

**INSTITUTO CENTROAMERICANO DE ADMINISTRACION PÚBLICA  
ICAP**



**ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS DE SALUD**

**PROGRAMA DE GERENCIA MODERNA Y  
GESTIÓN DEL CAMBIO EN SALUD**

**Análisis Necesidades Factor Humano en la Sub Área de Vigilancia del  
Hospital Nacional Psiquiátrico**

**Rigoberto Castro Rojas**

**San José, Costa Rica  
Junio, 2008**

Esta Tesina fue aprobada por el Tribunal Examinador del Programa de Postgrado en Gerencia de la Salud del ICAP, como requisito para obtener el título de Especialista en Administración de Servicios de Salud.

---

**Harys Regidor Barboza**  
**Presidente del tribunal**

---

**Dr. Sergio Brilla Boza**  
**Director de Tesina**

---

**Dra. Rosa M<sup>a</sup> Villalobos Rodríguez**  
**Examinador designado**

---

**Rigoberto Castro Rojas**  
**Sustentante**

## **AGRADECIMIENTOS**

Deseo expresar mi agradecimiento al personal de la Sub Área de Vigilancia que participó activamente en esta investigación, aportando valiosas ideas a la misma. Extensivo a la Jefatura de la Sub Área de Vigilancia y al personal de apoyo secretarial que muy amablemente contribuyó a la misma

Asimismo mi agradecimiento a la Oficina de Recursos Humanos quienes no solamente aportaron documentación importante sino que también utilizaron parte de su tiempo en revisar el presente trabajo y aportar también valiosas ideas.

A los tutores del presente trabajo, Dr. Sergio Brilla Boza del ICAP y a la Dra. Rosa María Villalobos Rodríguez, Sub Directora del Hospital Nacional Psiquiátrico quienes amablemente dedicaron su tiempo y me aportaron ideas al mismo.

A muchas otras personas que me apoyaron durante esta labor y que no solamente cooperaron con esta investigación sino que, con mucha paciencia y dedicación, me enseñaron a introducirme a un campo totalmente novedoso para mí. Muchas gracias Walter.

## **Dedicatoria**

**Comparto este trabajo con el amor de mi vida,  
Quién me ofreció lo que creí ya haber perdido  
Y a quién espero darle,  
Lo mejor que queda de mi vida ;**

## Resumen Ejecutivo

El Hospital Manuel Antonio Chapuí, ubicado en la ciudad de Pavas en San José, es un Hospital de referencia a nivel Nacional para el manejo de los trastornos mentales. Tiene una extensión geográfica de 230.680 metros cuadrados y corresponde al 3% de la extensión territorial del distrito de Pavas. Es vigilado en su totalidad por la Sub Área de Vigilancia que cuenta con 48 guardas y 4 supervisores para realizar las labores de vigilancia, protegiendo a los usuarios, visitantes, el personal que labora y los bienes con que cuenta el nosocomio. Tratándose de un Hospital altamente especializado y con características muy diferentes al del resto de Hospitales de la Caja Costarricense del Seguro Social, requiere de personal calificado e idóneo en cantidad y capacitación para realizar tales labores.

En esta investigación se analizan algunos factores que inciden para que el número de trabajadores sea el adecuado, revisando los períodos en los cuáles los vigilantes se encuentran de vacaciones (anuales o profilácticas), gozando de permisos o de días libres por adaptación biológica o por reducción de jornada, incapacitados u otras circunstancias así como los puestos que deben vigilar y las condiciones laborales en términos generales. Incluye además un análisis acerca de la cantidad de dinero utilizado en el tiempo extraordinario, se llega a la conclusión de que se requiere aumentar el número de vigilantes de 48 a 58, de 4 a 6 supervisores y de dos secretarias a tres para llevar a cabo las labores de forma eficaz y eficiente.

Además se proponen una serie de mejoras que van desde la capacitación, la infraestructura del Hospital, la incorporación de nuevas tecnologías para la vigilancia y la revisión de una serie de normativas relativas a los procesos que se llevan a cabo en el Hospital.

## Tabla de contenidos

INTRODUCCIÓN .....	3
CAPITULO I: IDENTIFICACIÓN DE LA INSTITUCION .....	6
CAPITULO II: JUSTIFICACION DEL ESTUDIO .....	10
CAPITULO III: OBJETIVOS DEL ESTUDIO .....	13
3.1 OBJETIVOS GENERALES .....	13
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	13
CAPITULO IV: ALCANCES Y LIMITACIONES .....	14
4.1 ALCANCES .....	14
4.2 LIMITACIONES .....	15
CAPITULO V: MARCO CONCEPTUAL.....	16
5.1. LA ORGANIZACIÓN .....	16
5.2 CAPITAL HUMANO.....	18
5.3 CLIENTE.....	20
5.4 SUB AREA DE VIGILANCIA.....	22
CAPITULO VI: METODOLOGIA.....	26
CAPITULO VII: ANALISIS SITUACIONAL .....	28
7.1 ORGANIZACIÓN INTERNA .....	29
7.2 DESCRIPCION DE LA NATURALEZA DEL TRABAJO Y TAREAS QUE DEBEN REALIZAR LOS GUARDAS .....	36
CAPITULO IIX: ANALISIS DE LAS CARACTERISTICAS DEL PERSONAL QUE LABORA COMO GUARDA EN EL HOSPITAL NACIONAL PSIQUIATRICO, CARACTERISTICAS PERSONALES.....	39
8.1 DETECCION DE LAS NECESIDADES BASADAS EN ENTREVISTAS REALIZADAS AL PERSONAL QUE LABORA COMO GUARDAS EN LA SUB AREA DE VIGILANCIA.....	50
8.2 ANALISIS FODA REALIZADO EN EL HNP.....	57
8.3 RESUMEN .....	60

<b>CAPITULO IX: SOLUCIONES AL PROBLEMA PLANTEADO.....</b>	<b>63</b>
<b>9.1 NECESIDADES DE FACTOR HUMANO .....</b>	<b>66</b>
<b>9.2 JUSTIFICACION.....</b>	<b>73</b>
<b>9.3 PROPUESTA DE REVISION DE LOS CONDICIONES LABORALES DE LOS/LAS TRAJAJORES/AS DEL SUB AREA DE VIGILANCIA DEL HOSPITAL.....</b>	<b>78</b>
<b>9.3.1 CAPACITACION .....</b>	<b>78</b>
<b>9.3.2 CAPACITACION EN AREAS ESPECIFICAS .....</b>	<b>79</b>
<b>9.3-3. TECNOLOGIAS .....</b>	<b>80</b>
<b>9.3-4 INFRAESTRUCTURA .....</b>	<b>81</b>
<b>9.3-5 REVISION DE LOS PROCESOS DE VIGILANCIA .....</b>	<b>83</b>
<b>9.3-6. COMPETENCIAS LABORALES .....</b>	<b>84</b>
<b>9.-3-7 FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO .....</b>	<b>85</b>
<b>CAPITULO X: CONCLUSIONES .....</b>	<b>87</b>
<b>CAPITULO XI: BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>89</b>
<b>CAPITULO XII: ANEXOS .....</b>	<b>92</b>

## **INTRODUCCION:**

Sin lugar a dudas, el problema de la seguridad y sobretodo de la inseguridad ciudadana, es un tema muy en boga dentro de la sociedad. Este problema no escapa de las instituciones, sean estas públicas o privadas. Por supuesto que tampoco escapa de ninguno de los habitantes de este país. En resumen se puede decir que se trata de un problema real y no una simple percepción.

Muy cercano a este problema, se encuentra el de los problemas económicos actuales, donde la ciudadanía ve con ojos atónitos el aumento no solo del precio de los alimentos básicos, sino que también de los servicios privados y públicos aunado a la carestía de los mismos.

Estas dos situaciones específicas son reflejo de lo que se vive en la actualidad y como se menciona anteriormente no escapa a las preocupaciones de la sociedad.

Específicamente en el campo de la Psiquiatría, ambas son un factor determinante de patología mental, aunque también lo sean de patología social. Al final, muchos de los ciudadanos sufrirán las consecuencias de estos problemas y buscarán ayuda. Muchos de ellos solicitarán los servicios de psiquiatría en el propio Hospital Nacional Psiquiátrico al ser víctimas de la violencia o bien de los problemas económicos actuales. Al llegar a este centro hospitalario, serán recibidos por el servicio de vigilancia, que para los efectos de este trabajo se llamará Sub Área de Vigilancia. Por lo tanto, son la cara del hospital y constituyen lo que conocemos como momentos de verdad al entrar en contacto directo con los usuarios.

Pero además de ser la cara del Hospital son los responsables de vigilar por los bienes materiales (activos) con que cuenta la institución, que pueden verse expuestos a robos, daños o sustracciones indebidas. Por lo tanto la responsabilidad de la Sub Área de Vigilancia, va en doble sentido, dar una imagen idónea de la institución; brindando servicios con calidad y calidez a los usuarios y trabajadores así como a los visitantes y por otro lado brindar la protección adecuada y con firmeza de los bienes que la institución pone en sus manos para el debido resguardo.

En ese sentido, se debe establecer un equilibrio entre lo que sería la calidad y calidez con lo que sería la dureza en la protección de los bienes. Esta ha demostrado que la implementación de medidas de “mano dura” no solucionan el problema de la inseguridad, pues se ha demostrado que este tipo de acciones no disminuye los índices de delictividad. Para solucionar los problemas de inseguridad, se debe trascender la idea de que solamente hay dos caminos contrapuestos: prevención y represión, sino que se hace necesario un nuevo modelo de atención a estos problemas, compuesto por prevención, protección, empoderamiento y control siempre dentro del marco de los derechos humanos.

Además es importante recalcar que el mito de que solamente en las calles se vive la violencia, no es cierto. En la mayoría de los hogares se vive de violencia intrafamiliar. Muchas personas descargan esta violencia en sus lugares de trabajo y la sociedad se ha ido convirtiendo en una cada vez menos tolerante y respetuosa de las libertades individuales y derechos de los demás. No en pocas ocasiones, los trabajadores en vigilancia son vistos como personas de un “nivel inferior” y que solamente defienden los intereses de la institución, porque también fácilmente se olvida que la institución es de todos los costarricenses y la pagamos entre todos los trabajadores, por lo tanto y de lógica, debemos proteger lo que tanto ha costado.

Este trabajo de investigación lleva como finalidad conocer un área del quehacer de los servicios hospitalarios que no se ha visto como prioritaria y que debe jugar un papel de mayor protagonismo dentro de la organización. Pero además la misma organización debe proveer estas herramientas para realizar un trabajo dentro de un ámbito de mayor respeto y conciencia en todos los trabajadores del medio. Pues en última instancia compete a todos el velar por los bienes que tiene la institución y la protección unos a otros de la violencia que se encuentra establecida dentro de nuestras organizaciones.

Según el I Informe Nacional de Desarrollo Humano (INDH) del 2005, Venciendo el temor: Inseguridad ciudadana y desarrollo humano en Costa Rica presentado al país por el Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo (PNUD), la ocurrencia y prevención de la violencia Costa Rica asciende al 3.6% de su Producto Interno Bruto (PIB), lo que equivale a cerca de la mitad de lo que se invierte en educación. Esto es un parámetro de lo que se vive en este momento como sociedad y con esta base debe planificarse el futuro.

Se presenta, a continuación, una serie de propuestas para mejorar el proceso de Vigilancia y Seguridad dentro del Hospital Nacional Psiquiátrico.

## **IDENTIFICACION DE LA INSTITUCION**

El Hospital Nacional Psiquiátrico se encuentra actualmente ubicado en la provincia de San José, específicamente en el Distrito de Pavas. Tiene un área total de 230.680 metros cuadrados, de los cuáles el área de construcción corresponde a 44.975.45 metros cuadrados, o sea, un 19.5% del área total. Además constituye el 3% del área total del distrito de Pavas.

Fue inaugurado el 4 de mayo de 1890 durante el gobierno de Don Bernardo Soto mediante la Ley de Creación del Hospital para Insanos y con base en el decreto XXXVI se le denomina Asilo Nacional de Locos y su objetivo era “hospitalizar locos” más que todo para la custodia. Se encontraba bajo la dirección de la Junta de Caridad del Hospital San Juan de Dios de San José. Para ese entonces se ubicó en el edificio contiguo al Hospital San Juan de Dios y a cargo de dicha Junta de Caridad en la administración y de las Hermanas de la Caridad quienes otorgaban alimentos y cuidados necesarios a los insanos. En el año de 1961 se le cambió el nombre a Hospital Nacional Psiquiátrico Manuel Antonio Chapuí, nombre que aún conserva en la actualidad. En septiembre de 1974 se decide su traslado a Pavas, sitio actual donde se encuentra la Institución. En septiembre de 1977 se coordina el traslado del Hospital de la Junta de Protección Social a la Caja Costarricense de Seguro Social.

Desde esa época el hospital viene experimentando una serie de cambios y re-estructuraciones incluido que el traslado de los pacientes se dio hacia un área con una planta física más grande, abierta, con un estilo arquitectónico diferente al que tenía antes. Además se han implementado muchos y muy diversos programas para la atención de tales usuarios, basados en una serie de normativas y declaraciones en pro de los derechos humanos de las personas portadoras de trastornos mentales así como marcados cambios en la conducta general del

costarricense. Todos estos cambios generaron expectativas diferentes, tomando en consideración el tipo de pacientes con que se trabaja.

En la actualidad forma parte de la red de Hospitales de la Caja Costarricense de Seguro Social y se encuentra desconcentrado. La Unidad programática es la 2304. Cuenta con un total de 1078 empleados y 778 camas como se explicará posteriormente. El área de atracción del hospital es la de todo el país, ya que se trata de un centro altamente especializado en la atención de trastornos mentales. Recibe pacientes que son referidos por especialistas en psiquiatría, médicos generales u otras especialidades, pacientes sin referencia que son traídos por sus familiares y pacientes que son referidos por un Juez de la República ya sea con medidas de seguridad curativas o bien con medidas cautelares. O bien los pacientes llegan por sus propios medios.

Misión del Hospital: “Brindar atención integral especializada en salud y enfermedad mental con calidad, eficiencia y calidez, mediante el desarrollo de programas de promoción, prevención, tratamiento y rehabilitación en salud mental en el individuo, la familia y la comunidad dentro del marco del respeto a los derechos humanos”.

Visión: “Ser un hospital de referencia, modelo en atención altamente especializada y academia en formación de recursos humanos en salud mental, mediante un uso racional de los recursos, dirigido hacia la calidad en la atención integral a los usuarios, vinculado a la investigación y con proyección a la red nacional de salud y al servicio comunitario”.

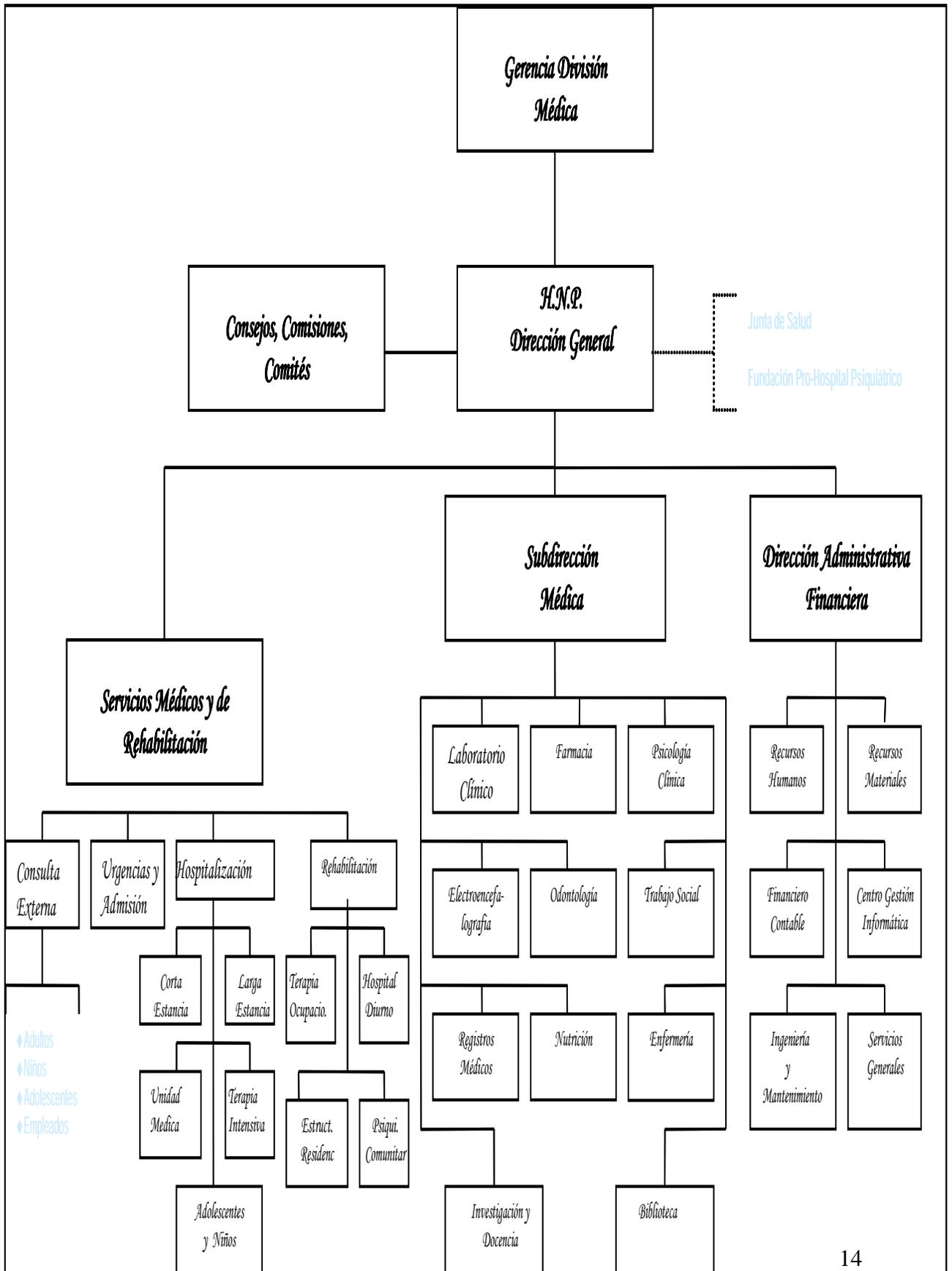
Según el nuevo organigrama el hospital se divide en cuatro grandes áreas: Consulta Externa, Urgencias y Admisión, Hospitalización y Rehabilitación con el respaldo de los servicios de apoyo Técnico y Administrativo. (Véase organigrama).

Dentro de los servicios de apoyo técnico se encuentran:

- Enfermería
- Psicología Clínica
- Trabajo Social
- Nutrición
- Odontología
- Electroencefalografía
- Laboratorio Clínico
- Farmacia
- Registros Médicos
- Biblioteca.

Dentro de los servicios de apoyo Administrativo están:

- Recursos Humanos
- Área de Gestión de Bienes y Servicios
- Financiero Contable
- Centro de Gestión Informática
- Servicio de Ingeniería y Mantenimiento
- Área de Servicios Generales
  - Sub Área de Ropería
  - Sub Área de Transportes
  - Sub Área de Vigilancia
  - Sub Área de Aseo.



## JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

Dentro del análisis FODA realizado en este Hospital en el año 2007 por las diferentes jefaturas (Plan Anual Operativo de este año), especialmente en lo que respecta a Debilidades, resaltan una serie de carencias entre ellas la de falta de recurso humano en todas las áreas, que afectan la prestación del servicio y la modernización de la atención y el recargo de funciones que favorece el ausentismo y la incidencia de incapacidades. Es considerado asimismo en este análisis FODA, dentro de las amenazas, el apartado relativo a la política institucional de plazas.

Por otro lado, debe tomarse en cuenta que se trata de un hospital que posee una extensión geográfica muy grande, tal como se mencionó anteriormente. Los edificios están contruidos en forma lineal lo que dificulta de una manera especial la adecuada vigilancia de la estructura, los pacientes y los bienes que posee el hospital. Además la cantidad de camas que posee el hospital también es un factor a considerar, pues cuenta con 745 camas para la atención de los usuarios internados. Posee otros programas entre los que cabe citar: “Nuevos Horizontes” que se trata de un programa para la atención de menores de edad con problemas de callejización y adicciones, el “Hospital Diurno” que recibe a diario una buena cantidad de pacientes que han estado hospitalizados por largos períodos pero que en la actualidad viven en hogares fuera de la institución y que asisten a diario al hospital. No hay distingo de edades pues se atienden desde consultas infantiles hasta la de adultos mayores.

Además, hay que considerar la existencia de una serie de normativas tanto a nivel nacional como internacional que compete los Derechos Humanos de las personas, predominantemente en el campo de la Salud Mental. El trato, el manejo,

la orientación y en general la conducta con los usuarios debe brindarse de forma ágil y eficaz pero también con calidez y respeto.

Compete al Sub Área de Vigilancia una función muy especial ya que, tal como reza dentro de los objetivos de la misma, debe: “garantizarse que la integridad física de los pacientes, funcionarios y público en general estén exentos de todo tipo de peligro de cualquier origen”, Sin lugar a dudas constituye una labor de una altísima complejidad.

Pero además, compete a esta Sub Área, la vigilancia estricta de los recursos materiales y físicos que la institución aporta en pro de los programas establecidos en dicho nosocomio. Ambas funciones deben realizarse durante las 24 horas del día y los 365 días del año.

En estos momentos, la Sub Área de Vigilancia cuenta con el siguiente personal:

Tabla 1  
**Número de Funcionarios del Sub Área de Vigilancia del  
Hospital Nacional Psiquiátrico 2008\***

Puestos		Propiedad	Interinos
Jefe Administrativo		1	-
Supervisores Servicios		4	-
Guardas		33	11
Trabajadores Servicios Generales <sup>1</sup>		3	-
Secretaria		1	1
Guarda Nuevos Horizontes		1	
<b>TOTALES</b>		<b>43</b>	<b>12</b>

Fuente: Oficina de Recursos Humanos, Hospital Nacional Psiquiátrico CCSS.

<sup>1</sup>Se trata de tres trabajadores que pertenecen a la sub área de aseo y cuyas plazas fueron prestadas a la sub área de vigilancia.

Es importante recalcar que en el primer tracto del año 2006 se crearon 4 plazas para vigilancia en el Hospital Nacional Psiquiátrico. En el segundo tracto del 2006 se creó una plaza de guarda para el Programa de Nuevos Horizontes. En total, a junio del 2008 el personal se distribuye así:

1. Jefatura.
2. 2 secretarias
3. 4 supervisores
4. 48 guardas o vigilantes

# **OBJETIVOS DEL ESTUDIO**

## **OBJETIVO GENERAL**

Evaluar la situación actual del Factor Humano del Sub Área de Vigilancia del Hospital Nacional Psiquiátrico de acuerdo con el manual de organización y estructura del mismo para proponer mejoras más consecuentes en dicha Sub Área.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Analizar el Manual de organización y estructura del Sub Área de Vigilancia del Hospital Nacional Psiquiátrico
2. Enlistar las características generales del factor humano laboral actual del Sub Área de Vigilancia de dicho hospital.
3. Comparar cuantitativa y cualitativamente las características actuales del personal en relación a las exigencias propuestas en el manual de organización y estructura del Sub Área de Vigilancia del Hospital Nacional Psiquiátrico.
4. Establecer una propuesta general consecuente con el manual de organización y estructura del Sub Área de Vigilancia del Hospital nacional Psiquiátrico y las características reales del personal para un mejor desempeño del factor humano en el Sub Área de Vigilancia de tal hospital.

# ALCANCES Y LIMITACIONES

## ALCANCES

Este análisis es de gran utilidad, tomando en cuenta la organización desde el punto de vista estructural que presenta el Hospital Nacional Psiquiátrico, donde la implementación de nuevos programas, producto de las exigencias cada día mayor de nuestra sociedad, demandan una participación mas activa de todos los elementos que conforman la organización. Además de las condiciones propias del hospital tales como dimensión geográfica, número de camas, número y características de los pacientes hospitalizados, carencia de recursos.

La maximización de los recursos de la institución debe dar como resultado un buen desempeño de quienes laboran en esta, un ambiente de mayor calidad y bienestar en general. Esto es de vital importancia tanto para el recurso humano como para los usuarios, de manera que el servicio brindado sea el resultado de los esfuerzos conjuntos y justos tanto del establecimiento de políticas institucionales como de la aplicación de las mismas en la práctica, donde la consideración de las características humanas estén acorde con la capacidad de dar un trato cálido, respetuoso, digno y eficiente para los usuarios como para quienes visitan el hospital o laboran dentro del mismo.

Este estudio contribuirá no sólo a indagar el estado actual de los servicios ofrecidos en cuanto a vigilancia del centro hospitalario, sino a hacer una comparación de los mismos con respecto a los estándares o perfiles bajo los cuales fueron contratados y mediante los que se pretende estén operando, a la vez que se formula una propuesta para un mejor desempeño del factor humano acorde con el manual de organización y estructura del Sub Área de Vigilancia del hospital, de manera que éste trabaje mejor y más acorde tanto con él mismo como con las consideraciones humanas que este personal merece.

## LIMITACIONES

En ese sentido se deben tomar en consideración varios aspectos:

A. Dificultad para encontrar material de anteriores investigaciones referentes al caso o en su defecto, material bibliográfico que ayuden a orientar parámetros teóricos que establezcan los estándares bajo los que debe trabajar el personal de vigilancia de los centros de salud.

B. Información inexacta, tergiversada o evasiva del personal entrevistado, así como de los supervisores, las jefaturas y personal de la oficina de recursos humanos para brindar datos reales sobre la situación actual del Sub Área de Vigilancia.

# MARCO CONCEPTUAL

## LA ORGANIZACIÓN

Se denomina organización a un grupo coordinado de personas que funcionan para lograr una meta en particular.

Toda organización cuenta con una estructura y se esfuerza por lograr metas que, indudablemente, los individuos de manera solitaria, no podrían alcanzar. Tiene proyección hacia lo externo y lo interno de la misma organización, constituyéndose en una pequeña sociedad que pretende realizar las cosas de la mejor manera. Se convierte en un espacio donde operan las relaciones de poder, influencia y persuasión con la finalidad de obtener objetivos múltiples. Algunas de estas fuerzas tienen un sentido complementario, pero otras están en una relación de oposición o bien son indiferentes a los objetivos del conjunto. Se conjugan dentro de este sistema complejo; factores de índole político, cultural, económico y social. Al ser grupos donde operan múltiples tipos de personalidades, no es extraño que afloren diferentes formas de pensar y de ver las cosas. Por lo tanto las organizaciones tienen un enfoque complejo, donde se considera a esta como un espacio donde coexisten orden y desorden, razón y sinrazón, armonías y disonancias.

Se habla de una realidad controvertida y de una gestión que no se debe construir solamente sobre la base de planes, programas y controles. Hay que señalar además el impacto de los juegos y las tramas del poder, el peso de los diferentes grupos de opinión e interés así como también la influencia de las cambiantes y crecientes demandas del contexto social hacia las organizaciones; lo

cual no siempre implica pensar del mismo modo o manera cuando se hacen cosas conjuntas.

Hay organizaciones que se desarrollan y crecen en el marco de un contexto incierto y cambiante, produciendo bienes y servicios. Sin embargo las organizaciones no solo están preparadas para cumplir objetivos, si funcionan es porque tienen algún grado de viabilidad. El desarrollo del potencial humano también requiere un ambiente y condiciones dignas de trabajo. En un clima hostil o poco cooperador, dicho potencial se pierde, no se concreta. En ese sentido, desde la perspectiva del capital humano, se debe tener una valoración específica del saber disponible y del potencial creativo o sea con que se cuenta dentro de la organización para desarrollarse más a partir de esto.

Desde la gestión del conocimiento, la responsabilidad de la organización es invertir en lo social, movilizar el factor humano, no limitarlo y darle justamente oportunidad de participar en la organización. En ese sentido, la organización inteligente toma la capacitación como una inversión y el saber profesional como un activo intangible, por lo tanto protege y desarrolla en forma específica, mediante la gestión del conocimiento que lleva el propósito de mantener el activo y convertir el conocimiento en valor agregado para la misma organización.

La gestión del conocimiento no se debe limitar a aprovechar o proteger el saber existente. Debe promover la innovación, instalar un ambiente que permita a los individuos desarrollar su creatividad. Se requiere crear un sentido de propiedad recíproca entre el empleado y la empresa, sentido de pertenencia. Así la idea es que los individuos no sean tratados como recursos sino que puedan participar de los beneficios de sus propias acciones. Debe igualmente crear espacios para el debate de ideas, oportunidades para que el saber personal se vuelva público y por lo tanto el conocimiento tácito en la organización se vuelva

explícito. En un proceso de crecimiento, se requiere contar con un adecuado capital humano, más allá de la disposición de los individuos a cumplir con los términos de un contrato laboral.

En muchas ocasiones es realmente poco lo que sabemos acerca del factor humano. Respecto a las actitudes de individuos y grupos, el capital humano se refiere a la voluntad de cambio y la búsqueda de nuevas respuestas en un contexto cambiante. El capital humano deriva en capital social cuando a las respuestas individuales se les agrega la actitud de ayuda y colaboración. El capital humano y social no surge del mero paso del tiempo, de reunir experiencia o gente capacitada; se construye como parte de relaciones humanas basado en la voluntad de crecer con el trabajo y al mismo tiempo, mejorar la organización. No es por lo tanto una construcción abstracta; habla de un potencial creativo pero también una capacidad explícita que se expresa en hechos concretos tales como la calidad de los servicios y las prestaciones a la sociedad.

## **CAPITAL HUMANO**

Se entiende como capital a la: “cantidad de dinero o valor que produce interés o utilidad. Elemento o factor de la producción formado por la riqueza acumulada que en cualquier aspecto se destina de nuevo a aquella unión del trabajo y de los agentes naturales.”

Con respecto a lo humano, se define como lo: “relativo al hombre o propio de él.”

Estos términos por separado no dicen mucho de su utilización en la administración del Recurso Humano, sin embargo existen las interacciones que se suceden entre ellos.

El Capital Humano “es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de los trabajadores. Estas capacidades se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refieren al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente mejor y más hábil.”

Es necesario para la organización el desarrollo del Capital Humano para lograr la productividad que hoy en día exige la sociedad. El éxito de cualquier acto que se emprenda depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tenga la gente que participa en la organización. Asimismo, en la era actual, la tecnología y la información están al alcance de prácticamente todos, por lo tanto lo que hace ventaja competitiva que puede diferenciar una organización de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización para adaptarse al cambio. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean mensurables y más aún valorizadas conforme a un sistema de competencias.

La resistencia al cambio es una conducta natural del ser humano ante cada situación de cambio, ante cada propuesta diferente, ante todo aquello que dista en alguna medida de nuestro esquema de pensamiento y acción vigente. La persona empieza por resistirse a aquello nuevo que lo molesta y si no revierte esa actitud en ese punto pasa a provocar resistencia. Y esto generalmente sucede por desconocimiento que genera miedo o por falta de involucrar a las personas en el cambio.

Las condiciones en que se realiza cualquier actividad, repercuten profundamente en la eficiencia y rapidez de la ejecución. Sea que se estudie, se

lea, se cambie un neumático o se labore en una línea de montaje, el ambiente inmediato no deja de influir en la motivación para ejecutar la tarea y la destreza con que se ejecute. Si las condiciones físicas son inadecuadas, la producción mermará, por mucho cuidado que ponga una organización en la selección de los candidatos más idóneos en su capacitación para el puesto y en asignarles los mejores supervisores y crear una atmósfera óptima de trabajo.

## **CLIENTE**

En toda organización, la calidad de la atención al cliente está directamente relacionada con su éxito. Escuchar, entender, estar dispuesto a ofrecer soluciones, respetar, ayudar, apreciar y recordar al cliente son algunas de las actitudes que hacen una buena atención al cliente. Se considera cliente a cualquier persona que recibe el producto o proceso o es afectado por él (Juran, 1990). Es la fuente principal de información que permite a la organización corregir o mejorar el producto que entrega, a fin de satisfacer sus necesidades y expectativas. Un cliente es alguien cuyas necesidades y deseos deben ser satisfechos por la organización. Tener un cuadro claro de quienes son los clientes y del orden en que sus necesidades y deseos deben satisfacerse es un paso crítico para determinar cómo debe proyectarse la organización. Los clientes pueden ser externos o internos.

**Interno:** Son aquellas personas dentro de la organización, que por su ubicación en el puesto de trabajo, sea operativo, administrativo o ejecutivo, recibe de otros algún producto o servicio, que debe utilizar para alguna de sus labores. Son los considerados trabajadores de la organización.

**Externos:** Son aquellos que no pertenecen a la organización y van a solicitar un servicio o a comprar un producto.

Según Martínez Muñoz Larisa, los aspectos esenciales que pueden caracterizar el concepto de cliente son:

- Las personas más importantes para cualquier organización.
- Un cliente no depende del trabajador, sino el trabajador es quien depende del cliente.
- Un cliente no interrumpe el trabajo, sino que es la finalidad del mismo.
- No se le está haciendo ningún favor al servirle, sino que esa es la obligación del trabajador.
- Son seres humanos llenos de necesidades y deseos, la labor del trabajador es satisfacerlos.
- Representan el fluido vital de la organización, sin ellos la organización no tendría razón de ser.
- Merecen el trato más amable y cortés.

Al brindar un servicio de atención al cliente la labor debe ser empresarial o sea con espíritu de servicio eficiente, sin desgano y con cortesía. La organización como tal debe tener conocimiento de las necesidades y expectativas del cliente. En caso de que las expectativas no las pueda cumplir la organización, así hay que hacérselo saber al cliente. Pero debe haber flexibilidad y mejora continua en el proceso. El personal que está en contacto con el cliente ha de tener la información y capacitación adecuadas para tomar decisiones y satisfacer las necesidades de los clientes incluso en los casos más inverosímiles. Se debe adecuar el tiempo de servir en función del cliente.

Componentes básicos para brindar un buen servicio de atención al cliente son:

- Accesibilidad: los clientes deben tener la posibilidad de contactar fácilmente con la organización.
- Capacidad de respuesta: brindar un servicio eficiente, sin tiempos muertos ni esperas injustificadas.
- Cortesía: durante la prestación del servicio, el personal debe ser atento, respetuoso y amable con los clientes.
- Credibilidad: el personal en contacto con el público debe proyectar una imagen de veracidad que elimine cualquier indicio de duda en los clientes
- Fiabilidad: capacidad de ejecutar el servicio que prometen sin errores.
- Seguridad: brindar los conocimientos y la capacidad a los empleados para ofrecer confianza y confidencia.
- Profesionalismo: la prestación del servicio debe realizarse por personal debidamente calificado.
- Empatía: brindar atención individualizada y cuidadosa al cliente.

## **SUB AREA DE VIGILANCIA**

La Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS), entorno a partir del cual se realiza el presente trabajo, se define a sí misma como la organización líder en Costa Rica, encargada de brindar servicios de salud en forma integral, individual y socialmente, otorgando la protección económica, social y de pensiones a la población costarricense en respuesta a los problemas y necesidades, con servicios oportunos, de calidad y en armonía con el ambiente humano. El personal de la CCSS se identifica y conoce plenamente la misión, visión, principios y valores institucionales.

Los centros hospitalarios de la CCSS operan bajo un modelo de redes, que buscan hoy en día ser más amigables con los usuarios, sus trabajadores y con el ambiente, que brindan seguridad y atención a sus asegurados y clientes. Asimismo reza dentro de su modelo organizacional que las distintas áreas de gestión funcionan de manera articulada y sinérgica, de tal forma que generan una gran capacidad operativa institucional, para brindar una atención esmerada y de calidad a todos los usuarios.

El Hospital Nacional Psiquiátrico es una de esas dependencias de la CCSS y es el único hospital nacional que brinda atención a personas portadoras de trastornos mentales de diversa intensidad, incluidos trastornos tales como psicosis (estar fuera de contacto con la realidad y asociado a trastornos de conductas importantes), trastornos afectivos incluidos aquellos con depresión y manía, en muchas ocasiones asociadas a ideaciones o intentos de suicidio, portadores de trastornos derivados de la fármacodependencia en todas sus modalidades, tanto en adultos como adolescentes. Otros trastornos de menor intensidad y que asisten mayormente a las consultas externas de niños, adolescentes y adultos.

Dentro de los servicios que brinda está la seguridad y vigilancia tanto de pacientes, como del personal y visitantes, del terreno, la planta física y equipo con que se cuenta; quien lo organiza es la Sub Área de Vigilancia.

Según el manual de organización y estructura del área de vigilancia del Hospital Nacional Psiquiátrico, el objetivo principal de Sub Área de Vigilancia es planificar, organizar, ejecutar y controlar los procedimientos que se aplican diariamente para garantizar que la integridad física de los pacientes (tanto internos

como externos), funcionarios, visitantes y público en general estén exentos de todo tipo de peligro de cualquier origen.

Además se vigilan estrictamente los recursos materiales y físicos que la institución aporta en pro de los programas ya sea en Hospitalización, Consulta Externa, Emergencias, Hospital Diurno como en todas las áreas administrativas y técnicas que funcionan dentro del hospital. Participa en todas aquellas actividades realizadas por otros servicios fundamentalmente prestando servicio de vigilancia y seguridad. Fomenta el espíritu de humanización y respeto hacia los pacientes y sus familiares y son garantes de sus derechos.

Para llevar a cabo tal objetivo cuenta con un Jefe de Sub Área, 4 supervisores, 48 guardas (33 en propiedad, 11 interinos, 1 del programa Nuevos Horizontes y 3 que pertenecen al Sub Área de Servicios Generales) y dos secretarias. Las funciones que cumplen se realizan dependiendo del nivel de responsabilidad y que en general incluyen:

- Planificación de actividades, incluyendo visitas a diferentes puestos de vigilancia. Reuniones con el personal para analizar y resolver diferentes problemas. Promover e incentivar al personal en el desarrollo de sus funciones, programar cursos de capacitación y evaluar el funcionamiento de los subalternos.
- Los supervisores asesoran a los guardas en todas sus funciones, supervisan determinando que se cumplan las funciones asignadas, realizan rotaciones de los guardas evitando las situaciones monótonas y tediosas dentro del personal. Se toman decisiones cuando se perciben situaciones irregulares dentro de toda el área hospitalaria. Elabora informes diarios

sobre el desarrollo de las actividades y en general vigilan porque se respeten las normas de vigilancia establecidas.

- Los guardas deben estar ubicados en el puesto de vigilancia que se les asigna, controla la entrada y salida de visitantes y funcionarios de la institución, así como de los vehículos y de los materiales que ingresen al área hospitalaria. Suministra información al público, ya sea visitantes o pacientes que asisten a la consulta externa, acerca de la ubicación de los diferentes servicios u oficinas. Examina los locales afín de reportar irregularidades e informa en caso de anomalías. Vela por la integridad física de los pacientes

# METODOLOGÍA

## **Diseño**

El presente trabajo de investigación, según su finalidad es del tipo investigación aplicada. De acuerdo con su alcance temporal es de corte transversal, con una profundidad exploratoria y con un enfoque cualitativo. Asimismo es un análisis descriptivo y orientado a la explicación de las condiciones actuales del factor humano de la Sub Área de Vigilancia del Hospital Nacional Psiquiátrico, para brindar, según los objetivos de este trabajo, una propuesta general para el mejor desempeño de dicha Sub Área.

## **Población y muestra**

Se realizó este estudio en la Sub Área de Vigilancia del Hospital Nacional Psiquiátrico, tomando como población a los trabajadores de esta sección y como muestra aleatoria al 50% de los Supervisores, el 25% Guardas y personal de oficina.

## **Técnicas y Procedimientos de recolección de información**

### 1. Análisis de la situación actual

Reunión con las Jefaturas y personal de las oficinas de Recursos Humanos y del Sub Área de Vigilancia

1.1 Exploración de la situación actual mediante el análisis del texto del Plan Anual Operativo y la reglamentación existente.

1.1.1 Revisión del Manual de organización y estructura de la Sub Área de Vigilancia del Hospital Nacional Psiquiátrico.

1.1.2 Revisión de las Normativas sobre reclutamiento de personal de vigilancia dentro de la Caja Costarricense de Seguro Social.

1.1.3 Listas generales con las características del personal del sub área de vigilancia.

1.1.4 Lectura de literatura relativa al tema de la vigilancia en general.

2. Realización de entrevistas a la muestra de la población para conocer las debilidades y fortalezas del Sub Área de Vigilancia con la jefatura, supervisores y guardas.

3. Recolección de datos e información acerca de las características sociodemográficas del personal de la Sub Área de Vigilancia de dicho nosocomio en la oficina de Recursos Humanos.

4. Realizar el análisis comparativo, tanto cuantitativo como cualitativo del personal actual de la sub área de vigilancia con base en las exigencias propuestas en el manual de organización y estructura de dicha sub área y los datos obtenidos previamente.

5. Con base en los resultados obtenidos en dicho análisis y de acuerdo con los requerimientos de operación de seguridad y vigilancia del Hospital y el manual de organización y estructura, elaborar como recomendación una propuesta realista e integral, a nivel general, para el mejor desempeño y satisfacción del capital humano en la Sub Área de Vigilancia del Hospital Nacional Psiquiátrico, para brindar un mejor servicio para los pacientes (tanto internos como externos), funcionarios, visitantes y público en general.

# **ANALISIS SITUACIONAL**

## **ORGANIZACIÓN DE LOS SERVICIOS DE VIGILANCIA DEL HOSPITAL NACIONAL PSIQUIÁTRICO**

A la Sub Área de Vigilancia le compete velar porque se cumplan y respeten las normas vigentes impartidas por la Caja Costarricense de Seguro Social, las cuáles abrigan al personal y público a partir del momento que hace ingreso a las instalaciones del Hospital.

Para cumplir con este objetivo, se conforma un equipo de trabajo: Jefaturas, Supervisores y Guardas, idóneos a los puestos y a las tareas encomendadas. La selección de personal debe ser producto de un análisis previo, concienzudo, de las calidades humanas. Además se hace necesario una programación cuyo objetivo sea la capacitación tanto en el campo de Relaciones humanas como en las técnicas de seguridad y vigilancia.

Además es responsabilidad de la Sub Área de Vigilancia, velar porque las instalaciones del Hospital, incluyendo maquinaria y equipo no sean objeto de daños de cualquier origen, si esto se diera, deberá reportarse inmediatamente a la jefatura, indicando la magnitud del daño, sus posibles causas y eventuales responsables.

Para lograr los objetivos, se deben establecer sistemas de normalización, los cuáles se sustentarán en la toma de decisiones que emanen de acuerdo a los niveles de jerarquía del servicio, desarrollando las relaciones funcionales y líneas de comunicación formal e informal. Compete a las jefaturas definir las líneas de autoridad, la distribución de trabajo, las responsabilidades de las acciones con el

fin de hacer más efectivo y ágil la comunicación entre los diferentes niveles de equipo de trabajo.

## **Organización Interna**

La sub área de vigilancia, con la finalidad de garantizar el cumplimiento de los objetivos, cuenta con una organización que se estructura de la siguiente manera:

Jefatura  
Supervisores  
Oficinista y secretaria  
Guardas

Para cumplir estas labores, la sub área de vigilancia, cuenta con los siguientes puestos o lugares donde se realiza la tarea de vigilancia y cuyas funciones se describen a continuación.

### **Puesto 1: Parqueo**

Vigilar que no ingresen vehículos al parqueo que sean ajenos al hospital, realizar rondas y reportar incidentes al respectivo supervisor. Estar pendiente de que los vehículos de visitantes se estacionen de forma adecuada y no obstaculice el paso. Desplazarse regularmente por el área asignada y hacer reportes cuando sea necesario. Otras funciones incluyen el abrir las puertas de Emergencias de la Consulta Externa y de los servicios sanitarios y posteriormente cerrarlas. Ocasionalmente debe relevar, sobretodo en los tiempos de alimentación, a otros compañeros de acuerdo a las instrucciones del supervisor.

### **Puesto2: Caseta Principal**

Verificar buen funcionamiento del control y del portón principal y mantener cerrado el portón el cual se abrirá cuando lleguen ambulancias y carros

particulares que se dirigen al servicio de urgencias y admisión. Debe vigilar además el ingreso de proveedores a quienes debe confeccionar una boleta y al egreso debe revisar que se trate de activos que no son de la institución. No debe permitir el paso a peatones, salvo con alguna indicación. A la salida de los automotores, deberá revisar minuciosamente en su interior, caso contrario no deberá dejarlos salir del hospital. Lo mismo sucede en caso que se saque algún activo que pertenezca al hospital. Debe realizar reportes de anomalías. Durante el turno de 10 pm a 6 am debe brindar colaboración con la central telefónica, cuando sea requerido. Debe además vigilar el ingreso a las casas del adulto mayor. Finalmente debe realizar otras actividades afines al puesto y de acuerdo al perfil.

### **Puesto 3: Caseta interna**

Orientar a los usuarios, visitantes o proveedores a los diferentes departamentos, consultando previamente vía telefónica con la oficina respectiva o solicitando documentos tales como recetas, ordenes de exámenes de laboratorio, solicitudes, etc.). A las horas de la visita, debe orientar a los familiares de pacientes hacia los respectivos pabellones. No debe permitir el ingreso a vendedores, cobradores, promotores u otros, salvo con el visto bueno de las autoridades superiores. En caso de presentarse la prensa o la fuerza pública, deberá dirigirlos a la oficina de Relaciones Públicas para que se coordine su ingreso. Está prohibido el ingreso de cámaras fotográficas, de videos y otros sin el visto bueno de las autoridades superiores. Al momento de la visita debe revisar los bolsos que los familiares portan, no se debe permitir el ingreso de maletines, bultos grandes y ropa particular. En caso de dejar algún objeto en el mueble que se encuentra dispuesto para tal fin, debe informársele a la persona que no se hacen responsables de dicho artículo. Debe llevarse control del ingreso de computadoras portátiles y de las personas que se dirijan al área administrativa. Debe realizar rondas periódicas por consulta externa, CENAT (Consulta externa de niños y adolescentes), sobretodo en el segundo y tercer turno. Velar porque las personas que ingresen al hospital, tanto visitantes como trabajadores, porten una

vestimenta adecuada de acuerdo a los lineamientos establecidos. Siempre hacer reporte de su jornada.

#### **Puesto 4: No existe**

#### **Puesto 5: Terapia**

Realizar rondas constantes por auditorio, terapia, zona de comercio y edificio administrativo. Conducir a los pacientes que rondan por el área sin autorización, a su respectivo pabellón. Velar por la integridad física del usuario. Orientación de los visitantes. Retirar la visita de los pabellones, de acuerdo a criterio de supervisor. Colaborar a la salida y entrada del personal, en el puesto de revisión. Relevar en horas de alimentación, según criterio de supervisor. Acompañar a funcionarios de enfermería en las rondas programadas por el área del hospital, en el primer turno. Realizar ronda en la finca en el segundo y tercer turno. Reportar por cualquier anomalía que suceda.

#### **Puesto 6: Mantenimiento**

Colaborar al momento de llegada y salida de buses con personal. Relevar en horas de alimentación, según indique el supervisor. Realizar rondas constantes por alrededores de ropería, bodega de aseo, casa de máquinas, centro de lavado, ranchos y zonas verdes contiguo a tapia del aeropuerto. Conducir a los pacientes que rondan por el área sin autorización, a su respectivo pabellón y velar por la integridad física del paciente. Orientación a los visitantes. Ayudar en retirar a la visita en los pabellones para hombres. Realizar ronda en la finca durante el segundo y tercer turno. Hacer reportes y comunicar cualquier anomalía.

#### **Puesto 7: Portón de entrada sector de hombres**

Mantener el portón de ingreso a los pabellones de hombres cerrado y abrirlo cuando sea necesario, sobretudo al ingreso de personal, visitantes, carros de

alimentos de nutrición, carretas de mantenimiento, chapulín, carretillas de jardineros, camillas para pacientes, etc. Orientar al público. Permitir y controlar el paso de pacientes que se dirigen a terapia, previa verificación de sello. No permitir la salida de pacientes sin el respectivo sello o sin la compañía de funcionarios de enfermería o terapia. Realizar cualquier reporte y comunicar anomalías.

### **Puesto 8: Portón de entrada sector de mujeres**

Mantener el portón de ingreso a los pabellones de hombres cerrado y abrirlo cuando sea necesario, sobretodo al ingreso de personal, visitantes, carros de alimentos de nutrición, carretas de mantenimiento, chapulín, carretillas de jardineros, camillas para pacientes, etc. Orientar al público. Permitir y controlar el paso de pacientes que se dirigen a terapia, previa verificación de sello. No permitir la salida de pacientes sin el respectivo sello o sin la compañía de funcionarios de enfermería o terapia. Realizar cualquier reporte y comunicar anomalías.

### **Puesto 9: Emergencias**

Mantener el orden en la sala de espera. Colaborar con los usuarios de emergencias, para cualquier necesidad (silla de ruedas, colaborar con el traslado, etc.). Realizar rondas por la unidad médica, adolescentes, ginecología, comité de infecciones, Unidades de Cuidados Intensivos, Odontología, aulas, en los tres turnos. Registra entrada y salida de vehículos del hospital, en hojas confeccionadas para tal efecto y colabora en completar boletas individuales de ambulancias de otros hospitales o privadas así como de la Cruz Roja. Colabora con el personal de enfermería cuando se le solicita. Controla entrada y salida de la visita a la unidad médica o unidad de adolescentes. Cuida los vehículos de transportes. Reporta cualquier anomalía y la comunica a sus superiores.

### **Puesto 10: Contiguo bodega de aseo**

Este puesto se encuentra entre el sector de las bodegas de aseo y salida al pabellón 2 de hombres. Realiza rondas en el sector de mujeres y de hombres. No se debe permitir en ningún momento la salida de pacientes sin la compañía de funcionarios de Enfermería ó Terapia. Informa al Supervisor vía radiocomunicador cualquier anomalía que suceda en el perímetro de trabajo. En el segundo turno después de las 7:00 p.m. realiza rondas por pasillos de pabellones hombres y mujeres. Confecciona reporte de anomalías en hoja para tal fin.

### **Otras áreas a cubrir**

#### **Nuevos Horizontes:**

Este programa se instaura en el año 2006 en el Hospital Nacional Psiquiátrico, debido a una determinación de la Presidencia Ejecutiva en coordinación con la Gerencia Médica y como corolario de una ordenanza emitida por la Sala Constitucional en la que obliga brindar atención en salud a los menores de edad con problemas de adicciones. Al momento de iniciarse con este programa, no se tenía ni un área determinada ni la más mínima idea de lo que se pretendía realizar con dicha comunidad de menores. Muchos de estos jóvenes, son remitidos a recibir tratamiento en contra de su voluntad, por un Juzgado Juvenil o bien por miembros del Patronato Nacional de la Infancia. Como parte de su proceso de callejización, una buena mayoría de estos jóvenes no están acostumbrados a convivir con otros jóvenes, mucho menos aquellos que son portadores de patología mental. Tal como se mencionó anteriormente, el hospital no se encontraba preparado para recibir esta población. Esto motivó que durante un buen tiempo del año 2006 se presentaran en el Hospital una serie de problemas, originados a partir de la inseguridad, y se tuvo que recurrir a la Sub Área de Vigilancia, para que ayudara en la adecuada supervisión de estas áreas, Sin embargo tampoco el personal de vigilancia recibió ningún tipo de preparación para realizar un trabajo mínimamente adecuado. Tal como se explicará posteriormente

esto devengó una alta cuota de pago de período extraordinario para vigilancia. En estos momentos se construyó un nuevo edificio cercano a donde se encuentran en la actualidad y está próximo a funcionar. Para este sitio se va a requerir la presencia de un oficial de vigilancia del hospital, mismo que deberá cumplir algunas labores que aún no se han definido de forma clara. El problema de Nuevos Horizontes se retomará posteriormente.

### **Zona de Comercio**

Esta es la zona donde se encuentran una buena cantidad de oficinas, tales como Gestión Informática, Financiero Contable, Gestión Legal, etc. Toma el nombre del pasado ya que cuando se ideó este hospital como “Hospital granja” en esa zona se pretendía poner a la venta algunos de los productos y trabajos realizados por los pacientes del mismo. Indudablemente es un área donde se deben resguardar una buena cantidad de los bienes de la institución.

### **Consulta Externa**

Ubicada en las cercanías del ingreso al Hospital, allí se encuentran la atención de pacientes que asisten a la consulta externa, donde pueden ser atendidos por los médicos Psiquiatras en diferentes especialidades, sobretodo en Psiquiatría General e Infantil, pero también por Psicología Clínica, Trabajo Social, Enfermería. También en esa área se encuentran las oficinas de Trabajo Social, Jefatura Médica de la Consulta Externa, oficinas de Psicología Clínica, la sección de Registros Médicos del Hospital, la Consulta en Medicina General para los empleados de la institución, farmacia para atender a los pacientes que asisten a esta consulta o otros servicios tales como Neurología, Electroencefalografía, Consejo Académico, Cátedra de Psiquiatría en grado y la de Postgrado. Es una zona con una buena afluencia a diario de pacientes. Un poco más afuera de este edificio se encuentra la Biblioteca del hospital, la Contraloría de Servicios y la Oficina de Relaciones Públicas, además de la consulta externa para niños.

**Puesto de Revisión**

Debe solicitar a funcionarios, visitantes, usuarios, estudiantes, proveedores y otros; el abrir y mostrar maletines, bolsas, salveques, carteras u otros, sin excepción, tanto al ingreso como al egreso del hospital. Mantener cerrados los vestidores y portar las llaves para abrir en las horas de ingreso del personal u otra situación. Orientar a los visitantes y usuarios que se dirijan a consulta externa o CENAT (Consulta externa de niños y adolescentes). En caso de ser requerido, brindar las sillas de ruedas a quienes lo soliciten. No permitir el ingreso de vendedores, cobradores, promotores u otros a la Consulta Externa y CENAT. Reportar, cuando sea necesario, cualquier anomalía que suceda. Debe realizar relevos en puestos cuando se le requiera por el supervisor. Velar por la integridad física de los usuarios.

## **DESCRIPCION DE LA NATURALEZA DEL TRABAJO Y TAREAS QUE DEBEN REALIZAR LOS GUARDAS**

Ejecución de labores variadas y difíciles de seguridad y vigilancia.

Velar por el mantenimiento de la seguridad y el orden en las dependencias de la institución.

Controlar la entrada y salida de visitantes y funcionarios de la institución, así como de vehículos y materiales y elaborar los reportes correspondientes.

Suministrar información al público de visita sobre la ubicación de de diferentes servicios y oficinas.

Examinar locales para determinar irregularidades e informar sobre las anomalías que se presenten.

Operar sistemas automatizados de vigilancia.

Realizar otras labores afines al cargo.

## **CONDICIONES ORGANIZACIONALES Y AMBIENTALES**

### **Supervisión recibida**

Trabaja siguiendo normas establecidas e instrucciones de carácter general en lo concerniente a horarios y turnos de guardia, reglas de orden disciplinario y presentación personal. Su labor es supervisada y evaluada por medio del análisis de sus reportes y la apreciación de los resultados obtenidos.

### **RESPONSABILIDAD POR FUNCIONES**

Debe mantenerse atento durante el turno de trabajo, para cumplir a cabalidad con las tareas de seguridad y vigilancia. Puede conocer asuntos confidenciales sobre los cuáles debe guardar discreción.

### **RESPONSABILIDAD POR RELACIONES DE TRABAJO**

La actividad origina relaciones constantes con superiores, compañeros, representantes de instituciones del estado y público en general los cuáles deben ser atendidos con tacto y discreción.

### **CONDICIONES DE TRABAJO**

Le corresponde laborar en jornadas diurnas, mixtas y nocturnas, o sin límite de horario cuando las circunstancias lo exijan. En el ejercicio de su función está expuesto a afrontar situaciones que pueden poner en peligro su integridad física. Debe recibir los cursos de adiestramiento necesarios para el desempeño adecuado del cargo. Por requerimiento de las autoridades competentes, debe presentarse a rendir declaraciones cuando el caso lo exija.

### **CONSECUENCIAS DEL ERROR**

Los errores cometidos pueden causar pérdidas, daños o atrasos de cierta consideración y poner en peligro la integridad física de compañeros y otras personas, por lo que las labores deben realizarse con sumo cuidado y precisión.

## **CARACTERÍSTICAS PERSONALES**

Debe observar discreción en relación con los asuntos encomendados. Requiere habilidad para tratar en forma cortés y satisfactoria al público, buena condición física, no poseer antecedentes penales o problemas psicológicos que lo inhabiliten para el ejercicio del cargo, destreza en el manejo de armas de fuego. Buena presentación personal.

## **REQUISITOS**

Certificado de conclusión de estudios de Educación General Básica (Tercer año).

Entre uno y dos años de experiencia en labores de seguridad y vigilancia y en el manejo de armas de fuego y equipo especializado.

Haber realizado cursos de defensa personal.

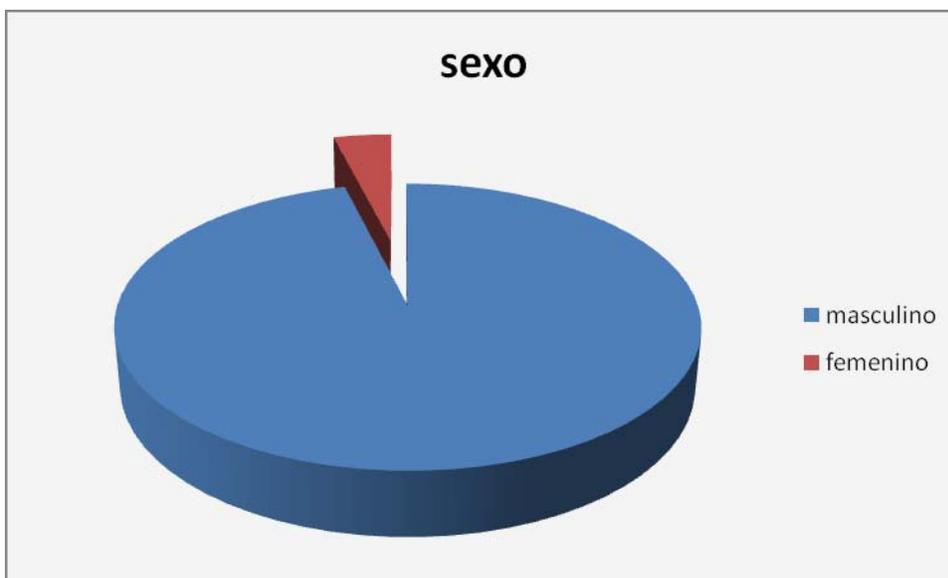
## ANÁLISIS DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL PERSONAL QUE LABORA COMO GUARDA EN EL HOSPITAL NACIONAL PSIQUIÁTRICO CARACTERÍSTICAS PERSONALES

En la sub área de vigilancia laboran 51 vigilantes con las siguientes características:

I. En cuanto al sexo:

Gráfico número 1

Relación según sexo de los trabajadores de la sub área de vigilancia del Hospital Nacional Psiquiátrico 2008.



Fuente; Oficina de sub área de Vigilancia, Hospital Nacional Psiquiátrico. 2008.

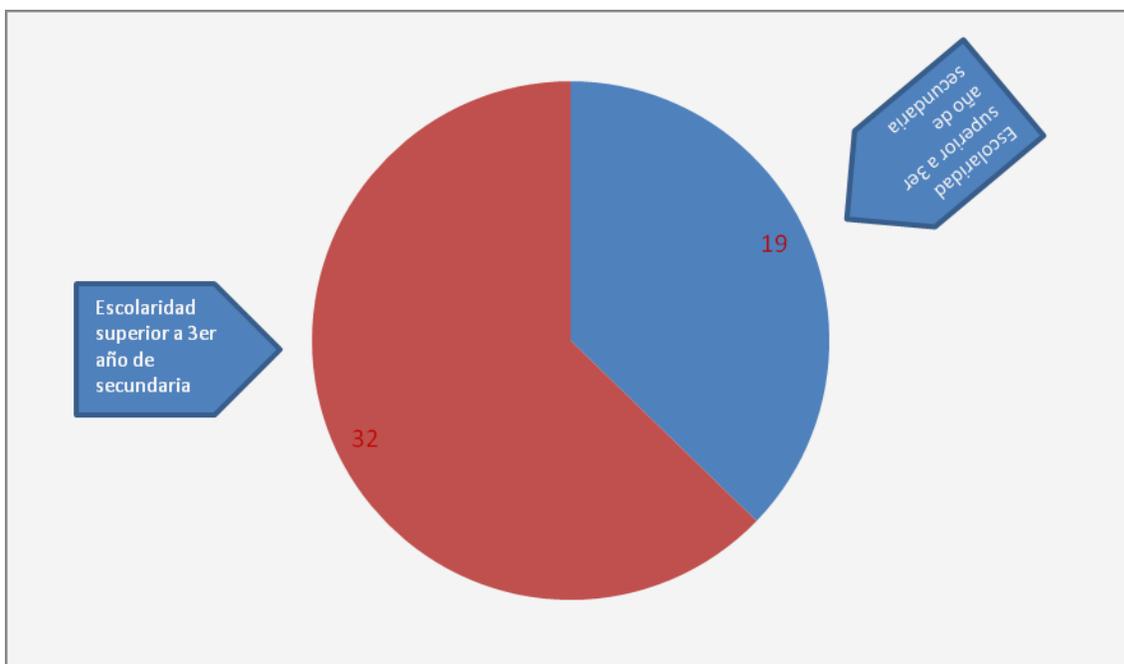
Claramente se observa que un porcentaje importante de trabajadores corresponden al sexo masculino y solamente dos de los trabajadores son del sexo femenino. Pareciera que esta es una condición que se repite en este tipo de

labor, tomando con consideración justamente las labores que se tipifican como propias de este de trabajo. Es de hacer recalcar que en ningún momento en el perfil de las condiciones para ejercer este tipo de trabajo, se anota que debe ser del sexo masculino.

II. En cuanto al nivel educativo de los trabajadores.

Gráfico 2

**Números absolutos de trabajadores con escolaridad inferior y superior a 3er año de secundaria, de la sub área de vigilancia del Hospital Nacional Psiquiátrico**

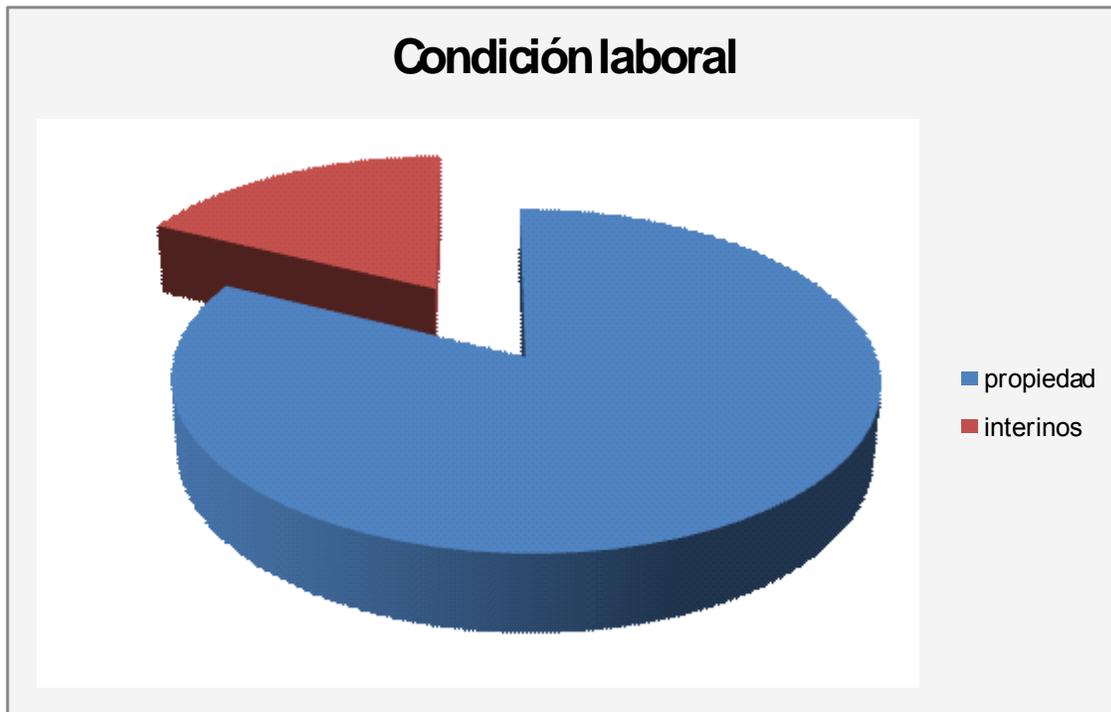


Fuente: Oficina de sub área de vigilancia Hospital Nacional Psiquiátrico, 2008.

En la información que se logra obtener al respecto, encontramos que un 62.75% de los trabajadores poseen una escolaridad de Conclusión de Estudios de Educación General Básica (3er año) y por consiguiente un 37.25% de los mismos cuenta con grado inferior al de la escolaridad que solicita la Caja Costarricense de Seguro Social para ejercer labores de vigilancia.

- III. En cuanto a la condición laboral, o sea si se encuentran nombrados en propiedad o en condición interina, se observa el siguiente gráfico:

**Gráfico 3. Condición laboral de los trabajadores de la sub área de vigilancia del Hospital Nacional Psiquiátrico 2008.**



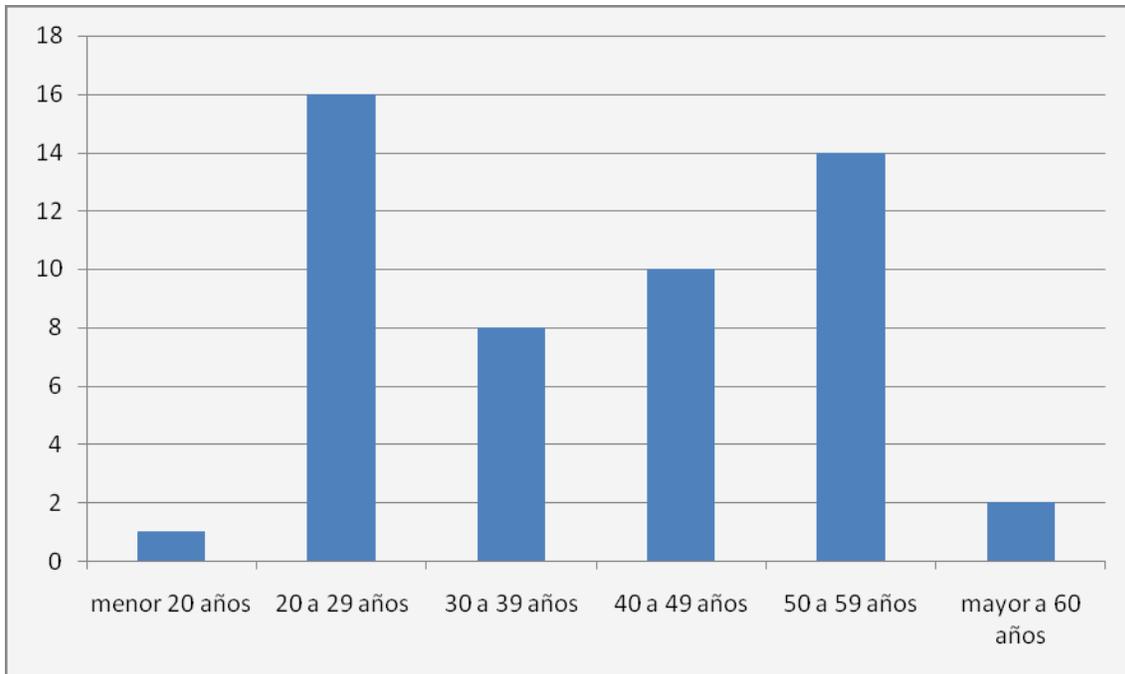
Fuente: Oficina de sub área de vigilancia Hospital Nacional Psiquiátrico, 2008.

Se observa que un 83.35 de ellos se encuentran nombrados en propiedad, mientras que un 17.65% lo están de forma interina. Esto nos da una idea de que muchos de ellos cuentan con un trabajo estable.

En relación al rango de edades, vamos a observar el gráfico siguiente, mismo que se ha dividido en rangos que van desde aquellos que tienen una edad menor a los 20 años de edad y luego se clasifican en grupos de 10 años hasta aquellos que tienen una edad superior a los 60 años de edad. En ese sentido se muestra que:

Gráfico 4

**Rango de edades de los trabajadores de la sub área de vigilancia del Hospital Nacional Psiquiátrico.**



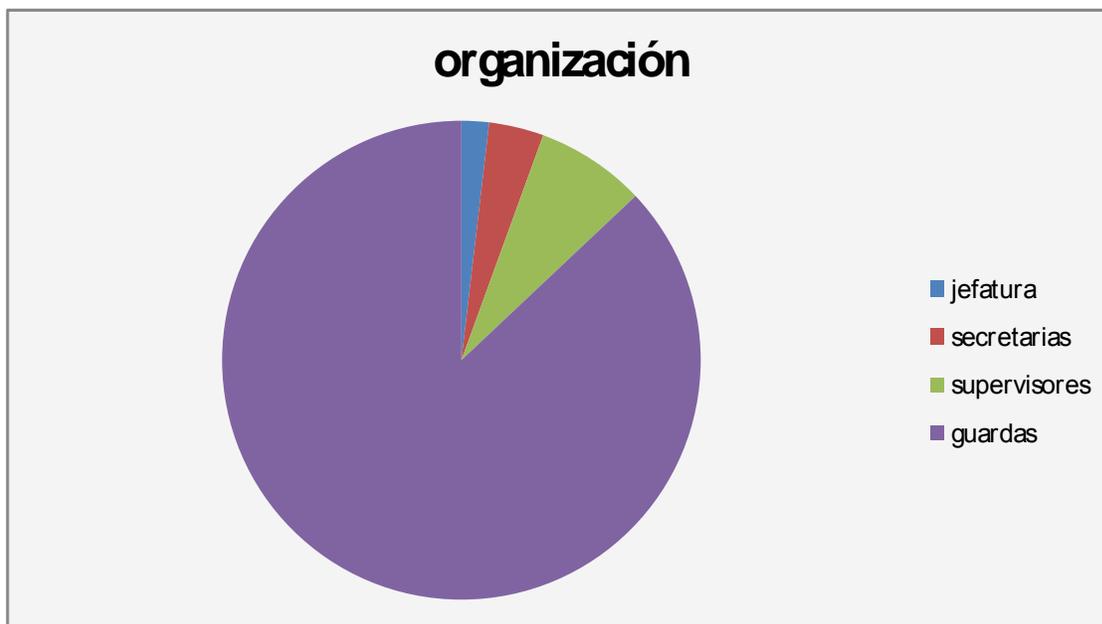
Fuente: Oficina de Sub Área de Vigilancia, Hospital Nacional Psiquiátrico. 2008.

En el último tiempo ha habido un reemplazo significativo de personal que por diversas situaciones ha debido dejar su trabajo, fundamentalmente por pensión. Prácticamente estos son los únicos reemplazos que se han efectuado en dicha sub área y son casi nulos las plazas nuevas que se han creado. Además es importante recalcar que entre aquellos que presentan edades mayores a 50 años, un buen número de ellos se encuentran en edades superiores o sea cercanos a los 60 años de edad. Indudablemente esta situación también es importante, ya que para las labores de vigilancia, si bien es cierto una persona muy joven puede presentar algunas limitaciones, lo es más aquellas que se presentan en las personas de mayor edad, sobretudo por la coexistencia de patologías médicas en este grupo, lo cual limita un poco las funciones de vigilancia propiamente.

Finalmente, se muestra un gráfico para visualizar cómo se organiza la sub área de vigilancia, o sea en su totalidad, como está distribuido el personal.

Gráfico 5

Organización de la sub área de vigilancia del Hospital Nacional Psiquiátrico. 2008.



Fuente: Oficina de Sub Área de Vigilancia, Hospital Nacional Psiquiátrico. 2008.

En esta gráfica se observa que un 7.85% de los trabajadores ejercen funciones como supervisores del resto de los trabajadores. La sub área cuenta con dos personas que ejercen labores de secretarías y hay un jefe, lo demás corresponde a aquellos que ejercen funciones como guardas.

## ANALISIS DE LA SITUACION EN RELACION A LAS HORAS EXTRAS LABORADAS EN LA SUB AREA DE VIGILANCIA

Un aspecto importante a tomar en consideración es el tiempo que se ha dedicado a horas extras o tiempo extraordinario consumido durante el año 2007. Además es importante aclarar que se presentarán dos gráficos con el tiempo extraordinario que se dedicó al programa de Nuevos Horizontes, que, tal como se explicó previamente, se inicia en el año 2006 en el Hospital Nacional Psiquiátrico y que por las condiciones vividas durante este período en el hospital, ameritaron la activa participación del servicio de vigilancia.

**Gráfico 6. Consumo de Horas extras durante el año 2007 por la sub área de vigilancia del Hospital Nacional Psiquiátrico (excluye programa Nuevos Horizontes)**



Fuente: Oficina de Sub Área de Vigilancia, Hospital Nacional Psiquiátrico. 2008.

Tal como se puede observar, la situación de las horas extras fue en ascenso en la sub área de vigilancia, tomando además en consideración que en

tres meses: abril, octubre y diciembre pareciera que hay un pico. Estas horas extras se asignan para poder sustituir al personal que se acoge a las vacaciones, sean estas anuales o bien las profilácticas, que generalmente coinciden con estos tres meses que se explicaron anteriormente. Asimismo debemos tomar en cuenta el tiempo que debe sustituirse por incapacidades labores.

En este sentido también debemos tomar en consideración dos condiciones que se presentan en vigilancia y que son:

1. Días libres que se le dan a los trabajadores en vigilancia por LC “Libre de adaptación biológica”, que se trata de un día libre al finalizar el turno nocturno mensual y,
2. Días libre por LP “Libres por reducción de jornada”. Además de los días libres por la jornada misma.

Se observa a continuación cual fue el comportamiento en relación a las horas extras que debieron asignarse a vigilancia en los años 2006 y 2007 y asociado al Programa de Nuevos Horizontes.

### GRAFICO 7

TIEMPO EXTRAORDINARIO PAGADO AL SERVICIO DE VIGILANCIA PARA CUBRIR EL PROGRAMA DE NUEVOS HORIZONTES EN 2006.



Fuente: Oficina de Sub Área de Vigilancia, Hospital Nacional Psiquiátrico. 2008.

### GRÁFICO 8

#### TIEMPO EXTRAORDINARIO PAGADO AL SERVICIO DE VIGILANCIA PARA CUBRIR EL PROGRAMA DE NUEVOS HORIZONTES 2007



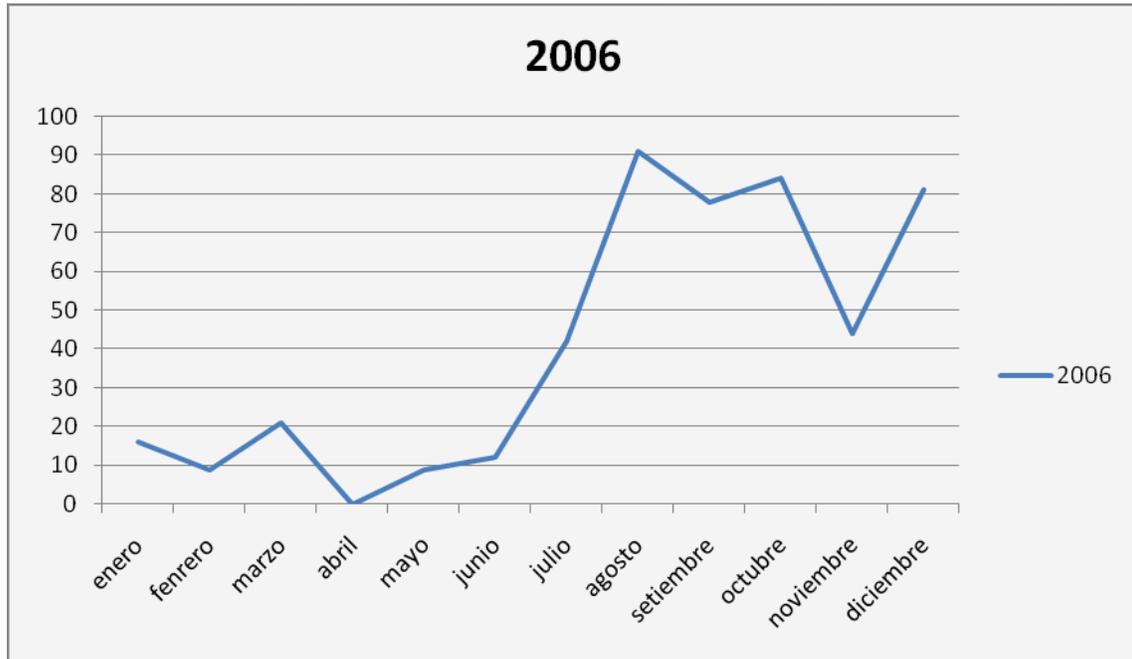
Fuente: Oficina de Sub Área de Vigilancia, Hospital Nacional Psiquiátrico. 2008.

Tal como es notable en ambos gráficos, la cantidad de horas de que se debió disponer en los años 2006 y 2007, no es nada despreciable., para cubrir la vigilancia del Programa de Nuevos Horizontes en el Hospital Nacional Psiquiátrico. En el mes de octubre cae dicho tiempo extraordinario a cero, pues se eliminan las horas extras en dicho programa.

En relación a las incapacidades se observa el siguiente gráfico que nos muestra cual es la situación en el año 2006 y en el gráfico a continuación, la situación de las incapacidades en el 2007.

Gráfico 9

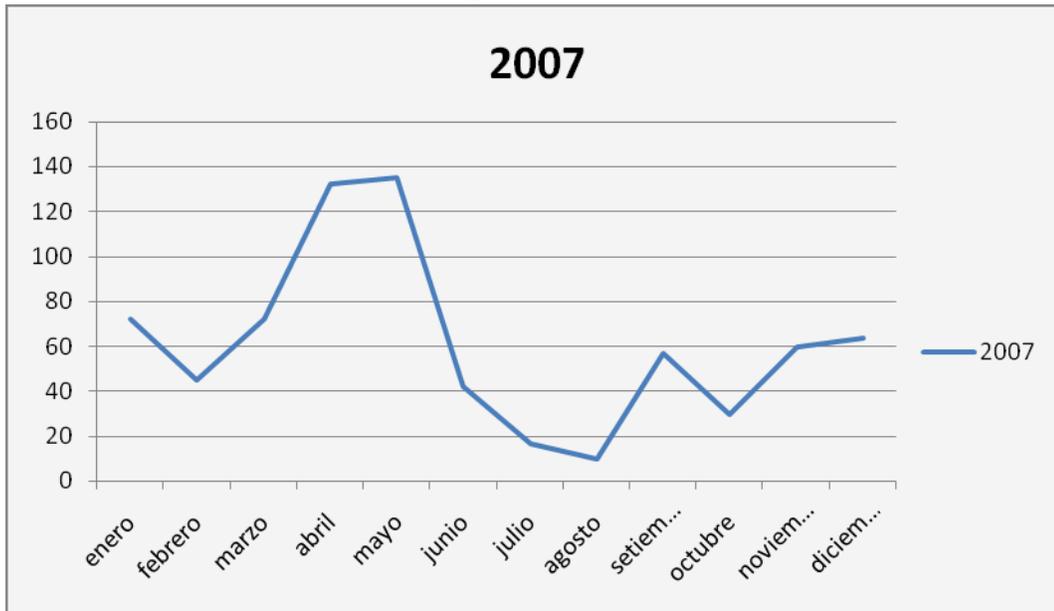
Incapacidades año 2006 por mes, en la sub área de vigilancia Hospital Nacional Psiquiátrico



Fuente: Oficina Recursos Humanos Hospital Nacional Psiquiátrico

Gráfico 10

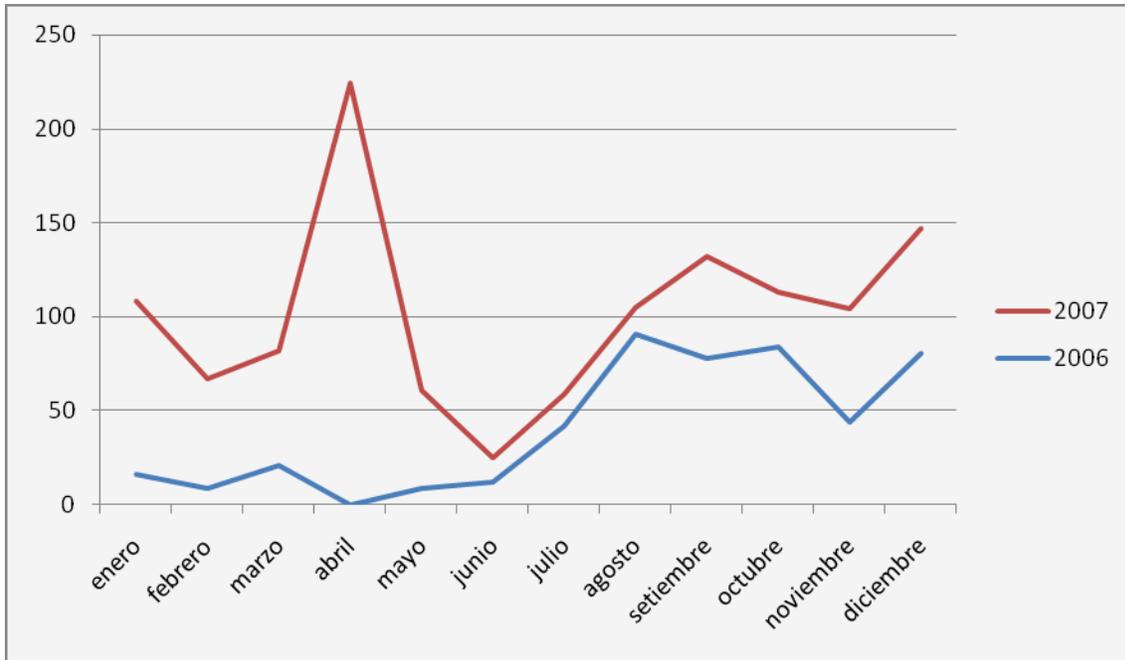
Total de incapacidades por mes del sub área de vigilancia. Hospital Nacional Psiquiátrico 2007



Fuente: Oficina de Recurso Humanos. Hospital Nacional Psiquiátrico

Gráfico 11

Comparación de las incapacidades por mes de los trabajadores de vigilancia del Hospital Nacional Psiquiátrico, años 2006-2007



Fuente: Oficina de Recurso Humanos. Hospital Nacional Psiquiátrico

Se puede observar de esta manera observar que hubo un aumento de las incapacidades del año 2006 en comparación con el 2007. Aunque esta variable es muy subjetiva, pues el comportamiento puede ser irregular, si es digno de mencionarse, sobretodo que es un elemento difícil de modificar, pero aunado a que se pueden presentar de forma fortuita, debe asimismo correlacionarse con el período de vacaciones, período en el que indudablemente la ausencia de vigilantes se va a hacer más notable.

## **DETECCIÓN DE LAS NECESIDADES BASADO EN ENTREVISTAS REALIZADAS AL PERSONAL QUE LABORA COMO GUARDAS EN LA SUB ÁREA DE VIGILANCIA**

Como parte de la metodología, se planteó la necesidad de conocer de los propios trabajadores cuál es su percepción acerca del tipo de labor que realizan, tomando en consideración aspectos tales como:

1. Cuáles son las necesidades en la sub área de vigilancia del Hospital Nacional Psiquiátrico?
2. Que cosas propone usted para mejorar la situación?

Las entrevistas se realizaron en el propio hospital, tomando en consideración trabajadores de varios turnos y en días diferentes. En relación a los guardas se entrevistaron a 8 de ellos lo que corresponde a un 20% de la población. Además se entrevistaron a 2 supervisores lo que corresponde a un 50% de la población. La selección del personal entrevistado la realizaron en la sub área de vigilancia. En un anexo al presente trabajo se presenta el resumen de dichas entrevistas.

En relación a los resultados obtenidos con respecto a la pregunta ¿Qué cosas considera usted como problemas importantes en el servicio de vigilancia? las respuestas se exponen en el siguiente cuadro, con los resultados de mayor a menor interés en cuanto a las respuestas.

**Tabla 2**  
**Resumen de los principales problemas en vigilancia, según la opinión de los vigilantes del Hospital Nacional Psiquiátrico**

Problema principal	Número de respuestas
• Limitación de personal	<b>8</b>
• Falta de Equipo para el trabajo	<b>4</b>
• Mayor respaldo a la labor de los vigilantes	<b>3</b>
• Falta de comunicación en casos especiales	<b>3</b>
• Falta de integración del grupo de vigilantes	<b>1</b>
• Falta de existencia de manual de funciones	<b>1</b>
• Falta de tiempo extraordinario (extras)	<b>1</b>
• No se escuchan las ideas de los trabajadores	<b>1</b>
• Falta de jefatura estable	<b>1</b>
• Poca visibilidad para la vigilancia.	<b>1</b>

Fuente: Entrevista realizada a vigilantes del Hospital Nacional Psiquiátrico. Abril-mayo 2008.

**Gráfico 10**  
**Resumen de los principales problemas en vigilancia, según la opinión de los vigilantes del Hospital Nacional Psiquiátrico**



Fuente: Entrevista realizada a vigilantes del Hospital Nacional Psiquiátrico. Abril-mayo 2008.

Con base en las mismas respuestas, se le pidió a los entrevistados que razonaran el porqué consideraban esto como un problema. A continuación se presentará un resumen con las respuestas brindadas en cada uno de los apartados.

1. En relación a Limitación de personal:

- No se cubren de forma adecuada los diferentes puestos.
- Ha habido disminución en el número de plazas, antes eran más guardas.
- Se han ampliado los puestos de vigilancia sin tomar en consideración el personal existente.
- Los nombramientos interinos llevan a desmotivación y hay discriminación puesto que no se les paga a tiempo, algunos de ellos se incapacitan para realizar otras labores, aunque son muy pocos.
- Algunos puestos deben ser reforzados, por ejemplo entrada principal (Puesto 2), caseta del CENAT (Puesto 3) y el puesto en emergencias (Puesto 9).
- Hay meses que son más problemáticos tales como abril, octubre y diciembre por vacaciones del personal
- El área del hospital es muy grande.

2. En cuanto a la falta de equipo:

- Sienten que se encuentra indefensos, sobre todo por el lugar en que se encuentra el hospital (Pavas) que es zona muy conflictiva, el hecho de que deben proteger un cajero automático y ha veces ha habido ataques de parte de los pacientes.
- Los radios de comunicación están desactualizados y funcionan muy mal.

- La iluminación del hospital es pésima
- Las casetas están mal diseñadas y en mal estado.
- La extensión del hospital es enorme.

3. En cuanto a falta de respaldo a la labor:

- El proceso de revisión debe de analizarse ya que supone un problema muy serio para ellos, sobretodo con el personal. Muchos consideran que es un ridículo lo que ellos hacen y eso los desmotiva.
- Cuando hacen reportes sobre problemas que suceden al ingreso del personal o de pacientes, ellos no reciben ningún tipo de retroalimentación o respuesta. Lo mismo sucede cuando hacen alguna observación en relación a situaciones que consideran potencialmente graves o lesivas.
- Deben hacerse reuniones con mayor frecuencia con las jefaturas y los sub alternos para conocer algunas novedades o indicaciones específicas.

4. En cuanto a la falta de comunicación

- No se les toma en cuenta cuando hay algún evento en el hospital ya que ni si quiera se les comunica a ellos y son quienes deben recibir a estas personas.
- Debería de existir una comunicación más expedita entre algunas oficinas tales como Enfermería, Proveeduría, Servicios Generales, Mantenimiento y el sector Administrativo.
- Consideran que no reciben la adecuada colaboración de otros departamentos del hospital, sobretodo cuando reportan a algún paciente dando problemas o muy agresivo.

- La capacitación en los últimos años no se ha brindado, ellos aprenden de lo que otros compañeros les comunican, sin embargo desconocen realmente como es el área en donde van a trabajar y cuáles limitaciones existen.
- No existe un manual para el manejo de casos especiales o no saben como actuar ante diversas situaciones porque no han recibido el adecuado entrenamiento.
- Debe establecerse un proceso acerca del ingreso de usuarios al hospital y mejorar la información por medio de cartelones a los visitantes.
- Debe brindarse cursos sobre relaciones humanas y comunicación asertiva.

#### 5. En cuanto a la falta de integración del grupo de vigilantes

En el último tiempo ha habido ingreso de muchachos jóvenes lo que al parecer de algunos de los vigilantes se ha generado un cambio generacional importante y esta situación provoca algunas dificultades de relaciones, sin embargo no es evidente en todos los casos ya que algunos de los guardas no lo consideran problemático

#### 6. En cuanto a la falta de existencia de manuales de funciones:

- Manifiestan que no hay manuales claros acerca de las labores o del funcionamiento de ellos, sobretodo ante situaciones graves.

#### 7. Falta de tiempo extraordinario

- Al menos una persona manifestó que esto era un problema pues les afectaba la situación económica y solicitó que se aumentaran las horas extras.

#### 8. No se escuchan las ideas de los trabajadores

- Refieren que el servicio no es tomado en cuenta y solicitan que el proceso de revisión que se realiza al ingreso del hospital, sea analizado, mucha gente considera que es un “ridículo” lo que se hace y ellos se sienten descalificados al realizar las labores que deben cumplir.

#### 9. Falta de jefatura estable

- Parece que esta situación ha cambiado en el último tiempo pero uno de los guardas lo manifestó como un problema de la sub área.

#### 10. Poca visibilidad para la vigilancia

- Al ser el hospital tan grande y contar con árboles y estructuras que impiden una adecuada visibilidad.

A la pregunta ¿Qué cosas propone usted para mejorar la situación?, las respuestas fueron:

1. Recibir más capacitación en temas tales como servicio al cliente, manejo de casos en situaciones de riesgo y de sujeciones para conocimiento, defensa personal. En ese sentido consideran que es importante que el curso de inducción sea obligatorio, orientado hacia

conocer el tipo de paciente que se van a encontrar acá y recomendaciones acerca del cuidado que ellos deben tener en ese sentido.

2. Disponer de más dispositivos para la vigilancia y recomiendan que se instalen detectores de metales (del tipo individual y de arco), analizar uso de armas sobretodo para quienes laboran en horarios nocturnos. Asimismo instalar alarmas en algunos lugares estratégicos y sobretodo silenciosas. Mejorar los sistemas de comunicación (aumentar y renovar el equipo de comunicación). Establecer cámaras de vigilancia y realizar un circuito cerrado de televisión que permita vigilar desde una determinada área, zonas más alejadas del hospital. Existe además la preocupación en ellas en temas como detección de trasiego de drogas incluido el alcohol hacia las instalaciones.
3. Debe existir una normativa clara sobre los procesos, incluidos la revisión de usuarios y empleados que se realiza al ingresar al hospital, el proceso de cómo actuar ante situaciones especiales (intervención en crisis que sirva para disminuir el impacto de la situación), la normativa de ingreso de familiares y visitantes al hospital, incluyendo procedimientos, vestimenta, alimentos, etc.
4. Debe existir un mecanismo para mejorar la comunicación entre jefaturas y que los empleados de la institución conozcan mejor las normativas sobre el proceso de vigilancia.
5. Mejorar la infraestructura del hospital que incluya la construcción de una acera alrededor del mismo que permita una fácil comunicación sobretodo en áreas retiradas. Además mejorar la iluminación y eliminar algunos obstáculos que interfieren con la adecuada vigilancia. Tomar medidas de mayor protección a algunas áreas, incluido el construir una

tapia en el área de parqueo. Debe mejorarse la señalización dentro del hospital.

6. Debe contratarse personal femenino que sirva de ayuda en el registro de personas lo mismo que en determinadas áreas del hospital.

### **ANALISIS FODA REALIZADO EN EL HOSPITAL NACIONAL PSIQUIÁTRICO**

El 22 de enero del 2008 y como una tarea a que está avocado el Hospital, se realizó un análisis FODA con trabajadores del área de vigilancia. Pese a alguna dificultades detectadas al momento de realizar tal trabajo, se adjunta en el presente análisis dicho reporte, toda vez que el mismo tiende a complementar la labor de entrevistas realizada durante este tiempo por mi persona. Es de importancia resaltar algunos hallazgos que parecieran son una constante preocupación en el personal que labora en vigilancia. Cabe resaltar que debido a problemas de programación de la actividad, de parte de la jefatura de vigilancia y tomando en consideración los problemas de horarios y las circunstancias propias de las labores que ejercen estos trabajadores, no se pudo completar el ejercicio tal como se hubiera deseado. Sin embargo y para los efectos de mi trabajo, creo que si es importante revisar alguna información. A continuación expongo los resultados del FODA realizado.

Tabla 3

FODA realizado por los trabajadores del sub área de vigilancia del Hospital Nacional Psiquiátrico

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<b>Aspectos organizacionales</b>			
Iniciativa – creatividad – potencial positivo (operativo).		Falta de comunicación (vertical y horizontal)	Falta de protección (rondas – delincuencia externa).
Servicios de: Transportes Uniformes Alimentación		Falta de capacitación	Privatización.
Flexibilidad de horarios para trámites personales.		Poca participación en la toma de decisiones.	
Trabajo en equipo.		Represalias	
Inducción de parte de los funcionarios con más experiencia.			
<b>Usuarios</b>			
<b>Recursos humanos</b>			
Recurso humano: calidad		Proceso de pago: Interinos (tres meses para pago). Extras	
		Falta de personal.	
<b>Desarrollo científico y tecnológico</b>			
		Falta de equipo.	
<b>Infraestructura</b>			
Planta física (entorno – áreas verdes).			
<b></b>			
<b></b>			

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<b>Aspectos organizacionales</b>			
Estabilidad laboral. Garantías sociales. Una organización claramente definida. Todos los funcionarios pertenecemos a la institución.	Capacitarnos en diferentes áreas. Becas de estudio, permutas. Charlas, cursos, seminarios para adquirir más conocimientos. Flexibilidad para estudiar.	Falta de comunicación asertiva.	La privatización constantemente se menciona.
Colaboración del recurso humano	Atención integral (Psicológica, Trabajo Social, Psiquiatría, etc.).	Salarios no competitivos a nivel de otras instituciones.	Ubicación del hospital (zona sumamente conflictiva). Cercanía del aeropuerto.
Especialidad en Salud Mental.	Afilación a gremios, asociaciones y entidades financieras, con aporte de la CCSS. Buena imagen en el comercio.	No se cuenta con el apoyo de autoridades superiores.	Vandalismo.
Buenas relaciones interpersonales.	La legislación, normativas, reglamento de trabajo.	Pésima comunicación entre jefaturas y autoridades superiores. Las jefaturas no tienen ningún apoyo por parte de Dirección y Administración..	Decisiones mal tomadas por entes encargados.
Compromiso con el hospital.	Superación laboral.	Toma decisiones. Las jefaturas no tienen ninguna participación en la toma de decisiones con la Administración.	Limitaciones laborales.
Facilidad para capacitarnos.	Creación de nuevas plazas.	Falta de disposición para atender sugerencias.	
Hay comunicación : jefatura – supervisor.		Temor a los sindicatos por parte de la Dirección y Administración.	
Participación y toma decisiones en la formalización del Plan Anual operativo, aún cuando este no se cumpla.		Falta una buena Dirección y Administración.	
<b>Usuarios</b>			
			Problemática con pacientes de centros penitenciarios y adolescentes fármaco

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
			dependientes.
<b>Recursos humanos</b>			
		Inopia del recurso humano.	
		Problemas de salarios a interinos.	
		Reclutamiento y selección de personal (no idóneo).	
		Padecimientos físicos.	
<b>Desarrollo científico y tecnológico</b>			
		Falta de equipo de trabajo.	
<b>Infraestructura</b>			
Infraestructura (zonas verdes).		Infraestructura no apropiada para el desarrollo de funciones.	Deseo de grupos económicamente fuertes por adquirir la infraestructura y terreno del hospital.
<b>Recursos financieros</b>			
		Mala distribución del presupuesto por parte de la Administración y Dirección.	
<b>Otros</b>			

Fuente: Análisis FODA Hospital Nacional Psiquiátrico 2008

## RESUMEN

Del anterior ejercicio del análisis de la situación actual se pueden obtener las siguientes conclusiones:

1. El Hospital Nacional Psiquiátrico presenta una extensión geográfica bastante extensa que consta de 230.680 metros cuadrados y se encuentra ubicado en una zona de la provincia de San José bastante conflictiva desde el punto de vista social que es el distrito de Pavas.

2. En dicho hospital laboran un total de 1078 empleados de las diferentes áreas y es visitado a diario por una buena cantidad de usuarios, siendo estos pacientes, visitantes o proveedores de la misma institución.
3. Para realizar las labores de seguridad, se cuenta con una Sub Área de Vigilancia la cual está conformada por 49 guardas que se dividen en los tres turnos, las 24 horas del día y los 365 días del año. Además dicha sub área cuenta con 4 supervisores, un jefe y dos secretarias que brindan el apoyo necesario.
4. Los guardas deben cumplir una serie de labores que están plasmadas en las normas de la sub área entre las que se encuentran brindar vigilancia y seguridad en los diferentes puestos establecidos por todo el hospital que abrigan a todo el personal y público en general, además es responsabilidad velar que las instalaciones del nosocomio, incluidas maquinaria y equipo, no sean objeto de daños de cualquier origen.
5. Muchas de esas áreas son de carácter prioritario, debido a la extensión y ubicación del Hospital uno y además se han debido instalar algunos puestos de vigilancia que previamente no existían, merced a programas nuevos que funcionan en la actualidad.
6. Dentro de las características socio demográficas de la población que labora en vigilancia, se observa que una amplia mayoría son del sexo masculino (96%), un 62.75% de los trabajadores cuenta con escolaridad de enseñanza general básica (3er año de secundaria), el 83.35% están en nombramientos en propiedad y una importante proporción se encuentra en los rangos de edades entre los 20 y lo 49 años de edad.

7. En relación a lo que se vive en la actualidad, en los años 2006 y 2007 la sub área debió utilizar una buena proporción de su presupuesto al pago de tiempo extraordinario, mismo que para octubre del 2007 debió suspenderse. Este aumento significativo en el tiempo extraordinario básicamente lo consumió el programa de Nuevos Horizontes que fue impuesto al Hospital Nacional Psiquiátrico sin contar con el adecuado presupuesto.
8. Producto de una serie de circunstancias, el personal de vigilancia se ve expuesto a sufrir enfermedades y aunque no es el objetivo de este estudio, si se incluye un pequeño análisis de los días de incapacidad mensuales en los años 2006 y 2007, haciendo mención a un problema que no escapa de la realidad que se vive en los hospitales y en gran medida producto del agotamiento que puede sufrir el personal.
9. Al realizar una serie de entrevistas a parte del personal, seleccionado de forma aleatoria, se diagnostica una serie de dificultades que ellos perciben como prioritarias en su lugar de trabajo, principalmente las 4 respuestas que más se repiten son: limitación de personal, falta de equipo adecuado para realizar sus labores, falta de respaldo a la labor como vigilantes y falta de comunicación entre departamentos o secciones.
10. Estos mismos trabajadores proponen una serie de alternativas para resolver los problemas que se suscitan en su lugar de trabajo, a saber: Más capacitación en ciertas áreas de las que adolecen para llevar a cabo las labores de forma adecuada, disponer de más y mejores dispositivos que permitan una adecuada vigilancia, ausencia de normativas claras en cuanto a algunos procesos que ellos llevan a cabo, la búsqueda de un mecanismo para mejorar la comunicación y por ende facilitar a todos la labor que ellos ejercen, mejoras importantes en la infraestructura del hospital para así poder

resguardar de manera idónea los bienes de la institución y la contratación de más personal femenino que les ayude en sus labores de vigilancia.

11. En un FODA realizado en enero del presente año, a solicitud del propio hospital, resaltan prácticamente las mismas necesidades y carencias para poder realizar el trabajo que la institución les ha encomendado.

## **SOLUCIONES AL PROBLEMA PLANTEADO**

El análisis de la previsión de recurso humano en la organización, cualquiera que sea, puede realizarse aplicando varios métodos. Sin embargo se puede concluir que ni siquiera las técnicas que podrían considerarse como complejas podrían arrojar resultados precisos o exactos. En ese sentido, se trata de aproximaciones y no debe pensarse que se trata de valores absolutos.

Dentro de las técnicas para pronosticar las necesidades de recursos humanos se encontraron las siguientes:

- ✓ **Basados en la experiencia:** Son técnicas que se apoyan en el juicio de las personas con conocimiento y visión amplios, principalmente sobre las futuras necesidades de recursos humanos. Pueden haber estimaciones de la gerencia en la que son los propios gerentes quienes realizan estimaciones de las necesidades futuras basados principalmente en la experiencia. Se trata de sentarse a pensar en los desarrollos y en las cargas de trabajo futuros y decidir cuantas y qué clase de personas necesita.

- ✓ Técnica Delphi o Delfos: En esta técnica se constituye un panel de expertos y se pide a cada uno de los miembros que haga una estimación independiente de la demanda futura junto con los correspondientes supuestos. Posteriormente un intermediario presenta las estimaciones y supuestos de cada experto a los demás y les permite que revisen sus posiciones si así lo desean. Este proceso continúa hasta que se alcanza el consenso. Estos cálculos son analizados por intermediación de recursos humanos resumiendo las respuestas y exponiéndolas a los gerentes y así obtener retroalimentación.
  
- ✓ Planificación Vinculante de la Planilla: (PVP) está dirigido para hacer reflexionar a los directivos y a sus subordinados sobre la planeación de los recursos humanos y a conseguir su participación en ella. Genera tres documentos que ofrecen la siguiente información:
  - Disponibilidad de empleados y posibilidades de ascenso y colocación de cada uno de ellos.
  - Demanda de la organización, derivada de los nuevos puestos, de la rotación del empleo y de las vacantes previstas.
  - Equilibrio o situación de la oferta en relación con la demanda, con indicación del nombre, puesto y lugar de todos los empleados disponibles para ascenso.
  
- ✓ Análisis de capacidades/experiencia: se realiza una cuidadosa evaluación de los cambios futuros que se deriven de los planes estratégicos de la organización. Deben revisarse todos los aspectos de dichos planes para evaluar sus implicaciones en el empleo de recursos humanos

✓ Técnicas basadas en la tendencia:

- La extrapolación, por medio de la cual se pretende prolongar las tendencias del pasado a fases futuras
- Indexación: en esta técnica se establece una comparación entre el incremento en los niveles de empleo con un índice determinado, a manera de ejemplo; relación entre el número de trabajadores de los departamentos y cifras de ventas de la compañía.
- Análisis Estadísticos: utiliza modelos por computadora como variantes en la demanda externa de producto. Utiliza datos históricos para proyectar la demanda futura.
  - Análisis de series temporales: se estudian los niveles históricos de personal para aislar las variaciones estacionales y cíclicas, las tendencias a largo plazo y los movimientos aleatorios. Luego se extrapolan a largo plazo, utilizando una media móvil o bien la técnica de regresión.
  - Ratios de personal: se examinan los datos pasados del personal para determinar las relaciones históricas entre el número de empleados de diversos puestos o categorías de puestos. Luego se utiliza el análisis de regresión o ratios de productividad para proyectar las necesidades totales o de grupos claves de recursos humanos.
  - Ratios de productividad: datos históricos para examinar los niveles históricos de un índice de productividad. Fórmula  $\rho = \text{Carga de trabajo} / \text{número de personas}$ . Si se encuentran relaciones constantes o sistemáticas, pueden calcularse las necesidades de recurso humano dividiendo las cargas previstas entre  $\rho$ .

- Análisis de regresión: se examinan los niveles históricos de varios indicadores de carga de trabajo tales como niveles de producción y valor agregado para encontrar relaciones estadísticas con los niveles de personal. Cuando se encuentran relaciones suficientemente fuertes, se obtiene un modelo de regresión. Estos modelos 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.
  
- ✓ Análisis de presupuesto y Planeación basados en otros factores: Las organizaciones necesitan planear sus recursos, para ellos poseen planes estratégicos a largo plazo y presupuestos. Un estudio de presupuestos de los departamentos permite conocer las asignaciones financieras para contratar nuevos empleados. Estos datos, más las extrapolaciones de cambio en las fuerzas de trabajo, incluso renuncias, terminaciones, jubilaciones, etc.) pueden proporcionar estimados a corto plazo sobre las necesidades de recurso.
  
- ✓ Análisis de nuevas operaciones: Cuando la aparición de nuevas actividades o giros de la compañía complica el proceso de planeación de los recursos humanos, se puede utilizar el análisis de comparaciones en compañías que llevan a cabo actividades similares.
  
- ✓ Modelos de computadoras: Son las técnicas más avanzadas y complejas de determinación de necesidades y que incluyen la preparación de modelos de computadora y que por medio de fórmulas matemáticas combinan varios de las técnicas previamente mencionadas.

Una vez analizadas las diferentes opciones, se procede a realizar un análisis en relación al tema planteado en los siguientes ámbitos:

## **NECESIDADES DE FACTOR HUMANO**

Tal como se ha explicado previamente, la Sub Área de Vigilancia cuenta con 48 funcionarios que laboran como guardas, además de 4 vigilantes que cumplen funciones de supervisores.

Ellos deben cubrir los 9 puestos que se han mencionado previamente y además deben ejercer vigilancia en áreas tales como el Programa de Nuevos Horizontes, el proceso de revisión al ingreso y la vigilancia en determinadas áreas.

Aunado a ello se ha determinado la existencia de vacaciones, días libres por cambio de horario nocturno y por reducción de jornada, feriados, vacaciones anuales y profilácticas, incapacidades, permisos con o sin goce de salario para actividades organizadas por el hospital o de índole personal.

Basado en la organización existente y tomando en consideración que no existe un programa o sistema para medir las funciones a que han sido asignados los guardas, se procedió a realizar un análisis con los expertos del sub área, específicamente la jefatura de la sub área de vigilancia así como el personal de apoyo secretarial y la oficina de Recursos Humanos del Hospital Nacional Psiquiátrico, afín de analizar la situación existente y llegar a un consenso. De previo a esta actividad, se procedió a hacer una breve exposición de los hallazgos que arrojaron el presente trabajo.

A continuación se exponen los resultados del análisis:

Tabla 4

**Existencia actual de puestos y rotaciones que debe cubrir la sub área de vigilancia del Hospital Nacional Psiquiátrico**

**I TURNO**

<b>COBERTURA DE PUESTOS</b>	<b>9</b>
<b>PROGRAMA NUEVOS HORIZONTES</b>	<b>1</b>
<b>REVISION</b>	<b>1</b>
<b>VOLANTE (*) Y OTRAS ÁREAS</b>	<b>1</b>
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>

(\*) se considera como volante, aquel trabajador que debe cubrir el espacio de tiempo requerido mientras alguno de sus compañeros realiza algunas actividades tales como la alimentación.

Fuente: Sub área de vigilancia Hospital Nacional Psiquiátrico 2008.

Tabla 5

**Existencia actual de puestos y rotaciones que debe cubrir la sub área de vigilancia del Hospital Nacional Psiquiátrico**

**II TURNO**

<b>COBERTURA DE PUESTOS</b>	<b>7</b>
<b>PROGRAMA NUEVOS HORIZONTES</b>	<b>1</b>
<b>VOLANTE Y OTRAS ÁREAS</b>	<b>2</b>
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>

Fuente: Sub área de vigilancia Hospital Nacional Psiquiátrico 2008.

Tabla 6

**Existencia actual de puestos y rotaciones que debe cubrir la sub área de vigilancia del Hospital Nacional Psiquiátrico**

**III TURNO**

COBERTURA DE PUESTOS	6
VOLANTES Y OTROS	2
TOTAL	8

Fuente: Sub área de vigilancia Hospital Nacional Psiquiátrico 2008.

Con base en la anterior información se obtiene que:

Tabla 7

**Total de guardas asignados por turno para las labores de vigilancia en el Hospital Nacional Psiquiátrico**

1er. TURNO	12
2do. TURNO	10
3ER. TURNO	8
TOTAL	30

Fuente: Sub área de vigilancia Hospital Nacional Psiquiátrico 2008.

Resultado de múltiples situaciones tales como:

- Vacaciones anuales del personal
- Vacaciones profilácticas del personal

- Promedio de incapacidades que se reportan mensualmente.
- LC = días por adaptación biológica
- LP = días libres por reducción de jornada.
- Permisos con o sin goce de salario o licencias, para asistir a actividades programadas por el hospital o bien por situaciones personales.

Resultado de lo anterior a sucedido que al momento de elaborar los movimientos de personal, se deba hacer de la siguiente manera:

Tabla 8

**Total de guardas según el reporte de lo actual y lo real basado en las existencias y lo programado según el movimiento de personal**

<b>TURNOS</b>	<b>ACTUAL</b>	<b>REAL (*)</b>
<b>1er TURNO</b>	<b>12</b>	<b>22</b>
<b>2do TURNO</b>	<b>10</b>	<b>16</b>
<b>3er TURNO</b>	<b>8</b>	<b>11</b>
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>49</b>

(\*) REAL= se considera la provisión normal que hay que asignar a diario de vigilantes, tomando en consideración lo anotado anteriormente.

Fuente: Sub área de vigilancia Hospital Nacional Psiquiatría. 2008.

Analizando lo expuesto con anterioridad, se realiza con base en la presente investigación, una propuesta de la necesidad de factor humano en la sub área de vigilancia del Hospital Nacional Psiquiátrico, partiendo de la situación actual y considerando los resultados que se presentaron. La propuesta, en relación al Factor Humano es la siguiente:

Tabla 9

**Propuesta de Factor Humano en la Sub Área de Vigilancia del Hospital Nacional Psiquiátrico**

<b>Turno</b>	<b>Reporte de lo real (*)</b>	<b>Propuesta</b>
<b>1er. TURNO</b>	<b>22</b>	<b>26</b>
<b>2do TURNO</b>	<b>16</b>	<b>19</b>
<b>3er TURNO</b>	<b>11</b>	<b>13</b>
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>58</b>

Fuente: Sub área de vigilancia Hospital Nacional Psiquiatría. 2008.

(\*) Dicho reporte incluye lo que aparece al día de hoy, en el movimiento del personal y no representa lo que se reporta normalmente.

Al mismo tiempo, se considera que es fundamental realizar un aumento de los supervisores y del personal de secretaría de la sub área de vigilancia, toda vez que se harán las aclaraciones del caso. Dicho aumento que se solicita es el siguiente:

Tabla 10

**Propuesta de Factor Humano en la Sub Área de Vigilancia del Hospital Nacional Psiquiátrico en Supervisores y Personal de Apoyo Secretarial**

	<b>Actual</b>	<b>Propuesto</b>
<b>Supervisores</b>	<b>4</b>	<b>6</b>
<b>Secretarias</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>totales</b>	<b>6</b>	<b>9</b>

Fuente: Sub área de vigilancia Hospital Nacional Psiquiatría. 2008.

En resumen la propuesta del resultado del presente análisis se resume de la siguiente manera:

Tabla 11

**Resumen de la propuesta del análisis del Factor Humano en la sub área de vigilancia del Hospital Nacional Psiquiátrico**

<b>Personal a cargo de la sub área de vigilancia</b>	<b>Actual</b>	<b>Propuesta</b>
<b>Guardas</b>	<b>49</b>	<b>58</b>
<b>Supervisores</b>	<b>4</b>	<b>6</b>
<b>Servicios Secretariales</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>Jefatura</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

Fuente: Sub área de vigilancia Hospital Nacional Psiquiatría. 2008.

## JUSTIFICACION

La propuesta incluye el incremento del número de guardas, de supervisores y de los servicios secretariales, tomando con consideración los siguientes aspectos:

1. En la cobertura de los puestos que se vigilan, se desprende que al menos dos de ellos requieren de un reforzamiento, cuáles son los puestos número 2 (Caseta principal) y el número 9 (Emergencias). En el caso de la caseta principal, la vigilancia debería extremarse más y el control ser más estricto. En el caso de emergencias, con frecuencia el vigilante que ocupa esta área es llamado a colaborar con otras áreas del hospital, además es un punto de alta concentración de pacientes, sobretodo a partir de las 9 de la mañana y hasta las 10 de la noche.
2. Además es importante que el puesto 3, sobretodo al momento del ingreso de la visita, requiere la colaboración de dos y en ocasiones hasta de tres guardas para vigilar correctamente que no se introduzcan personas ajenas a la visita de familiares. Considerando que la presencia de dos vigilantes, minimiza el hecho de que en ocasiones pueda ser víctima de agresiones de parte de otros (personal o visitantes) y en caso de reporte, existe un respaldo a la situación. Además es un área en donde se debe brindar información adecuada a los usuarios o visitantes al hospital, sobretodo si se dirigen a otros lugares que no sean los pabellones de pacientes (área administrativa o de comercio). Es importante prestar atención al momento de salida del hospital, pues en ocasiones se dificulta el revisar adecuadamente las pertenencias del usuario. Es importante que acá se lleva además el control del ingreso de estudiantes de las diferentes disciplinas, quienes en gran cantidad y a través del año asisten al hospital. Debe además reforzarse la vigilancia de este ingreso, en consonancia con las normas dictadas por el

Reglamento de Campos Docentes emitido por la Caja Costarricense del Seguro Social.

3. Al momento de la revisión, sobre todo en determinados momentos del día tales como cuando ingresan en la mañana los empleados o bien al momento de cambio de turno, la vigilancia debería ser reforzada. Indudablemente lo ideal sería que el ingreso de empleados se realizara por un sector diferente del que utilizan los usuarios que ingresan al hospital, aumentando los controles y los dispositivos para el trabajo que se realiza.
4. En la actualidad los vigilantes deben realizar labores en el área del comedor al momento del desayuno y del almuerzo, controlando que el ingreso de personal sea el adecuado, solicitando el gafete de identificación para el ingreso al comedor. Esta disposición, aunque sencilla, supone una serie de molestias para los vigilantes, toda vez que no existe una adecuada cultura institucional en relación a la protección de los bienes institucionales.
5. Se propone además como importante que durante el día y la tarde, dos de los guardas realicen vigilancia dentro del área de hospitalización, tanto del lado de hombres como del lado de mujeres y que reporten cualquier anomalía que se detecte.
6. Hay áreas críticas del hospital que deberían de contar con mayor vigilancia, sobre todo en la zona de comercio y en la consulta externa. En estas áreas se guarda una buena cantidad de bienes de la institución

y además labora personal que requiere de mayor supervisión para prevenir robos y otros eventos.

7. El personal de vigilancia tiene el derecho y obligación de asistir a actividades no solamente programadas por el hospital, tales como capacitación o entrenamiento, inducción o bien reuniones informativas, además de otras actividades tales como la alimentación diaria. Para poder realizar estas actividades y otras más, se requiere de lo que se denomina como vigilante “volante” o sea aquel que realiza la cobertura de su compañero durante un determinado tiempo para que este asista a tales labores. Ninguno de los puestos puede quedar descubierto, en teoría. Sin embargo en la práctica, en ocasiones no se cuenta con el personal al momento para realizar tales coberturas. Así por el estilo, son sacrificadas áreas como el puesto 1 (Parqueo) o los puestos 5 (Terapia) o Puesto 6 (Mantenimiento) con las consabidas consecuencias. Debe por lo tanto tomarse en consideración el que se tenga personal disponible todo el tiempo. Además de tomar en consideración el derecho y/o obligación de los vigilantes a recibir capacitación. Si no la reciben, el problema sería mayor.
  
8. Uno de los problemas más sensibles es la necesidad de cubrir a aquellos trabajadores que se acogen a las vacaciones, sean estas anuales (que dependiendo del tiempo de laborar, pueden ser de quince, veintidós o treinta días al año), además de las vacaciones profilácticas (quince días naturales al año) que son obligatorias para todo trabajador que lleve más de un año y medio de laborar para el Hospital. Pero además existen las incapacidades, que dependiendo de la naturaleza de la enfermedad pueden ir desde un día hasta el tiempo que el médico considere conveniente. Cuando una incapacidad es por un tiempo

prolongado, el problema tiende a resolverse justamente con la cobertura de estos días, el problema más grave lo supone cuando se trata de pocos días, uno, dos o tres días, toda vez que se hace difícil poder realizar coberturas de tan poco período de tiempo. Por tratarse de una necesidad emergente, sin que se pueda realizar una previsión al respecto, tiende a comportarse como una situación de difícil manejo. Esto provoca que se deban tener siempre varios guardas destinados a realizar tales coberturas, de allí que si el número de guardas en el primer turno es de 12 usualmente, el número real pasa a ser de 22 en la actualidad. Aún con este aumento, no se logran realizar las coberturas que sean necesarias, por lo que se propone un aumento en el número de guardas, a raíz de la necesidad de mantener esta disponibilidad y así poder realizar las coberturas imprescindibles.

9. En relación a lo que se denomina LC= Libre por días de adaptación biológica y LP= días libres por reducción de jornadas, el personal de apoyo secretarial de la sub área, realiza todos los meses un cronograma de actividades diarias, con la finalidad de analizar el movimiento del personal. Para esta situación se requieren en promedio dos guardas.
  
10. Indudablemente debe tomarse en consideración algunas necesidades importantes de los trabajadores, basándose en el cuadro del grupo etario, requieren asistir a consultas médicas para ellos o bien para sus familiares. En algunas situaciones especiales, hay trabajadores que tienen algún familiar con enfermedades importantes y deben hacerse cargo de la vigilancia de estos pacientes, por lo que con frecuencia solicitan permisos especiales o licencias para acompañar a estos familiares.

11. Con respecto a los supervisores, actualmente se cuenta con un supervisor por turno y uno de ellos realiza las labores de cobertura, siendo que en ocasiones debe realizar labores de guarda cuando no se cuenta con el adecuado número de personal de vigilancia. La ideal sería que se contara al menos con dos supervisores por turno, tomando además en consideración que los guardas, en muchas ocasiones, requieren de una asesoría o supervisión más cercana y adecuada para mitigar algunos problemas que se presentan en sus labores diarias. Este es un personal necesario para poder ejercer un adecuado control de las funciones que se estipulan en el manual de operación de la sub área de vigilancia.
  
12. Por consiguiente, se hace indispensable reforzar también a la jefatura de la sub área de vigilancia con el personal de apoyo secretarial, quienes realizan una dura labor no sólo en las acciones de secretarías, sino que también en cuanto a todo lo que compete los movimientos de personal a diario, semanal y mensualmente.
  
13. Es digno mencionar que se hace necesario nombrar más personal femenino en las labores de vigilancia, toda vez que en el hospital asisten personas de ambos géneros y que muchas usuarias son del sexo femenino. Las labores de requisa, revisión, información y orientación que realizan los vigilantes del hospital se verían altamente favorecidas por el establecimiento de mujeres vigilantes y así minimizar las quejas o problemas que se derivan de que sea un hombre quién realiza estas funciones.

## **PROPUESTA DE REVISION DE LAS CONDICIONES LABORALES DE LOS/LAS TRABAJORES/AS DEL SUB ÁREA DE VIGILANCIA DEL HOSPITAL NACIONAL PSIQUIÁTRICO**

Uno de los aspectos más importantes que se derivan del presente estudio, se refiere no solamente a la carencia de personal o factor humano en dicha sub área, sino que también hay carencia de otros elementos que paso a relatar a continuación, que van desde lo más urgente a lo menos.

### **CAPACITACION**

Las necesidades de capacitación se hacen evidentes a través de todo el trabajo, derivados no solamente de las entrevistas realizadas a los trabajadores, sino que también con base en las opiniones recibidas tanto de jefaturas como de otras áreas investigadas (usuarios, personal del hospital y otras jefaturas). Esta necesidad de capacitación la resumo en los siguientes apartados.

#### **1. INDUCCIÓN**

Quienes ingresen a laborar al Hospital Nacional Psiquiátrico, deben tener una clara concepción de cual es el tipo de usuario que nosotros recibimos, mínimamente deberían de conocer cómo son algunas de las reacciones que presentan muchos de nuestros pacientes. Además es importante que ellos conozcan algunos síntomas exhibidos por los usuarios. No es infrecuente que muchos de los familiares de estos pacientes sean portadores también de algún grado de patología e incluso la ansiedad que se presenta al momento de ingresar a un familiar en este hospital, es alta. Aunque no se tenga la más mínima idea, un guarda puede constituirse en un elemento que realice una intervención en crisis, sin que él mismo lo sepa. Con un conocimiento adecuado de la patología, por lo

menos se tratará de minimizar esta ansiedad lógica. Además, en muchas ocasiones los profesionales que laboran en el hospital, requieren de la colaboración de los vigilantes para disminuir algún tipo de impacto negativo en el paciente. Si no se cuenta con el adecuado entrenamiento, los mismos vigilantes podrían realizar interpretaciones erróneas de la labor que se realiza en el hospital, por ejemplo ante medidas preventivas o de otra índole, tales como sujetar a un paciente.

## **2. CAPACITACIÓN EN AREAS ESPECÍFICAS**

Esta es un área fundamental para realizar las labores de vigilancia dentro del Hospital. Los trabajadores en funciones de vigilancia y seguridad, deben recibir un adecuado entrenamiento en varias actividades como serían:

### **SERVICIO AL CLIENTE**

Tal como se mencionó previamente, ésta debe orientarse fundamentalmente hacia mejorar la comunicación de los funcionarios en vigilancia, tanto con los usuarios y visitantes, como con el personal que labora en el Hospital. La premisa básica en este sentido es que deben brindar información adecuada, pertinente, de manera eficaz y eficiente, pero sobre todo con altos valores de respeto y cordialidad hacia el usuario de sus servicios. En muchas situaciones y debido a condiciones propias de las personas que sufren algún tipo de trastorno mental, mal manejo que hacen de la angustia los familiares de los pacientes, no siempre es fácil brindar esta orientación de forma adecuada. Por este motivo, toma relevancia la orientación que se pueda brindar a los vigilantes acerca del trato hacia los pacientes.

## **INTERVENCION EN CRISIS**

El manejo de algunas de las crisis de nuestros usuarios es un tema muy delicado e indudablemente se trata más de una intervención técnica, sin embargo está claramente determinado que en ocasiones, la oportuna intervención de alguien, aunque no sea experto, puede ser tanto de ayuda como un problema más serio. Con la finalidad de mitigar posibles efectos nocivos ante el trato de nuestros pacientes o alguna reacción no esperada, lo ideal es que el personal de seguridad, quienes en muchas ocasiones actúan como elementos de choque o de impacto, deban recibir la adecuada capacitación en este ámbito.

## **DEFENSA PERSONAL**

El personal que ingrese a laborar en funciones de vigilante, debería de tener conocimientos de defensa personal, esto dentro del marco de los Derechos Humanos de los pacientes y que en general ayude a mitigar el efecto de una reacción producto de la agresión o violencia de otros, fundamentalmente en lo que respecta a personas que ingresan con la finalidad de sustraer bienes de la institución.

## **TECNOLOGÍAS**

Urge que en la sub área de vigilancia entre a funcionar un sistema de vigilancia por medio de cámaras localizadas a distancia y de adecuada resolución. Este tipo de sistema facilitaría la supervisión de áreas que quedan muy solitarias, sobretodo en horarios nocturnos. Además son zonas altamente conflictivas por encontrarse cerca de muros o tapias que fácilmente pueden ser saltados y que, al no contar con una vigilancia permanente, podrían generar hurtos de equipo importante y necesario para la institución, específicamente en la zona del hospital diurno, que es donde se encuentran las herramientas que utilizan en los diferentes talleres, aquellos que vienen de lunes a viernes a labores de terapia

ocupacional. Otra zona altamente conflictiva es la de “las casitas”, sobretodo la del adulto mayor, por ser personas con discapacidades importantes y que son más vulnerables a ser agredidos. La zona de talleres, mantenimiento y bodegas, también son áreas susceptibles a presentar este tipo de problemas lo misma que la conocida como zona de comercio y el área administrativa. Un sistema de este tipo generaría mucha ayuda a larga distancia y proveería la adecuada supervisión.

Es importante recalcar la necesidad de instalar dispositivos de alarmas que brinden algún tipo de alerta sensorial, no sonora, con la finalidad de poder acudir cuando sea necesario y sin que se genere mucho caos a nivel hospitalario.

Además deberá incluirse la instalación de aparatos tipo detectores que provean adecuada información sobre el ingreso de objetos de metal al Hospital, esto por cuanto en muchas ocasiones la queja ha sido el que usuarios o sus familiares ingresan al hospital portando armas de fuego o armas blancas. Se hace por lo tanto indispensable el uso de dispositivos detectores de metales en arco o bien de uso personal.

## **INFRAESTRUCTURA**

En este sentido, está claro que se deben abarcar varias obras que son importantes.

### **ILUMINACION**

Este es un hospital muy grande, que cuenta con deficiente iluminación en zonas indispensables tales como: el parqueo, el área de emergencias, los pasillos que conducen hacia los pabellones y las áreas que se encuentran más alejadas tales como Hospital Diurno, Mantenimiento y Bodegas y el área administrativa.

## **CASSETAS DE LOS VIGILANTES**

Estas deben diseñarse de acuerdo a las normas que faciliten las labores de los vigilantes y además que ofrezcan la protección de sus propias vidas. Por ejemplo la caseta de ingreso o puesto 2, en las noches queda a cargo de un vigilante quien no cuenta nada más que con un radio o teléfono para comunicarse. Sin embargo no podemos negar que el área en que se encuentra ubicado el hospital es muy conflictiva (Pavas) y que además justamente a la par de la caseta del guarda se encuentra un cajero automático, mismo que brinda grandes facilidades a los usuarios del hospital y a su personal, pero que pone en riesgo la labor de los vigilantes.

## **CARRETERA DE CIRCUNVALACIÓN ALREDEDOR DEL HOSPITAL**

Esta facilitaría la comunicación y la vigilancia del hospital, sobretodo tomando en consideración la extensión geográfica que tiene el hospital. Además permitiría, en caso de alguna emergencia, por ejemplo un incendio, poder desplazarse de forma más expedita, no solo a los vigilantes y trabajadores de la institución sino que a otras autoridades que deseen ingresar al hospital a prestar algún tipo de ayuda, entiéndase bomberos u algún otro cuerpo de ayuda.

## **MEJORAR LA VISIBILIDAD**

Se han construido algunos muros o tapias que impiden una mejor y mayor visibilidad a los vigilantes. Deberían de construirse tapias en otras zonas que mejoren la protección del lugar sin impedir la labor de vigilancia, como por ejemplo en la zona del parqueo.

## REVISION DE LOS PROCESOS DE VIGILANCIA

Deben revisarse los procesos de ingreso al hospital lo mismo que el de revisión que se realiza al ingreso al Hospital, Estos procesos son muy importantes pero deben generar una gran discusión acerca de lo que se realiza hoy en día y lo que esperarían la institución. Las quejas de objetos y sustancias que ingresan de forma ilegal al hospital como las que salen del mismo, son constantes y ejemplo de ellos son alcohol, drogas, objetos punzocortantes, armas, equipo sustraído del hospital y otros. Muchos de estos objetos incluso ponen en riesgo a los usuarios o al personal que labora en la institución.

Otro punto a considerar, es que debe diferenciarse el punto de ingreso y salida tanto de los usuarios como de los trabajadores ya que el día de hoy se trata de un punto en común. Esta diferenciación tiene su explicación en varios aspectos tales como: mejorar la vigilancia de los artículos que ingresan y salen del hospital, mejorar el control e ingreso de personas al hospital sin un fin determinado evitando algunas situaciones desagradables que suceden al interior del centro hospitalario y promoviendo el adecuado resguardo de los bienes institucionales. Creando una cultura de mayor respeto hacia los bienes de la institución y no que simplemente el trabajador diga que son “bienes de la Caja” ignorando que se trata de bienes de todos los costarricenses.

Este es un hospital escuela y a él asisten a diario una buena cantidad de estudiantes de las diferentes disciplinas de la salud y otras áreas relacionadas, debería de establecerse un mecanismo para controlar el ingreso de estos estudiantes y para que este se realice de acuerdo a lo aprobado por el Consejo Académico del Hospital Nacional Psiquiátrico. Muchas de las personas que

ingresan, permanecen de forma indebida dentro del hospital, a horas que no son las aceptadas y aprobadas por el Consejo y además muchos ingresan como si fueran estudiantes, sin posibilidad de corroborar de una forma fehaciente que realmente lo sean y sobre todo que tengan aprobado el ingreso al Hospital. Muchas de estas personas podrían dirigirse hacia departamentos del hospital o hacia los pabellones sin que realmente se tenga claro cual sea el motivo de su visita, pudiendo provocarse desde sustracciones indebidas de artículos hasta intervenciones con los pacientes que no benefician en nada su proceso de tratamiento.

### **COMPETENCIAS LABORALES**

Como parte de las recomendaciones, se incluyen en este apartado dos aspectos que considero convenientes en relación al proceso de selección del personal que va a laborar como vigilante y el otro en relación a las labores que ejercen en este sentido los vigilantes del hospital.

#### **Proceso de selección del personal:**

Considero necesario involucrar a los actores del Equipo Institucional de Selección (EIS) para que se logre realizar un instrumento en el cual se desarrolle el perfil del trabajador idóneo para realizar las labores de vigilancia en el Hospital Nacional Psiquiátrico. Dicho perfil deberá involucrar aspectos de psico afectividad pero además las condiciones idóneas para llevar a cabo dichas labores en un medio adverso o donde se labora con personas con capacidades diferentes a las de la gran mayoría de la sociedad.

#### **Perfil de labores del vigilante del Hospital Nacional Psiquiátrico**

Se recomienda asimismo la elaboración del perfil del vigilante del Hospital Nacional Psiquiátrico en los que compete a cuáles son las labores que debe llevar a cabo dicho trabajador tanto en aspectos generales como específicos. Esto es

importante porque se evidenció, a través de la investigación, que no existe claridad en cuanto al rol que debe jugar el vigilante y fomentaría la cultura de respeto que se debe dar a nivel institucional de las labores que realizan otros empleados, en este caso específico, los de la Sub Área de Vigilancia.

Este perfil redundaría no solamente en mejorar las condiciones de los trabajadores, sino que también en mejorar el control de las necesidades reales de los trabajadores y de la Institución en cuanto a la capacidad real de funcionarios requeridos para realizar las funciones de vigilancia. Redunda por lo tanto, en beneficio de la organización en general.

## **FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO**

A efectos de considerar lo relativo al financiamiento de las soluciones planteadas en el presente trabajo, se concluye que:

1. El presupuesto del Hospital deberá aumentarse en lo pertinente al rubro de las nuevas plazas en lo que serían las cuentas de Sueldos para cargos fijos y así evitar el tener que utilizar cuentas para tiempo extraordinario y personal sustitutivo. Se trata por lo tanto de creación de nuevas plazas.
2. En los rubros de capacitación, se puede recurrir a los recursos con que cuenta el Hospital Nacional Psiquiátrico, sobretodo en lo referente a la inducción. En relación a otras áreas tales como Defensa personal, Intervención en crisis entre otras, el Hospital puede establecer alianzas estratégicas con otros centros gubernamentales tales como universidades públicas o privadas, Instituto Nacional de Aprendizaje y otros. Esta recomendación la ha elaborado el Comité de Necesidades de Capacitación y Formación con que cuenta el propio Hospital Nacional Psiquiátrico.

3. Con respecto a las tecnologías, la institución deberá abocarse a aumentar su presupuesto para la adquisición de recursos tendientes a mejorar la vigilancia tales como cámaras de video (CCTV) y alarmas así como a la creación de programas que permitan un acceso controlado a sus instalaciones. Igual debe procurarse mejorar las medidas en lo pertinente al proceso de revisión, mismo que debería ampliarse al uso de detectores de metales y otros dispositivos de ayuda.
  
4. En cuanto a la infraestructura, también debe hacerlo la propia institución con sus propios recursos, toda vez que se trata de mejorar las instalaciones para hacerlas de mejor accesibilidad, modernas y prácticas. En el rublo de mantenimiento y reparación de edificios por terceros, debería de incluirse el mejorar las casetas donde laboran los vigilantes y por ende hacerlas más idóneas para las funciones de ellos.

## CONCLUSIONES

La presente investigación tiene como objetivo principal evaluar la situación actual del Factor Humano en la Sub Área de Vigilancia del Hospital Nacional Psiquiátrico y con base en la misma realizar un análisis de las condiciones en que se desenvuelve este y plantear una propuesta general para un mejor desempeño de las funciones que se brindan a los usuarios del Hospital, sus visitantes y funcionarios que laboran en el mismo. Además de mejorar la vigilancia estricta de los bienes con que cuenta la institución.

Queda demostrada la importancia de las labores establecidas por dicha Sub Área y además que forman parte integral del engranaje del Hospital, sus acciones son invisibilizadas por muchos de los usuarios, personal y altas jerarquías de la propia institución. Su personal manifiesta, sin ningún tipo de restricción, las necesidades que les apremia, siendo que como corolario de todo esto, lo que más resalta son las carencias dentro de las cuáles laboran, ya que no cuentan con la capacitación requerida para ofrecer un servicio denominar de alta calidad.

Resulta un faltante considerable de vigilantes en las labores que se ejercen a diario en el hospital, toda vez que se pretende cumplir con los objetivos de la Sub Área de Vigilancia previamente mencionados.

El Hospital ocupa un área geográfica extensa y se encuentra ubicado en una de las zonas más conflictivas de San José. Se trata de un hospital con características muy particulares pues a él asisten personas que en su inmensa mayoría portan patología de tipo mental, requiriendo para ello de capacitación y aplicación de buenas relaciones humanas. Resulta de importancia que el personal

que trabaja y representa la primera impresión que recibe el visitante, como es el de los vigilantes, requieran una particular atención y por ende dotarse de las herramientas necesarios para llevar a cabo sus labores.

Es necesario y urgente que se realicen una serie de modificaciones y revisiones no sólo de los procesos de ingreso y las normas de vigilancia, sino que estructuralmente el Hospital debe plantearse la importancia y necesidad de mejorar su infraestructura, acondicionar tecnológicamente la vigilancia con sistemas tales como un circuito cerrado de televisión, la construcción de una carretera de circunvalación, instalación de alarmas y detectores de metales y la generación de programas de cómputo que ayuden a supervisar el ingreso de personas al Hospital. Además deberá abocarse a realizar los perfiles con base en las competencias laborales, tanto para la selección como el perfil de labores a realizar por dicha sub área.

El Factor Humano es imprescindible en la labor que se realiza a diario, al igual que la mejora de las condiciones en las cuáles se lleva a cabo tales labores. Las necesidades de Factor Humano en la Sub Área de Vigilancia se han determinado básicamente a través del análisis de una serie de factores determinantes, tales como las vacaciones anuales y profilácticas de los trabajadores, los días libres que se dan por diversos motivos, las incapacidades que sufren los mismos agentes de vigilancia y sobretodo las proyecciones a futuro del envejecimiento de la población, que indudablemente afectan dicho factor humano.

Los resultados de los análisis FODA realizados tanto por las jefaturas del Hospital como por los mismos trabajadores, aunado a los movimientos de protesta realizados por los trabajadores del Hospital, deben conducir a la reflexión de las condiciones en que se encuentran todos los actores principales dentro de este engranaje que es el Hospital Nacional Psiquiátrico.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Rodríguez Jiménez, Manuel. “Reseña Histórica del Hospital Nacional Psiquiátrico Manuel Antonio Chapui”. Set 1977. Sin publicar.
2. González Gatica, Rodolfo. “Creando valor con la gente. Un modelo para generar ventaja competitiva” México. Editorial Norma 2006. 157 p.
3. Etkin, Jorge. “Gestión de la Complejidad en las organizaciones. La Estrategia frente a lo imprevisible y lo impensado”. Buenos Aires. Editorial Granica. 2006. 480 p.
4. Instituto de Salud del Estado de México. (ISEM) 2007. Reglamento Interno de los Hospitales Psiquiátricos. Estado de México, México.
5. Organización Panamericana de la Salud. OPS. Base de Datos de Indicadores Básicos en Salud de la OPS de 1995 al 2005. Resumen del análisis de Situación y tendencias en Salud. Costa Rica. [www.paho.org](http://www.paho.org)
6. Martínez Muñoz, Larisa. “Consideraciones Teóricas sobre atención al Cliente”. 2007 Universidad de la Habana, Cuba. [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
7. Manual de organización y estructura del Sub Área de Vigilancia del Hospital Nacional Psiquiátrico.

8. Datos de la Oficina de Recursos Humanos. Hospital Nacional Psiquiátrico.
  
9. Datos de la Oficina de la Sub Área de Vigilancia del Hospital Nacional Psiquiátrico.
  
10. Barrantes Echavarría, Rodrigo. “Investigación. Un camino al conocimiento. Un enfoque cuantitativo y cualitativo” San José, Costa Rica. EUNED 2005 280 p.
  
11. Brito Q. Pedro; Padilla, Mónica; Rigoli, Félix. “Planificación de Recursos Humanos y Reformas Sector Salud”. Revista Cubana Educación Médica Superior. 2002; 16 (4). Cuba. [www.bvs.sld.cu/revistas/ems](http://www.bvs.sld.cu/revistas/ems)
  
12. Caldera Mejía, Rodolfo. “Planeación Estratégica de Recursos Humanos. Conceptos y teoría sobre planeación efectiva de Recurso Humano”. Managua, Nicaragua. Diciembre 2004. [www.estrategika.org](http://www.estrategika.org)
  
13. Fernández Diez, Ángel. “Gestión de los Recursos Humanos” s.a. Búsqueda en Internet en [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
  
14. Ley de Riesgos del Trabajo No. 6727 del 9 de marzo de 1982. Asamblea Legislativa de Costa Rica.
  
15. Ley General de Salud No. 5395 del 23 de octubre de 1973. Asamblea Legislativa de Costa Rica.

16. Ley de desconcentración de los hospitales y las clínicas de la Caja Costarricense Seguro Social # 7852 del 30 de noviembre de 1998. Asamblea Legislativa de Costa Rica.

17. Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP) del Programa de Capacitación Gerencial Moderna y Gestión del Cambio en Salud. 2007-2008.

# Anexos

## RESUMENES DE ENTREVISTAS A GUARDAS

### Entrevista 1

PREGUNTA: QUE COSAS CONSIDERA USTED COMO PROBLEMAS IMPORTANTES EN EL SERVICIO DE VIGILANCIA?

1. Limitación del personal.
2. Comunicación en casos especiales
3. Integración del grupo

En relación al personal

1. Hay muchas áreas que quedan descubiertas, por ejemplo la Consulta Externa
2. Que los guardas que se contratan sean de mayor edad, mayores a 25 años. Y además que sea decente y amable en el trato.
3. Que las jefaturas sean más estrictas, sobretodo de parte de los supervisores.
4. Que reciban más capacitación.
5. Mayor apoyo de parte de las jefaturas.

En relación a la comunicación de casos:

1. Cuando vienen visitantes al hospital a alguna reunión, las jefaturas deberían de informar al servicio de vigilancia, así se evitan contratiempos al momento de ingresar.
2. Con algunos sectores como Enfermería, Proveeduría, Servicios Generales, Mantenimiento, Administrativos, debería mejorarse la comunicación. Considera que se realizan los reportes pero no se les toma importancia.

En cuanto a la integración del grupo.

1. Aunque considera que no hay problemas generacionales, si cree que los guardas nuevos deben ser más comprometidos.
2. Pide además estabilidad laboral y económica para algunos de los jóvenes, sobretodo porque no les pagan a tiempo y eso los obliga a incapacitarse para ir a trabajar en alguna otra cosa, extra.

Qué cosas propone usted para mejorar la situación?

1. Normativa para el manejo de casos especiales.

2. Que mejores los puestos de trabajo
3. Está de acuerdo en instalar cámaras pero no en el uso de armas, gases paralizantes ni otros dispositivos
4. Que reciban más capacitación en servicio al cliente.
5. Mayor estabilidad económica.

La entrevista se realizó el día jueves 17 de abril en la oficina del Dr. Castro Rojas. El entrevistado tiene 60 años de edad, 41 años de laborar y 27 en vigilancia dentro de la CCSS, escolaridad de 6to grado, tiene 5 hijos.

## **ENTREVISTA 2**

**PREGUNTA: QUE COSAS CONSIDERA USTED COMO PROBLEMAS IMPORTANTES EN EL SERVICIO DE VIGILANCIA?**

1. Falta de personal.
2. Mayor respaldo a los vigilantes
3. Manual sobre funciones.

En relación al personal:

1. No ha habido capacitación en aspectos como servicio al cliente.
2. Tampoco al respecto de en qué casos se debe intervenir, asesoría legal y de otros aspectos.
3. No se cubren todos los puestos.
4. Hay personal interino que se encuentra en desventaja, hay discriminación y atrasos en pagos.
5. Los puestos deben cubrirse con más personal, por ejemplo dos personas en la entrada.

En relación a mayor respaldo a los vigilantes:

1. La revisión es un problema con el personal, por ejemplo algunos profesionales en medicina y enfermería se molestan al mostrar las pertenencias y hay cierta tendencia a maltratarlos.
2. Cuando hacen reportes sobre algunas cosas que suceden, no saben qué pasa con estos reportes.
3. Considera que deben hacerse reuniones mas a menudo con todo el personal e informarles sobre las disposiciones o analizar situaciones específicas.

Manual sobre funciones:

1. Falta de normativa de ingreso al hospital. Información sobre procedimientos, comidas, pantalonetas, etc.
2. No existe una normativa acerca de cómo actuar en situaciones de crisis.
3. Debería de existir un proceso tanto de ingreso como de salida del personal del hospital.

Qué cosas propone usted para mejorar la situación?

1. Disponer de más dispositivos tales como detectores de metales (hay uno, pero no hay capacitación sobre como usarlo).
2. Aclarar dudas legales sobre en que casos se puede intervenir.
3. Está en contra del uso de armas y no sabe que tan efectivo sería el uso de esposas.
4. Debería instalarse cámaras de vigilancia en ciertas áreas tales como terapia (hospital diurno)

La entrevista se realizó el sábado 19 de abril en el servicio de urgencias y admisión del hospital. El entrevistado tiene 21 años de edad, 1 año y medio de trabajar y solo en vigilancia ha trabajado para la CCSS. Está interino. Soltero sin hijos y escolaridad de 9 año.

### **ENTREVISTA 3**

**PREGUNTA: QUE COSAS CONSIDERA USTED COMO PROBLEMAS IMPORTANTES EN EL SERVICIO DE VIGILANCIA?**

1. Falta de personal
2. Mejor equiparación (sobre todo de noche).
3. Falta de extras (porque les quitaron el presupuesto)

En relación a la falta de personal:

1. Antes habían más vigilantes.
2. Muchos están interinos y eso les afecta
3. Dejan puestos sin cubrir
4. La condición de interinos de muchos guardas
5. No hay problemas de integración con el equipo
6. No los ven con buenos ojos, hay una relación de inferioridad con otros trabajadores de la institución.
7. No cuentan con la colaboración de enfermería
8. Debe existir la rotación de puestos aunque no hay diferencia de lugares.

Equiparación.

1. Se encuentran indefensos
2. Conoce la normativa de intervención en casos de crisis

### 3. Requieren más capacitación

En relación a las extras:

1. Debería de darles más presupuestos para extras

Qué cosas propone usted para mejorar la situación?

1. Debería instalarse cámaras de vigilancia
2. Debería haber por lo menos 2 vigilantes más mujeres.
3. Debería de haber normas más claras sobre el ingreso de alimentos y otros
4. Debe haber más dispositivos, pero no sabe como usarlos.

La entrevista se realizó el día sábado 19 de abril en el servicio de urgencias y admisión.

El entrevistado tiene 52 años, 32 años de laborar en vigilancia. Está en propiedad. Casado. Tiene 1 hijo. Escolaridad de Bachillerato

## **ENTREVISTA 4**

PREGUNTA: QUE COSAS CONSIDERA USTED COMO PROBLEMAS IMPORTANTES EN EL SERVICIO DE VIGILANCIA?

1. Carencia de jefatura estable
2. No se escuchan las ideas que proponen los trabajadores
3. Falta de personal.

Carencia de jefatura estable.

1. Históricamente ha habido cambios, pues antes se manejaba como un grupúsculo.
2. No se llevan a cabo reuniones mensuales.
3. Hay falta de cooperación con otros departamentos.
4. Cuando hay emergencias no se activan los protocolos.

No se escuchan las ideas de los trabajadores:

1. Los radios de comunicación están desactualizados
2. Algunos de los puestos se han convertido en lugares peligrosos, por ejemplo el puesto del parqueo.
3. En terapia, de noche, algunas personas se brincan la tapia. En los talleres como carpintería no hay casetas o se han ido eliminando. La iluminación es pésima. Andan a la intemperie.

Falta de personal:

1. No se logran llenar todos los puestos, quedan descubiertos.
2. Nombramientos interinos llevan a la desmotivación fundamentalmente por el atraso en los salarios
3. Por problemas en el programa Nuevos Horizontes, el tiempo extraordinario se elimina.

Qué cosas propone usted para mejorar la situación?

1. Debe darse una mayor inducción, es muy pequeña.
2. Debe mejorarse la distribución de las oficinas administrativas de vigilancia, pues como están actualmente se presta para problemas.
3. Debe existir una normativa para casos especiales.

4. Debe conocerse más sobre intervención en crisis
5. Debe haber vigilantes mujeres, de 5 a 6 mujeres,
6. Buscar usar cámaras, alarmas silenciosas

La entrevista se realizó el día lunes 28 de abril en la oficina de hospitalización. El evaluado tiene 46 años de edad, es bachiller, casado, padre de 3 hijos y lleva 11 años de laborar como vigilante.

### **ENTREVISTA 5**

**PREGUNTA: QUE COSAS CONSIDERA USTED COMO PROBLEMAS IMPORTANTES EN EL SERVICIO DE VIGILANCIA?**

1. Falta de equipo (herramientas tales como implementos personales, radio comunicadores, falta de iluminación)
2. Falta de personal.

Falta de equipo:

1. Falta de compromiso a la CCSS
2. Carencia de normativa para actuar en situaciones especiales, por ejemplo como inmovilizar a un paciente en caso necesario

Falta de personal:

1. No se cubren los puestos con el personal actual.
2. No se recibe inducción ni capacitación
3. Puestos en emergencias, CENAT y portón principal deben ser reforzadas con más personal

Qué cosas propone usted para mejorar la situación?

1. Detectores de metales, existen pero no tienen inducción.
2. Personal femenino “más elegante”, por lo menos 5.
3. No está de acuerdo con el uso de armas, chuzos eléctricos o gases paralizantes.

La entrevista se realizó el día 28 de abril en la oficina de hospitalización.

El entrevistado es de 38 años de edad, tiene 17 años de trabajar en vigilancia, casado, no tiene hijos y cuenta con un cuarto año de secundaria.

### **ENTREVISTA 6**

**PREGUNTA: QUE COSAS CONSIDERA USTED COMO PROBLEMAS IMPORTANTES EN EL SERVICIO DE VIGILANCIA?**

1. Falta de personal.
2. Falta de equipos
3. Falta de comunicación

Falta de personal:

1. Desde que trabaja acá ha disminuido el número de guardas y han aumentado el número de puestos.
2. No se cubren áreas de encamados (dentro de los pasillos).
3. No se puede estar en dos sitios al mismo tiempo

Falta de equipos:

1. Se trabaja con las uñas; equipo de vigilancia tales como radios, casetas mal diseñadas y en mal estado, no se cuenta con Circuito cerrado de Televisión.
2. La extensión del hospital es enorme.
3. No existe un manual sobre intervención en casos especiales ni en intervención en crisis.
4. No se dan cursos de relaciones humanas.

Falta de comunicación:

1. La comunicación entre compañeros ha mejorado mucho y no era como antes o el período en que el servicio estuvo intervenido.
2. Hay mucho estrés y ansiedad
3. A veces hay problemas con generaciones más jóvenes
4. Cuando hay eventos especiales, la comunicación es muy escueta, por ejemplo se prestan instalaciones a personas de la comunidad, sin informar al personal de vigilancia.

Qué cosas propone usted para mejorar la situación?

1. Dar más capacitación.
2. Aumentar y renovar el equipo de comunicación.

La entrevista se realizó en el HNP el día Martes 29 de abril. El entrevistado tiene 51 años, 34 años de trabajar en la CCSS, está casado, tiene 3 hijos y escolaridad de sexto grado.

### **ENTREVISTA 7**

**PREGUNTA: QUE COSAS CONSIDERA USTED COMO PROBLEMAS IMPORTANTES EN EL SERVICIO DE VIGILANCIA?**

1. Falta de equipos
2. Brindar más seguridad en las noches.
3. Se envían reportes que no son tomados en cuenta.
4. Falta de personal

Falta de equipos:

1. Poner más iluminación, uso de tecnologías como cámaras. Armas para las noches.
2. Radios impermeables, botas.

Brindar más seguridad de noche

Se envían reportes que no son tomados en cuenta.

1. Se hacen observaciones al respecto de problemas, pero no se recibe respuesta.

Falta de personal:

1. Capacitación en portación de armas, primeros auxilios, defensa personal y relaciones humanas.
2. Al ingreso se da una pobre inducción y generalmente es con ayuda de los compañeros.
3. Hay problemas generacionales; los compañeros dicen; aquí te bajan, el sistema te absorbe.
4. Debe revisarse el procedimiento acerca de la revisión
5. Debe mejorarse las relaciones y comunicación con trabajadores del hospital, por ejemplo llevan el carné guardado y si el guarda les pide mostrarlo, se enojan

Qué cosas propone usted para mejorar la situación?

1. Mas capacitación
2. Dotarlos de más recursos.
3. Aprovecharse de las nuevas tecnologías.
4. Mejorar la comunicación entre jefaturas.

La entrevista se realizó en el HNP el día 29 de abril

El entrevistado tiene 24 años de edad, tiene 3 años de trabajar como guarda, está en propiedad, soltero y no tiene hijos. Estudiante universitario.

### **ENTREVISTA 8**

**PREGUNTA: QUE COSAS CONSIDERA USTED COMO PROBLEMAS IMPORTANTES EN EL SERVICIO DE VIGILANCIA?**

1. Hay turnos donde se complican las cosas. Horario nocturno es peligroso.
2. Poca visibilidad para vigilar
3. Poco personal

En cuanto a los horarios:

1. Se le da prioridad a ciertos lugares, algunos de ellos son peligrosos como la finca, las casitas.
2. Donde están los pacientes se hacen como 2-3 rondas únicamente y se requiere más.
3. En la entrada principal está el cajero y eso es peligroso por la zona en que se encuentra ubicado el hospital (Zona de Pavas).

En cuanto a la poca visibilidad:

1. Falta iluminación.
2. Debería hacerse una acera alrededor del hospital para hacer recorridos. A veces el zacate está muy alto.
3. El parqueo es un área muy solitaria, la caseta no tiene buena posición para vigilar y poca visibilidad.

En cuanto al poco personal:

1. se deben dejar puestos sin cubrir.
2. hay problemas en dos meses; abril y octubre por las vacaciones del personal.

Qué cosas propone usted para mejorar la situación?

1. Hacer horario, rol de vacaciones y también realizar rol más equitativo.
2. falta de jefatura estable, aunque esto se cumple en el último tiempo.
3. debería de reforzarse más la situación del horario nocturno.
4. Acondicionar las casetas, debería de mejorarse la visibilidad.
5. En el hospital hay poca señalización
6. No conoce cuál es la normativa en casos o situaciones de peligro. El curso de inducción es solamente como una bienvenida.
7. Está de acuerdo con el personal femenino.
8. No ha recibido capacitación sobre servicio al cliente.
9. Debería de colocarse cámaras en puntos estratégicos
10. siente que hay falta de apoyo para la sub área de vigilancia.
11. carencia de equipos tales como focos, detectores de metales.
12. En general hay malas relaciones con otro personal del hospital, los descalifican.

La entrevista se realizó el día 5 de mayo en el HNP

El entrevistado tiene 29 años de edad, está casado, tiene dos hijos, escolaridad de 3er año y tiene 2 años y 7 meses de laborar para el hospital

ENTREVISTA 1 A SUPERVISOR:

PREGUNTA: QUE COSAS CONSIDERA USTED COMO PROBLEMAS IMPORTANTES EN EL SERVICIO DE VIGILANCIA?

1. No se valora al departamento, las autoridades a cargo, desde administración hacia abajo.
2. No hay jefatura idónea pues no cuenta con conocimientos en vigilancia
3. No se siguen líneas de autoridad.
4. Falta de personal.

Ha habido disminución en el número de plazas,  
Se toma personal de un lado para ubicar en otro, sin medir las consecuencias.

Antes estos puestos no existían: puesto de revisión, emergencias, adolescentes y los puestos de hombres y mujeres era uno solo, ahora son dos. El puesto 10 se creo recientemente.

No existen barras detectores de metales. El ingreso al hospital es en un lugar no indicado.

No cumplen funciones policiales.

Debe haber mayor inducción.

En relación al resto del personal, el guarda siempre es el malo.

En cuanto a contratar mujeres, depende del puesto en que se ubiquen y del tipo de labor.

En cuanto a ciertas normas, por ejemplo sujeción, deberían de recibir mayor entrenamiento.

No existe un manual sobre como actuar en situaciones de peligro.

No hay coordinación o ayuda de parte de enfermería, a veces llaman para que vengam por un paciente pero si es agresivo, no vienen por él.

Debe existir un mecanismo para el control de ingreso de alcohol (licor) a las instalaciones. Lo mismo que para detectar presencia de drogas.

Debe haber alguna forma de controlar la salida de objetos del hospital (robos)

La selección del personal debe ser más rigurosa, aunque ha mejorado.

Debe haber un mayor respaldo de las autoridades superiores y de la administración.

Entrevista se realizó el 7 de mayo 2008 en las instalaciones del HNP

Entrevistado tiene 38 años de edad, está casado, tiene 1 hijo, tiene 10 años de trabajar como vigilante, está en propiedad y tiene una escolaridad de Diplomado en Administración.

## ENTREVISTA 2 A SUPERVISOR:

PREGUNTA: QUE COSAS CONSIDERA USTED COMO PROBLEMAS IMPORTANTES EN EL SERVICIO DE VIGILANCIA?

1. Mayor capacitación en lo que son las patologías mentales.
2. Carencia de equipos
3. Falta de personal.

Debe haber más capacitación en defensa personal y servicio al cliente.

Existe un protocolo "informal" en lo que atención de casos en emergencia, pero no hay un manual para manejo de casos especiales.

Cuando sucede alguna situación con algún paciente y se le comunica a enfermería, se recibe ayuda en un 80% de los casos, en otros no se recibe la cooperación.

Siento que los pacientes están a expensas del hampa.

Se han creado nuevos puestos, pero deben crearse muchos más para prestar un servicio de vigilancia acorde a las necesidades del hospital

Debe tomarse en consideración el tamaño del hospital y el lugar donde se encuentra ubicado, considera que es una zona de mucho peligro (Pavas).

El equipo de radio comunicación está en pésimo estado.

Considera que es importante que existan armas para trabajar sobre todo en el turno nocturno.

Está de acuerdo en que se contrate mujeres, pero solamente para ubicarlas en ciertos lugares tales como: Ingreso de la visita, en el portón de acceso a pabellones de mujeres y en emergencias.

No hay reuniones con todo el personal y esto debería de hacerse por lo menos cada dos meses, aunque reconoce limitaciones para reunir a todo el personal.

Generalmente a los reportes las jefaturas le hacen caso, aunque antes no les daban importancia.

En general hay muy buenas relaciones entre el personal.

Deberían de ponerse cámaras para mejorar la vigilancia, pero considera que debe recibir capacitación y que se les tome en cuenta en cuanto a lo que es el monitoreo.

Refiere en el primer turno siempre hay 14 guardas, en el segundo se disminuye a 11 guardas y en el tercer turno solamente 8 guardas.

En el puesto 2, al ingreso del hospital, deberían haber mínimo dos guardas

La entrevista se realizó el 7 de mayo 2008 en el Hospital Nacional Psiquiátrico.

El entrevistado tiene 34 años de edad, está casado, tiene 1 hijo, labora como supervisor, está en propiedad y lleva 11 años de trabajar como guarda. Su escolaridad es de Bachiller en Administración.