

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR  
DE LOJA**

**DIPLOMADO EN:  
“GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO”**

**MODALIDAD ABIERTA A DISTANCIA  
TRABAJO FINAL**

**ALUMNOS:**

**LIC: ROSA ANGÉLICA ARGUDO CORONEL.**

**C.C. 0102052537**

**DR. VIRGILIO ANÍBAL SUÁREZ RIVERA.**

**C.C. 1707819841**

**CENTRO UNIVERSITARIO: QUITO.**

**PERÍODO ACADÉMICO: NOVIEMBRE 2.007- MAYO 2.008.**

**FECHA: SÁBADO 10 DE MAYO DE 2.008.**

# **INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL**

## **PLANEACIÓN ESTRATEGICA DE RECURSOS HUMANOS EN EL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL-IESS.**

### **CAPITULO I**

#### **ANTECEDENTES**

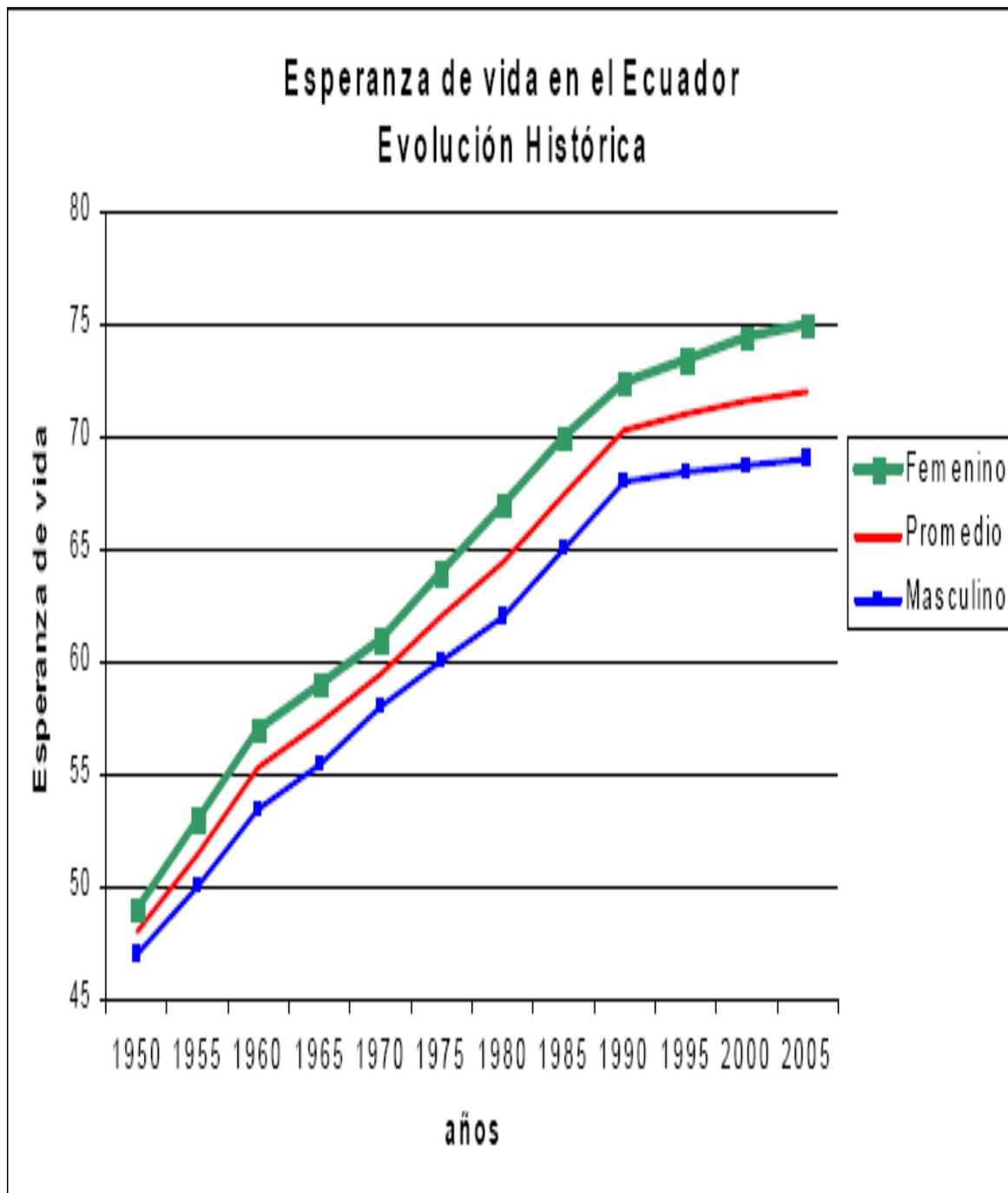
El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) es una entidad pública descentralizada, creada por la Constitución Política de la República, dotada de autonomía normativa, técnica, administrativa, financiera y presupuestaria, con personería jurídica y patrimonio propio, que tiene por objeto indelegable la prestación del Seguro General Obligatorio en todo el territorio nacional.

#### **PROBLEMAS QUE ATRAVIESA EL SISTEMA DEL SEGURO GENERAL OBLIGATORIO:**

- Evolución demográfica;
- Deuda del Estado
- Reducida cobertura, evasión y elusión;
- Concesión de Prestaciones sin financiamiento y de beneficios sin garantizar su recuperación;

## EVOLUCIÓN DEMOGRÁFICA:

Esperanza de vida en el Ecuador Evolución vida Femenino Promedio Masculino.



## EVOLUCIÓN DE LA RELACIÓN ACTIVOS -PASIVOS

FUENTE: DIRECCIÓN ACTUARIAL IESS.

AÑO	AFILIADOS COTIZANTES	PENSIONISTAS	TASA DE SOSTENIMIEN TO
1997	1.067.038	193.100	5,53
1998	1.097.716	204.187	5,38
1999	1.092.887	210.652	5,19
2000	1.054.483	220.785	4,78
2001	1.127.394	231.802	4,86
2002	1.157.165	240.882	4,80
2003	1.184.485	244.018	4,85
2004	1.180.108	242.223	4,87
2005	1.186.986	243.188	4,88
2006	1.338.144	245.240	4,87

## LA COBERTURA, EVASION, ELUSIÓN y CONTROL PATRONAL:

1. Evasión
2. Elusión
3. Mora Patronal Real

### Evasión:

- Empleador no se encuentra registrado en el IESS
- Patrono o Empleador no afilia a la totalidad de sus empleados.
- Pactan Acuerdos entre empleador y empleado, para no afiliarse al IESS.

### EVASIÓN AL SISTEMA DE SEGURIDAD SOCIAL

AÑO	AFILIADOS COTIZANTES (a)	PEA (b)	PEA ASALARIADA (c)	EVASIÓN (c-a)	% DE EVASIÓN RESPECTO DE LA PEA ASALARIADA
2001	1.127.394	4.585.575	1.772.389	644.995	36,39%
2002	1.157.165	4.657.580	1.802.483	645.318	35,80%
2003	1.184.485	4.730.704	1.830.782	646.297	35,30%
2004	1.180.108	4.804.976	1.859.526	679.418	36,54%
2005	1.186.986	4.880.414	1.888.720	701.734	37,15%
2006	1.338.144	4.957.037	1.918.373	724.300	37,76%

FUENTE: INEC 2001 Y ESTIMACIONES DE LA DIECCIÓN ACTUARIAL. Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social Ecuador

### Elusión:

- Subdeclaración de aportes
- Patrono o Empleador no aporta sobre ingresos totales o reales de acuerdo con la Ley

**Mora Patronal:**

Empleadores que sin embargo de encontrarse registrados en el IESS, dejan de pagar los aportes patronal y personal del empleado, Fondos de Reserva y/o dividendos de préstamos retenidas al afiliado y no transferidas o depositadas en el IESS.

- Establecimiento de la mora patronal

**CONTROL MORA PATRONAL:**

Por denuncia de los trabajadores:

- Controles informáticos en la nueva plataforma

**RECAUDACIÓN DE LA MORA PATRONAL:**

1.- Aplicación de procesos desarrollados informáticamente que permiten realizar cruces tomados de la base de datos.

2.-Monitorear, el estado de la mora y forzar a la cancelación.

A través de Uso de Tecnología de Punta y cruces de bases de datos externas:

- SRI
- Municipios
- Cámaras y otras
- Medidas coercitivas:

**SANCIONES ADMINISTRATIVAS:**

- Suspensión de afiliación Cámaras
- Inclusión en Central de Riesgos por préstamos no cancelados
- Suspensión de beneficios y prestaciones del IESS a representantes legales

**PROCESOS LEGALES:**

- Juicios Coactivos con providencias de embargo de cuentas, bienes inmuebles, prohibiciones de enajenar, orden de arraigo.

- Sanciones Penales

Medidas ejecutadas de manera inmediata:

**Persuasiva:** Informar y convencer a la sociedad

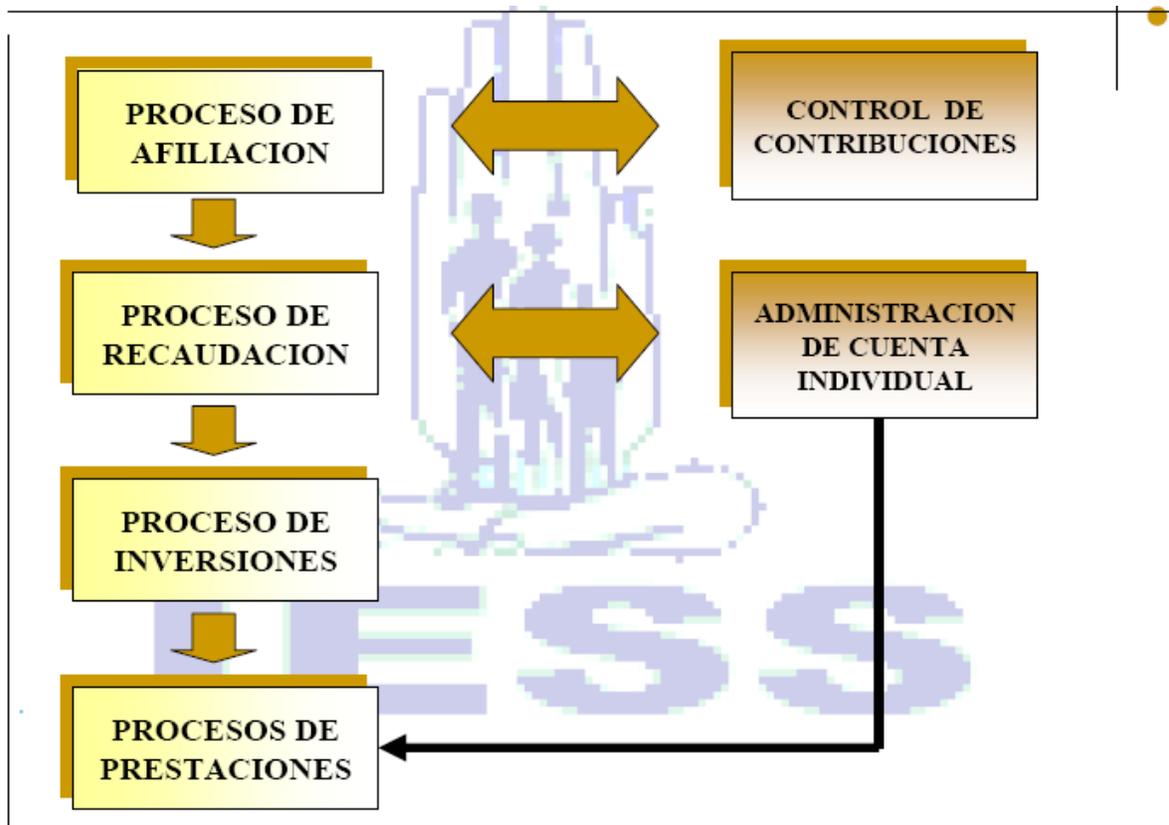
**Disuasiva:** Advertirá los Empleadores

**Ejecutiva:** Sancionara los infractores

## **FUNCIONAMIENTO PRÁCTICO DEL SISTEMA DE INTERNET-HISTORIA LABORAL.**

### **SEGURIDAD SOCIAL:**

#### **PROCESOS EN LA GESTION**



- Beneficios Generales.
- Transparencia en las transacciones.
- Actualización de datos en forma oportuna.
- Recaudación oportuna.
- Uso de Internet a nivel nacional
- Beneficios para empleadores
- Consultas y Mensajes oportunos
- Disminución en el ausentismo de empleados
- Ventanilla del IESS en cada Empresa
- Trámite inmediato de novedades del empleador
- Verificar los requisitos para la inscripción en el IESS y afiliación oportuna para la afiliación patronal
- Inscripción en línea de la empresa
- Afiliación en línea de los trabajadores
- Consultar sobre el estado de la empresa
- Recibir mensajes a través de la página Web
- Emisión automática de planillas y comprobantes de pago
- Facilidad para cancelar mora de obligaciones patronales

#### **BENEFICIOS PARA AFILIADOS:**

- Control de afiliación
- Control de pagos patronales en aportes, f de r y crédito
- Atención oportuna de prestaciones y servicios del IESS
- Denuncias de no afiliación o elusión
- Control de acreditación de aportes y rendimientos de las cuentas individuales.
- Afiliación voluntaria
- Actualizar datos
- Solicitar devolución de fondos de Reserva y cesantía

- Solicitar crédito quirografario

### **CONTROL DE LA EVASIÓN Y ELUSIÓN DE APORTES:**

- Control de la Cartera patronal
- Actualización inmediata de la información para estadísticas, informes gerenciales para toma de decisiones
- Control del trámite judicial y extrajudicial para la recuperación de la mora patronal.
- Distribución inmediata de la recaudación a cada seguro especializado, conforme a los porcentajes que le Corresponde para su financiamiento.
- Reportes contables y presupuestarios
- Permite recaudar planillas de aportes, fondos de reserva, planillas de dividendos generadas para la empresa, comprobantes de dividendos individuales mora patronal, desde cualquier punto del país
- Permite recaudar aportes del Seguro Social Campesino
- Información del estado de la mora menor y mayor a 90 días.
- Aplicación de la Tecnología de punta, utilización del Internet
- Se cuenta con una Base de Datos Nacional, IESS, SRI, Registro Civil,
- Se aspira incluir a INEC, Banco Central, Superintendencia de Bancos y Seguros, Superintendencia de Compañías.
- Identificación de la empresa a través del RUC
- Identificación del afiliado a través de la cédula de ciudadanía o identidad
- Validación de la información en la fuente.
- Entrega de prestaciones y servicios, incluyendo préstamos quirografarios, cuya base de cálculo es el salario promedio de aportación de los seis meses anteriores a la fecha de solicitud y se determina en proporción al tiempo de imposiciones del afiliado al afiliado.
- Control de las contribuciones en una misma plataforma, con un solo criterio
- Actualización automática de la historia laboral individual y cuentas individuales de fondos de reserva, cesantía, cuenta corriente de crédito

**FORTALEZAS:**

- El trabajador es el mejor Inspector, tiene el control de sus Denuncias a través de la WEB
- Ventanilla del IESS en cada Empresa.
- Emisión automática de planillas y comprobantes de pago desde la empresa.
- Facilidad para cancelar obligaciones patronales (debito automático, convenios de pago).
- Identificación de empresa por RUC.
- Afiliado a través de cedula.

**DEBILIDADES:**

- Ingresos no cubren financiamiento para futuras prestaciones y servicios.
- Altos porcentajes de evasión y elusión.
- Servicio Informático que permita el Cruce de datos con otras Instituciones.
- Debilidad en el incumplimiento de la Ley permite impunidad.
- Falta Programa Integral de Fiscalización.
- Procesos Informáticos en nueva plata forma no se han concluido.

**SITUACION ACTUAL DE LA INSTITUCIÓN:**

EL instituto Ecuatoriano de Seguridad Social tiene en la actualidad 10.400 trabajadores a nivel nacional entre personal médico, paramédico, de servicios generales y administrativo.

**FILOSOFIA ORGANIZACIONAL:**

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social es una institución de servicio que presta atención en las contingencias de:

Salud

Enfermedad

Maternidad

Montepío

## **FACTORES ORGANIZACIONALES CLAVES:**

Para garantizar la implementación del modelo estratégico definido, se hace necesario asegurar el soporte de los siguientes Factores Organizacionales Clave:

### **PERFIL DE LIDERAZGO:**

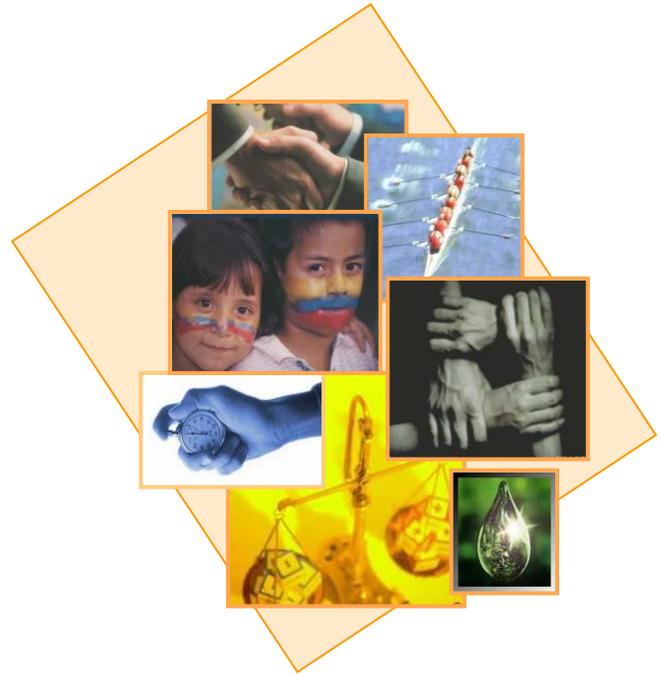
Equipo humano: Emprendedor, Participativo, honesto, y Capaz.

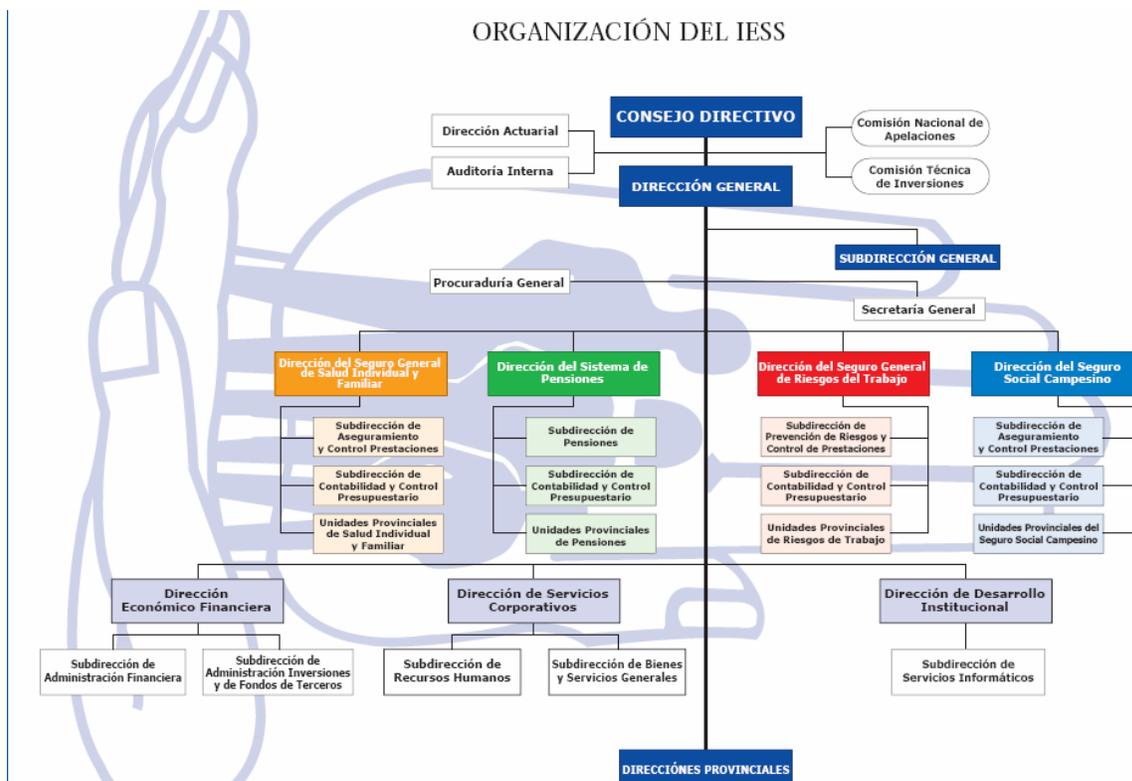
### **CULTURA INTERNA:**

- Eficiencia.
- Honestidad y Compromiso.
- Trabajo en Equipo.
- Identidad y Pertenencia.
- Servicio al cliente o paciente.
- Respeto y práctica de valores.

### **VALORES INSTITUCIONALES:**

- Transparencia
- Responsabilidad
- Equidad
- Honestidad
- Puntualidad





## ANÁLISIS EXTERNO

Se ha identificado las OPORTUNIDADES Y AMENAZAS que influyen en la Actividad del INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL y estas corresponden al ambiente externo en los aspectos político – legal, económico, social, tecnológico y de mercado,

### OPORTUNIDADES POLITICO – LEGAL:

Tendencia a la apertura de inversión en el Sector Eléctrico, petrolero, vivienda, equipamiento de hospitales entre otros.

Concientización de todas los que hacen el IESS. Para fortalecerle y defenderle.

Participación de los sectores de trabajadores, jubilados, pensionistas, campesinos entre otro.

### ECONOMICO:

- Tendencia a la estabilidad.

- Crecimiento económico del país.
- Cercanía de los afiliados del país.
- Disponibilidad de centros de atención tanto médicas como administrativas en todo el país.

#### **SOCIAL:**

- Creciente conciencia de servicio a sus afiliados.
- Planes de desarrollo en servicios tanto a los trabajadores como jubilados, pensionistas y campesinos.

#### **TECNOLOGICO:**

Dispone de equipamiento de primera casi en todas las unidades médicas del país.

#### **AMENAZAS POLITICO – LEGAL:**

- Incertidumbre por amenazas políticas en este y todos los gobiernos de turno.
- Politización de la institución.
- Ineficiencia en la administración por ingreso a esos puestos de gente sin conocimiento en las funciones que les designan.

#### **ECONOMICO:**

- La deuda que el estado mantiene con el IESS
- la falta de políticas en la comisión de inversiones.
- Reducción del capital en la deuda del estado al IESS
- Políticas de respecto a recuperación de cartera vencida y mora patronal

#### **SOCIAL:**

- Empresas Tercerizadoras con bajo nivel de responsabilidad empresarial.
- Irresponsabilidad laboral de las empresas Tercerizadoras.

## **ANÁLISIS INTERNO:**

A fin de lograr el cabal cumplimiento del Proceso Rector y los Procesos de Apoyo es imprescindible la identificación de las principales Fortalezas y Debilidades de la Institución, habiéndose identificado las siguientes:

### **FORTALEZAS PROCESO RECTOR:**

- Eficacia en la provisión de bienes y servicios
- Control técnico de insumos
- Equipos en óptimas condiciones
- Conocimiento en Procesos de Generación
- Buen Servicio al cliente
- Buen control de operación de salida
- Disponibilidad de infraestructura a nivel nacional tanto en inmuebles como humano y equipos.

### **PROCESOS DE APOYO:**

- Disponibilidad de información técnica y financiera, a nivel operativo
- Equipo humano con apertura y motivación al cambio
- Alto compromiso del nivel directivo de la empresa

### **DEBILIDADES PROCESO RECTOR:**

- Carencia de políticas para el ingreso a los puestos administrativo.
- Indefinición sobre transferencia administrativa.
- Alto costo del proceso administrativo por pago de cuotas políticas.
- Carencia de normativa para administración y control de procesos y procedimientos.
- Alta dependencia de compras de servicios en tercerizadoras para la operación especialmente en servicios generales y guardianía de la institución.

## PROCESOS DE APOYO:

- Estructura organizacional inconsistente con modelo de administración por procesos.
- Limitado desarrollo de la cultura organizacional.
- Resultados económicos en pérdida.
- Bajo nivel de liquidez financiera.
- Deuda del estado al IESS. Mora patronal.
- Carencia de un sistema de información integrado, incluye módulo gerencial.
- Bajo nivel de desarrollo del sistema de RR.HH.

## FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO (F.C.E.).

Definidos como los factores que determinan el éxito o fracaso de la gestión institucional, y por tanto aquellos que deben ser controlados con esmero, el análisis de la naturaleza misma de la institución.

## EFFECTIVIDAD EN:

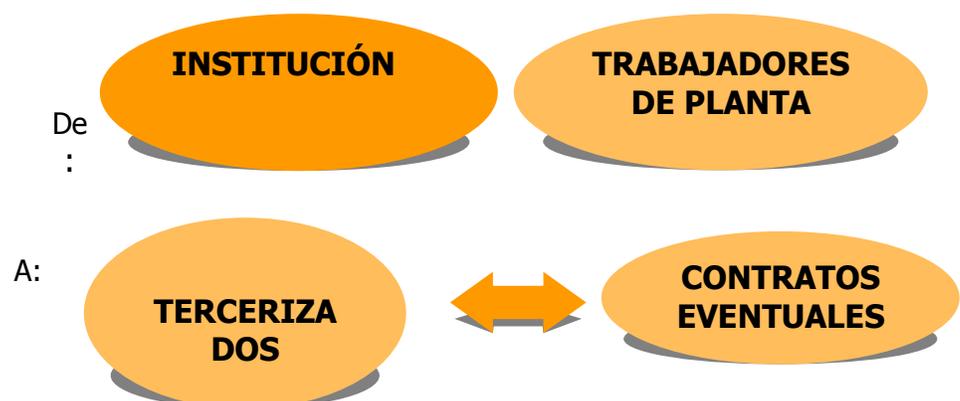
- Operación y Control de la institución
- Mantenimiento y equipamiento, políticas en la institución.
- Inversiones oportunas, seguras y responsables.
- Provisión de insumos, fármacos repuestos y personal operativo.

## PROBLEMAS ESTRATÉGICOS:

La evaluación del estado actual de los factores críticos de éxito, permitió diagnosticar los siguientes problemas estratégicos o situaciones críticas que la institución debe superar en el corto y largo plazos:

### CORTO PLAZO:

Frágil interrelación laboral con trabajadores de planta, Tercerizados y personal de contrato, debido a la lenta y casi nula transición y adaptación al cambio de la relación trabajador - empresa, vigente anteriormente, hacia una relación directa.



**CARENCIA DE LIQUIDEZ FINANCIERA:** causada por el incumplimiento en el pago de la deuda del estado.

**LARGO PLAZO:**

- Baja Cobertura por restricción existente en la ley actual.
- Negligencia o desconocimiento administrativa.

**ESTRATEGIA CORPORATIVA**

- A. Identidad Nacional.
- B. Esquema Estratégico



## **OPTIMIZACION DE LA LOGISTICA DE ENTRADA Y MANTENIMIENTO EN EL PUESTO DE TRABAJO:**

- Fortalecer el sistema de control y supervisión.
- Implantar sistema automatizado y personal en todas las unidades operativas.

## **DESARROLLO:**

- Determinar factibilidad
- Determinar políticas y estrategias de RECURSOS HUMANOS
- Establecer sistema de control financiero

## **FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA ORGANIZACIONAL:**

- Diseñar e implementar la nueva estructura organizacional.
- Establecer programas de alineamiento de cultura organizacional
- Desarrollar e implementar un Sistema de RR.HH. Corporativo

## **MEJORAMIENTO DE RESULTADOS FINANCIEROS:**

- Optimizar el Sistema de Gestión Financiera
- Establecer programa global de optimización y control de costos
- Fortalecer sistema de control de recaudación de fondos
- Definir estrategia para renegociación de pasivos

## **RENOVACION TECNOLOGICA:**

- Elaborar Plan de Renovación Tecnológica en RRHH.
- Evaluar factibilidad integral del Plan.
- Ejecutar y Controlar el Plan.

## **ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA PRODUCCION:**

- Aprobar y controlar el Programa de Operación.
- Aprobar y controlar el Programa de Mantenimiento.
- Implantar sistemas automatizados de Control de la Operación
- Asegurar el desempeño eficiente de todo el personal de la institución
- Optimizar la utilización de Recursos Materiales

## CAPITULO II

### ANALISIS DEL CASO

#### **ESTILO DE LIDERAZGO ACTUAL:**

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social en la actualidad no administra sus Recursos Humanos como sistema integrado de individuos comprometidos con objetivos comunes, una de las mayores limitaciones es la heterogeneidad del tipo de relaciones laborales internas.

- Trabajadores Directos.
- Trabajadores Tercerizados.
- Servicios Honorarios.
- Trabajadores Eventuales.

Pese a que la tónica gerencial se identifica con un Liderazgo Autocrático, los mandos medios evidencian un estilo democrático participativo y los estamentos legales hacen que se administre al personal de una manera no equitativa específicamente con relación a los beneficios legales y sociales, como ejemplo citamos:

No todo el Personal tiene derecho a una jornada de 8h.

No todo el personal tiene derecho a estabilidad laboral y un sueldo justo.

No todo el personal tiene derecho a la afiliación al IESS. y más derechos.

Esta circunstancia afecta negativamente en lo referente en las Relaciones laborales ante la falta de una Política coherente de recursos humanos ha optado por no abordar directamente este tema de iniquidad Laboral interna.

Por esta razón no se puede evidenciar que existan manifestaciones de creatividad, motivación, disciplina, liderazgo, y espíritu de grupo entre otros, los directivos saben que tienen que cambiar pero no toman la decisión de hacerlo so pretexto de que La decisión debe tomársela a nivel de Consejo Directivo y Dirección General.

## **ESTILO ADMINISTRATIVO PROPUESTO:**

El Director General tiene la visión estratégica hacia donde quiere llevar a la institución, su función es macro dirigida hacia el exterior, debe saber delegar responsabilidades en los niveles medios debe delegar responsabilidades

Son los clientes los que toman el pulso de las organizaciones, por lo general no todos están satisfechos con el equipo de trabajo, los clientes externos consideran o creen que son indispensables en el equipo debe contar con el apoyo de la hinchada igual la Organización sea que esta genere servicios, los clientes fiscalizan la marcha del equipo.

## **¿EL JEFE ES UN LIDER?**

En el IESS. no se lo evidenció como tal, fundamentalmente por que los trabajadores se percataron de su sesgo parcializado y de favoritismo para determinado grupo en detrimento de las expectativas y requerimientos de la mayoría La incorporación de un nuevo nivel Gerencial ha despertado expectativas ya que se ha manifestado un franco liderazgo participativo con una orientación GANAR – GANAR, el nuevo Director General, con su actitud, ha generado un ambiente de incertidumbre y desconfianza, sobre la base de que :

- El liderazgo hay que conquistarlo.
- Hay que dar argumentos en lugar de dar órdenes.
- El jefe no siempre tiene todas las respuestas, debe dar protagonismo a los empleados y acostumbrarlos a que tomen decisiones.
- Desarrollar un sistema de comunicación interno a todo nivel.
- Alinear los objetivos organizacionales con los requerimientos del personal.
- Identificar indicadores de desvíos o aciertos, para mejorar el control de gestión.
- Definir factores claves de éxito.
- Evaluar las competencias del personal responsable de la ejecución del plan.
- Desarrollar un programa de evaluación del desempeño de 360 grados.
- Desarrollar un programa de incentivos y reconocimientos.

Los indicadores financieros no son suficientes para medir si se están logrando o no ventajas competitivas, las que hoy provienen de crear valor para los clientes, crear valor del capital intelectual, calidad del servicio, calidad del proceso, tecnología e innovación.

Los indicadores financieros son necesarios sin embargo son insuficientes., porque existe un capital intangible, este capital es el intelecto, los conocimientos con los que aporta el personal de su institución y el capital con que aportan los clientes de su empresa.

Para alcanzar ventajas competitivas sostenibles, se requiere equilibrar la gestión financiera con el capital intangible de la empresa, los indicadores financieros informan lo que ya pasó, no informan el clima laboral de su institución, satisfacción de los clientes, ni la calidad de sus servicios.

Para hacer todo esto se necesita del apoyo de los directivos trabajando en equipo, con todo su personal, si no se involucran la estrategia difícilmente será cumplida. Para lograr el éxito en su Implementación se necesita.

- Compartir el conocimiento, que la visión, los valores y la estrategia de la institución sea conocida y comprendida por todo el personal.
- Feedback estratégico de doble entrada, cada uno debe estar informado para conocer los resultados que él desde su puesto de trabajo, está ayudando a conseguir, así se motivará a mantenerse alineado con la misma.
- Establecer un sistema de medición estratégico, que informe el grado de avance de la estrategia, sin esto solo se esperará medir resultados finales descartando la posibilidad de imprimir correctivos sobre la marcha.
- Es importante organizar los temas estratégicos a partir de cuatro expectativas.

### **PERSPECTIVA FINANCIERA:**

Se debe vincular los objetivos de cada proceso del cambio con la estrategia de la institución, sirve de enfoque para todas las demás perspectivas.

### **LA PERSPECTIVA CLIENTE:**

Vincula los segmentos de mercado donde se va a competir, evalúa necesidades de clientes para alinear nuestros servicios con sus aspiraciones, son estos los que definen los procesos de marketing, operaciones logísticas, y servicios.

### **LA PERSPECTIVA PROCESOS:**

Define la cadena de valor de los procesos necesarios, se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas de los clientes.

### **PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO:**

La gestión de Recursos Humanos se verá fortalecida en tanto en cuanto se desarrolle programas de crecimiento personal y profesional, recordemos que las personas damos nuestro mejor esfuerzo cuando sentimos y observamos que ese esfuerzo está siendo reconocido.

### **ESTADO DE SATISFACCION ACTUAL EN EL TRABAJO:**

En el Plan Estratégico del IESS. No se contempla la estrategia del Desarrollo del Sistema de Recursos Humanos Corporativo siendo uno de los principales Objetivos el DESARROLLO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL, investigación que coadyuvará al Fortalecimiento de la Cultura Interna de Corte Empresarial.

La Auditoria a través de la Subdirección de Recursos Humanos recomienda realizar una Investigación del Clima Laboral con el objeto de identificar el tipo de actitudes de los integrantes de la institución así como las áreas con potencial riesgo de conflicto de relaciones interpersonales, para sobre ese conocimiento implementar los correctivos necesarios para garantizar el mejoramiento permanente del ambiente laboral.

**ALCANCE:**

El presente Estudio cubrirá la totalidad del personal integrante de la institución, incluyendo personal Tercerizado, contratos Ocasionales y Eventuales.

**METODOLOGIA:**

Se realizará reuniones con los niveles de Decisión de cada unidad operativa, departamento para analizar las variables a investigar como fase previa al Estudio el mismo que se efectuará mediante entrevistas personales, aplicación de Test Psicológicos y encuestas de medición actitudinal a la totalidad de los integrantes.

**VARIABLES A INVESTIGAR:**

- Grado de satisfacción laboral.
- Riesgo de Generación de Conflictos Interpersonales.
- Niveles de Sinceridad.
- Estabilidad Emocional.
- Identificación de Potenciales Líderes.
- Para garantizar que los resultados sean confiables, se aplicará encuestas anónimas.

**MARCO TEORICO:**

Existe la creencia de que, "un trabajador satisfecho, trabaja más y mejor" el nivel de satisfacción o insatisfacción se lo conoce a través de sus actitudes, esto es, su esquema mental y comportamiento positivo o negativo respecto a algo o alguien.

La investigación de actitudes en la industria es un estudio sin lugar a dudas de hecho complejo, en razón de que está en directa relación con la satisfacción de necesidades individuales y estas necesidades son tan amplias, complejas y diferentes como lo es la naturaleza humana; gracias al aporte de Psicología Industrial, nos es posible investigar y conocer el comportamiento de los seres humanos.

El clima organizacional es la suma de todos aquellos factores; psicológicos, sociales, estructurales y del entorno, que inciden sobre quienes trabajan inhibiéndolos o motivándolos positivamente para el ejercicio de sus funciones y para el logro de los objetivos

Es necesario poner énfasis al ajuste y la moral de los trabajadores y a su productividad, la salud mental es esencial para el individuo, la familia y la sociedad por esto es imprescindible crear un medio adecuado y estimulante de trabajo, por lo que, la institución y sus integrantes deben preocuparse por la aplicación de correctivos que posibiliten el mejoramiento del Clima Laboral.

Los seres humanos estamos continuamente enfrentándonos a una variedad de situaciones que requieren de ajuste, en el ambiente de trabajo estamos interesados en la satisfacción de necesidades de pertenecer, de ser estimados y de auto realización, la frustración de estas necesidades son las que causan problemas de ajuste.

Las características de un buen ajuste en una persona son:

- 1.-Sentirse contento consigo mismo.
- 2.-Pensar bien acerca de otras personas.
- 3.-Atender las demandas de la vida.

Toda organización tiene trabajadores problema, y estos se reconocen por el ausentismo crónico, conflictos interpersonales, accidentes, la rotación, las quejas, el alcoholismo.

En sus relaciones con los colaboradores, es necesario que los supervisores o jefes adopten una posición abierta y tan objetiva como les sea posible. Al establecer políticas y procedimientos que faciliten el ajuste del empleado y trabajadores de la institución, está contribuyendo a la salud mental del trabajador.

### **Ajuste del equilibrio emocional.-**

Por lo general el ajuste del personal se logra cuando es posible obtener información sobre lo que necesitan los trabajadores para alcanzar la solución a sus problemas o pueden expresar sus sentimientos sin temor las represalias.

### **Métodos para atender los problemas individuales:**

**CONSEJO**, con el cual se considera la superficie del problema y se da orientación.

**GUÍA**, en donde se identifica la causa y se ofrece un número de soluciones posibles y se deja al trabajador que decida la selección.

**ASESORAMIENTO**, que va a la causa del problema, la crisis real, y lleva al trabajador a una emancipación de su problema.

### **RESPONSABILIDADES DEL SUPERVISOR:**

Dos son las principales responsabilidades de todo supervisor, asegurar que el trabajo sea cumplido de acuerdo con los estándares establecidos y que se mantenga las relaciones humanas entre los miembros de su grupo de trabajo, por esto debe estar alerta para identificar cualquier situación que afecte a la armonía del grupo lo cual recibe el nombre de moral que no es otra cosa que el espíritu de grupo, entusiasmo, progreso hacia una meta común, las actitudes de los trabajadores y la moral del grupo son dependientes entre si.

La moral no es algo que pueda ser dictado por la administración o construido de un día para otro, la moral del empleado se desarrolla después de un cierto periodo de tiempo como resultado de políticas y procedimientos administrativos sólidos, buenas prácticas de supervisión y la influencia de otros factores, estos factores deben recibir una cuidadosa atención esto dependerá de que se satisfaga la mayoría de las necesidades de los trabajadores cuando estas sean consistentes con las metas de la organización.

### **Apreciación del clima laboral:**

Las empresas deben efectuar investigaciones sobre su Clima Laboral, con el objeto de que se pueda corregir cualquier condición que este afectándolo, los supervisores deben considerar los cambios en la calidad y cantidad del trabajo, en el desperdicio, en los accidentes, en la rotación, ausentismo, quejas, etc.

Esta investigación es conducida incluyendo a todos los integrantes de la institución, administrando cuestionarios diseñado para cada propósito, con estos cuestionarios se intenta medir las opiniones de los trabajadores con relación a diversos aspectos de sus puestos, sobre la información obtenida la administración puede tomar acciones para cambiar o mejorar las condiciones que originan insatisfacción en su personal.

### **PLANEACION ESTRATEGICA DE RECURSOS HUMANOS:**

En la sociedad actual, en donde la globalización y la interdependencia mundial crean un nuevo contexto para el trabajo de las pequeñas y medianas empresas, es evidente que el progreso hacia una mejor calidad de vida se sustenta en la suma de esfuerzos conjuntos. La responsabilidad histórica que vivimos, nos obliga a enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que hoy se nos ofrecen.

La planificación estratégica es una de las herramientas actuales de las que se puede servir a una institución como el IESS, para llevar siempre hacia adelante un buen servicio para los afiliados que son las que más la requieren y la valoran.

Hoy en día la institución debe tener en cuenta que es muy importante contar con una planeación estratégica de recursos humanos para poder tener un crecimiento óptimo y lograr sus objetivos a través del plan estratégico diseñado por la organización.

### **La planeación de recursos humanos:**

Es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrá la organización.

Al determinar el número y la especialidad de los empleados que serían necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación entre otras.

Esto permite al departamento de personal suministrar a la organización el personal capacitado en el momento adecuado.

**Objetivos:**

- Utilizar todos los recursos con eficacia . donde y cuando se necesiten, al fin de alcanzar las metas fijadas por la organización.
- Anticipar periodos de escasez y de sobre oferta de mano de obra.
- Proporcionar mayores oportunidades de empleo
- Organizar los programas de capacitación de empleados.
- Mejorar la utilización de recursos humanos
- Permitir el esfuerzo del departamento de personal con los objetivos globales de la organización
- Coadyuvar a la coordinación de varios programas, como la obtención de mejores niveles de productividad mediante la aportación de personal mas capacitado. De hecho, las ventajas de la Planeación de Recursos Humanos

**Fuentes internas y externas de la demanda de recursos humanos:**

La demanda de recursos humanos. La institución estima sus necesidades de personal a futuro a fin de prepararse para llevar a cabo sus estrategias operativas. Este proceso puede realizarse de manera formal o informal, en ocasiones considerando las posibles características de la oferta de trabajo. Los desafíos que caracterizan a la demanda de recursos humanos y los métodos que existen para evaluarla y estimarla requieren una breve explicación.

La demanda a futuro que experimenta la organización en el campo de los recursos humanos es esencial para la planeación de las políticas de empleo.

A pesar de que la demanda de recursos humanos se ve influida por muchos retos, por lo general están presentes en los procesos de cambios en el entorno, en la organización y en la fuerza de trabajo. Estos factores aparecen tanto en los planes a corto como a largo plazo.

Causas de la demanda. Muchos factores influyen en la demanda de recursos humanos de la organización y en la fuerza de trabajo.

El conjunto de estos factores influye en las estrategias corporativas y en los planes que la organización se formula a largo plazo. Algunos de estos factores se encuentran dentro del área de control de la organización. Causas de la demanda de recursos humanos a futuro.

### **Externas Organizativas Laborales**

Económicas	Planes estratégicos	Jubilaciones
Factores Sociales	Presupuestos	Renuncias
Tecnológicas	Ventas y Producción	Terminación de contratos
Competitivas	Nuevas actividades	Decesos
	Cambios organizativos	Permisos no remunerados vacaciones

### **Desafíos externos:**

Los cambios que ocurren en el entorno en el que la organización existe y funciona son de difícil predicción a corto plazo y en ocasiones sus efectos a largo plazo resultan casi imposibles de evaluar.

Los factores de carácter social, incluso los de naturaleza política o legal, son un poco más difícil de predecir, pero sus implicaciones no siempre son claras. En otros casos el efecto que tendrán sobre la organización es claro.

Los cambios tecnológicos son muy difíciles de predecir, pero con mucha frecuencia pueden alterar de manera radical todos los planes de recursos humanos de la organización.

**Decisiones de la organización:** Planes estratégicos. Una organización responde a los cambios que percibe en su entorno tomando decisiones que alteran y modifican sus planes estratégicos. Dichos planes establecen objetivos como las tasas de crecimiento y mejoramiento de servicios. Para alcanzar objetivos a largo plazo los gerentes y directivos de la institución, junto con el departamento de recursos humanos, deben diseñar planes de recursos también a largo plazo.

Presupuestos. A corto plazo, los planificadores pueden formular sus acciones mediante *presupuestos*, que generalmente tienen validez de uno o dos años. Las organizaciones reflejan sus prioridades y objetivos en el campo de recursos humanos mediante los incrementos o recortes de presupuesto. Los estimados y ventas de producción no son tan exactos como los presupuestos, pero pueden constituir indicadores rápidos de cambios a corto plazo en la demanda de recursos humanos.

El inicio de nuevas actividades dentro de la organización significa también el cambio en las características de los planes de recursos humanos. Cuando se genera internamente una nueva operación en una organización, el tiempo necesario para poner en marcha todo el programa puede ser suficiente para diseñar planes de recursos humanos.

**Factores de la fuerza de trabajo:** La demanda de recursos humanos experimenta variaciones debido a factores tales como:

- Jubilaciones
- Renuncias
- Embarazos

- Enfermedades
- Despidos
- Muertes
- Licencias

Cuando estos fenómenos incluyen números considerables de empleados, la experiencia obtenida en ocasiones anteriores puede servir como indicador de la acción que se debe realizar, teniendo en cuenta siempre los nuevos factores que pueden apuntar a la convivencia de cambiar las practicas del pasado.

### **Técnicas para pronosticar la demanda y oferta de recursos humanos:**

El campo de los recursos humanos consiste en diversas practicas que orientan a determinar cuales serán las futuras necesidades de personal. Basadas en la experiencia.

Decisiones formales a cargo de expertos en el área. Se basan en las opiniones que emite un grupo de personas ampliamente familiarizadas con las necesidades de recursos humanos a futuro por parte de la organización.

**Muestreo:** En una institución de mayor dimensión el método más sencillo consiste en efectuar un muestreo de los directores que constituyen una autoridad respecto a las necesidades de recursos humanos en los departamentos. Basadas en tendencias. Es probable que sea la técnica mas expedita de la proyección de las tendencias de la institución durante el pasado. A continuación se presentan:

**Extrapolación.** Por medio de la extrapolación se requiere prolongar las tendencias del pasado a fases futuras.

**Indexación.** Es un método útil para el calculo de las necesidades futuras, mediante el cual se establece una comparación entre el incremento en los niveles de empleo con un índice determinado, como la relación entre el numero de trabajadores de los departamentos de producción y las cifras de ventas de la compañía.

Los modelos de regresión presentan la ventaja de sensibilidad a los cambios en la orientación de la organización, lo cual permite identificar la necesidad de reasignar personal o de modificar los niveles de dotación. Los modelos de regresión dan buenos resultados cuando se utilizan con empresas que operan en un entorno estable. Basadas en otros métodos:

**Análisis y planeación de presupuestos.** Las organizaciones necesitan planear sus recursos por lo general poseen presupuestos y planes a largo plazo. Un estudio de los distintos presupuestos de los departamentos permite conocer las asignaciones financieras para contratar nuevos empleados. Estos datos, más las extrapolaciones de cambios en la fuerza de trabajo (incluso renunciaciones, terminaciones, jubilaciones, etc.), pueden proporcionar estimados a corto plazo sobre las necesidades de recursos humanos. Los estimados a largo plazo pueden estimarse a partir de los planes futuros de cada departamento o división.

**Análisis de nuevas operaciones:** Cuando la aparición de nuevas actividades o giros de la compañía complica el proceso de planeación de los recursos humanos, los planificadores pueden utilizar el análisis de nuevas operaciones, que requiere efectuar comparaciones con compañías que llevan a cabo actividades similares.

**Modelos de computadora:** Las técnicas más avanzadas y complejas de determinación de necesidades incluyen la preparación de modelos de computadora, que mediante fórmulas matemáticas combinan de manera simultánea la extrapolación, la indexación, los resultados de diversos sondeos de opinión y los estimados de cambios en la fuerza de trabajo para determinar las necesidades de personal.

A medida que transcurre el tiempo, los cambios que ocurren en la demanda de recursos humanos se utilizan para refinar y corregir las fórmulas que las computadoras emplean. Las técnicas más complejas se usan en instituciones grandes que han acumulado años de experiencia en el proceso de determinar sus necesidades de personal.

## **MERCADO DE TRABAJO Y MERCADO DE RECURSOS HUMANOS:**

El mercado de trabajo y de recursos humanos se lleva a cabo a través de:

**Análisis de mercados laborales.** El éxito en la tarea de identificar a nuevos empleados depende del mercado de trabajo, pero también de la habilidad de los especialistas de recursos humanos para efectuar esa importante tarea. Incluso cuando las tasas de desempleo son altas, resulta difícil encontrar el personal idóneo para desempeñar ciertas ocupaciones.

Una realidad que resulta sorprendente para muchos recién egresados de carreras como administración de recursos humanos es el hecho de que en el mundo de habla española, pese a las altas tasas de desempleo global que aquejan a buena parte de sus economías, el desempleo entre los grupos profesionales es muy inferior al nivel de desempleo general. Incluso en países donde la tasa general de desempleo afecta hasta el 35% de la población económicamente activa, el desempleo entre los profesionistas es bastante inferior.

En ciertas áreas especializadas el nivel de desempleo se mantiene a niveles inferiores del 4%, lo que en términos económicos constituye un nivel de empleo prácticamente total.

Estas razones evidencian que no siempre es fácil localizar a la persona idónea para desempeñar ciertas tareas.

Independientemente de la tasa de desempleo, las necesidades de personal de una institución pueden satisfacerse atrayendo a la organización empleados de otras compañías. A largo plazo el dinamismo de la comunidad y las tendencias demográficas son los elementos definitivos en los mercados de trabajo. El dinamismo de una comunidad puede traducirse en factores que afectan en forma profunda el futuro de una compañía.

- *Actitudes de la comunidad.* El nivel de impulso y promoción que una comunidad brinde a la institución establecida en ella o que consideren operar en la zona cobra una importancia esencial para el mercado de trabajo en que deberá operar la institución.

- *Aspectos demográficos.* Los cambios que experimenta la población de una ciudad, región o de todo un país son elementos que afectan la oferta y la demanda de trabajo a largo plazo, esas tendencias con frecuencia son predecibles, dentro de cierto margen.

## **CAPITULO III**

### **PLANEACION ESTRATEGICA DE RECURSOS HUMANOS**

#### **PLANEACION DEL ESTUDIO:**

Es esencial una cuidadosa planeación para que el estudio tenga éxito, en primer lugar se debe seleccionar convenientemente el contenido de los cuestionarios, éstos deben ser anónimos, publicar los resultados, y asegurar que se tomarán las acciones para corregir las condiciones insatisfactorias.

El IEES. necesita identificar las condiciones y circunstancias que generan insatisfacción en su personal, esto significa mas o menos tener el pulgar en el pulso de la organización, por esto es necesario conducir estudios periódicos sobre clima laboral, mediante los cuales se le dé a cada trabajador la oportunidad de expresar de manera anónima su opinión en relación con aquellos factores que en la organización, en el grupo de trabajo y en su puesto, se consideran importantes, con esta información, la administración puede entonces corregir aquellas condiciones que van en detrimento del clima laboral.

#### **Grado de validez y confiabilidad:**

La técnica e instrumentos utilizados en la presente investigación acreditan un 90% de validez y confiabilidad en los resultados ya que son reactivos ampliamente empleados en psicología industrial con altos coeficientes de correlación con otras técnicas, permitiendo detectar y descartar la información considerada contaminada o no valida.

#### **Variabes a investigar.**

- INDICES DE SINCERIDAD.
- TENDENCIA A DESEQUILIBRIO EMOCIONAL.
- INDICES DE CONFLICTO PERSONAL FAMILIAR.
- INDICES DE CONFLICTO CON LA AUTORIDAD.

- INDICES DE CONFLICTO CON SUBORDINADOS.
- INDICES DE CONFLICTO CON COMPAÑEROS.
- TENDENCIA A DESEQUILIBRIO EMOCIONAL.
- RIESGO DE CONFLICTO PERSONAL FAMILIAR.
- RIESGO DE CONFLICTO CON LA AUTORIDAD.
- RIESGO DE CONFLICTO CON SUBORDINADOS.
- RIESGO DE CONFLICTO CON COMPAÑEROS.

#### **DIAGNOSTICO CLIMA LABORAL EN EL IESS:**

En el Plan de Fortalecimiento la AUDITORIA DE GESTIÓN recomendó realizar una Investigación del Clima Laboral con el objeto de identificar las áreas críticas cuyos factores ambientales constituyan elementos no satisfactorios para el personal.

Para dicho efecto se mantendrá reuniones con los directores de las unidades operativas y se efectuarán una encuesta de Condiciones Laborales sobre aspectos generales de la Organización a fin de tener de modo objetivo el Diagnóstico Interno General.

Dicha encuesta se aplicara a todos los colaboradores de la institución. Para procurar que los resultados sean en un alto porcentaje confiable, se aplicarán encuestas anónimas.

**Factores de investigación:**

- Espacio Físico.
- Higiene.
- Iluminación.
- Ventilación
- Contaminación.
- Normas de Seguridad.
- Provisión de Insumos.
- Servicio de Comedor.
- Servicio Médico.
- Servicio de transporte.
- Relaciones Laborales con niveles de Jefatura.
- Relaciones Laborales con Compañeros.

**ENCUESTA DE OPINION.**

**Instrucciones:** El IESS se encuentra empeñado en mejorar las Condiciones del ambiente Laboral, para el efecto necesitamos su opinión sobre diferentes aspectos, Favor sírvase responder este cuestionario de la manera más sincera posible, para efectuar un diagnóstico sectorizado, identifique el departamento al que usted pertenece.

Marque con una X la opción que más se identifique con su opinión.

AREA:.....

FECHA:.....

**1. EL ESPACIO FISICO DE MI AREA DE TRABAJO ES:**

REDUCIDO.....

GENERA ALGUNA INCOMODIDAD.....

ADECUADO, COMODO.....

**2. LAS CONDICIONES DE HIGIENE DEL AREA EN LA QUE LABORO SON:**

REGULARES.....  
BUENAS.....  
MUYBUENAS.....

**3. LA ILUMINACION EN MI PUESTO DE TRABAJO ES:**

REGULAR.....  
BUENA.....  
MUY BUENA.....

**4. LA VENTILACION EN EL AREA EN LA QUE LABORO ES.**

INEXISTENTE.....  
MEDIANAMENTE ADECUADA.....  
SATISFACTORIA.....

**5. EN MI PUESTO DE TRABAJO ESTOY EXPUESTO A.**

EXCESO DE CONTAMINACION.....  
EMISION DE GASES.....  
CALOR EXCESIVO.....  
NINGUNA DE LAS ANTERIORES.....

**6. EN MI PUESTO DE TRABAJO SE CUMPLE LAS NORMAS DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.**

NO ES NECESARIO NO HAY RIESGOS.....  
OCASIONALMENTE SE CUMPLEN LAS NORMAS.....  
PERMANENTEMENTE SE CUMPLEN LAS NORMAS.....

**7.- LA PROVISION DE INSUMOS, MATERIALES Y SUMINISTROS DE TRABAJO ES:**

INADECUADA.....  
EXISTE EVENTUALMENTE RETRASOS.....  
OPORTUNA, JUSTO A TIEMPO.....

**8.- EL SERVICIO DEL COMEDOR ES:**

REGULAR.....  
BUENO.....  
MUY BUENO.....

**9.- EL SERVICIO PREVENCION DE SALUD ES:**

REGULAR.....  
BUENO.....  
MUY BUENO.....

**10.-EL SERVICIO DEL TRANSPORTE DEL PERSONAL ES:**

REGULAR.....  
BUENO.....  
MUY BUENO.....

**11.- LA ORGANIZACIÓN Y NIVELES DE JEFATURA CUMPLEN CON EL VALOR EMPRESARIAL; EQUIDAD.**

NUNCA.....  
RARA VEZ.....  
SIEMPRE.....

**12.-LAS RELACIONES LABORALES CON SU JEFE INMEDIATO SON:**

NEGATIVAS.....  
SATISFACTORIAS.....  
EXCELENTES.....

**13.- LAS RELACIONES LABORALES CON SUS COMPAÑEROS SON:**

NEGATIVAS.....

SATISFACTORIAS.....

EXCELENTES.....

**14.- SI UD, EN LA ACTUALIDAD TIENE NIVEL DE JEFATURA ¿CÓMO CALIFICA LAS RELACIONES CON SUS SUBALTERNOS?**

REGULARES.....

BUENAS.....

MUY BUENAS.....

**15.- SUGERENCIAS PARA MEJORAR EL AMBIENTE LABORAL**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**ESTRUCTURA DEL PERFIL Y DISEÑO DEL PUESTO ACTUAL.**

1.- DATOS DE IDENTIFICACION DEL CARGO

.....

2.- DESCRIPCIÓN DEL CARGO

.....

3.-DESCRIPCIÓN GENERICA DEL CARGO:

.....

4.-DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL CARGO:

.....

5.- FUNCIONES ESPECÍFICAS:

.....

6.- ESPECIFICACIONES DEL CARGO

a).- Educación Formal: .....

b).- Formación Adicional: .....

c).- Experiencia: .....

d).- Destrezas y Habilidades: .....

7.- OBSERVACIONES: .....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## **ESTRUCTURA PROPUESTA DEL PERFIL Y DISEÑO DEL PUESTO.**

### **FORMULARIO DE ANÁLISIS OCUPACIONAL.**

#### **DATOS DE IDENTIFICACION**

Nombre del Empleado:

.....

Clave Ocupacional.....

No. de empleados: .....

Nombre del Jefe Inmediato: .....

Departamento y/o Sección:.....

Cargo Actual: .....

Cargo Propuesto: .....

Tiempo de Servicio en la actual ocupación:

.....

Descripción de Tareas: .....

Tareas Principales: .....

#### **FACTORES DEL TRABAJO**

Que instrucción y/o conocimientos básicos son necesarios para ocupar el puesto:

Instrucción (Formal) .

Primaria.....

Secundaria.....

Superior.....

Especialidad.....

Otros.....

Conocimientos Relativos al puesto (Cursos tipo Informal)

Experiencia.....

Tiempo Años.....Meses.....Semanas.....

Ocupaciones que normalmente constituyen los escalones de ascenso.

Orden cronológico.....

Acciones Administrativas con las que puede ser transferido.

Traslado Administrativo.....

Ascenso: .....

**ADAPTACION.-** Cuál es el tiempo promedio necesario para lograr un rendimiento normal en un nuevo puesto.

Días.....

*Semanas*.....

Meses..... Años:.....

Equipos médicos, máquinas, herramientas, materiales, que utiliza constantemente: computadora, manuales instructivos, fármacos.....

Medianamente: Calculadora, equipo de análisis químicos de contaminación de gases.....

Ocasionalmente:.....

Supervisado por.....

Esfuerzo Físico:.....

Responsabilidad sobre equipos: .....

Frecuencia: .....

Responsabilidad sobre la producción: .....

Frecuencia: .....

**Responsabilidad por Valores y datos confidenciales:**

.....

Responsabilidad sobre otros:

.....

Riesgos Inherentes (Enfermedades, Lesiones, Accidentes, etc.).....

Stress.....

Condiciones de Trabajo:

Frecuencia.....

Interior.....

Calor.....

Cambio de Temperatura.....

Mojado (piso) .....

Sucio.....

Ruido.....

Ventilación Adecuada.....

Objetos Movibles.....

Trabajo en Altura.....

Trabajando con Otros.....

Radiaciones.....

Exterior.....

Frío.....

Humedad (aire).....

Olores desagradables

Alumbrado Adecuado.....

Vibración.....

Lugares Estrechos.....

Explosivos.....

Trabajando solo.....

## CAPITULO IV

### PLAN DE ENTRENAMIENTO ACTUAL Y PROPUESTO

#### DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

##### **SITUACIÓN ACTUAL:**

El IESS tiene en la actualidad 10.400 trabajadores, habiendo en el año 2008 elaborado el plan operativo de capacitación sobre la base del diagnóstico de necesidades efectuado conjuntamente con el procedimiento de evaluación del desempeño de acuerdo al procedimiento del desarrollo del talento humano existente.

##### **Propósito.-**

Proporcionar a los integrantes de la INSTITUCIÓN la oportunidad de desarrollar su capacidad personal y profesional a fin de que logre los objetivos propuesto en el plan estratégico, para esto se impulsa los planes de entrenamiento, incorporando en ello la capacitación sobre funciones técnico administrativa en todos los niveles.

##### **Alcance.-**

El procedimiento de desarrollo del talento humano involucra a todos los integrantes de la INSTITUCIÓN con cualquier modalidad de contrato.

##### **Procedimiento.-**

Los planes de capacitación involucran tres áreas, siendo estas áreas del ser, áreas del saber y áreas del hacer, efectuando un análisis de los requerimientos de capacitación individual con relación a lo que hace hoy y lo que hará mañana el trabajador capacitado.

Por política empresarial se ha establecido que para determinar la eficiencia y eficacia del cumplimiento del plan de capacitación, se aplique la razón número de evento realizado sobre eventos programados. Adicionalmente cada jefe evaluará la aplicabilidad de los conocimientos en la ejecución de funciones y más responsabilidades en cada uno de los puestos.

**PLAN OPERATIVO DE CAPACITACION 2008**

<b>INSTITUTO ECUATORIANA DE SEGGURIDAD SOCIAL</b>			
<b>PLAN OPERATIVO DE CAPACITACION 2008</b>			
<b>N°</b>	<b>OBJETIVOS Y EVENTOS</b>	<b>Solicitante</b>	<b>Dirigido</b>
<b>FORTALECER EL SISTEMA ORGANIZACIONAL</b>			
1	Administración Financiera		Personal de Auditoria
2	Control		Personal de Auditoria
3	Tributación		Personal de Auditoria I contabilidad
<b>INCREMENTAR INGRESOS</b>			
4	Herramientas Utilitarias avanzadas (Excel, Power Poin, Proyect Visual Basic)		Personal Adm - Finanzas
<b>REDUCIR COSTOS</b>			
5	Gestión de Activos Fijos		Personal de Finanzas
6	Planificar, Elaborar y Controlar Presupuesto		Personal Finanzas
7	Actualización de conocimientos.		Personal auxiliar de enfermería
<b>MEJORAR LA GESTION DE ATENCION AL CLIENTE</b>			Todo el personal
8	Riesgos de trabajo		Personal del IESS
9	Gestión estadística		Personal de estadística
10	Manejo de desecho hospitalarios		Personal de limpieza

MEJORAR LA CAPACIDAD PARA ATENDER AL CLIENTE			
11	Relaciones Humanas Motivación)		Personal en general
12	Manejo de Información y Archivo		Personal en General
13	Herramientas Estadísticas		Personal de estadística
14	Formación de Instructores		Personal que se identifique con ese vocación
15	Ley de Régimen Tributario Interno y Societarias		Personal de Finanzas
16	Actualización Legal y Control Interno		Subdirección de Recursos Humanos
DESARROLLAR E IMPLEMENTAR SISTEMAS DE GESTION			
17	Motivación en Valores		Niveles de jefaturas y luego a todo el personal
OPTIMIZAR SISTEMAS DE INFORMACION			
18	Servicio Técnico Informático de Software		Técnico en sistemas

### **EVALUACION DEL DESEMPEÑO:**

Si Ud. Pregunta a los jefes de cualquier Empresa, ¿qué es lo que menos les gusta de su trabajo? la primera respuesta será, despedir a un trabajador y la segunda respuesta con seguridad será evaluar a los colaboradores, hasta hace pocos años la meta de los trabajadores era la longevidad y la lealtad a la compañía esto significaba seguridad.

Por lo general el futuro de un trabajador se determinaba durante su evaluación periódica del desempeño, los empleadores consideraban conveniente realizar evaluaciones una vez al año, este proceso era inadecuado, la comunicación era unilateral, las cosas malas se evalúan con frecuencia y el proceso no permitía el desarrollo del trabajador, la mayoría de los integrantes de una organización aún consideran las evaluaciones como punitivas y muchos gerentes las ven como males necesarios.

En la actualidad muchos empleadores han eliminado este método unilateral, es necesario considerar la implementación de nuevos sistemas de evaluación. Las evaluaciones deben tener un efecto positivo, estimulando a los trabajadores a desempeñarse en una forma que conduzca al éxito de la organización.

Es importante corregir los errores del pasado, en el sentido de estructurar nuevos sistemas de evaluación, considerando a este sistema como un proceso formal y continuo mediante el cual vinculamos las potencialidades del trabajador, con las necesidades de la organización.

En la actualidad el desarrollo del sistema de Evaluación, ya no es responsabilidad únicamente del área de Recursos Humanos sino de todos los integrantes de la institución, cada evaluador debe ejecutar las siguientes acciones.

- Concertar la reunión de definición de objetivos y resultados al inicio de cada año.
- Expresar con claridad el nivel de participación del trabajador en el proceso.
- Cada jefe efectuará el seguimiento del cumplimiento de las actividades.
- Cada Jefe de manera opcional podrá mantener un registro de incidentes críticos.

- Semestralmente se realizará la evaluación en presencia del Evaluado.
- Cada evaluador sugerirá un Plan de mejoramiento del desempeño de cada colaborador.
- Evaluador y Evaluado, consignarán en el formulario de evaluaciones las observaciones que consideraren necesarias.
- Recursos Humanos efectuará el seguimiento del Procedimiento.
- Permanentemente se proporcionará retroinformación de los resultados obtenidos.

En muchas organizaciones se ha aplicado las sesiones de HEA (Hable, Escuche y Actúe), en estas reuniones informales se estimula a los evaluadores y colaboradores directos a reunirse y tratar cualquier asunto de interés relacionado con el trabajo.

El área de Recursos Humanos se constituye en facilitador y utilizando la Retroalimentación del proceso, debe ayudar a los niveles de jefatura a vincular las metas de desarrollo individual con las de la institución, una no puede ocurrir sin la otra.

La evaluación de una persona por otra no necesariamente se circunscribe al ámbito laboral, por el contrario todos nosotros estamos evaluando a alguien permanentemente, la evaluación es tan antigua como el hombre mismo.

En el ámbito laboral la Evaluación del desempeño ha recibido diversos nombres, tales como; la Calificación del Trabajo, Calificación de Eficiencia, Calificación de méritos, siempre ha interesado a la Dirección Empresarial medir el desempeño de sus colaboradores para el efecto ha empleado diversos métodos lamentablemente no lo suficientemente objetivos razón por

la que cuentan más fracasos que éxitos, es el instructivo para la aplicación de la evaluación de desempeño por consecución de objetivos y resultados.

- 1- Explicación del Sistema.
- 2- Quienes van a ser evaluados.
- 3- Formularios.
- 4- Qué se califica.
- 5- Quién califica.
- 6- Remisión de formularios a la Dirección de Relaciones Industriales.
- 7- Tabulación de la Evaluación.
- 8- La responsabilidad que asume el Evaluador.
- 9- Conocimiento de la Evaluación.
- 10- Efectos de la Evaluación.

El éxito o fracaso de un Programa de Evaluación dependerá en primera instancia del propósito de la evaluación, es decir para que decidimos evaluar, cómo manejaremos los resultados, cual es el criterio de los niveles de jefatura de la empresa

“La evaluación del desempeño es la apreciación cualitativa y cuantitativa de los resultados laborales individuales en función del cumplimiento de los objetivos organizacionales”

#### **Objetivos:**

- Motivar el incremento de la eficacia en el trabajo.
- Determinar con equidad los méritos laborales del trabajador
- Aplicar las políticas de promociones e incentivos.
- Establecer la conveniencia de continuar con las Relaciones Laborales.
- Diagnosticar niveles de eficiencia del personal.

#### **Competencia:**

La evaluación, es atribución de los jefes inmediatos y de los jefes de estos. Sólo ellos están en capacidad de determinar el grado de eficiencia de cada colaborador.

### **Capacitación de los evaluadores:**

Antes de calificar a los colaboradores el evaluador deberá:

- Conocer en detalle el método de evaluación y estimar con equidad y justicia las acciones de los trabajadores.
- Mantener presentes los objetivos de su proceso.
- Realizar el seguimiento sistemático del desempeño de sus colaboradores en el contexto de los objetivos planeados y los resultados alcanzados.

### **Recomendaciones previas a la evaluación:**

- No calificar de acuerdo a la “última impresión” que el evaluado deja en Usted.
- No dejarse “impresionar” por la alta o baja calificación del evaluado en un aspecto parcial de su trabajo, contaminando con ella la calificación de todos los demás aspectos
- No sea indulgente, paternalista, al evaluar a sus colaboradores con evaluaciones promedio, pensando que con esa actitud se evita complicaciones o dificultades.
- No se deje llevar por la simpatía o por la antipatía al evaluar muy alto o muy bajo a los colaboradores, pretendiendo que todos son muy buenos o malos trabajadores, no sea de los “duros” ni de los “blandos.” Ud., debe calificar considerando que en todas organizaciones existe trabajadores con rendimientos Muy Buenos, Buenos, Regulares y Deficientes.
- Recuerde que no debe evaluar la “importancia de la tarea”, en lugar de valorar el logro o el alcance de los objetivos y resultados como parte integrante de todo un proceso.

**Otros errores:**

- Creer que quienes trabajan en unidades técnicas deben alcanzar niveles más altos de evaluación.
- Dejarse influenciar por la edad del colaborador. Los jóvenes suelen subestimar a las personas de edad y viceversa.
- Permitir que actitudes y aptitudes especiales del evaluado influyan en las del evaluador.

**Evaluación por factores de desempeño:**

Este método es el más utilizado por ser sencillo y de fácil aplicación.

**Diseño de formularios:**

Se ha diseñado dos tipos de formularios de Evaluación del Desempeño:

- Evaluación de Desempeño Jefaturas.
- Evaluación de Desempeño Trabajadores en General

**Formulario de evaluación para jefaturas.**

Este formulario se lo aplicará Semestralmente para evaluar el desempeño de las Jefaturas (Jefes departamentales hasta Subdirectores), esta conformado de la siguiente manera:

PARTE I. Instrucciones.

PARTE II. Responsabilidades y Objetivos.

PARTE III. (Factores Comportamentales.)

PARTE IV. Resumen del Análisis de la Calidad del Trabajo.

Cada Evaluador debe considerar el desempeño del colaborador de manera individual y directa. Se debe argumentar y registrar el desempeño. Consignando finalmente sus observaciones y firmas.

Luego de la evaluación, se remitirá los formularios a Recursos Humanos, a fin de que se tabule y registre los resultados de la evaluación.

## **Conclusiones:**

La planeación de recursos humanos permitirá identificar la visión de la institución, donde se establece cual es el objeto de la misma y que es lo que se quiere de ella, al igual se detectarán cuales son las principales debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas para encaminar los esfuerzos de la institución en pro del desarrollo y crecimiento, con una proyección a largo plazo.

Este tipo de planificación se concibe como el proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una institución, sobre los recursos que serán utilizados, y las políticas generales que orientarán la adquisición y administración de tales recursos, considerando a la institución como una entidad total.

La planificación de recursos humanos es una de las herramientas más poderosas de las que se puede servir una pequeña y mediana institución para llevar siempre hacia adelante sus metas. No es exclusividad de las grandes empresas trasnacionales o enormes corporativos que a cada momento vemos brillar en el mundo empresarial. La utilizan empresarios con una visión emprendedora, para las pequeñas y medianas empresas que son las que más la requieren y la valoran.

## **Bibliografía.**

1.-Wherther, William. Administración de Personal y Recursos Humanos. Quinta Edición. Editorial McGraw-Hill.

2.-Quinta Edición Editorial McGraw-Hill. 2000.

3.-Datos Matemáticos Actuariales del IESS 2.004-2.007

# INDICE

## PLANEACIÓN ESTRATEGICA DE RECURSOS HUMANOS EN EL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL-IESS.

### CAPITULO I ANTECEDENTES

#### PROBLEMAS QUE ATRAVIESA EL SISTEMA DEL SEGURO GENERAL OBLIGATORIO

- Evolución Demográfica
- Evolución de la Relación Activos – Pasivos
- La Cobertura. Evasión, Elusión, y Control Patronal
  - Evasión
  - Elusión
  - Mora Patronal
  - Control Mora Patronal
  - Recaudación de la Mora Patronal
  - Sanciones Administrativas
  - Procesos Legales

#### FUNCIONAMIENTO PRACTICO DEL SISTEMA DE INTERNET HISTORIA LABORAL

- Procesos en la Gestión
- Beneficios de los Afiliados
- Control de la evasión y elusión de los aportes
- Fortalezas
- Debilidades
- Situación actual en la Institución
- Filosofía Organizacional
- Factores de Organizaciones Claves
- Perfil de Liderazgo
  - Cultura Interna
  - Valores Institucionales
- Análisis Externo
  - Oportunidades Político – legal
    - Económico
    - Social
    - Tecnológico

- Amenazas Político Legal
  - Económico
  - Social
- Análisis Interno
  - Fortalezas Proceso Rector
    - Procesos de Apoyo
  - Debilidades Proceso Rector
- Procesos de Apoyo

## **FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO (F.C.E.)**

- Efectividad
- Problemas estratégicos
- Corto plazo
- Carencia de liquidez financiera
- Largo plazo
- Estrategia corporativa

## **OPTIMIZACIÓN DE LA LOGISTICA DE ENTRADA Y MANTENIMIENTO EN EL PUESTO DE TRABAJO**

- Desarrollo
- Fortalecimiento del Sistema Organizacional
- Mejoramiento de Resultados Financieros
- Renovación Tecnológica
- Aseguramiento de la Calidad de la Producción

## **CAPITULO II**

### **ANALISIS DEL CASO**

- Estilo de liderazgo actual
- Estilo Administrativo Propuesto
- ¿El Jefe es un Líder?
- Perspectiva Financiera
- La Perspectiva Cliente
- La Perspectiva Procesos
- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento
- Estado de Satisfacción actual en el trabajo
- Alcance
- Metodología
- Variables a Investigar
- Marco Teórico

# **CAPITULO III**

## **PLANEACION ESTRATEGICA DE RECURSOS HUMANOS**

- Planeación del Estudio
- Grado de Validez y Confiabilidad
- Variables a Investigar
- Diagnostico del Clima Laboral en el IESS
- Factores de Investigación
- Encuesta de Opinión
  - Formato de la Encuesta
  - Estructura del perfil y diseño del puesto actual
  - Formato del análisis ocupacional

# **CAPITULO IV**

## **PLAN DE ENTRENAMIENTO ACTUAL Y PROPUESTO DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO**

- Situación Actual
- Propósito
- Alcance
- Procedimiento
- Plan Operativo de Plantación 2008
- Evaluación de desempeño
  - Objetivos
  - Competencia
  - Capacitación de los Evaluadores
  - Recomendaciones previas a la evaluación
  - Otros errores
  - Evaluación por factores de desempeño
  - Diseño de formularios
  - Formulario de Evaluación para Jefaturas
- Conclusiones
- Bibliografías