capital humano, deben tener identificadas las principales amenazas, oportunidades, así como las fortalezas y debilidades de esta área clave de una organización, es por ello que los autores de esta investigación se han dado a la tarea de formular estrategias científicamente argumentadas a un departamento de recursos humanos de un centro hospitalario de la ciudad de Santiago de Cuba, debido al conocimiento y aplicación de las herramientas de la dirección estratégica, como ciencia de inigualable alcance y de significativa importancia. Para ello se acude al modelo de Navas y Guerra, debido a su flexibilidad y aplicación.

Los autores consideran oportuno señalar que por cuestión de concretizar, no se expondrán los elementos conceptuales ni teóricos de la Dirección Estratégica, pues en el análisis de los resultados se exponen las principales herramientas empleadas.

### **Análisis de los resultados.**

Se realizó un diagnóstico estratégico en la Gestión de los Recursos Humanos que permitió detectar los factores internos y externos que están incidiendo en dicho proceso en un centro hospitalario de Santiago de Cuba, aplicando el modelo de Navas, J. E y Guerras, de Dirección Estratégica de la Empresa, el cual se expone en el **Anexo 1**.

El centro cuenta con una fuerza de trabajo calificada, se muestra en el **anexo 2** la composición de la misma.

### **Banco de fuerzas externas.**

A continuación se muestra un listado con todas las amenazas y oportunidades que se obtuvieron del análisis del entorno micro y macro.

1. Existencia de una facultad de Ciencias Médicas y de Tecnología de la Salud en el territorio.
2. Apoyo y asesoramiento del MINSAP.
3. Desfavorable situación económica- financiera del país.
4. Falta de auditorías y control externo al área de Recursos Humanos.
5. Oferta relativamente alta de fuerza de trabajo en el territorio.
6. Insuficiente fuerza de trabajo calificada en el territorio.
7. Oferta de Diplomados de Dirección y cursos de superación.
8. Existencia de Centros de Investigación y Desarrollo cercanos al hospital.
9. Malas condiciones ambientales en la periferia del centro.
10. Insuficiente asignación de medios materiales y de protección e higiene del trabajo.
11. Proceso de envejecimiento de la población laboral del territorio.

12. Favorable relación de los organismos del territorio con el hospital (intersectorialidad).
13. Voluntad Política materializada en los Programas de la Revolución (inversiones, desarrollo, docencia, etc.)
14. Existencia de las redes de INFOMED e INTERNET.
15. Amplio movimiento de hospitales de Excelencia en los servicios en el territorio.
16. Clientes externos satisfechos con el servicio de la instalación.
17. Existencia de proveedores que garantizan la fuerza laboral.

**Matriz de prioridades.**

Esta técnica es utilizada con el objetivo de reducir el listado de fuerzas actuantes externas, teniendo en cuenta su nivel de impacto y su probabilidad de ocurrencia. Después de ser situados en la matriz se escogen aquellos que aparecen en (alto impacto – Alta probabilidad de ocurrencia).

<b>Probabilidad de ocurrencia</b>	<b>Alto</b>	<b>1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8</b> <b>10, 12, 13, 14, 15, 16,</b> <b>17</b>	<b>9, 11</b>
	<b>Bajo</b>	-	-
		<b>Alto</b>	<b>Bajo</b>
		<b>Impacto</b>	

**Perfil estratégico de los factores externos.**

El perfil estratégico nos da la posibilidad de representar las oportunidades y amenazas atendiendo a una valoración detallada de cada aspecto, cuya valoración está comprendida entre 1 y 5 puntos, siendo 1 el valor mínimo y 5 un valor máximo, luego se procede al trazado del perfil estratégico. **Anexo 3**

Del perfil estratégico de los factores externos analizados resultaron las siguientes amenazas y oportunidades:

## **Amenazas**

A1: Desfavorable situación económica- financiera del país.

A2: Falta de auditorias y control externo al área de Recursos Humanos

A3: Insuficiente fuerza de trabajo calificada en el territorio.

A4: Insuficiente asignación de medios materiales y de protección e higiene del trabajo.

## **Oportunidades**

O1: Existencia de una facultad de Ciencias Médicas y de Tecnología de la Salud en el territorio.

O2: Apoyo y asesoramiento del MINSAP.

O3: Oferta relativamente alta de fuerza de trabajo en el territorio.

O4: Favorable relación de los organismos del territorio con el hospital (intersectorialidad).

O5: Existencia de las redes de INFOMED e INTERNET.

O6: Amplio movimiento de hospitales de Excelencia en los servicios en el territorio.

O7: Clientes externos satisfechos con el servicio de la instalación.

O8: Existencia de proveedores que garantizan la fuerza laboral.

## **Matriz de evaluación de los factores externos. Matriz EFAS. Anexo 4**

Esta matriz permite conocer el nivel de respuesta del hospital con respecto a las fuerzas actuantes externas, la misma está compuesta por los siguientes elementos:

- **Peso:** es la importancia que tiene cada factor clave. Su valor está comprendido entre 0 y 1.
- **Clasificación:** es la respuesta del hospital ante cada factor. Su valor está comprendido entre 1 y 5.
- **Ponderación:** Es la multiplicación de las dos columnas anteriores, representa la capacidad de respuesta del hospital ante el entorno.

La capacidad de respuesta del hospital ante las fuerzas del entorno es de 3.40, la misma se puede valorar como regular, desde el punto de vista de contrarrestar las amenazas y aprovechar las oportunidades, por lo tanto el hospital debe trabajar sobre la base de desarrollar un mayor nivel de respuesta ante los problemas externos que impiden la obtención de mejores resultados.

## **Diagnóstico interno.**

Para la realización del diagnóstico interno se tuvo en cuenta la auditoría realizada al Sistema de Gestión de Recursos Humanos así como las diversas técnicas aplicadas, entre las que se encuentran la dinámica de

grupo, la opinión de expertos y una encuesta que aparece en el **anexo 5**, dichas herramientas son fuente de información precisa para la identificación de los factores internos que interactúan dentro de los elementos, subsistemas o requisitos del sistema de gestión integrada de capital humano, obteniéndose el siguiente banco de fuerzas actuantes internas.

### **Banco de fuerzas actuantes internas.**

Fuerzas internas del área de recursos humanos, que van a propiciar o detener desde el punto de vista interno el desarrollo de la entidad.

Para su realización se tuvo en cuenta la opinión de comité de expertos de Recursos Humanos, constituido por el Jefe de departamento de Recursos Humanos, un especialista del departamento de Psicología del hospital, el sociólogo, una especialista de la Dirección Provincial de Trabajo y Seguridad Social a los que se le dio la posibilidad luego de emitir su criterio sobre las fuerzas que más incidencias tienen, evaluarlas y darles una clasificación según la importancia e impacto que tuvieran para la organización.

Se muestra a continuación un listado de las fortalezas y debilidades que resultaron del análisis:

1. No actualización de la descripción de los puestos de trabajo.
2. Limitaciones en el proceso de reclutamiento y selección del personal.
3. El plan de capacitación no cubre las necesidades reales de la organización.
4. Altas posibilidades de superación y/o capacitación de los trabajadores.
5. Se realizan los diagnósticos de necesidades de aprendizaje.
6. Los planes de desarrollo de carrera no se emplean para la formación profesional.
7. Existe una labor consistente en la política de cuadros en el departamento de Recursos Humanos.
8. Condiciones inadecuadas de trabajo (alimentación, transporte).
9. Inexistencia de mecanismo de estimulación salarial.
10. Aplicación adecuada de la estimulación moral.
11. Existe personal con talento comprometido con la entidad.
12. La estrategia del departamento de recursos humanos no está en correspondencia con la estrategia de la organización.
13. Formulación inadecuada de la misión y visión del departamento de recursos humanos.
14. Adecuados canales de comunicación horizontal y vertical en el departamento de recursos humanos.
15. Profesionalidad y liderazgo del jefe de recursos humanos.

16. Ineficacia de los mecanismos actuales de socialización y seguimiento de los empleados.
17. Adecuado clima socio psicológico.
18. Personal motivado de área de recurso humano
19. Personal insatisfecho del área de recurso humano.
20. La estructura del departamento de recurso humano no responde a las necesidades actuales de la gestión de los recursos humanos.
21. Actualización de la documentación laboral.
22. Establecimiento de los regimenes de trabajo y descanso.
23. No se aplican técnicas especializadas para evaluar el desempeño.
24. Baja participación de los trabajadores en la toma de decisiones.
25. Proceso de implementación de las normas ISO 18 000 para la Seguridad, Higiene y Medio Ambiente en el trabajo.
26. Amplio proceso inversionista en el centro.
27. Alta responsabilidad de los directivos hacia la capacitación de los trabajadores.
28. Existencia de una red de informática con acceso a Infomed e Internet.
29. Estabilidad de la fuerza de trabajo en el centro.
30. Insuficiente atención al hombre.
31. Alto grado de dependencia económica operativa.

**Matriz de prioridades.**

Esta técnica es utilizada con el objetivo de reducir el listado de fuerzas actuantes internas teniendo en cuenta su nivel de impacto y su probabilidad de ocurrencia. Después de ser situados en la matriz se escogen aquellos que aparecen en (alto impacto – Alta probabilidad de ocurrencia).

<b>PROBABILIDAD DE OCURRENCIA</b>	<b>Alto</b>	<b>1,2,4,5,7,8,9,10,11 12,14,15,17,18,21, 22,23,25,26,27,28 29,30,31.</b>	<b>3,6,13,16,19,20,24</b>
	<b>Bajo</b>	-	-

**Alto**                      **Bajo**  
**Impacto**

**Perfil estratégico de los factores internos. Anexo 6**

El perfil estratégico nos da la posibilidad de representar las fortalezas y debilidades atendiendo a una valoración detallada de cada aspecto, cuya valoración está comprendida entre 1 y 5 puntos, siendo 1 el valor mínimo y 5 un valor máximo, luego se procede al trazado del perfil estratégico.

Del perfil estratégico de los factores internos analizados resultaron las siguientes fortalezas y debilidades:

**Debilidades:**

- D1.No actualización de la descripción de los puestos de trabajo.
- D2.Limitaciones en el proceso de reclutamiento y selección del personal.
- D3.Inexistencia de mecanismo de estimulación salarial.
- D4.La estrategia del departamento de recurso humano no está en correspondencia con la estrategia de la organización.
- D5.No se aplican técnicas especializadas para evaluar el desempeño.
- D6.Insuficiente atención al hombre.
- D7.Alto grado de dependencia económica operativa.

**Fortalezas**

- F1. Existe una labor consistente en la política de cuadros en el departamento de RH.
- F2. Existe personal con talento comprometido con la entidad.
- F3. Profesionalidad y liderazgo del jefe de recursos humanos.
- F4. Adecuado clima socio psicológico.
- F5. Personal motivado de área de recurso humano
- F6. Actualización de la documentación laboral.
- F7.Proceso de implementación de las normas ISO 18 000 para la Seguridad, Higiene y Medio Ambiente en el trabajo.
- F8. Amplio proceso inversionista en el centro.
- F9. Alta responsabilidad de los directivos hacia la capacitación de los trabajadores.
- F10. Existencia de una red de informática con acceso a Infomed e Internet.

## **Matriz de evaluación de los factores internos. Matriz IFAS. Anexo 7**

Esta matriz permite conocer el nivel de respuesta del hospital con respecto a las fuerzas actuantes internas, la misma está compuesta por los siguientes elementos:

- **Peso:** es la importancia que tiene cada factor clave. Su valor está comprendido entre 0 y 1.
- **Clasificación:** es la respuesta del hospital ante cada factor. Su valor está comprendido entre 1 y 5.
- **Ponderación:** Es la multiplicación de las dos columnas anteriores, representa la capacidad de respuesta del hospital ante el microentorno.

La capacidad de respuesta del hospital ante las fuerzas actuantes internas es de 3.79, la misma se puede valorar como buena de acuerdo a las debilidades y a la utilización de las fuerzas, o sea el hospital debe seguir trabajando con el objetivo de mejorar su nivel de respuesta con respecto a las fuerzas internas.

## **Presentación de la matriz DAFO – Impacto. Anexo 8**

La matriz DAFO – impacto, refleja el balance de la organización y es un instrumento útil en cuyo marco se analiza el probable efecto de las combinaciones de las fuerzas en la misión de la organización lo cual sirve de referencia obligada para la formulación del problema estratégico general, así como para la precisión de las posibles estrategias a utilizar.

### **Formulación del Problema estratégico general.**

Si no se efectúa un adecuado proceso de reclutamiento y selección del personal y se mantiene la desfavorable situación económica de la entidad, no se podrá aprovechar al máximo el personal motivado, la implantación de las normas ISO 3000, 3001 y 3002, ni aprovechar la inclusión del hospital dentro del proceso de la excelencia en los servicios.

### **Formulación de la solución estratégica general.**

Si se aprovecha al máximo la inclusión del hospital en el proceso de excelencia en los servicios, y se perfecciona la implantación de las normas ISO 3000, 3001 y 3002; y se potencia la motivación del personal; se podrá realizar un adecuado proceso de reclutamiento y selección, y se mitigará los problemas financieros de la entidad.

### **Opciones Estratégicas (matriz DAFO II Momento).**

Esta técnica consiste en analizar las potencialidades de la organización y sus interacciones, con el objetivo de definir las estrategias a seguir que sugieren dichas interacciones, del análisis de cada cuadrante se desprende las orientaciones estratégicas siguientes: **Anexo 9**

#### **Primer Cuadrante: Fortalezas – Oportunidades.**

1. Mantener el personal motivado y la alta responsabilidad de los directivos hacia la capacitación, para implementar las normas ISO 18 000 y la inversión en el proceso de excelencia.

#### **Segundo Cuadrante: Debilidades – Oportunidades.**

1. Implementar un adecuado proceso de reclutamiento y selección del personal.
2. Lograr satisfacción a las principales necesidades materiales y espirituales de los trabajadores.
3. Incrementar la realización de proyectos de investigación y desarrollo.

#### **Tercer Cuadrante: Fortalezas – Amenazas**

1. Mejorar las condiciones de protección, salud y medio ambiente en el trabajo.
2. Garantizar recursos materiales por la implementación de las normas ISO 3000, 3001 y 3002.

#### **Cuarto – Cuadrante: Debilidades – Amenazas**

1. Aplicar técnicas avanzadas en el proceso de reclutamiento y selección; asignándole los medios materiales y financieros que requiere.
2. Desarrollar con iniciativas un programa que permita mejorar la atención integral a los trabajadores.

### **Formulación de objetivos estratégicos.**

La formulación de los objetivos estratégicos es una etapa fundamental ya que es indispensable para identificar y evaluar estrategias necesarias. Se tomó en cuenta la misión de los Recursos Humanos, el análisis interno y externo y la visión.

A continuación se proponen al hospital una serie de objetivos estratégicos que se deberán tener en cuenta para cumplimentar las estrategias.

## **Objetivos estratégicos.**

### **1. Perfeccionar la Gestión de los Recursos Humanos.**

#### **Criterios de Medidas.**

- 1.1 Capacitados 90 % de los trabajadores del Dpto. de Recursos Humanos en Gestión de Recursos Humanos en el mes de diciembre.
- 1.2 Aplicada en el mes de Septiembre la Res. 187/ del MTSS.
- 1.3 Aplicada en el mes de Julio la Res. 188/ del MTSS.
- 1.4 Aplicada en el mes de Agosto la Res. 250/ del MINSAP.
- 1.5 Realizada la evaluación correcta del desempeño de los trabajadores a partir de lo establecido en la Res. 8 del 2005 del MTSS y la Res. 250 del 2006 del MTSS en el mes de diciembre.
- 1.6 Aplicado el programa de atención a la Seguridad y Salud con los trabajadores y directivos.
- 1.7 Disminuido en un 3 % el índice de ausentismo, reduciendo las injustificadas y las autorizaciones administrativas.
- 1.8 Reducidos los accidentes laborales en el 30 % en comparación a los ocurridos en el 2006.
- 1.9 Actualizados y organizados los expedientes laborales según Reglamento de la política de empleo establecida en la Res.8/2005 del MTSS.
- 1.10 Obtenidas calificaciones de bien en las áreas de Rec. Humanos que reciban inspecciones.
- 1.11 Cumplidos los indicadores de la emulación por el 26 de Julio.
- 1.12 Mantenido la atención diaria y sistemática a las tareas de prevención contra la corrupción y el delito.

### **2.- Potenciar al máximo el Proceso Inversionista en función del desarrollo del Área de Recursos Humanos.**

#### **Criterios de Medidas**

- 1.1 Automatizado el control y registro de asistencia en el mes de Agosto/07.
- 1.2 Automatizado el subsistema de ingreso de personal, de capacitación y desarrollo y compensación en el mes de Septiembre/07.
- 1.3 Climatizado el Departamento de Personal para el mes de Octubre/07.
- 1.4 Adquiridos el 95% de los Medios de Protección e Higiene en Salud fundamentales para Septiembre/07.

1.5 Instalado el Sistema contra Incendios

1.6 Realizado en el mes de Septiembre video conferencia para la socialización del personal de nuevo ingreso.

### **Elección de la Estrategia General:**

Teniendo en cuenta las opciones estratégicas seleccionadas jerárquicamente se procede a la elección de una estrategia general. Es la estrategia que permitirá de forma global resolver los problemas que presenta actualmente la gestión de los recursos humanos, quedando formulada de la siguiente forma:

**“Perfeccionar la gestión integral de los recursos humanos, para lograr la excelencia en los servicios de salud”.**

Con la misma se pretende tener una herramienta de trabajo, que le permitirá al área de recursos humanos proyectar su trabajo en función de los objetivos del hospital y comprender que la gestión de los recursos humanos es el medio por excelencia para ayudar a la organización y a las demás áreas a cumplir con sus propósitos, es un medio para alcanzar la eficiencia.

### **CONCLUSIONES**

- 1.- Fue elaborada una estrategia científicamente argumentada, que plantea perfeccionar la gestión integral de los recursos humanos, para lograr la excelencia en los servicios.
- 2.- El diagnóstico efectuado al sistema de gestión de recursos humanos reveló las principales insuficiencias que presenta esta área clave de la entidad.
- 3.- La capacidad de respuesta global del área de recursos humanos es mayor ante los factores internos analizados que ante los externos.
- 4.- Se efectuó un proceso de planificación estratégica que permitió formular el problema y solución estratégica al Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.

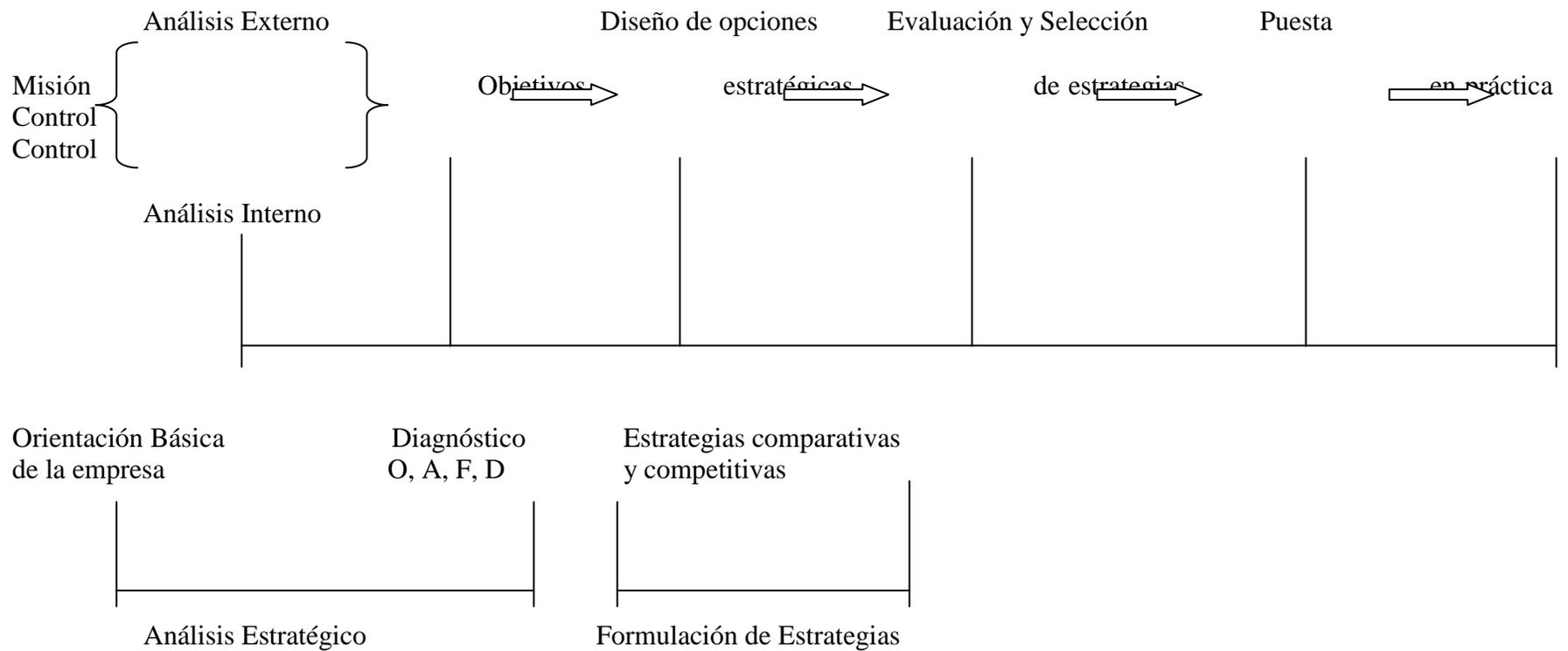
## BIBLIOGRAFIA

- 1 Besseyne Des Horts. Charles-Henri. Gestión Estratégica de los Recursos Humanos. Bilbao 1998. Ediciones Deusto S,A.
- 2 Bueno Campos, Eduardo. Dirección Estratégica de la Empresa. Madrid. Editorial Pirámide, 1991.
- 3 Byar, Lloyd L. Y Leslie W. Rue: Gestión de Recursos Humanos. Cuarta edición. Mosby-Doima libros S.A, 1996
- 4 Cruz Arronez, Gilberto, Curso Integral de Administración de Recursos Humanos (Módulo 2 y 3). La Habana. Septiembre 1997
- 5 Cruz Arronez, Gilberto, Fernández Lomeli, Ana Graciela, Curso Integral de Administración de Recursos Humanos. La Habana. Modulo 1 y 4.
- 6 Cuba. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Resolución No. No. 8 de 1 marzo 2005 Reglamento General de Relaciones Laborales.
- 7 Cuba. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Resolución No. 19 de 2003 sobre Registro, Investigación e Información de Accidentes del Trabajo.
- 8 Cuba. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Resolución No. 26 de 12 de enero de 2006 Reglamento General de Organización del Trabajo. Calificadores de Amplio Perfil – 2006.
- 9 Cuba. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Resol.27/06 Reglamento General de la organización de los salarios.
- 10 Cuba. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Resol.28/06. Calificadores de perfil amplio e idoneidad demostrada.
- 11 Cuba. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Resol.29/ 06. Reglamento para la Planificación, Organización, Ejecución y Control del trabajo de capacitación y desarrollo de los recursos humanos en las entidades laborales.
- 12 Cuba. Ministerio de Salud Pública. Resolución No. 250 de 27/9/2006 Reglamento para la aplicación del principio de la idoneidad demostrada en los centros asistenciales del SNS.
- 13 Cuba. Ministerio de Educación Superior. Selección de tablas Estadísticas. Impreso en la Planta Poligráfica de la Empresa Nacional de producción y servicios, abril de 1986.
- 14 Chiavenato, Idalberto Administración de Recursos Humanos. México. Editorial Mc. Graw Hill, 1993
- 15 Gil Aluya, Jaime La Gestión Interactiva de los recursos Humanos en la Incertidumbre. Madrid. Edición, Centro de estudios Ramón Areces, 1996.
- 16 Hamermesh, Richard G. Planeación Estratégica ¿Cómo se las arreglan los Gerentes triunfadores? México. Editorial Limusa, S.A 1990.

- 17 Harper y Linch: Informatización y auditoria de los recursos humanos. Manuales de Recursos Humanos No. 10, parte segunda, pp. 52. Madrid, 1992.
- 18 Liskert, Rensis, El factor Humano en la Empresa, su dirección y valoración. España. Ediciones Deusto-Bilbao 1968.
- 19 Manual del Departamento de Recursos Humanos del Hospital Dr. Juan Bruno Zayas Alfonso 2006.
- 20 Menguzzato, y Renaut, J.J. El Planteamiento Estratégico, una necesidad para la empresa de hoy. Valencia. Actos del Primer Congreso de Economía Valenciana.
- 21 Milkowich, George T. y Boudreau, Hohn W., Dirección y Administración de Recursos Humanos. Un enfoque de estrategia. E.U.A. Sexta Edición. Addison-Wesley Iberoamericana,S.A..(3 tomos) (María Díaz).
- 22 Mintzberg, Henry. La estructuración de las organizaciones: la teoría de la política de gestión. España.Editorial Ariel, 1991
- 23 Montero Martínez Ricardo. Tendencia de la Gestión de los Recursos Humanos en la entrada del siglo XXI. C. Habana. Facultad de Ingeniería Industrial. ISPJAE.
- 24 NC OHSAS 18 000, Diseñada para la integración de la gestión de la seguridad y salud en el trabajo con un enfoque concordante con las NC/ISO 14 000 (Gestión Ambiental) y las NC/ISAO 9 000 (Sistemas de Calidad).
- 25 Norma cubana de 2006 Sistema de Gestión de los Recursos Humanos.
- 26 Norma cubana de 2005 Seguridad y Salud en el trabajo – Sistema de Seguridad y Salud en el trabajo.
- 27 Porter, M. Enciclopedia de dirección estratégica
- 28 Puchol, Luis Dirección y Gestión de Recursos Humanos. España. Editorial Esic, 1993.
- 29 Steiner, George A, Planeación Estratégica ´´ Lo que todo Director debe saber. México. Compañía Editorial, S.Avigésima Reimpresión 1996.
- 30 Yáñez, G.E Dirección Estratégica. La Habana: SIME, 1922
- 31 Resolución económica V Congreso del Partido: La Habana, editora política, 1997.

ANEXO # 1

Modelo: proceso de Dirección Estratégica



Fuente: Navas, J. E y Guerras, L. A. (1996): La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y aplicaciones. Ed. Civitas SA. Madrid.

**Anexo No. 2**  
Muestreo Aplicado

<u>Estratos</u>	<u>Muestreo</u>	
	<u>Total de Trabajadores</u>	<u>Encuestas a aplicar</u>
1. Obreros	122	18
2. Administrativos	93	14
3. Servicios	698	102
4. Médicos	203	30
5. Estomatólogos.	11	2
6. Enfermeros.	602	88
7. Técnicos medios de la salud.	403	58
8. Otros técnicos	18	3
9. Dirigentes	91	13
Total	2 241	
Universo y Muestra	2241	328
% que representa	<b>100</b>	<b>14.6</b>

### Anexo 3

#### AMENAZAS

#### OPORTUNIDADES

No.	Factores externos	--	-	N	+	++
1	Existencia de una facultad de Ciencias Médicas y de Tecnología de la Salud en el territorio.					•
2	Apoyo y asesoramiento del MINSAP.					•
3	Desfavorable situación económica- financiera del país.	•				
4	Falta de auditorías y control externo al área de Recursos Humanos	•				
5	Oferta relativamente alta de fuerza de trabajo en el territorio.					•
6	Insuficiente fuerza de trabajo calificada en el territorio.	•				
7	Oferta de Diplomados de Dirección y cursos de superación.				•	
8	Existencia de Centros de Investigación y Desarrollo cercanos al hospital.				•	
9	Malas condiciones ambientales en la periferia del centro.		•			
10	Insuficiente asignación de medios materiales y de protección e higiene del trabajo.	•				
11	Proceso de envejecimiento de la población laboral del territorio.		•			
12	Favorable relación de los organismos del territorio con el hospital (intersectorialidad).					•
13	Voluntad Política materializada en los Programas de la Revolución (inversiones)				•	
14	Existencia de las redes de INFOMED e INTERNET.					•
15	Amplio movimiento de hospitales de Excelencia en los servicios en el territorio.					•
16	Clientes externos satisfechos con el servicio de la instalación.					•
17	Existencia de proveedores que garantizan la fuerza laboral.					•

#### Anexo 4

<b>Factores</b>	<b>Peso</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Ponderación</b>
<b>Oportunidades</b>			
O1: Existencia de una facultad de Ciencias Medicas y de Tecnología de la Salud en el territorio.	0.06	3	0.18
O2: Apoyo y asesoramiento del MINSAP.	0.06	3	0.18
O3: Oferta relativamente alta de fuerza de trabajo en el territorio.	0.05	2	0.10
O4: Favorable relación de los organismos del territorio con el hospital (intersectorialidad).	0.05	2	0.10
O5: Existencia de las redes de INFOMED e INTERNET.	0.05	2	0.10
O6: Amplio movimiento de hospitales de Excelencia en los servicios en el territorio.	0.20	4	0.80
O7: Clientes externos satisfechos con el servicio de la instalación.	0.06	3	0.18
O8: Existencia de proveedores que garantizan la fuerza laboral.	0.15	4	0.60
<b>Amenazas</b>			
A1: Desfavorable situación económica-financiera del país.	0.06	3	0.18
A2: Falta de auditorias y control externo al área de Recursos Humanos	0.06	3	0.18
A3: Insuficiente fuerza de trabajo calificada en el territorio.	0.10	4	0.40
A4: Insuficiente asignación de medios materiales y de protección e higiene del trabajo.	0.10	4	0.40
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>3.40</b>

Fuente: elaboración propia.

**Anexo 5**  
**Encuesta al cliente externo (pacientes)**

La presente encuesta desarrollada por el Hospital persigue la finalidad de conocer sus opiniones acerca de la calidad de sus servicios. Esperamos la mayor sinceridad posible en sus respuestas. **Muchas gracias.**

Consulta \_\_\_\_\_  
Sexo M \_\_ F \_\_  
Edad \_\_\_\_\_  
Lugar de Residencia: \_\_\_\_\_  
Acompañante \_\_\_\_\_ Paciente \_\_\_\_\_

1. La espera para la consulta fue prolongada.  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
2. Cuando está siendo atendido el médico le brinda amablemente toda la información acerca de su padecimientos  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ . Explique.
3. Luego de ser diagnosticado, el médico le explica cuál será su tratamiento.  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
4. Se le explica como debe administrarse él o los medicamentos indicados.  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
5. Se le explican los efectos o contraindicaciones que puede tener él o los medicamentos.  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
6. El médico le indica algún tratamiento de medicina natural o tradicional.  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
7. Se siente satisfecho con el tratamiento indicado.  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
8. ¿Cómo se siente con el servicio de consulta recibido?  
Satisfecho \_\_\_\_\_ Medianamente Satisfecho \_\_\_\_\_ Insatisfecho \_\_\_\_\_  
Explique.
9. ¿Qué aspectos debe mejorar el hospital para elevar la calidad de nuestros servicios?

## Anexo 6

No.	Factores internos	Debilidades			Fortalezas	
		--	-	N	+	++
1	No actualización de la descripción de los puestos de trabajo.	•				
2	Limitaciones en el proceso de reclutamiento y selección del personal.	•				
3	El plan de capacitación no cubre las necesidades reales de la organización.		•			
4	Existen altas posibilidades de superación y/o capacitación.				•	
5	Se realizan los diagnósticos de necesidades de aprendizaje.				•	
6	Los planes de desarrollo de carrera no se emplean para la formación profesional.		•			
7	Existe una labor consistente en la política de cuadros en el departamento de RH.					•
8	Condiciones inadecuadas de trabajo (alimentación, transporte).		•			
9	Inexistencia de mecanismo de estimulación salarial.	•				
10	Aplicación adecuada de la estimulación moral.				•	
11	Existe personal con talento comprometido con la entidad.					•
12	La estrategia del departamento de recurso humano no está en correspondencia con la estrategia de la organización.	•				
13	Formulación inadecuada de la misión y visión del departamento de recursos humanos.		•			
14	Adecuados canales de comunicación horizontal y vertical en el departamento de recursos humanos.				•	
15	Profesionalidad y liderazgo del jefe de recursos humanos.					•
16	Ineficacia de los mecanismos actuales de socialización y seguimiento de los empleados.		•			
17	Adecuado clima socio psicológico.					•
18	Personal motivado de área de recurso humano					•
19	Personal insatisfecho del área de recurso humano.		•			
20	La estructura del departamento de recurso humano no responde a las necesidades actuales de la gestión de los recursos humanos.		•			
21	Actualización de la documentación laboral.					•
22	Establecimiento de los regimenes de trabajo y descanso.				•	
23	No se aplican técnicas especializadas para evaluar el desempeño.	•				

24	Baja participación de los trabajadores en la toma de decisiones.		•			
25	Proceso de implementación de las normas ISO 18 000 para la Seguridad, Higiene y Medio Ambiente en el trabajo.					•
26	Amplio proceso inversionista en el centro.					•
27	Alta responsabilidad de los directivos hacia la capacitación de los trabajadores.					•
28	Existencia de una red de informática con acceso a infomed e Internet.					•
29	Estabilidad de la fuerza de trabajo en el centro.				•	
30	Insuficiente atención al hombre.	•				
31	Alto grado de dependencia económica operativa	•				

<b>Anexo 7 Factores</b>	<b>Peso</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Ponderación</b>
<b>Fortalezas</b>			
F1: Existe una labor consistente en la política de cuadros en el departamento de RH.	0.03	4	0.12
F2: Existe personal con talento comprometido con la entidad.	0.03	3	0.09
F3: Profesionalidad y liderazgo del jefe de recursos humanos.	0.02	4	0.08
F4: Adecuado clima socio psicológico	0.12	4	0.48
F5: Personal motivado de área de recurso humano	0.12	4	0.48
F6: Actualización de la documentación laboral.	0.02	2	0.04
F7: Proceso de implementación de las normas ISO 18 000 para la Seguridad, Higiene y Medio Ambiente en el trabajo.	0.03	3	0.09
F8: Amplio proceso inversionista en el centro.	0.10	4	0.40
F9: Alta responsabilidad de los directivos hacia la capacitación de los trabajadores.	0.03	4	0.12
F10: Existencia de una red de informática con acceso a infomed e Internet.	0.02	3	0.06
<b>Debilidades</b>			
D1: No actualización de la descripción de los puestos de trabajo	0.10	5	0.50
D2: Limitaciones en el proceso de reclutamiento y selección del personal.	0.08	3	0.24
D3: Inexistencia de mecanismo de estimulación salarial.	0.03	3	0.09
D4: La estrategia del departamento de recurso humano no está en correspondencia con la estrategia de la organización.	0.08	4	0.32
D5: No se aplican técnicas especializadas para evaluar el desempeño.	0.06	4	0.24
D6: Insuficiente atención al hombre.	0.08	3	0.24
D7: Alto grado de dependencia económica operativa	0.05	4	0.20
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>3.79</b>

Fuente: elaboración propia.

Anexo 8		Oportunidades								Amenazas				
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	A1	A2	A3	A4	
Fortalezas	F1	x	x	-	-	-	x	x	x	-	-	-	-	5
	F2	-	-	-	-	-	x	x	-	-	-	-	-	2
	F3	-	x	-	x	-	-	x	-	-	-	-	x	4
	F4	-	-	-	x	x	x	x	x	-	-	-	x	6
	F5	x	x	-	x	x	x	x	x	X	-	-	x	9
	F6	-	x	-	x	x	x	-	x	-	x	-	x	7
	F7	-	x	-	x	x	x	x	x	X	x	-	x	9
	F8	-	x	-	x	x	x	x	x	X	-	-	x	8
	F9	x	x	-	x	x	x	x	x	-	x	-	x	9
	F10	-	x	-	x	x	x	x	x	X	-	-	x	8
Debilidades	D1	-	x	-	x	-	x	x	x	-	x	-	x	7
	D2	-	x	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x	11
	D3	-	x	-	x	-	x	x	x	X	-	-	x	7
	D4	-	x	-	-	-	x	x	-	-	-	-	-	3
	D5	x	x	-	x	x	x	-	-	-	x	-	-	6
	D6	-	x	-	x	x	x	x	x	X	-	-	x	8
	D7	-	x	-	x	x	x	x	x	X	-	-	x	8
		4	15	1	14	11	16	15	13	8	6	1	13	

Fuente: Matriz DAFO elaboración propia

## Anexo 9

<p><b>FACTORES</b></p>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>O1: Existencia de una facultad de Ciencias Medicas y de Tecnología de la Salud en el territorio.</p> <p>O2: Apoyo y asesoramiento del MINSAP.</p> <p>O3: Oferta relativamente alta de fuerza de trabajo en el territorio.</p> <p>O4: Favorable relación de los organismos del territorio con el hospital (intersectorialidad).</p> <p>O5: Existencia de las redes de INFOMED e INTERNET.</p> <p>O6: Amplio movimiento de hospitales de Excelencia en los servicios en el territorio.</p> <p>O7: Clientes externos satisfechos con el servicio de la instalación.</p> <p>O8: Existencia de proveedores que garantizan la fuerza laboral.</p>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <p>A1: Desfavorable situación económica- financiera del país.</p> <p>A2: Falta de auditorias y control externo al área de Recursos Humanos</p> <p>A3: Insuficiente fuerza de trabajo calificada en el territorio.</p> <p>A4: Insuficiente asignación de medios materiales y de protección e higiene del trabajo.</p>
<p><b>FORTALEZAS</b></p> <p>F1: Existe una labor consistente en la política de cuadros en el departamento de RH.</p> <p>F2: Existe personal con talento comprometido con la entidad.</p> <p>F3: Profesionalidad y liderazgo del jefe de recursos humanos.</p> <p>F4: Adecuado clima socio psicológico</p> <p>F5: Personal motivado de área de recurso humano</p> <p>F6: Actualización de la documentación laboral.</p> <p>F7: Proceso de implementación de las normas ISO 18 000 para la Seguridad, Higiene y Medio Ambiente en el trabajo.</p> <p>F8: Amplio proceso inversionista en el centro.</p>	<p><b>Zona de poder</b> <b>Estrategias ofensivas</b></p> <p>Mantener el personal motivado y la alta responsabilidad de los directivos hacia la capacitación, para implementar las normas ISO 18 000 y la inversión en el proceso de excelencia.</p>	<p><b>Zona de protección</b> <b>Estrategias defensivas</b></p> <p>Mejorar las condiciones de protección, salud y medio ambiente en el trabajo.</p> <p>Garantizar recursos materiales por la implementación de las normas ISO 18 000.</p> <p>Mejorar las condiciones de protección, salud y medio ambiente en el trabajo.</p>

<p>F9: Alta responsabilidad de los directivos hacia la capacitación de los trabajadores.</p> <p>F10: Existencia de una red de informática con acceso a Internet.</p>		
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <p>D1: No actualización de la descripción de los puestos de trabajo</p> <p>D2: Limitaciones en el proceso de reclutamiento y selección del personal.</p> <p>D3: Inexistencia de mecanismo de estimulación salarial.</p> <p>D4: La estrategia del departamento de recurso humano no está en correspondencia con la estrategia de la organización.</p> <p>D5: No se aplican técnicas especializadas para evaluar el desempeño.</p> <p>D6: Insuficiente atención al hombre.</p> <p>D7: Alto grado de dependencia económica operativa.</p>	<p><b>Zona de freno</b></p> <p><b>Estrategias de reorientación</b></p> <p>Implementar un adecuado proceso de reclutamiento y selección del personal.</p> <p>Lograr satisfacción a las principales necesidades materiales y espirituales de los trabajadores.</p> <p>Incrementar la realización de proyectos de investigación y desarrollo.</p>	<p><b>Zona crítica</b></p> <p><b>Estrategias de supervivencia.</b></p> <p>Aplicar técnicas avanzadas en el proceso de reclutamiento y selección; asignándole los medios materiales y financieros que requiere.</p> <p>Desarrollar con iniciativas un programa que permita mejorar la atención integral a los trabajadores.</p>

Fuente: Elaboración propia.