



GOBIERNO DE CHILE
MINISTERIO DE SALUD

Políticas de Desarrollo de las Personas en las Redes Asistenciales del Sector Público de Salud

Agosto, 2005

Elaborado por

División de Gestión y Desarrollo de las Personas,
Subsecretaría de Redes Asistenciales
Ministerio de Salud.

Orientaciones para su implementación

Presentación

Al realizar cualquier labor o actividad, es necesario definir pautas o políticas que serán implementadas con el fin de que el trabajo se desarrolle de la mejor forma y se alcancen los objetivos que se han trazado con antelación. Las políticas guían y trazan el camino para las acciones que se van a realizar y ayudan ante cualquier obstáculo que pueda presentarse.

Las políticas de desarrollo de las personas en el sector salud son políticas-medio, siendo las políticas de salud, las políticas finales. Las políticas de desarrollo de las personas están al servicio de los modelos de atención, financiamiento y gestión; buscan que los trabajadores sean competentes, estén motivados, sean adecuadamente remunerados y protegidos, se desempeñen de manera eficiente en los servicios adecuados, en el lugar y en el momento que se los necesita.

Las políticas constituyen marcos doctrinarios de acción que se acompañan de estrategias de implementación, objetivos y metas medibles.

Así como toda organización es diferente la una de la otra, la implementación de sus políticas también. Estas se basarán en la realidad y necesidades de cada institución como tal. Sin embargo, existen ciertos principios que se deben tener en cuenta al querer implementar una política de desarrollo de las personas en una organización del sector salud, a saber:

Solidaridad: en el desempeño y en la organización para brindar un servicio de calidad y respeto al usuario, asumimos que todos dependemos de otros para el

logro del bien común, por lo que todos los trabajos realizados entran en la cadena de la solidaridad y la interdependencia humana y todos son importantes.

Humanismo: todo ser humano, sin importar su condición social, edad, nivel educativo o socioeconómico es valioso en sí mismo y puede aportar, su creatividad, su originalidad, su responsabilidad, su libertad y su capacidad de servir. La persona humana es origen, centro y destino de todas nuestras acciones. Se propiciarán siempre las circunstancias que posibiliten la elevación de la calidad de vida del personal de salud.

Integralidad: la concepción del trabajador de salud es integral, concibiéndolo desde dos dimensiones integradas e indivisibles: la dimensión humana y la dimensión técnica o laboral. Un todo integrado de espíritu, conocimientos, sentimientos y prácticas.

Universalidad: el campo de desarrollo de las personas abarca todo el personal del sector salud, sin exclusión alguna de género, jerarquía, profesión, ocupación, ubicación geográfica u otra consideración.

Equidad: el fin social que deberá caracterizar el desempeño de las personas será el de la equidad social, priorizando aquellos grupos de población que no han tenido la oportunidad de superar su marginación. En este sentido, la dotación de personal en los servicios de salud tomará como base las necesidades poblacionales expresadas en términos demográficos, epidemiológicos y socioeconómicos.

Calidad: el desarrollo de las personas incluye la idoneidad en la competencia técnica del personal (conocimientos, actitudes, aptitudes y habilidades) que sustenta su desempeño diario, así como las condiciones laborales para un trabajo digno, que se concibe no sólo con las características de acceso a los derechos tradicionales sino que incluye el acceso a la formación, al desarrollo y al reconocimiento de las competencias adquiridas durante los procesos de educación y trabajo.

Eficiencia: la pertinencia de las intervenciones, la racionalización de los tiempos, la calidad de procesos, productos y la práctica de un auténtico servicio a la comunidad son indispensables para el logro de la eficiencia, que se constituye en uno de los valores fundamentales para optimizar la productividad de las personas en la organización.

Ética: el desarrollo de las personas en el sector salud se sustenta en valores éticos que tutelan un irrestricto respeto a la vida, a la dignidad del ser humano y los derechos humanos, sin distinción de edad, raza, sexo, nivel socioeconómico, diversidad cultural o de otra índole.

Transparencia: el desarrollo de las personas, implica compromiso con la construcción y consolidación de una cultura institucional de rendición de cuentas a la sociedad civil.

Ciudadanía: la gestión de las personas necesita de la participación abierta del personal de salud como condición básica para andar el camino de la democracia, e implica el deber de contribuir a fortalecer la institucionalidad del sector así como de participar de los procesos de cambio. Así también conlleva el derecho de ejercer sus funciones en condiciones laborales adecuadas.

Descentralización: como transferencia del ejercicio de poder de decisión y de los recursos necesarios para el desarrollo y fortalecimiento de una gestión de las personas en los servicios de salud, que responda de manera efectiva al nuevo modelo de atención.

Una vez expuesto lo anterior, que constituye el marco valórico que debe orientar el quehacer en salud, se presentarán sugerencias para la implementación de las políticas de desarrollo de las personas que puedan servir de apoyo al trabajo que se realizará en este ámbito en cada Servicio de Salud.

En el marco de los procesos de Reforma Sectorial, es ampliamente reconocida la necesidad de abordar la problemática de las personas en las organizaciones sanitarias. Sin embargo, a veces es difícil encontrar en dichos procesos, y en sus expresiones políticas, evidencias concretas de esta necesidad.

Los temas referidos a la gestión de las personas, constituyen una parte fundamental de las agendas programáticas de la Reforma, considerando la formulación, viabilidad y ejecución de políticas de desarrollo de las trabajadoras y trabajadores del Sector; orientadas éstas tanto a sustentar los cambios sectoriales, como a asegurar mejores condiciones e impactos favorables en su calidad de vida laboral.

El cambio sustantivo de la gestión de las personas a nivel del Sector, debe enfatizar el trabajo en Redes y los Servicios descentralizados. La Reforma de Salud implica un nuevo modelo de atención, orientado fuertemente a la promoción de la salud, cuyos lineamientos estratégicos se orientan a: promover y fomentar estilos de vida saludables; potenciar la capacidad de diagnóstico y resolución de la Atención Primaria; funcionar en un modelo solidario que apunte a disminuir las desigualdades existentes.

Para el logro de lo anterior, requerimos de un fuerte compromiso de todos los actores del sector, de todos y cada uno de los funcionarios y funcionarias de los diversos establecimientos que componen la Red Asistencial de atención de salud.

Sólo de esa manera podremos: potenciar el sistema de salud; garantizar la salud como un derecho de todos; alcanzar los mayores estándares de satisfacción de los usuarios y construir un sistema equitativo en su acceso y financiamiento. Es decir, es necesario complementar y direccionar el cambio institucional hacia una cultura centrada en los usuarios, a través del desarrollo y liderazgo de las personas que laboran en el Sector, en un marco participativo en el proceso que está en marcha y de impacto en la calidad de vida.

Este cambio de modelo implica una innovación radical en los procesos actualmente vigentes en el sistema, que requiere, entonces, abordarlo de la mejor forma.

¿Cómo enfrentar un proceso de cambio en la organización?

Un cambio en los procesos-ejes de la organización sanitaria implica necesariamente un cambio cultural, y para obtenerlo debemos ser capaces de modificar el comportamiento y las actitudes de las personas involucradas en el sistema, desde la Gerencia, hasta las unidades de trabajo finales de los Establecimientos de la Red Asistencial. Sin esta mirada, los cambios introducidos a nivel Institucional y legal no se serán reflejados en el quehacer cotidiano de los Servicios de Salud, sus Establecimientos, en la actitud de sus funcionarios y funcionarias;

especialmente en su relación directa o indirecta con el usuario, misión final de las organizaciones de salud.

En este contexto, la División de Gestión y Desarrollo de las Personas del Ministerio de Salud, en su rol asesor y orientador de los procesos de toma de decisiones a nivel local, pone a disposición de los Servicios de Salud y su Red Asistencial, este documento guía para la implementación de la Políticas de Desarrollo de las Personas en el contexto de la Reforma de Salud en el país.

En primer lugar se expondrán algunas consideraciones que no pueden estar ausentes para que un proceso de cambio pueda diseñarse e implantarse adecuadamente en la organización. Luego, se detallarán las cuatro orientaciones estratégicas para la implementación de políticas de desarrollo de las personas a nivel local.

Orientaciones para enfrentar adecuadamente un proceso de cambio en la organización:

El proceso de implementación de la Reforma deberá tener necesariamente diferentes ritmos, donde probablemente el tema de innovación cultural y el cambio actitudinal de los trabajadores y directivos del sistema contenga en sí una esperable resistencia. En este sentido, el trabajo desde diferentes frentes; la formación y capacitación de las personas, la adecuación de perfiles directivos y las intervenciones organizacionales; deberán planificarse y coordinarse adecuadamente, así como también evaluarse sistemáticamente, de manera de lograr el mayor impacto en la organización.

Indudablemente que la intervención sobre el cuerpo directivo del Sector es fundamental, ya que el tema del liderazgo de la Reforma se pone en duda cuando los niveles gerenciales de la organización no reflejan necesariamente un alineamiento con los predicamentos y argumentos centrales del proceso.

La Reforma es un proceso potente de cambio en el modelo de atención hacia la ciudadanía. Contiene aspectos centrados en los planes de salud, como el AUGE, que tiene connotaciones legales a partir del día 01 de Julio de 2005. Incluye, además, aspectos tecnológicos, de infraestructura y equipamiento. Sin embargo todos los factores anteriores están sometidos a un sustento "relacional" del proceso de cambio; es decir, el liderazgo y los estilos de gestión al interior de las organizaciones, determinarán, en gran medida el éxito o no de los cambios introducidos; más aún tratándose de un modelo basado en la Gestión de Redes, donde los impactos sinérgicos pueden amenazar o potenciar al sistema en su totalidad.

La dirección de estos procesos de cambio y la aceptación del nuevo paradigma directivo y de gestión, representan normalmente un cambio en la naturaleza del trabajo. Su aceptación no siempre es fácil, pues estamos educados para el control y el mando directo y poco para la participación y la inclusión de las personas en los procesos de la organización. En este sentido, debemos hacer realidad una transferencia a los colaboradores, del poder de decisión, de la adecuada información, del conocimiento necesario y de un sistema de incentivos coherente. Sólo así es posible involucrar integralmente a la organización en el proceso que se está viviendo.

Debemos considerar que los procesos de cambio implican profundas transformaciones en las personas que conforman la organización. Ello conlleva naturalmente un proceso de resistencia que es esperable, pero que al mismo tiempo debe ser enfrentado desde los estilos de gestión y de relación respectivos.

En términos técnicos, un programa de cambio organizacional debe considerar: una orientación hacia la satisfacción del cliente y su medición; una concepción de la organización como un conjunto de procesos o sistemas interrelacionados; un importante papel de las nuevas tecnologías como catalizador de cambio y elemento facilitador; un alto concepto de la persona en la organización, y la permanente preocupación por su desarrollo y autonomía de decisión y flexibilización de las formas organizativas.

El proceso nunca ocurre de manera espontánea, requiere acciones de liderazgo explícito, enmarcadas en una visión clara y una adecuada definición de la estrategia. En este sentido, debemos ser rigurosos en el establecimiento de las confianzas al interior del sistema, ya que ella es la fuerza necesaria para la modificación de conductas y comportamientos.

La red asistencial es por sobre todo una red de confianzas, que hay que mantener vigente con las menores inconsistencias posibles.

Una vez expuesto lo anterior, queda de manifiesto la importancia de una adecuada formulación, validación y posterior aplicación de políticas de desarrollo de las personas en los Servicios de Salud para enfrentar esta nueva etapa de desarrollo organizacional.

En la Sesión del 26 de septiembre de 2001 del Comité Regional de la OPS, se resuelve instar a los Estados miembros a: "otorgar mayor prioridad a las Políticas de Recursos Humanos en los procesos de reforma sectorial, en general, y a la Gestión de Recursos Humanos en los Servicios de Salud, en particular, movili-

Políticas de Desarrollo de las Personas, orientaciones para su implementación a nivel local

A continuación se presentarán las cuatro líneas estratégicas de la División de Gestión y Desarrollo de las personas del Ministerio de Salud, que enmarcan su quehacer y orientan los procesos de implementación de políticas de desarrollo de las personas en los Servicios de Salud y Establecimientos asistenciales. Cada una de ellas se desglosará en ámbitos más específicos que deberán ser implementados localmente.

I. Facilitar el desarrollo de las potencialidades y talentos de los trabajadores de los diferentes niveles de atención de la red asistencial

La Reforma del Sector Salud necesita contar, para llevar a cabo sus estrategias de acción, con personas investidas de cualidades necesarias y suficientes para un efectivo desempeño de sus funciones y que su resultado tangible sea una gestión de personal innovadora, participativa y cálida.

Lo anterior implica reconocer a las personas como núcleo y protagonistas de los procesos y que son ellas quienes le dan la dinámica y el movimiento a las organizaciones que integran el sector.

Los trabajadores del sector, durante su estadía en los diferentes ámbitos de acción de la red asistencial, recibirán los medios necesarios que le permitan aportar su riqueza individual, a partir de sus propias visiones, realidades y posibilidades al desarrollo institucional.

Esta tarea facilitadora obliga a establecer canales de participación efectivos que permitan, dentro de un marco de respeto, acoger todos los aportes de sus colaboradores, creando un ambiente laboral apropiado, donde predominen estilos de liderazgo que potencien la formación de equipos de trabajo y favorezcan la creatividad, la innovación y el desarrollo integral.

Para lograr lo anterior, es necesario el compromiso y responsabilidad de quienes cumplen roles directivos y de los demás miembros de la comunidad que integran el Sistema Nacional de Servicios de Salud en sus respectivas funciones y posiciones, en el marco del reconocimiento, respeto y promoción de los valores institucionales.

a) Coordinar en forma eficiente y eficaz las estructuras existentes, para poder potenciar el desempeño de las personas en su dimensión humana y laboral.

La operación de los Servicios de Salud se logra a través del desarrollo de la Red Asistencial, correspondiente al conjunto de establecimientos de atención de salud que operan dentro del territorio asignado a un Servicio de Salud, actuando en forma coordinada mediante lazos institucionales o contractuales bajo una lógica territorial.

Las autoridades y el Sistema Nacional de Servicios de Salud valoran a su personal y reconocen la importancia de su contribución para el logro de la misión institucional y a los objetivos y compromisos de gestión, creando condiciones de trabajo que sean favorables para su desarrollo.

Las autoridades y el Sistema Nacional de Servicios de Salud, en el marco de los procesos de modernización del Estado, impulsan la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en sus políticas, programas y proyectos, promoviendo la igualdad en el acceso a las funciones y tareas a desarrollar en las organizaciones de salud del sistema.

b) Desarrollar una eficaz administración del ciclo de vida laboral.

Se reconoce que las personas son los protagonistas del cambio y desarrollo, y en tal sentido, visualiza sus competencias como elementos estratégicos para lograr una moderna gestión.

Reclutamiento y selección:

Para ello, se reconoce que la aplicación de un sistema de selección puede asegurar la incorporación y mantención de personal de excelencia.

El proceso de selección de personal se efectuará sobre la base de criterios objetivos, transparentes e informados; de acuerdo a las instrucciones de la Dirección Nacional del Servicio Civil, considerando procedimientos validados de evaluación técnica y psicológica que provean los cargos según los perfiles efectivamente deseados, otorgando igualdad de oportunidad de ingreso para los postulantes y generando alternativas que permitan a la jefatura elegir al mejor candidato.

Inducción:

Existirán programas de inducción que contribuyan a orientar al nuevo funcionario y a facilitar su proceso de incorporación, tanto a su puesto de trabajo como a la institución, disminuyendo así su ansiedad provocada por el cambio de empleo o función. Este mecanismo permite clarificar expectativas y facilitar la identificación del funcionario con la organización, contribuyendo así a su motivación, desarrollo de espíritu de cuerpo, sentido de pertenencia y al logro de niveles de rendimiento satisfactorios en un tiempo razonable.

Promoción, capacitación y desarrollo:

Buscando el desarrollo integral de las personas, se aplicarán planes de carrera funcionaria y programas de gestión. Lo anterior es el ordenamiento articulado de los mecanismos de promoción, capacitación y desarrollo, evaluación de desempeño y remuneraciones; por lo tanto se buscará equilibrar el interés institucional de contar con la persona idónea en la posición adecuada y una persona comprometida y satisfecha laboralmente.

Para tener consecuencia con lo anterior, existirá el compromiso permanente y explícito de las autoridades de mantener actualizada su estructura orgánica y funcional y como resultado, su dotación de personal será la adecuada a los requerimientos derivados de los cambios sociales, políticos, epidemiológicos y tecnológicos.

Para potenciar el desarrollo laboral, intelectual y económico de las personas se establecerán planes o programas que tiendan a facilitar la movilidad de los funcionarios en la institución, posibilitando su crecimiento y desarrollo laboral.

El acceso a determinados cargos o funciones que representen una posibilidad de desarrollo para el personal se efectuará sobre la base de programas de promoción basados en la aplicación de la normativa vigente asegurando la igualdad de oportunidades, sobre la base de criterios de capacitación, experiencia y desempeño laboral.

Las personas tendrán oportunidades de capacitación y desarrollo que armonicen los intereses de la institución y los de los funcionarios.

Se reconoce a la capacitación como un proceso continuo y programado que, consistentemente con la misión y objetivos institucionales, está destinado a per-

feccionar, complementar y desarrollar determinados conocimientos, habilidades y actitudes. Por lo tanto a este proceso se le reconoce como un derecho y un deber. Las personas tienen el derecho a ser capacitados y el deber de capacitarse; en tanto que la institución tiene el derecho de priorizar y plantear los ámbitos de capacitación y el deber de evaluar y resolver los medios de proporcionarla.

El desempeño laboral de las personas será evaluado por medio de un proceso basado en los planes y programas institucionales, obteniendo de ellos los compromisos individuales y colectivos. Se buscará potenciar la participación y permanente retroalimentación entre las jefaturas y su personal dependiente para que este proceso permita establecer brechas de capacitación, potenciar el desarrollo laboral y personal de los trabajadores y servir de orientación para la promoción o eventual reubicación.

Se velará por el fortalecimiento del sistema de evaluación del desempeño para que éste sea una eficiente herramienta de gestión institucional.

El sistema de remuneraciones de la institución está inserto en las normas generales de la Administración del Estado y en particular en las normativas del Sector Salud. Reconociendo este marco, la institución se compromete a aplicarlo a su personal con especial apego al valor de la igualdad de oportunidades y según principios de equidad y transparencia, cualquiera sea la calidad jurídica del funcionario.

La institución se compromete a potenciar la aplicación de los sistemas de incentivos, perfeccionando los mecanismos de asignación de remuneraciones variables con la finalidad de relacionar, en forma efectiva, el nivel de retribución económica con las competencias desplegadas en el desempeño eficiente del cargo, tanto en términos individuales como colectivos.

A través de este proceso de desarrollo del personal se velará por el perfeccionamiento y la actualización, y también por la promoción y desarrollo de las personas, preparándolas para un mejor desempeño en su actual posición o entregándoles herramientas para un eficiente desenvolvimiento en cargos de mayor responsabilidad.

Desvinculación:

El ciclo de vida laboral finaliza con la desvinculación de las personas. El proceso de alejamiento del personal estará apoyado por programas de desvinculación fundamentados en el principio de respeto por la persona y reconocimiento por la contribución realizada. Estos programas considerarán asesoría de carácter previsional, psicológica y la adecuada información y orientación al personal.

El alejamiento puede ser voluntario o no voluntario. En el primer caso, se auditarán las razones que motivaron el alejamiento de la persona. En los casos no voluntarios, se reconocen tres situaciones: en materia de jubilaciones, la institución está enmarcada por la situación general de la administración pública y los sistemas previsionales vigentes, sin perjuicio de buscar alternativas que permitan establecer mejores condiciones de egreso, elaborando programas de incentivos al retiro que permitan la necesaria renovación del personal y entregar

movilidad a las plantas por la vía de ascensos y promociones. En caso de término anticipado de contratación, será relevante identificar la causal de cese y arbitrar medidas para entregar a la persona la información necesaria y suficiente acerca de su situación particular.

Por último, en los casos en que el término funciones se produzca por incumplimiento de deberes, debidamente acreditado en el marco de la normativa vigente, mediante los procesos que corresponda, o por otra causal atribuible a falta de responsabilidad en la actuación de las personas, quedará constancia de las razones que fundamentan la decisión de alejamiento y el afectado será debidamente informado de dichos fundamentos.

II. Desarrollar todos los componentes necesarios para otorgar a sus funcionarios ambientes laborales saludables.

La institución reconoce que el efecto de la interacción entre una persona y sus condiciones de trabajo, generalmente no se traduce en forma inmediata en alteraciones de salud, sin embargo, pueden tomar la forma de consecuencias psicosociales, sintomatologías, problemas de salud, accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

Basado en lo anterior, se velará por la entrega a los funcionarios de condiciones laborales que favorezcan su desempeño, protejan su salud ocupacional y potencien su calidad de vida. Entendiendo la salud laboral como la preocupación por la búsqueda del máximo bienestar posible en el trabajo, tanto en la realización del trabajo como en las consecuencias de éste, en todos los planos, físico, mental y social. Esta es también una preocupación y responsabilidad de las propias personas involucradas en el trabajo, es decir: trabajadores, trabajadoras y empleadores, "No es ético que las personas deterioren su salud y su vida, intentando ganarse la vida". (OIT).

Así como también se desarrollarán y pondrán a disposición de todos los componentes de la Red Asistencial, las metodologías de análisis e intervención en los tópicos referidos a las relaciones interpersonales dentro de los ambientes laborales de los Servicios de Salud y Establecimientos Asistenciales, buscando optimizar y potenciar el trabajo en equipo y el logro de los objetivos institucionales.

El trabajo en los Establecimientos Asistenciales tiene características singulares como lo es la diversidad de funciones y la existencia de varias formas organizacionales que coexisten en forma paralela, además de los problemas asociados al tipo de jornada laboral, gestión del tiempo, exposición a riesgos y otras más, que hacen necesario definir metas a desarrollar que impliquen una mejora concreta en las condiciones de desempeño.

Un lugar de trabajo saludable es aquel que promueve el crecimiento personal y profesional, el bienestar familiar y social de los trabajadores a través del fomento de estilos de vida saludables, vida activa, protección de los riesgos físicos y psicológicos.

a) Mantener planes de Salud Ocupacional

La salud ocupacional y la prevención de riesgos constituyen un derecho y un deber. La institución tendrá la responsabilidad de planificar, implementar y difundir medidas de prevención y de priorizar los programas de mejoramiento.

Las personas deben conocer cabalmente y cumplir con las medidas destinadas a su protección, especialmente las contenidas en el Reglamento de Higiene y Seguridad. Asimismo, tienen el derecho de requerir condiciones laborales adecuadas y de ser capacitadas en hábitos que garanticen su seguridad.

Las autoridades, a través de las Unidades de Prevención de Riesgos, de los Programas de Salud de los Funcionarios u otros, elaborarán planes de acción tendientes a la prevención y control de riesgos laborales y a la búsqueda del máximo bienestar posible en el trabajo.

Se estimulará la creación, desarrollo, implementación y evaluación de: programas preventivos de salud ocupacional, en temas tales como: stress laboral, resolución de conflictos, relaciones interpersonales; programas que favorezcan espacios de descanso planificado dentro de la jornada laboral; creación de incentivos a los lugares de trabajo con ambientes laborales saludables y con programas que favorezcan una cultura de protección al medio y promoción de estilos de vida saludables.

Con el objeto de impulsar una actitud de prevención en el personal, la institución desarrollará planes educativos para establecer una cultura de la prevención en el trabajo.

En resumen, la institución deberá velar por la difusión y vigilancia del cumplimiento de las condiciones sanitarias y ambientales básicas en el lugar de trabajo que protejan los riesgos y promuevan el bienestar de las personas que conforman la organización.

b) Establecer programas para mejorar los ambientes de trabajo.

Se establecerán anualmente los criterios para la ejecución de programas dirigidos al mantenimiento y mejoramiento de la infraestructura y equipamiento, que permitan controlar prioritariamente los riesgos del entorno y optimizar las condiciones laborales, estimulando la participación de los funcionarios en su desarrollo.

Los riesgos del entorno laboral pueden ser de diversa índole y los programas de mejoramiento de dicho entorno deberán velar por disminuirlos con programas y/o medidas específicas.

Asimismo, todas las inversiones que se realicen para desarrollar espacios de esparcimiento o prácticas deportivas, incorporar equipamiento de oficinas y tecnología, se efectuarán según criterios ergonómicos.

c) Establecer estímulos al desempeño y a la excelencia funcionaria.

Se establecerá un sistema de estímulos que permitan reconocer a aquellos funcionarios y equipos de trabajo destacados por su contribución al logro de la misión institucional y a su modernización. El término incentivo se utiliza en un sentido amplio para denominar aquellas intervenciones que modulan la conducta del trabajador de la salud en el desempeño de su labor cotidiana, en este caso nos referimos a los incentivos no financieros que pueden aumentar la satisfacción de quien trabaja y su desempeño individual y organizativo.

En este sentido, se buscará el reconocimiento a la excelencia en el cumplimiento de las funciones permanentes, como asimismo premiar la innovación, tendiente a destacar iniciativas que generen cambios conducentes a mejorar procesos, métodos, tecnologías y comportamientos destacados que promuevan el reforzamiento de los valores institucionales y la optimización de la atención al usuario.

d) Favorecer el mejoramiento de la calidad de vida de todos los miembros de la institución, desde una perspectiva integral de la persona, a través de políticas de bienestar de la institución.

Se entenderá por política de bienestar a la función de apoyo a la gestión de personal, y que aborde los aspectos laboral, económico, cultural, recreativo, social y familiar de las personas, fortaleciendo la identidad institucional, pertenencia, integración y las relaciones humanas.

En este sentido se desarrollarán programas específicos de bienestar en los ámbitos de salud integral, asistencia social y beneficios, asesorías profesionales, recreación y cultura.

Se proveerán los medios para otorgar atención de salud a las personas que desempeñan funciones en los establecimientos asistenciales, enfocados a evaluaciones preventivas, a través de exámenes periódicos de salud, según factores de riesgo definidos. Dentro de esta política se priorizarán los aspectos preventivos, educativos y de promoción respecto a la situación de bienestar integral de la persona y su grupo familiar.

e) Disponer de un diseño de puestos de trabajo en concordancia a las necesidades del modelo asistencial definido, dentro de las posibilidades que le permiten las normas existentes al respecto.

En este sentido se pretende orientar el desarrollo de diseños organizacionales funcionales a las diferentes formas, dimensiones y especializaciones que posee el sistema asistencial, para optimizar una forma de actuar que sea efectiva. Lo anterior para permitir la integración de las diversas realidades de los Centros de Atención, de los diferentes niveles, de los numerosos perfiles de personas de los estamentos directivos, profesionales, técnicos, administrativos y auxiliares. Estos diseños organizacionales considerarán al personal médico, profesionales

no médicos, técnicos, personal administrativo y auxiliar, dado que estos grupos tienen diferentes características, por lo tanto diferentes expectativas frente a la organización, diferentes responsabilidades y roles en los Centros Asistenciales componentes de la Red.

Los perfiles ocupacionales a ser configurados se deben basar en la visión institucional y la misión de cada Servicio y Departamento, la dependencia jerárquica, así como en los productos que se pretende obtener y deben especificar las competencias de las personas que desempeñarán determinadas funciones.

Por ello, se debe propender a una caracterización de las personas que trabajan en los Centros de Salud generando dos grupos: las personas con una vinculación directa con el paciente y las personas de apoyo, sin relación directa con éste, pero que son indispensables para el funcionamiento del Establecimiento.

Esta especialización implicará personas mejor formadas, con un alto grado de información sobre el contenido funcional de su cargo y las exigencias de desempeño de sus funciones y permitirá también conformar equipos de trabajo con las personas que reúnan las competencias, habilidades y valores adecuados para el logro de los objetivos institucionales.

f) Incentivar la participación de los Directivos de la Red en Programas de Formación en Gestión de Personas, buscando optimizar la motivación y el desempeño de las personas bajo su responsabilidad y la generación y mantención de un clima laboral adecuado.

La Formación en Gestión de Personas preparará, adecuadamente a los cuadros directivos y jefaturas en el manejo del Clima Organizacional, variable fundamental de la motivación de las personas y causante importante de su nivel de desempeño. La complejidad de la descripción de puestos, la selección de personas y la evaluación de su desempeño avalan esta iniciativa.

Esta actividad permitirá evaluar, en toda su magnitud, una organización de salud, donde trabajan, en forma conjunta, personas con una amplia variedad de perfiles de competencia y de formación.

El rol del directivo, bajo la responsabilidad de conducción de equipos de trabajo, es el de motivador natural, debido a que los trabajos y las motivaciones de los que conforman las organizaciones de salud son diferentes. Por lo tanto, se debe tener en cuenta factores de formación académica y nivel socio-cultural.

La institución creará un ambiente en donde los funcionarios se sientan de verdad co-responsables de la gestión, de sus resultados, de los problemas y soluciones, por la calidad de las relaciones, liderazgo y comunicación. Este será uno de los mayores desafíos que los directivos deberán enfrentar.

Las personas en la organización no son recursos, tienen recursos: conocimientos, capacidades, experiencia, lo que fundamenta la idea de que quien maneja personas hoy en día administra en realidad talentos, competencias y valores.

Así, podemos plantear que no son las instituciones las que tienen personas, sino que las personas hacen las instituciones. En este contexto queda de manifiesto la importancia de la adecuada preparación de los encargados de la gestión de los trabajadores y las trabajadoras del sector.

g) Fomentar la participación y el reconocimiento entre pares, superiores y subalternos, como una conducta que cohesiona a la organización al aumentar la autoestima de cada participante y la propensión a colaborar para el objetivo común.

Para cumplir con lo anterior, los responsables de la conducción de las personas fomentarán el desarrollo de espacios de encuentro, dado que éstos resultan vitales y de gran importancia en todos los niveles, ya sea en pequeños o grandes grupos, hasta en instancias que integren a todo el personal de la institución. Estas reuniones facilitan las relaciones tanto horizontales como verticales: las personas tienen que tener la oportunidad de conocer personalmente a los demás componentes del establecimiento y a conocer qué lugar ocupan en el mismo.

El liderazgo organizacional es un elemento relevante en la gestión que se lleve a cabo y será una competencia directiva importante y necesaria, para el desempeño de los cargos de dirección.

Una de las relaciones más importantes del ambiente de trabajo las constituyen aquellas que se establecen entre los funcionarios y los directivos, ya que ellas permiten generar confianzas que facilitan la fluidez en las relaciones laborales. La dirección debe tener credibilidad para los funcionarios y para eso, las personas que ostentan cargos de responsabilidad deben mantener una actitud de escucha activa y de acercamiento a cada funcionario. Así las personas sabrán que son reconocidas y que vale la pena contribuir y participar para mejorar el ambiente de trabajo.

Los funcionarios, al sentir que sus opiniones y sugerencias son tenidas en cuenta, comienzan a creer que pueden hacer una diferencia con sus actitudes y contribuciones. Además, también es importante atender las relaciones del funcionario con su trabajo, ya que cuando él siente que se desarrolla algo valioso, que su trabajo tiene un significado especial para la organización, siente orgullo por el

III. Generar las condiciones para mantener una asesoría a los ámbitos directivos en los diferentes niveles de la red asistencial, de manera de acompañar el proceso de toma de decisiones en las materias referidas a la gestión y administración de las personas en la organización.

Con el objeto de fortalecer el propósito de descentralizar y lograr traspasar competencias y recursos hacia los Servicios y Establecimientos de Salud, el Ministerio de Salud pretende dar respuesta eficaz a las necesidades de información para la toma de decisiones y el control de gestión. Esta actitud proactiva de asistencia quiere manifestarse en un eficiente manejo de la contingencia y consolidar la capacidad de gestión de sus demandantes naturales de la Red Asistencial.

Se asumen los desafíos en materia de administración de personal en lo referido a los instrumentos de gestión y criterios de participación que potencien la efectividad y legitimen los procesos decisionales de cada Servicio y establecimiento asistencial.

La División de Gestión y Desarrollo de las Personas comprende los roles que desempeñan los diferentes actores que participan en el proceso de administración del personal y será la responsable de asesorar y facilitar dicha labor.

a) Mantener la eficacia, eficiencia y oportunidad de un Sistema de Información de Recursos Humanos que satisfaga las necesidades de un efectivo sistema de toma de decisiones.

El Sistema de Información de Recursos Humanos (SIRH) tiene por finalidad satisfacer, en forma oportuna, adecuada y suficiente las necesidades de información de las diversas instancias de gestión de la Red Asistencial, entregando datos oportunos, claros, completos y confiables.

El sistema estará en continua evaluación buscando mantener su nivel de confiabilidad y eficacia, para que satisfaga las necesidades de sus usuarios y el proceso de toma de decisiones se optimice en cada nivel de atención de la Red.

b) Fortalecer la utilización de indicadores que entreguen información para la gestión, a través de herramientas que permitan visualizar la evaluación y la evolución de los procesos.

En un esfuerzo complementario y referido a la gestión que llevan a cabo los responsables de articular la Red Asistencial, se incentivará el uso de sistemas técnicos como el cuadro de mando integral que permita evaluar indicadores y su evolución, permitiendo de esta manera conocer y decidir, a partir de información con valor agregado, sobre materias referidas a: rotación, ausentismo, resultados de evaluación de desempeño. Estos datos serán confiables y preparados para el efecto, pudiendo ser aplicados a situaciones sujetas a gestión tales como ingresos, egresos, dotación, etc. Esta información, transformada en indicadores, y enmarcada en un modelo eficiente de evaluación podrá ser comparada con estándares y permitir, por ejemplo, transparentar los procesos de medición de desempeño, entregando elementos objetivos de comparación.

La Gestión de los Servicios y Establecimientos de Salud puede ser asistida, a través de la construcción de cuadros propios de mando, con variables e indicadores considerados relevantes y que permitan una fluida toma de decisiones. La asistencia de los componentes del sistema de información nacional y los datos locales sin duda fortalecerán el ejercicio local de dirección que se lleve a cabo.

c) Desarrollar áreas de asistencia a la gestión que se lleva a cabo en los Establecimientos de Salud de los distintos niveles de atención y que se relaciona con la gestión y desarrollo de las personas.

Se determina que el acompañamiento, en materias de gestión que desarrollará el Ministerio de Salud a los directivos de los Servicios y Establecimientos de Salud

que conforman la Red Asistencial, se lleve a cabo a partir de los ejes temáticos definidos y que se encuentran asignados en la estructura organizacional de la institución.

Estas áreas están relacionadas directamente, en primer lugar con la Salud Ocupacional dentro del sector, a través de la guía y apoyo al cumplimiento de los compromisos de gestión y Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG). Luego, con la estructura de formación-capacitación, a través de metodologías pre-definidas que permitan construir perfiles ocupacionales de profesionales y técnicos, asumiendo también la de apoyo y asistencia al Sistema Nacional de Servicios de Salud y Establecimientos. Esto se traduce en el desarrollo de Programas específicos como: el Programa de Formación de Equipos Directivos de la Red Asistencial; el de Educación Permanente en Salud y la guía para lograr los compromisos de gestión y PMG. También la acción llega hasta los mecanismos de acreditación de profesionales, participación de actividades formativas y desarrollo de tecnologías relacionadas con la educación a distancia. En estas responsabilidades no se debe dejar de lado el rol de articulación e incentivo de los temas docente-asistenciales, dirigidos a potenciar la relación entre las Universidades y los Servicios de Salud de cada Región del país.

Esta asistencia se complementa con el mantenimiento del Sistema SIRH, que entrega las herramientas necesarias y suficientes para administrar un proceso de toma de decisiones ágil e informado.

Lo anterior no está totalmente abarcado, si no se desarrollan orientaciones, en el ámbito de la optimización de resultados de la gestión, a través de estudios y proyectos relacionados con la situación de las personas del sector, promoviendo funciones de desarrollo organizacional, apoyo metodológico para la evaluación del clima institucional, proposición y evaluación de estándares, actualización de los sistemas de evaluación de desempeño e información acerca de la realidad del mercado laboral del sector.

Por último, esta acción orientadora mantendrá las directivas institucionales en materias de Relaciones Internacionales, Eventos, Convenios, Publicaciones y otros, facilitando la administración y coordinación de la información.

d) Incentivar la desconcentración y descentralización de las funciones de administración de personal a través de la consolidación de gerencias de gestión y desarrollo de las personas en los Servicios y Establecimientos de Salud.

Para lograr una mayor eficiencia en el uso de los recursos institucionales y satisfacer los requerimientos del nuevo modelo de gestión, se ha determinado el diseño de un modelo de gerencia que impulse un desarrollo funcional que aborde, entre otros, los siguientes elementos:

- Integración de la gerencia de gestión y desarrollo de las personas al cuerpo directivo, para asistir a los procesos de toma de decisiones estratégicas de la organización.

- Definición de políticas de desarrollo de las personas que considere todos los ámbitos del ciclo de vida laboral: ingreso, mantención, desarrollo y desvinculación del personal.
- Manejo de sistemas de información de alta calidad para la gestión del desarrollo de las personas.
- Aplicación de sistemas de carrera funcionaria y remuneraciones asociadas a la calidad de desempeño.
- Apoyo a la gestión descentralizada de programas de capacitación.
- Desarrollo de una gestión participativa de las relaciones laborales.

Teniendo en consideración los elementos mencionados, la gerencia de desarrollo de las personas deberá:

- Velar por la impecabilidad y alta calidad técnica de los procesos de su competencia apoyando así de manera efectiva la gestión asistencial de la organización;
- Lograr que las personas estén en un permanente proceso de actualización de sus competencias, motivadas y compenetradas de los objetivos estratégicos de la organización en un clima, entorno laboral y condiciones de trabajo satisfactorias y seguras;
- Establecer alianzas estratégicas con las organizaciones representativas del personal y participar activamente en los procesos de gestión institucional con el objeto de mantener relaciones laborales fluidas;
- Velar por la igualdad de oportunidades para el ingreso a los cargos en las organizaciones de salud y por la movilidad del personal asociada al mérito y desempeño funcionario;
- Lograr un equilibrio entre la gestión de la dotación y la planificación presupuestaria de la institución.

IV.- Facilitar el establecimiento de Relaciones Laborales abiertas, propiciando para ello una iniciativa de diálogo permanente en todos los Servicios y Establecimientos de Salud de la Red Asistencial.

En un proceso modernizador de las Relaciones Laborales, es necesario promover estilos democráticos de gestión, abiertos e integradores, impulsando espacios de participación y el fortalecimiento de los ya existentes, estimulando el diálogo entre autoridades, directivos y funcionarios. Se busca incentivar una cultura de la prevención y administración de la conflictividad en el Sector Salud, procurando que se exprese en niveles que no afecten los derechos a la salud

de la ciudadanía. El objetivo central de la gestión de las relaciones laborales debe ser la creación de un ambiente de trabajo que permita el desarrollo de las personas a través de su ciclo de vida laboral, genere condiciones que potencien el compromiso y la motivación de los trabajadores y las trabajadoras, logrando así satisfacer eficientemente las necesidades de los usuarios.

a) Mantener con las asociaciones de funcionarios relaciones laborales basadas en el respeto mutuo, el reconocimiento de roles y la participación.

La institución, los Servicios de Salud y los Establecimientos de los distintos niveles de atención se comprometen a fortalecer las relaciones laborales al interior de cada institución, de manera de contribuir a un clima sano de intercambio y colaboración entre las autoridades y las organizaciones de trabajadores, constituyendo alianzas para lograr, en forma proactiva y mancomunada, los objetivos institucionales.

Para cumplir lo anterior, es necesario instituir una modalidad de intercambio para desarrollar una agenda de trabajo conjunta, en que se establezcan áreas de interés prioritario y se defina un sistema de seguimiento de los compromisos adquiridos. Todo esto, en el marco de la situación organizacional, los aspectos legales, presupuestarios y políticos existentes en cada realidad organizacional local, considerando los principios orientadores en este ámbito, a saber:

- Tránsito desde la reacción ante el conflicto a la prevención del mismo.
- Reconversión positiva de las tensiones que acompañan las relaciones laborales.
- Construcción de acuerdos y reglas básicas para el entendimiento y la negociación entre las partes.
- Generación de mecanismos de información y diálogo entre la institución y los representantes gremiales.
- Mantenimiento de sistemas de información actualizados de la situación de los trabajadores y trabajadoras del sector.
- Descentralización de la función de relaciones laborales.
- Elaboración de propuestas que den respuestas a las necesidades e inquietudes de los trabajadores y las trabajadoras.
- Generación de instancias de capacitación que incluyan a directivos y dirigentes.
- Desarrollo de una línea de análisis sobre temas relativos al comportamiento laboral en el sector.

**Documento de apoyo para
su implementación**

Presentación

Este documento se presenta como un complemento a las "Orientaciones estratégicas para la implementación de Políticas de Desarrollo de las Personas en la Red Asistencial del Sector Salud" y pretende ser un apoyo al trabajo que se realizará en este ámbito en cada Servicio de Salud.

Como primera medida, la organización debe orientar su esfuerzo hacia una política de incorporación de personal, es decir, determinar dónde reclutar a las personas (dentro y/o fuera de la organización), cómo y en qué condiciones reclutarías.

Así mismo, se deben establecer los criterios por los cuales se seleccionará a las personas que se necesiten y sus requerimientos de calidad en cuanto a aptitudes tanto físicas como intelectuales, así como la experiencia y capacidad de desarrollo, teniendo en cuenta el total de cargos que existan dentro de la organización. No se debe olvidar, claro está, la forma como se integrarán de la mejor manera a los nuevos miembros y cómo hacerles un ambiente favorable.

En segundo lugar, deben existir políticas de gestión y desarrollo de carrera de las personas, en donde se determinan los requisitos básicos de la fuerza de trabajo (intelectuales, físicos, etc.) para la adecuada realización de las labores en todos los cargos dentro de la organización. Se deben definir también los criterios de planeación, distribución y traslado interno del personal, para llegar a definir el plan de carrera de cada persona, lo que le permitirá tener posibilidades futuras de crecer dentro de la institución.

En este punto es importante determinar también cómo se definirá la calidad del trabajo, mediante la evaluación del desempeño, determinando en qué forma se está realizando el trabajo y su real eficiencia y eficacia y determinando formas para mejorar aquellos aspectos deficitarios.

El tercer punto es el que tiene que ver con las políticas de compensación del personal, en donde deben analizarse los criterios de remuneración a los funcionarios, teniendo como base la normativa legal y la información referida a la evaluación que se ha hecho de la labor, sin olvidar la posición que tenga en la organización.

También deben estudiarse todos los planes de remuneración indirecta tales como los programas de beneficios sociales existentes y establecer cuáles aparecen como los más adecuados a las necesidades de los funcionarios. Así mismo, es importante establecer qué se hará para mantener la motivación del personal y cómo se creará un clima organizacional apropiado.

La higiene y seguridad son también factores de suma importancia en este tercer punto debiendo propender al logro de condiciones físicas y ambientales favorables para desarrollar cualquier trabajo dentro de la organización.

No se debe olvidar la necesidad de velar por una buena comunicación y una fluida relación con las representaciones de las organizaciones de funcionarios que existan.

Como cuarto punto se encuentran las políticas de desarrollo de las personas, en donde se definirán los criterios de diagnóstico, preparación y rotación de los funcionarios, así como la evaluación de éstos al ser ubicados temporalmente en posiciones más elevadas jerárquicamente, para determinar sus aptitudes y reacciones ante nuevas situaciones que ameriten un mayor tiempo, trabajo y responsabilidad.

Por último y quinto paso, están las políticas de control y gestión, en donde se determinará cómo mantener la información actualizada de todos los funcionarios, para realizar los análisis tanto cualitativos como cuantitativos de las personas que forman la institución cuando sea necesario. No se debe pasar por alto, la forma en cómo se evaluará la implementación de las políticas vigentes y otros procesos que se estén desarrollando relacionados con las personas que conforman la organización.

A continuación se presentan algunas sugerencias para la implementación de políticas de desarrollo de las personas en el sector salud:

Ingreso:

Reclutamiento y Selección: Los procesos de ingreso a los Servicios de Salud se efectuarán de acuerdo a los mecanismos establecidos por los siguientes cuerpos legales: Ley 19.664 – Ley 18.882 – Ley 18.834 – Ley 15.076. Dichos procesos se efectuarán sobre la base de criterios objetivos, transparentes e informados.

El reclutamiento estará definido de acuerdo al perfil y requisitos del cargo. Se señalarán las funciones a realizar, las condiciones de trabajo, el cargo, el grado EUS y otros aspectos que permitan tener una visión integral del cargo a concursar. Para sustentar el sistema de gestión del mérito debe ser aplicado a cabalidad en los procesos de ingreso y promoción.

La selección de las personas debe basarse en su adecuación a los requerimientos definidos para los cargos a través de procesos de concursos transparentes y abiertos, aplicando la normativa del Servicio Civil.

La selección deberá basarse en los requisitos legales del cargo, además de perfil correspondiente del postulante, considerando en este examen de ingreso una mirada de la salud ocupacional de acuerdo al cargo a proveer.

Inducción: Con el objeto de facilitar el proceso de incorporación al nuevo funcionario y orientarlo de mejor manera, tanto en su puesto de trabajo, como con respecto a la organización, se deberá elaborar un programa de inducción que contenga, no sólo aspectos descriptivos de la función o de la institución, sino que incluya aspectos de normativa sobre la probidad funcionaria. El programa debe contener, entre otros temas, antecedentes de la historia del Servicio y/o establecimiento, descripción de la Red Asistencial, estructura orgánica, productos y servicios que se prestan, criterios de higiene y seguridad en el trabajo, políticas, etc.

La inducción es un factor de gran importancia para la organización, de modo que es necesario también determinar: quién o quienes se encargarán de realizarla, el material de apoyo que se utilizará y el momento en que se llevará a cabo.

Mantenimiento y desarrollo:

Carrera Funcionaria: Los profesionales y funcionarios, de acuerdo a su calidad jurídica, se encuadrarán en los cuerpos legales respectivos, (Estatuto Administrativo, Autoridad Sanitaria; Ley 19.664 y 15.076, según el caso).

Es fácilmente comprobable que en el modelo actual de carrera funcionaria existen diversas fallas, que no permiten un desempeño laboral acorde con la exigencia de los cargos y de las posibilidades de ascenso, lo que origina una desmotivación del personal para desarrollar los objetivos de la institución. Es por ello que se propone ir construyendo un modelo basado en competencias ya que la institución basa sus perfiles en conocimientos, habilidades y destrezas, logrando así una mejor cohesión entre las áreas funcionales que se desarrollan y el aspecto emocional-conductual del personal de la institución, procurando una mejor motivación en el desempeño laboral.

Se recomienda el rediseño de los perfiles por parte de las Unidades de Personal, Capacitación y Salud Ocupacional de los Servicios y/o Establecimientos de Salud.

Requisitos de desempeño del cargo: Aprovechando las demandas del Sistema del Programa de Mejoramiento de la Gestión, es coherente que cada Servicio implemente un modelo de gestión por competencias donde se evalúen las capacidades y aptitudes para el óptimo desempeño de las funciones.

Este modelo debe convertirse en una herramienta fundamental para conseguir un nuevo estilo de trabajo. Se requiere que el modelo se aplique en forma sistemática para la identificación de los requerimientos de competencias en la operación, así como contar con él, en tiempo y forma, para satisfacer las necesidades detectadas.

Para que este modelo de gestión sea operativo deberán definirse nuevos roles, responsabilidades y nuevos procesos, no sólo para administrar los conocimientos que hoy tienen los funcionarios y profesionales de los Servicios y/o establecimientos, sino también para que ésta "capacidad colectiva de hacer" aumente a través de la incorporación de nuevas prácticas, nuevas tecnologías, socialización de los conocimientos, etc.

Dotación suficiente: Las autoridades deberán mantener la dotación de personal necesaria, de acuerdo con su misión, rol y funciones, según las prioridades estratégicas.

Promoción: También se debe dirigir el esfuerzo a posibilitar el desarrollo del personal a través del acceso a nuevas funciones y de la movilidad dentro de la organización; posibilitando así el desarrollo laboral y el crecimiento personal. Lo

anterior basado en la normativa vigente y aplicando criterios de: capacitación, experiencia y desempeño.

Evaluación del Desempeño: El proceso de evaluación tiene por objetivo identificar fortalezas y debilidades en el desempeño individual, permitir el reconocimiento institucional al buen desempeño funcionario, generar un instrumento capaz de diferenciar los resultados del trabajo, mejorar el desempeño, dignificar la función pública y ampliar los espacios de participación.

Se debe velar por la transparencia y equidad del proceso y que permita distinguir niveles de compromiso y desempeño institucional por parte de los funcionarios. Los jefes directos deberán completar los formularios exigidos por la reglamentación vigente y crear instancias de conversación referidas al desempeño individual y como parte de equipos de trabajo de los funcionarios pre-calificados.

Una forma de hacer más objetiva la pre-calificación, los jefes podrán consensuar un compromiso formal e individual de trabajo con los funcionarios de su dependencia. Este acuerdo puede llegar a ser la base real y objetiva de la evaluación.

Remuneraciones directas: El sistema de remuneraciones está inserto en las normas generales de la Administración del Estado.

Remuneraciones indirectas: Los sistemas de bienestar se constituyen en la forma más real y palpable de obtener beneficios sociales de acuerdo a las necesidades de los funcionarios. Esto implica revisar las prestaciones que se otorgan, estudiar la demanda de dichas prestaciones asistenciales y administrar una eficiente asignación de recursos.

Se debe hacer hincapié en el fomento de actividades sociales, culturales y recreativas en cada uno de los establecimientos que componen la Red Asistencial del Servicio respectivo.

Ejercicio del liderazgo: La formación y especialización de los cuadros directivos hace que exista una cabal comprensión del rol que juegan las personas que ejercen liderazgos como agentes motivadores y los resultados organizacionales en gran medida dependerán de que dicho rol se ejerza adecuadamente y se transforme en protagónico.

Los liderazgos participativos se transforman en protagonistas del cambio y sustentan su ejercicio en el diálogo. Además se debe lograr una visión estratégica de las unidades relacionadas con la administración de las personas. La motivación es un elemento estrechamente relacionado con el clima laboral y con el nivel de satisfacción de las personas que trabajan en la organización. Un alto grado de motivación generalmente está asociado a un buen clima en el trabajo y por ende, éste será un satisfactor de necesidades de las personas. Además, un buen clima laboral se constituye en un elemento motivador para quienes trabajan. Sin embargo, no se debe olvidar que también ejerce la influencia contraria: un inadecuado clima laboral tiende a desmotivar a las personas y ese mismo grado de desmotivación deteriora aún más el clima organizacional.

Salud Ocupacional: existen normativas legales que fijan criterios de higiene y seguridad a las condiciones en que se desarrolla el trabajo definidos en el Decreto Supremo N° 594 (Condiciones sanitarias y ambientales básicas en los lugares de trabajo) y N° 40 (Prevención de Riesgos Profesionales). Debe ser ocupación permanente de las direcciones de establecimientos, jefaturas y funcionarios el cuidado de que las tareas habituales se realicen en un ambiente limpio y seguro, que permitan minimizar o, en lo posible, eliminar los riesgos químicos, físicos, biológicos, psicosociales y disergonómicos presentes en los lugares de trabajo. (Decretos Supremos Números: 67 sobre cotización adicional diferenciada; 48 sobre calderas y generadoras de vapor; 133 y 3 sobre protección radiológica de instalaciones radiactivas(infraestructura/ equipos y protección de las personas respectivamente); 148 sobre manejo sanitario de residuos peligrosos). Lo anterior implica fomentar el funcionamiento de las Unidades de Salud Ocupacional, los Comités Paritarios de Higiene y Seguridad (Decreto Supremo N° 54) u otras instancias, que permitan implementar medidas preventivas y correctivas tendientes a dar solución a las condiciones de riesgo existentes en los establecimientos, haciendo posible de esta manera disminuir las posibilidades de que los funcionarios se accidenten y/o desarrollen enfermedades profesionales (Ley N° 16.744).

Relaciones con organizaciones representativas de los funcionarios: Las buenas relaciones que deben existir entre la institución y los representantes del personal deben tomar en consideración aspectos como número de funcionarios y funcionarias, la distribución por género, así como las características sociales, culturales, profesionales y gremiales de las personas que trabajan en el sistema. Aquí se debe destacar un hecho importante como lo es el alto número de mujeres en las dotaciones de los servicios y esto se asocia a la existencia de situaciones relativas al importante rol social que desempeñan las mujeres, y que sin lugar a dudas inciden en el desempeño laboral de manera importante, como lo es la maternidad, crianza y cuidados de los hijos, los hogares con jefatura femenina, etc, exigen un nuevo perfil de particular de relaciones laborales.

Las relaciones con los gremios deben poseer una percepción distinta, ya que dichas entidades deben ser consideradas como parte de las soluciones a los problemas que se presenten.

Se debe enfatizar la descentralización y el fomento de las actividades de negociación a nivel local.

El diálogo es el método adecuado de relación laboral. De esta manera, la gestión será colaborativa y eficaz. Sólo la consideración de las aspiraciones de quienes trabajan en el sector logrará el objetivo antes planteado. Las relaciones laborales deben estar fundadas en el principio del respeto mutuo.

Por último, se debe considerar el establecer todos los mecanismos que fomenten la participación y el compromiso de las personas en todos los aspectos que atañen a la relación laboral entre la institución y sus funcionarios.

Capacitación y Formación continua de las personas: El acceso a la capacitación deberá ser equitativo para todos los trabajadores y trabajadoras de la salud. Esta formación será considerada como uno de los factores más importantes para los ascensos y carrera funcionaria.

Los contenidos de las actividades del Plan de Capacitación deberán tener estricta relación con el perfil de desempeño de las personas. Se debe velar por el impacto de las acciones a través de la comprobación de progresos de las instituciones, en relación a los objetivos propuestos.

Se debe fomentar la ejecución de procesos de formación continua en el puesto de trabajo, pues de este modo se logra cambiar actitudes y se desarrollan valores éticos, humanos y profesionales, que sin duda tienden a mejorar la relación entre los miembros de la institución y con los usuarios externos.

Se debe fortalecer la participación activa del Comité Bipartito de Capacitación para lograr un desarrollo permanente y continuo de la capacitación y el entrenamiento.

Desarrollo organizacional: La excelencia y el cambio de las prácticas organizacionales se logran a través de la formación y capacitación continua. Por lo tanto es importante apoyar los procesos formativos que vayan en directa dirección de posibilitar el cambio de la organización, hacia los modelos de calidad.

El clima organizacional es otro tema importante en el desarrollo organizacional de la institución. Sus directivos y jefes son responsables de él y velar por su importancia redundan específicamente en los resultados de la misma y su efectividad.

Con el tiempo, una organización puede tener la necesidad de modificar sus políticas o sus objetivos para adaptarse a nuevos desafíos y para compatibilizarlos con los de los trabajadores. Estos cambios en la organización deben ser planeados para mejorar la eficiencia de la misma a largo plazo, mediante intervenciones constructivas en procesos y estructuras institucionales.

Como las relaciones son grupales, debe fomentarse la confianza entre los miembros de un equipo, buscando la interdependencia y la responsabilidad compartida.

Los nuevos valores están sustentados en la participación y responsabilidad de los equipos de trabajo, así como la negociación es la forma de solucionar los conflictos que pudieren surgir.

El entorno que rodea a las instituciones es dinámico y por lo tanto, la organización, como sus miembros deben aprender a adaptarse a dichos cambios, sean estos transformaciones científicas, tecnológicas, económicas, sociales, políticas, etc., en el interior o fuera de la institución.

El establecimiento debe adaptarse constantemente a las condiciones que introduce la innovación, en tiempos bastante reducidos, lo que requiere de una alta cuota de flexibilidad para enfrentar este proceso.

Las personas tienen aptitudes que les permiten cambiar, y el ambiente de la organización debe ser el propicio para que se expresen sus habilidades, se desarrollen sus potencialidades y puedan asumir así un papel más activo en la misión de la organización.

Todo este esfuerzo de cambio planeado busca, entre otras cosas que las metas de las personas se integren con los objetivos de la organización.

Control y gestión:

El Sistema de Información de Recursos Humanos (SIRH) tiene por finalidad satisfacer, en forma oportuna, adecuada y suficiente las necesidades de información de las diversas instancias de gestión de la Red Asistencial, entregando datos oportunos, claros, completos y confiables. Para satisfacer los controles necesarios, el sistema deberá estar en continua evaluación buscando mantener su nivel de confiabilidad y eficacia, para que satisfaga las necesidades de los usuarios y del proceso de toma de decisiones se optimice.

La información disponible referida a las personas en la organización deberá sistematizarse y analizarse de manera de poder ser utilizada en el mejoramiento de la gestión institucional.

Todo lo anterior sólo es posible si cada persona en la organización asume como propios los objetivos de ésta, concientes de que cada una de ellas tiene un papel protagónico en el servicio a entregar a los usuarios.

Por ello, lo fundamental en cada uno de los miembros de la organización, especialmente en aquellos que ejercen cargos de liderazgo, debe ser la pasión por el servicio; tener presente en todo momento la misión organizacional, recordar que para que ésta pueda cumplirse, es necesario responder en forma directa y rápida a las necesidades de cada usuario (interno o externo).

En esta línea, debemos asumir que lo que importa es la voluntad de trabajar en equipo, ya que eso es lo único que persiste y que nos permite lograr buenos y durables resultados. Es preciso generar un entusiasmo en todas las personas y hacerles ver que, por pequeña que parezca la tarea cotidiana, ella es vital para la construcción del objetivo global, y eso es darle un sentido al trabajo de cada día.

