



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración  
Escuela de Administración de Empresas

**TEMA:**

**“DISEÑO Y VALIDACIÓN DE PERFILES POR  
COMPETENCIAS PARA EL HOSPITAL LUIS F.  
MARTINEZ”**

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA  
COMERCIAL

**AUTORA:** María Soledad Vélez Ochoa

**DIRECTOR:** Ing. Humberto Jaramillo

CUENCA-ECUADOR

2012

### *AGRADECIMIENTO*

*Nada de esto se hubiese logrado sin la gracia y bendición de Dios quien me ha guiado y acompañado a lo largo de mi vida.*

*Quiero expresar mi sincero agradecimiento al Ingeniero Humberto Jaramillo, director de mi tesis, quien en todo momento me brindó su ayuda en el desarrollo de este trabajo.*

*Al Doctor Marco Ochoa, Director del Hospital Luis F. Martínez por permitirnos realizar la aplicación práctica en la institución, al Jefe de Talento Humano Señor Jaime Andrade Muñoz y en general al personal médico y administrativo, nuevamente mil gracias su tiempo y colaboración.*

## **DEDICATORIA.**

*Expresar lo que siento por mis hijos es  
dedicarles este trabajo que representa mi esfuerzo y constancia pero  
también la comprensión y el apoyo incondicional brindado por mi madre y mi  
esposo para poder realizarlo.*

*Con cariño  
Soledad*

# INDICE

## CAPÍTULO I

### 1. ASPECTOS GENERALES DEL HOSPITAL LUIS FERNANDO MARTINEZ DE CAÑAR.

1.1	Antecedentes.....	1
1.2	Reseña Histórica.....	3
1.3	Base legal.....	7
1.4	Funciones del Hospital Luis F. Martínez.....	8
1.5	Principales servicios del Hospital Luis F. Martínez.....	9
1.6	Estructura orgánica funcional del Hospital Luis F. Martínez .....	11
1.7	Clasificación de los Hospitales del Ministerio de Salud Pública.....	11
1.8	Estructura funcional del Hospital Luis F. Martínez.....	12
1.9	Organigrama del Hospital Luis F. Martínez.....	20
1.10	Análisis de la estructura orgánica del Hospital Luis F. Martínez.....	21

## CAPITULO II

### 2. COMPETENCIAS, PERFIL Y PANEL DE EXPERTOS.

2.1	Origen de las competencias.....	23
2.2	Que son las competencias.....	25
2.3	Definición integral de las competencias.....	26
2.4	Identificación de las competencias.....	26
2.5	Ventajas y desventajas de los métodos de detección las competencias.....	27
2.6	Diferencias del modelo de competencias con el enfoque tradicional.....	28

2.7	Beneficios para la Administración de Recursos Humanos.....	30
2.8	Perfiles de competencias.....	30
2.9	Beneficios del modelo de perfil de competencias.....	31
2.10	Metodología para los perfiles de competencias.....	32
2.11	Objetivos de la metodología de los perfiles por competencia.....	33
2.12	Metodología para identificar las destrezas genéricas...37	
2.13	Metodología para identificar destrezas específicas.....	38
2.14	Otros aspectos relevantes de un perfil.....	40
2.15	El Panel de expertos.....	46

**MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DEL HOSPITAL  
LUIS F. MARTINZ.**

**3. ELABORACION DEL MANUAL DE FUNCIONES Y  
PERFILES.**

3.1	Cargo de Director.....	48
3.2	Cargo de médico de Clínica.....	54
3.3	Cargo de jefe de Cirugía.....	59
3.4	Cargo de Jefe de Recursos Humanos.....	64
3.5	Cargo de Secretaria.....	70
3.6	Cargo de Pagador.....	75
3.7	Cargo de Jefe financiero.....	80
3.8	Cargo Asistente financiero.....	86
3.9	Cargo de Trabajadora Social.....	91
3.10	Cargo de Ingeniero en Sistemas.....	96
3.11	Cargo de Jefe de Laboratorio.....	101
3.12	Cargo de Tecnólogo de Laboratorio.....	106
3.13	Cargo de Auxiliar de laboratorio.....	111
3.14	Cargo de Técnico de Rayos X.....	116
3.15	Cargo de Odontólogo.....	121
3.16	Cargo de Auxiliar de Odontología.....	126
3.17	Cargo de Nutricionista.....	131

3.18	Cargo de Técnico de Mantenimiento.....	137
3.19	Cargo de Auxiliar de Farmacia.....	142
3.20	Cargo de Guarda Almacén.....	148
3.21	Cargo de Licenciada en Enfermería.....	154
3.22	Cargo de Auxiliar de Enfermería.....	160
3.23	Cargo de Ropería.....	165
3.24	Cargo de Limpieza.....	170
3.25	Cargo de Lavandería.....	175
3.26	Cargo de Movilización.....	180
3.27	Cargo de Auxiliar de Alimentación.....	185

## Resumen.

Esta tesis es una aplicación práctica en el Hospital Luis Fernando Martínez de Cañar. En su primer capítulo podemos encontrar información básica de la institución, antecedentes y su reseña histórica, su segundo capítulo está conformado por definiciones de Perfil, Competencias y Panel de Expertos.

Luego se realizó la aplicación práctica de "Diseño y Validación de perfiles por competencias en el Hospital Luis Fernando Martínez " a través de levantamientos de perfil, teniendo como resultado el Manual de Funciones y perfiles de cada cargo del Hospital.

María Soledad Vélez Ochoa

092878607 / 2235912

Código 42431

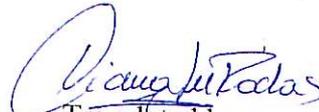
## ABSTRACT

This thesis is a practical application in Luis Fernando Martinez Hospital of Cañar. In the first chapter we can find the institution's basic information, background and historical review. The second chapter contains definitions of: Profile, Competencies and Panel of Experts.

Next, the practical application of "Design and Validation of a competence based system profile in Luis Fernando Martinez Hospital" was performed through a profile evaluation. As a result, the Manual of Functions and Profiles for each area in the Hospital was presented.



UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY  
DPTO. IDIOMAS



Translated by,  
Diana Lee Rodas

# INTRODUCCION.

De acuerdo a la Ley Orgánica del Servicio Público y la normativa de recursos humanos emitida por el Ministerio de Relaciones Laborales, se determina claramente cuáles son los Subsistemas del Sistema Integrado de Talento Humano del Sector Público, es por ello que para manejar articuladamente y tener una gestión eficaz desde la Unidad de Talento Humano, es necesario primeramente conocer que es lo que hace cada persona en la Institución y que perfil se necesita para desempeñar estas funciones, en base a ello se podrá definir cuántas personas se necesita mantener en la entidad, como medir su gestión, y por su puesto como compensarlos.

En el hospital Luis Fernando Martínez de la ciudad de Cañar se da la ausencia de un manual de funciones y perfiles de cargo, ocasionando un manejo inadecuado de la gestión de Talento Humano y causando malestar y desmotivación con los empleados y trabajadores de esta casa de salud al no saber con certeza cuáles son sus funciones específicas. Por lo que surge la necesidad de contar con un manual de funciones y perfiles de cada cargo del hospital; recordando tiempo atrás como su reseña histórica, sus antecedentes, su base legal, análisis de su estructura funcional para así profundizar en temas de competencias, perfiles, panel de expertos entre otros temas para poder realizar la parte práctica de levantamiento de función y perfil de cada cargo del hospital para finalmente poder contar con un manual de cada uno de los cargos existentes del hospital Luis F. Martínez ya que para su personal es imperiosa, ya que además de ser un requisito exigido por el Ministerio de Relaciones Laborales, aportará considerablemente a la selección de personal y evaluación de desempeño, fortaleciendo la toma de decisiones de la máxima autoridad.

**“DISEÑO Y VALIDACION DE PERFILES  
POR COMPETENCIAS PARA EL  
HOSPITAL LUIS F. MARTINEZ”**

# CAPITULO I

## ANTECEDENTES

Recordar el pasado en la marcha histórica del primer hospital de Cañar es el encuentro con testimonios de jornadas de humanismo, de ciencia, de fe, de esperanza de aquellos que llamados a la tarea de sanar y curar los dolores del prójimo lo hicieron con altura, dedicación y mística. Médicos y Religiosas, dejaron una huella imborrable.

Los testimonios y los archivos nos dicen como por la fuerza de los hechos nació el Hospital San Clemente. Siendo una necesidad imperiosa una Casa de Salud por las múltiples enfermedades, las infectocontagiosas que diezaban la población, epidemias como la bubónica, paludismo, fiebre tifoidea, otros como el famoso cólico miserere que eran las patologías frecuentes de esos años.

En ese entonces era admirable lo heroico del trabajo de la medicina, lo difícil de acudir a un centro de salud por la falta de vías; la acémila era el medio de transporte básico, era el Cañar de la segunda o tercera época de este siglo; pacientes que tenían que acudir a hospitales a lomo de acémila no llegando casi nunca porque thánatos se cruzaba en su camino. Este problema de salud, en el plano humano como social levantaron el espíritu y conciencia de los ciudadanos de hace más de medio siglo para tomar la iniciativa de construir la primera casa de salud en Cañar, así se rescatan egregios hombres como los doctores Luis Roberto Chacón y Rumbea, Luis Fernando Martínez, Cesar Molina, y ciudadanos que sin ser médicos construyeron el Hospital con una enorme voluntad, carácter y fuerza de decisión.

En el año de 1941 nace el Hospital San Clemente en una casa de hacienda en la cual se tuvieron que realizar algunas adecuaciones para que pueda funcionar esta primera casa de salud aunque sin ninguna comodidad para el funcionamiento del mismo.

El nombre de hospital San Clemente fue porque en el lugar donde se puso la primera piedra y se levantó la casa de salud, sus terrenos y la zona circunscrita fue tradicional de

años atrás que se conocía como San Clemente, como hay muchos lugares tradicionales de esta tierra.

Las salas de ese viejo y antiguo hospital que rotulados con nombre de santos por costumbre y devoción del pueblo de profundo raigambre y raíz cristiana y esos santos patronos, eran guardianes de la salud de aquellos enfermos del hospital, así las dos primeras salas de cirugía se realizaban en esa época.

La sala de la “Virgen” que se llamó así al pabellón de la clínica de mujeres nombre dado en homenaje a la Virgen María. La sala “San Vicente” que albergó a los pacientes de clínica de varones y la sala de la última morada de los enfermos de la tan enigmática y temible “Sala de los Profundos”, como antesala de la muerte de los que transitaron al más allá, cuando la ciencia y el conocimiento de esa época no podían vencer la enfermedad y la muerte hablamos de una historia médica y atención hospitalaria de más de 60 años.

Fueron los pacientes que acudieron a esa histórica primera casa de salud, tanto los enfermos que eran hospitalizados como los que acudían a consulta externa que se beneficiaron de la labor profesional de los médicos y personal de enfermería y de toda la farmacología de ese tiempo que se les proporcionaba bajo las famosas fórmulas magistrales administrándose por vía parenteral y oral, como también se utilizaba posiciones, pomadas, polvos, obleas, colirios, enemas, cataplasmas, emplastos, etc.

En ese antigua hospital San clemente quedaron los nombres de los protomédicos, galenos que a falta de medios y de una técnica adecuada suplieron con incomparable mística de servicio profesional.

Es así como relatamos algunas antecedentes de la historia médica de Cañar que nació con la creación de la primera casa de salud de ese lugar que fue el “Hospital San Clemente”.

## RESEÑA HISTORICA.

La reseña histórica la pudimos obtener a través de una entrevista realizada al Señor Jaime Andrade Jefe de personal del Hospital Luis F. Martínez.

El 28 de Agosto de 1975, el Coronel de E.M. Doctor Raúl Maldonado Mejía, Ministro de Salud Pública, en presencia de autoridades provinciales, cantonales y de la ciudadanía en general declaran inaugurado el centro de salud Hospital de Cañar al sur de la ciudad para dar servicio médico al Cantón Cañar, siendo considerado uno de los mejores hospitales cantonales de la república del Ecuador, por ser de los pocos hospitales que cuentan con cinco servicios básicos y por su cobertura y acción que cumple.<sup>1</sup>

Se desconoce los motivos por los que se construyó el hospital al sur de la ciudad si el antiguo hospital San Clemente fue suficiente para su construcción y futuras ampliaciones de las diferentes áreas.

Se construye en el tiempo de la Junta Militar, siendo Ministro de Salud el General Raúl Maldonado Mejía, Director Provincial de Salud, el Dr. Bolívar Salinas Sacoto, Director del Hospital el Dr. Miguel Pacheco Gárate, Administrador Jaime Andrade Muñoz, Jefe de Enfermeras Sor Olga Ramón Valarezo, Médicos residentes el Dr. Julio Serrano Sangurima, Dr. Juan Cordero Ortiz y Dr. Juan Carrión Corral, este último desempeñándose también como médico rural, Ecónoma Sor Angelina Ochoa Patino, Obstetrix la Srta. Rosa Guerrero, Jefe de laboratorio Dra. Bélgica Arévalo Sánchez, técnico de mantenimiento el Sr. Francisco Mera Ronquillo.

A su creación el Hospital contaba con 25 camas para internación de pacientes y con los siguientes servicios; Consulta Externa, Emergencia, Hospitalización, Rayos X, Laboratorios, Odontología, Farmacia, Quirófano y Sala de Partos; luego a partir del año 1976 y por gestiones realizadas ante la Jefatura Provincial de Salud, funciona también el servicio de Trabajo Social. A los 15 años entra en funcionamiento la ampliación de hospitalización sumando en total 50 camas disponibles.

---

<sup>1</sup> Jefe de Personal del Hospital Luis. F. Martínez, Señor: Jaime Andrade.

A los 20 años de servicio a la comunidad, el Hospital Luis F. Martínez ha evolucionado acorde con el desarrollo de los tiempos posibilitando servicios integrales en sus especialidades básicas y con médicos especialistas en las ramas de: clínica interna, cirugía, gineco-obstetricia, pediatría y anestesiología.

Inicia la nueva Casa de Salud con 19 empleados y 53 trabajadores en el año de 1975, en Enero de 1976 se consiguen el nombramiento para una trabajadora social, y a partir de Enero de 1987 se incrementan 11 empleados y 10 trabajadores contando en la actualidad con un total de 31 empleados y 62 trabajadores.

A partir de Enero de 1995 la Dirección Provincial de Salud se organiza en diferentes áreas correspondiéndole al Hospital convertirse en la Jefatura del área 4 de salud del Cañar, posteriormente se le identifica en forma definitiva como Área de Salud 2 del Cañar, en consecuencia y una vez que se decreta la descentralización económica y administrativa, el presupuesto de 1998 consta ya no solo para el Hospital Luis F. Martínez sino para el área de salud de Cañar, constituyendo el Hospital tan solo una unidad operativa del área.

Su financiamiento hasta el año de 1997 se realiza con 100% de aporte nacional a través del Ministerio de Finanzas, mediante transferencias mensuales tanto para sueldos y salarios cuanto para servicios, suministros y otros gastos; a partir del año 1997 comienza a funcionar mediante autogestión en un 50% más o menos, implementándose esto a partir de 1998; hay que destacar que pacientes indigentes y de escasos recursos según el informe socioeconómico de trabajo social son exonerados de pago en un 100% o en el porcentaje que su economía lo permita.

Desde hace varios años el Hospital en forma anual realiza congresos de actualización médica muy especialmente en el área cirugía, clínica interna y gineco-obstetricia y mantiene la publicación anual de la revista científica que recoge temas tratados en esta casa de salud en las diferentes especialidades.

A partir del año 1995 entra a trabajar el Proyecto Fas base en el área 2 de salud del Cañar aportando con los sueldos para nueve médicos, seis enfermeras, tres odontólogos, una obstetriz, un tecnólogo médico y un chofer, los mismos que vienen prestando sus servicios en las diferentes unidades operativas del área rural del Cantón Cañar. De igual manera cuenta con el apoyo del Proyecto Atención Primaria de Salud (APS) en lo

referente a capacitación de personal, tanto de profesionales cuanto empíricos de la zona rural, ayuda para la formación de botiquines y farmacias de las unidades operativas del área. También cuenta el área de salud con seis médicos y dos enfermeras del proyecto Fonin, personal profesional que de igual manera presta sus servicios en las unidades operativas del área rural.

En la actualidad el Hospital Luis F. Martínez labora con una plantilla de de setenta y dos empleados y setenta y dos trabajadores. Cuenta con una gran variedad de médicos especializados en las siguientes ramas:

Un médico radiólogo.

Un médico gastroenterólogo.

Un médico cardiólogo.

Una doctora bioquímica en farmacia.

Un odontólogo.

Dos médicos de clínica interna.

Dos médicos anesthesiólogos.

Dos médicos gineco-obstetras.

Dos doctoras bioquímica en laboratorio.

Dos médicos cirujanos.

Tres médicos pediatras.

Tres médicos generales.

Siete médicos residentes

Quince licenciadas en enfermería.

Además cuenta con endoscopio, laparoscopio, rayos X de alta definición, dos quirófanos, sala de partos, y con dos ambulancias para interconsultas y transferencias.

El área de Salud abarca los cantones de Cañar, El Tambo y Suscal, cuenta con el Hospital Cantonal, dos Centros de Salud, doce sub centros de Salud y quince puestos de salud.

De esta manera hemos presentado una breve síntesis histórica de la creación y funcionamiento del Hospital Luis F. Martínez de Cañar; cuya labor básica es pensar siempre en la salud del pueblo que más lo necesita, con dirigentes que gestionan incansablemente ante el Ministerio de Salud Pública, ante órganos provinciales y cantonales, la asignación de rentas necesarias para la realización de obras fundamentales de ampliación de servicios, requerimiento y adquisición de instrumental moderno acordes con los adelantos de la ciencia y la demanda de la época, con el objeto de que los pacientes reciban una atención digna, una atención especializada y logren recuperar su salud sin necesidad de recurrir a otros centros de especialidad.

## **BASE LEGAL.**

A raíz de la supresión de las juntas de asistencia social mediante decreto 232 del 14 de Abril de 1972 en ese entonces Hospital San Clemente quedo adscrito a la jefatura provincial de Salud del Cañar y por ende al Ministerio de Salud Pública.

El 12 de Agosto de 1982 y en base al acuerdo ministerial 15-38 se le designa al Hospital con el nombre de Hospital Luis F. Martínez.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Jefe de Personal del Hospital Luis. F. Martínez, Señor: Jaime Andrade.

## **FUNCIONES DEL HOSPITAL LUIS F. MARTINEZ.**

- a. Planificar, ejecutar y controlar las actividades de salud en su área.
- b. Desarrollar acciones encaminadas al fomento de la salud.
- c. Ejercer actividades de protección específica de la salud.
- d. Brindar atención de recuperación de salud.
- e. Cumplir con las actividades de Rehabilitación de salud.
- f. Ejecutar docencia intra y extra hospitalaria e interinstitucional.
- g. Realizar investigaciones en las áreas médicas y administrativas.
- h. Coordinar con los niveles superiores y subordinados dentro del sistema regionalizado, las acciones técnicas y administrativas correspondientes.
- i. Supervisar y prestar asistencia a las unidades operativas de menor complejidad en su área.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Ministerio De Salud Pública, Reglamento interno de los Centros de Salud Hospitales.

## **PRINCIPALES SERVICIOS DEL HOSPITAL LUIS F. MARTINEZ.**

El hospital Luis F. Martínez como jefatura del Área 2 de salud de la provincia del cañar, cumple con diversas funciones a más de las de atención médica y hospitalaria. Esta información ha sido tomada del Reglamento Interno de los Centros de Salud Hospitalares.

El hospital en si como cualquier otra casa de salud de similares condiciones cumple con funciones de:

- Servicio de atención médica en:
  - . Cirugía
  - . Pediatría
  - . Medicina Interna
  - . Gineco-Obstetricia
  - . Odontología
  
- Servicios Auxiliares de Diagnóstico y Tratamiento en:
  - . Laboratorio Clínico
  - . Radiodiagnóstico
  - . Anestesiología
  - . Gabinetes de diagnóstico diversos
  
- Servicios técnicos de colaboración médica en:
  - . Enfermería
  - . Trabajo Social
  - . Alimentación y Dietética
  - . Estadística
  - . Farmacia
  - . Educación para la salud
  - . Saneamiento Ambiental

Este personal presta sus servicios en las áreas de:

Consulta externa.

Emergencia

Hospitalización

A partir de 1993, con el proceso de descentralización del Ministerio de Salud Pública, se crea las áreas de salud, designándole al Hospital Luis F. Martínez como jefatura del área 2 de la provincia de Cañar, cumpliendo diversas actividades en el desarrollo de la comunidad, contando para esto con el apoyo de algunas instituciones ONG (Organizaciones No Gubernamentales). Entre los servicios que prestan están:

Con el apoyo de instituciones como PROANDES, UNICEF, PROYECTO APS, PLAN INTERNACIONAL, MISION LUTERANA, O.P.S, etc., el Hospital realiza trabajo interinstitucional, en especial con los Municipios Cantonales, formando Consejos Cantonales de Salud, proporcionando obras de alcantarillado y agua segura para algunas comunidades del área.

Se realiza además programas de salud materna y planificación familiar, capacitación a personal médico de las unidades operativas que laboran dentro del área, y otras actividades de desarrollo de la comunidad que no se podría lograr sin el apoyo de todas estas instituciones.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Ministerio De Salud Pública, Reglamento interno de los Centros de Salud Hospitales.

# **ESTRUCTURA ORGANICA FUNCIONAL DEL HOSPITAL LUIS F. MARTÍNEZ.**

Al revisar la estructura orgánica funcional del Hospital Luis F. Martínez veremos la clasificación general de los hospitales del Ministerio de Salud. Esta información fue tomada del Reglamento interno.

## **CLASIFICACION DE LOS HOSPITALES DEL MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA.**

Los Hospitales del Ministerio de Salud Pública se clasifican en: La información fue tomada del reglamento interno de los centros de Salud Hospitales.

### **1. Por el tiempo de permanencia de los pacientes:**

- a. HOSPITALES DE AGUDOS.- en el que el tiempo de internamiento de los pacientes no sobrepasa los 30 días.
- b. HOSPITAL DE CRONICOS.- es aquel en que los pacientes sobrepasan los 30 días de internamiento.

### **2. Por el tipo de internamiento.**

- a. HOSPITAL GENERAL.- es una unidad operativa de salud que presta atención ambulatoria e internamiento en las especialidades básicas de la medicina y que pueda contar con especialidades de oftalmología y otorrinolaringología, ortopedia, traumatología, salud mental y odontología.
- b. HOSPITAL ESPECIALIZADO.- es un establecimiento de salud destinado para el diagnóstico y tratamiento de pacientes que padecen una enfermedad o una afección de un sistema o los que atienden a un grupo de pacientes de edad específica.

- c. HOSPITAL DE ESPECIALIDADES.- es una unidad de salud de la más alta complejidad, de referencia nacional y destinada para realizar diagnóstica y tratamiento de pacientes de diferentes especialidades médicas.

### **3. Por la localización geográfica.**

- a. HOSPITAL CANTONAL.- se halla ubicado en una cabecera cantonal.
- b. HOSPITAL PROVINCIAL.- se halla ubicado en la capital de la provincia.
- c. HOSPITAL NACIONAL.- es un hospital de especialidades y se halla ubicado en una ciudad de gran importancia dentro del país.

### **ESTRUCTURA FUNCIONAL DEL HOSPITAL LUIS F. MARTINEZ.**

Información que fue tomada por una entrevista realizada al Señor Jaime Andrade Jefe de Personal del Hospital Luis F. Martínez. Cabe recalcar que los Manuales con los que cuenta el Hospital, son editados por el Ministerio de Salud Pública, sin existir manuales específicos para esta organización.

Las funciones específicas de las unidades administrativas son:

#### **DIRECCION DEL HOSPITAL.**

La dirección del Hospital, es la responsable de la administración integral de la unidad de salud y depende jerárquicamente de la Dirección Provincial de Salud respectiva.

#### **Sus principales actividades y funciones son:**

- Planificar y presentar anualmente a la Dirección Provincial de Salud los programas a desarrollarse, ajustándose a las normas y políticas legales.
- Organizar, dirigir y controlar los programas y actividades del Hospital.

- Conocer, publicar, difundir, cumplir y hacer cumplir los reglamentos y normas de la unidad de salud y de los niveles superiores.
- Formular el requerimiento de recursos humanos, materiales y financieros, necesarios para cumplir con los programas de la salud.
- Elaborar la proforma presupuestaria anual y presentar a la Dirección Provincial de Salud.
- Aprobar al calendario de vacaciones anual del personal.
- Aplicar las sanciones disciplinarias de acuerdo a las facultades que le concede la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa, Código de Trabajo y más reglamentos vigentes.
- Tramitar a la Dirección Provincial de Salud respectiva, las solicitudes de nombramientos, ascensos, sanciones disciplinarias, renunciaciones y destituciones del personal de la unidad.
- Presidir las reuniones ordinarias y extraordinarias del Consejo Técnico de la unidad.
- Conocer el movimiento económico diario de la unidad.
- Representar legalmente a la unidad.
- Reglamentar, fomentar y coordinar la capacitación y entrenamiento del personal de la unidad.
- Presentar a la Dirección Provincial de Salud informes mensuales y anuales de las actividades de la unidad.

## **SERVICIOS MEDICOS.**

### **Medicina interna.**

Es la unidad encargada de proporcionar atención de clínica médica a los usuarios a través de acciones de fomento, protección, recuperación y rehabilitación. Dichas acciones se les realiza en el área de hospitalización, consulta externa y emergencia, jerárquicamente depende de la dirección del Hospital.

### **Cirugía.**

Es la unidad encargada de brindar atención clínico quirúrgica, a través de las acciones de fomento, protección, recuperación y rehabilitación. Dichas acciones las realiza en las áreas de hospitalización, consulta externa, emergencia y centro quirúrgico, jerárquicamente depende de la dirección del Hospital.

### **Gineco-Obstetricia.**

Es la unidad encargada de brindar atención clínica quirúrgica a la mujer en condiciones de gestación, parto y en situaciones relacionadas con el aparato genital, a través de acciones de recuperación y rehabilitación. Dichas acciones las realiza en las áreas de hospitalización, consulta externa, emergencia y centro obstétrico. Jerárquicamente depende de la Dirección del Hospital.

### **Pediatría.**

Es la unidad encargada de proporcionar atención clínica y/o quirúrgica al niño desde su nacimiento hasta la adolescencia a través de acciones de fomento, protección, recuperación y rehabilitación. Dichas acciones se les realiza en las áreas de hospitalización, consulta externa y emergencia. Jerárquicamente depende de la dirección del hospital.

### **Odontología.**

Es el servicio encargado de proporcionar atención especializada mediante programas de promoción, protección, recuperación y rehabilitación de salud bucal. Depende jerárquicamente de la Dirección del Hospital.

## **SERVICIOS AUXILIARES DE DIAGNOSTICO Y TRATAMIENTO.**

### **Laboratorio Clínico.**

Es el servicio auxiliar de Diagnóstico y Tratamiento que a través de procedimientos técnicos de identificación y medición de factores orgánicos e inorgánicos, ayudan para el diagnóstico y/o tratamiento médico de las personas. Participa en las actividades de vigilancia epidemiológica intra-hospitalaria y del medio ambiente. Jerárquicamente depende de la Dirección del Hospital.

### **Radiología.**

Es el servicio encargado de realizar procedimientos radiológicos en apoyo del diagnóstico y/o del tratamiento del enfermo hospitalizado o ambulatorio. Depende jerárquicamente de la Dirección del Hospital.

### **Anestesiología.**

Es el servicio de Auxiliar y Tratamiento encargado de ejecutar el proceso anestésico para coadyuvar en el diagnóstico y/o tratamiento Médico-Quirúrgico. Depende jerárquicamente de la dirección del Hospital.

## **SERVICIOS MEDICOS DE COLABORACION MÉDICA.**

### **Enfermería.**

Es la encargada de brindar atención de enfermería y cuidado directo del individuo sano, enfermo, ambulatorio o internado en la unidad colabora en acciones de fomento, protección, recuperación y rehabilitación de salud. Jerárquicamente depende de la Dirección del Hospital.

### **Trabajo Social.**

Es el servicio encargado de realizar es estudio socio-económico de los usuarios y proponer alternativas sociales para la solución de problemas detectados. Jerárquicamente depende de la Dirección del Hospital.

### **Alimentación y Dietética.**

Es el servicio que se encarga de programar, elaborar y proporcionar dietas específicas y alimentación balanceada y nutritiva a las personas internadas y al personal que por sus funciones y horarios de trabajo tienen derecho. Jerárquicamente depende de la Dirección del Hospital.

### **Estadística y Registros Médicos.**

Es el servicio encargado de recolectar, procesar, analizar y publicar la información de la producción de actividades de la unidad. Jerárquicamente depende de la Dirección del Hospital.

### **Educación para la salud.**

Es la unidad encargada de generar actividades educativas en la salud a usuarios ambulatorios, hospitalizados, familiares y personal de la unidad. Jerárquicamente depende de la Dirección del Hospital.

### **Farmacia.**

Es el servicio encargado de proveer medicinas biológicas y otros artículos para el tratamiento de pacientes hospitalizados y ambulatorios, bajo prescripción médica. Jerárquicamente depende de la Dirección del Hospital.

### **Saneamiento Ambiental.**

Es el servicio encargado de proporcionar a la comunidad información y capacitación acerca de las normas de higiene comunitaria y salud ambiental.

## **AREA ADMINISTRATIVA.**

### **ADMINISTRACION HOSPITALARIA.**

La administración del Hospital es el área que a través de las unidades a su cargo, ejecuta las acciones administrativas y financieras mediante la programación, organización y control de los recursos humanos, materiales y financieros para cumplir con los objetivos del Hospital. Jerárquicamente depende de la Dirección del Hospital.

### **DEPARTAMENTO DE PERSONAL.**

Es el Departamento encargado de la administración del Personal con sujeción a las Leyes de Servicio Civil y Carrera Administrativa, Código del Trabajo, a las Normas y Procedimientos Legales, Reglamento Interno del Hospital y mas disposiciones vigentes.

## **DEPARTAMENTO FINANCIERO.**

### **Contabilidad.**

Es el servicio encargado de registrar en forma sistematizada las operaciones derivadas de los recursos financieros asignados al hospital, orientando a la obtención e interpretación de estados financieros que muestran su situación mediante acciones económicas y del control patrimonial. Depende jerárquicamente de la Administración del Hospital.

### **Pagaduría.**

Es el servicio encargado de la recepción de los ingresos, custodia y entrega de fondos que dispone el hospital previa autorización superior. Jerárquicamente depende del Departamento de Contabilidad.

### **Almacén.**

Es el servicio encargado de la recepción, almacenaje, custodia y distribución de los bienes de la unidad. Jerárquicamente depende de la Administración del Hospital.

## **DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO.**

Es el departamento encargado del mantenimiento preventivo y correctivo del edificio, instalaciones y equipos del Hospital. Jerárquicamente depende de la Administración del Hospital.

## **SERVICIOS GENERALES.**

### **Lavandería, Ropería y Costura.**

Es el servicio encargado de proporcionar ropa limpia para pacientes y para personal, en las mejores condiciones de higiene y presentación. Jerárquicamente depende de la Administración del Hospital.

**Transporte.**

Es el servicio encargado de la movilización de vehículos para cumplir diversas actividades del hospital. Jerárquicamente depende de la Administración del Hospital.

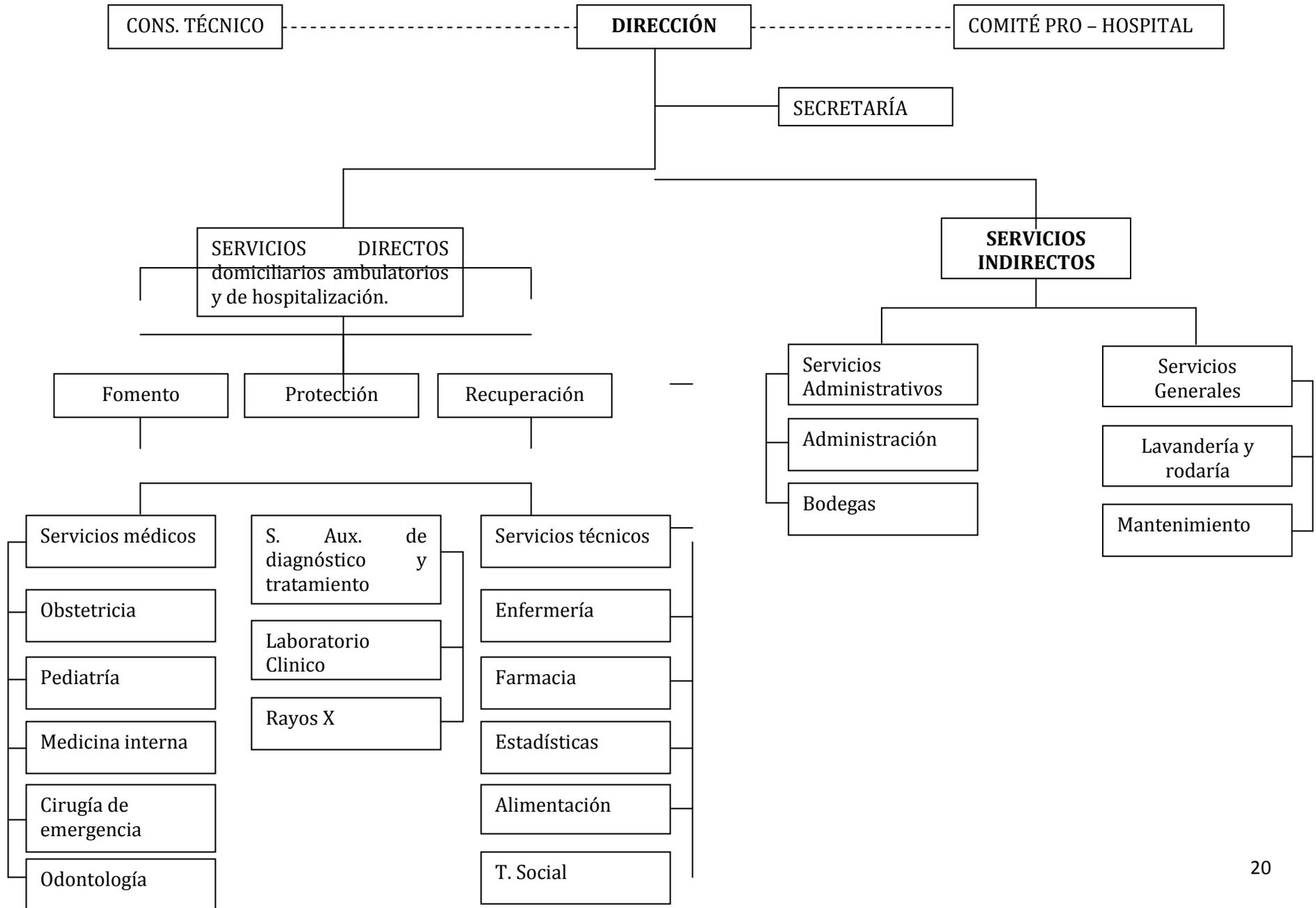
**Servicios Varios.**

Son los servicios encargados del aseo, vigilancia y de mensajes en el Hospital. Comprende las acciones de Limpieza, Guardianía y Conserjería. Jerárquicamente depende de la Administración del Hospital.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Ministerio De Salud Pública, Reglamento interno de los Centros de Salud Hospitales.

## ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LOS CENTROS DE TRABAJO



## **ANALISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANICA DEL HOSPITAL LUIS F. MARTINEZ.**

Las conclusiones a las que hemos llegado luego de analizar la estructura Orgánica y Funcional del Hospital Luis F. Martínez son las siguientes:

De acuerdo a la clasificación que se detalla en el Manual Orgánico Funcional de Hospitales del Ministerio de Salud Pública, podemos deducir que el Hospital Luis F. Martínez es un Hospital de crónicos de acuerdo al tiempo de permanencia de los pacientes, Hospital General por el tipo de atención, y, Hospital Cantonal por la Localización Geográfica.

El hospital tiene una estructura organizacional de tipo Lineal y Staff, los departamentos que comprende el Área Médica y el área Administrativa, son una muestra clara de la organización de línea ya que cada miembro de los diferentes departamentos responde directamente a un superior inmediato; mientras que el Consejo Técnico, Comités, Secretaria, pertenecen a una organización de Staff, debido a que proporcionan asesoría a la Dirección y Administración de la Institución.

De igual manera, la autoridad que se establece en la Entidad, es de Línea y Staff; ya que la autoridad de línea hace referencia a la relación que un superior ejerce con una supervisión directa sobre su subordinado, mientras que la naturaleza de la relación de Staff, son más bien de asesoría, teniendo estas como funciones; investigar, estudiar y proporcionar consejos a la Dirección y a la Administración.

El Organigrama Estructural del Hospital Luis F. Martínez, nos revela claramente los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad, la naturaleza lineal o staff del departamento, los jefes de grupo y las relaciones que existen entre los diversos departamentos de la Institución. Este organigrama comienza desde el nivel más alto que es la dirección, hasta llegar a los empleados de más bajo nivel jerárquico.

Cabe recalcar que los Manuales con los que cuenta el Hospital, son editados por el Ministerio de Salud Pública, sin existir manuales específicos para esta organización

Debido a que el Hospital Luis F. Martínez, es una organización creada con el propósito de brindar servicio de atención médica a la comunidad, y que por lo tanto no tiene fines de lucro, su organización resulta más sencilla que las creadas para estos fines, esto lo muestra claramente su organigrama en donde está detallado claramente la relación de los departamentos, sus líneas de autoridad y staff, y por lo tanto la dependencia de los subordinados a niveles superiores.

Por lo mencionado anteriormente y considerando el Reglamento Orgánico Funcional de Hospitales del Ministerio de Salud Pública, se deberá seguir manteniendo este organigrama, y seguirlo ampliando conforme siga creciendo el Hospital.

La estructura orgánica y funcional y la autoridad de línea y staff que se mantiene en la organización, solo cambiara de acuerdo a como vaya prosperando el Hospital, en aspectos de especialización, de infraestructura, de recursos humanos, etc.

Un aspecto que se debe tener muy en cuenta es que el Hospital Luis F. Martínez, no cuenta con manuales específicos de organización, de técnicas y procedimientos, de valoración de puestos, etc., lo que se deberá coordinar con el departamento de Recursos Humanos, para la elaboración de los mismos.

# CAPITULO II

## ORIGEN DE LAS COMPETENCIAS.

El origen del término "Competencias" no se puede atribuir a un solo autor, más bien el enfoque de competencias es el resultado de algunas tradiciones más o menos paralelas en diversas áreas de la psicología en la que encontramos varios enfoques.

En el trabajo realizado por el Psicólogo David McClelland manifiesta que las notas que reciben los estudiantes en los colegios, los test de inteligencia y aptitud, los test tradicionales no predicen el éxito ocupacional ni tampoco el éxito en la vida; sino más bien las "Competencias" serían más exitosas para predecir conductas relevantes que los test tradicionales.<sup>6</sup>

En el trabajo de McClelland hace una crítica a los test psicométricos pero de manera especial a los de inteligencia y aptitudes y defiende la evaluación orientada a examinar comportamientos de trabajo en lugar de rasgos psicológicos no observables ya que manifiesta que los test de inteligencia perjudican a las minorías y reflejan las habilidades de los que han tenido ventajas de un status socioeconómico elevado.

McClelland uso el término de competencia como la habilidad en la ejecución de una tarea, la usa la palabra para designar el grado de habilidad de un individuo para desempeñar las tareas, ver si el individuo domina una tarea determinada.

McClelland con su trabajo trata de eliminar el uso de los test psicométricos tradicionales de aptitud e inteligencia para cambiarlos por evaluaciones que reflejen de mejor manera el contenido del puesto de trabajo.

Otros autores dicen que se da por un enfoque conductual de las competencias que dice:

El enfoque conductual de la evaluación diría que una destreza de rendimiento (competencia) puede ser observada y descrita en términos de las cosas que una persona dice o hace. Aquí,

---

<sup>6</sup> Psicólogo David McClelland, 1973 Testing for competence rather than for intelligence. American.

las destrezas de rendimiento (competencias) son medidas con entrevistas, centros de evaluación y simulaciones.

El enfoque psicométrico dice que en la adicción en las medidas usadas con el enfoque conductual, una competencia puede ser medida con un test de personalidad e inteligencia. Aquí, una competencia involucra más inferencias sobre lo que una persona es, que una descripción sobre lo que la persona hace. En este enfoque una competencia es un constructo no visible pero que se cree existe debido a la lógica de tras del test u otro tipo de medida.

Richard Boyatzis publican “Thecompetent manager” donde define a las competencias asi:

Una característica subyacente de una persona que puede ser un motivo, rasgo, destreza, aspecto de la autoimagen o rol social, o un conjunto de conocimientos que él o ella usa.

Boyatzis afirma que las competencias son todas aquellas características que distinguen a las personas de alto rendimiento, por lo que en su trabajo identifico 21 a las que agrupo en seis grupos:

- Acción y manejo de metas.
- Dirección de subordinados.
- Liderazgo, autoconfianza.
- Enfoque en los demás autocontrol.
- Recursos Humanos.
- Conocimiento especializado.

Posteriormente Spencer aporta con un trabajo en el que identifica veinte competencias.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Richard Boyatzis , “Thecompetent manager”

## QUE SON LAS COMPETENCIAS.

“Competencia” es una palabra polisémica y su definición depende del campo donde se la usa por lo que veremos a continuación.

Término legal ámbito de acción, potestad o facultad para tratar un asunto, incumbencia. Esto es en jurisprudencia.

Competidor persona o institución que ofrece un producto similar y con el cual hay que competir para lograr clientes o mercado. Esto es en marketing.

Competencias deportivas, competir un atleta con otro, un equipo contra otro. Esto es en los deportes.

Habilidad, ser competente en la ejecución de un puesto o actividad. Este es el sentido que tiene en la psicología organizacional y en la administración de recursos humanos.

Para el estudio de administración de recursos humanos lo tomaremos en el sentido de habilidad, de ser competente en el desempeño de alguna tarea.

Existen dos enfoque generales sobre lo que son las competencias; un enfoque americano y un enfoque europeo.

Enfoque americano.

“Una competencia es una característica subyacente de un individuo que esta causalmente vinculada a criterios de alto rendimiento en un puesto o situación”

Enfoque europeo.

“conjunto de comportamientos observables que permiten responder eficaz y eficientemente las exigencias planteadas por un trabajo”<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Dubois, D.D(1998), The competencycase Book, Twelve studies in competency-based performance improvement.

## Definición integral de competencias.

Un modelo de competencias son todas las características personales para desempeñar unas actividades claves con el más alto nivel de eficacia.

A continuación explicaremos detalladamente esta definición:

Las características personales hacen referencia a los conocimientos, destrezas, aptitudes, rasgos de personalidad, motivos y actitudes. Las actividades claves son los modelos de rendimiento que deben especificar las actividades que se desean predecir, explicar o enseñar pero no de cualquier actividad sino de aquellas que tienen mayor relevancia. El alto nivel de eficacia es el modelo que pretende que las actividades claves se ejecuten no de cualquier manera sino de una forma eficaz es decir con el mayor impacto favorable.<sup>9</sup>

## Identificación de las competencias.

Los métodos para detectar competencias se les pueden agrupar en dos clases:

1. Métodos deductivos.
2. Métodos inductivos.

### Métodos para la identificación de competencias.

<b>Métodos deductivos.</b>	<b>Métodos inductivos.</b>
Modelo genérico de sobreimposición.	Método de evaluación de competencias laborales.
Modelo genérico adaptado.	Método modificado de evaluación de competencias laborales.
	Método flexible de competencias laborales.

---

<sup>9</sup> Gardener, H. (1983). Frames of the mind, the theory of multiple intelligences. New York, Bantam Books.

	Método sistemático.
	Método sistemático acelerado.

## VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS MÉTODOS DE DETECCION DE COMPETENCIAS.

	VENTAJAS	DESVENTAJAS
MÉTODOS DEDUCTIVOS	<p>Generan perfiles de competencias con rapidez. Requieren alta participación de los miembros de la organización lo que favorece la credibilidad de los resultados. Identifican competencias generalizables para áreas enteras. Demandan pocos recursos económicos.</p>	<p>El modelo no es aplicable a todos los puestos. Los perfiles resultantes pueden estar desvinculados de las verdaderas exigencias del cargo. Demanda adaptar progresivamente los perfiles por largos periodos de tiempo.</p>
MÉTODOS INDUCTIVOS	<p>Identifican las competencias específicas del puesto. Definen competencias basadas en la cultura de la organización. Tienden a vincular las competencias con las funciones del puesto. Suelen vincular las</p>	<p>Muy costosos en tiempo y recursos. Pueden llevar mucho tiempo antes de presentar resultados. Muy sofisticados, algunos miembros no entienden el método y le restan credibilidad.</p>

	competencias con las estrategias de la organización.	Tienden a no ser participativos y a requerir el aporte solo de expertos.
--	--	--

### **DIFERENCIAS DEL MODELO DE COMPETENCIAS CON EL ENFOQUE TRADICIONAL.**

En el siguiente cuadro podemos comparar las características de la administración tradicional de recursos humanos con relación a la administración de recursos humanos por competencias para poder ver el gran beneficio que nos aporta esta última.<sup>10</sup>

<b>Enfoque tradicional.</b>	<b>Enfoque de competencias.</b>
Énfasis en las actividades operativas.	Énfasis en actividades estratégicas.
Cada subsistema se ejecuta de manera independiente.	Cada subsistema está vinculado o integrado a los demás procesos.
Poca preocupación por los aspectos estratégicos de la organización.	Todas las actividades se les ejecutan con la finalidad de apoyar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
Requiere de especialistas por cada subsistema.	Requiere de personal polivalente.
Funciones de recursos humanos centralizadas.	Funciones compartidas. Las actividades involucran a todas las áreas.
Pobre conceptualización del desempeño laboral.	Utiliza una teoría muy clara sobre el desempeño y sus causas. Esto se

<sup>10</sup> Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence at Work*, Paredes, S. & Berrocal, F. (1999). *Gestión de recursos Humanos por competencias*, Moreno, Jaime (2001). *Selección de personal: enfoque Clásico y de competencias*.

	materializa en los perfiles integrales de competencias.
Centrado en lo formal (número de contrataciones, número de cursos, etc.)	Centrado en lo esencial: mejorar los niveles de desempeño y satisfacción.
Concepción limitada sobre el desarrollo profesional (concebido especialmente en número de cursos, requisitos formales, etc.)	Amplia concepción sobre el desarrollo profesional. La capacitación con cursos es solo una modalidad de desarrollo. No es la única ni la más importante.
Selección poco eficaz. Alta interferencia de requisitos contaminantes: edad, genero, etc.	Selección eficaz. Se selecciona por competencias y no por criterios irrelevantes.
Evaluación del desempeño poco eficaz: factores genéricos, evaluación de rasgos, etc.	Evaluación eficaz. Se evalúa el desempeño de las actividades esenciales y se analiza el grado de desarrollo de las competencias.
Poca importancia a la retroalimentación.	Alta importancia a la retroalimentación y a la elaboración de planes individualizados de desarrollo.
Diseñada pensando en el puesto de trabajo como la única unidad de análisis.	Flexible. Se adapta a cualquier tipo de unidad organizativa: puesto, proceso, equipo, proyecto, etc.
Poca preocupación por el cambio y los requerimientos futuros del personal.	Total preocupación por el cambio y los requerimientos futuros del personal.
Recalca las normas, los procedimientos y los límites.	Recalca la innovación y las opciones de cambio.
Ausencia de un referente que permita planificar y orientar las actividades de recursos humanos.	Referente claro: los modelos de competencias y los objetivos estratégicos de la organización. <sup>11</sup>

<sup>11</sup> Lawler, E.E. & Ledford, G. (1997). New approaches to organizational competencies, Levy-levoyer, Claude (1997). Gestión de las competencias.

# **BENEFICIOS PARA LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.**

## **Beneficios para la institución.**

- Incrementa la competitividad y la productividad.
- Ahorro de recursos.
- Facilita la toma de decisiones.
- Se institucionaliza una cultura de desempeño superior y mejoramiento continuo.

## **Beneficios para el área de recursos humanos.**

- Posicionamiento como área estratégica.
- Mejora significativamente la percepción de las personas con respecto a la gestión del área.
- Integración de los procesos de los recursos humanos.
- Gestión compartida de recursos humanos.

## **Beneficios para los funcionarios y empleados.**

- Apoyo al desarrollo humano para generar el cambio organizacional.
- Participación en su propio desarrollo.
- Incrementa los niveles de satisfacción laboral.

## **PERFILES DE COMPETENCIAS.**

Los perfiles o modelos de competencias son el núcleo o punto de partida de la administración de recursos humanos por competencias.

El objetivo general del método de modelo de perfiles por competencias es recolectar los datos necesarios para implantar un sistema de recursos humanos basado en competencias en el menor tiempo posible. Po lo que el método del modelado de perfiles por competencias podríamos decir que es el fruto de varias experiencias de consultoría en algunas organizaciones, en donde un grupo de expertos trabajan en talleres con un guía:

Identifican las actividades esenciales del puesto (criterios de rendimiento superior).

- Levantan el perfil de competencias del puesto (desglosado en conocimientos, destrezas y otras competencias).
- Determinan las competencias que serán evaluadas en selección y desarrolladas en capacitación.<sup>12</sup>

## **Beneficios del modelo de perfiles de competencias.**

Información tomada del libro Andrés-Pueyo, Antonio. (1997). Manual de psicología diferencial.

- Acelera significativamente los procesos de selección.
- Proporciona insumos para el sistema de capacitación, entrenamiento y desarrollo.
- Proporciona insumos para el sistema de evaluación y retroalimentación del rendimiento.
- Puede ser adaptado para establecer criterios de rendimiento y modelos de competencias para roles, áreas/departamentos, grupos ocupacionales, estrategias corporativas e incluso modelos de competencias para toda la organización.
- Debido a su cobertura de por lo menos 15 puestos por taller puede ser realizado periódicamente, sin mayores costos, para actualizar las tareas esenciales de los puestos, los criterios de rendimiento y los perfiles de competencias.
- Utiliza el concepto de “competencias integrales”; esto es, define tanto los criterios de rendimiento como la característica personales necesarias para desempeñar esos criterios en el máximo nivel de eficiencia.
- Aclara las expectativas de rendimiento de los puestos.
- Materializa la participación de los miembros de la organización en la gestión por competencias.

---

<sup>12</sup> Andrés-Pueyo, Antonio. Manual de psicología diferencial

- Debido a que los criterios y los perfiles reflejan los puntos de vista de los expertos en los puestos, genera credibilidad y compromiso del personal hacia la gestión por competencias.
- Capacita a los miembros de la organización en los conceptos esenciales de la gestión por competencias.
- Ofrece herramientas de recursos humanos para los diversos miembros de la organización (actividades esenciales, indicadores de gestión, competencias, etc.), materializando la idea de que la gestión de recursos humanos es una actividad compartida por todas las áreas.
- Difunde el tema de competencias en toda en toda la organización aportando con insumos para la consolidación de nuevos patrones culturales.

Pero lo más importante es que contribuye a generar una cultura organizacional favorable de alto rendimiento ya que se vuelve rápida y eficiente.

## **METODOLOGIA PARA LOS PERFILES DE COMPETENCIAS.**

Este método se desarrolla en un taller con la finalidad de obtener información esencial para diseñar un sistema de recursos humanos basado en competencias, este taller es dirigido por un responsable de recursos humanos para de esta manera poder guiar a los expertos para que nos brinden la información necesaria.

Los informantes o expertos en el puesto deben cumplir dos requisitos básicos.

- Conocer a fondo la posición: usualmente los ocupantes de mejor desempeño, los supervisores directos del puesto y el personal involucrado en el diseño del puesto cumplen esta condición.
- Asegura que los expertos poseen tres habilidades básicas que requieren en el taller: comprensión de instrucciones, lectura y escritura.

Lo ideal de este método es trabajar en grupos de tres expertos por posición a analizar ya que así podremos aprovechar las ventajas del trabajo en equipo.

Por otra parte los requisitos que deben tener los facilitadores de los talleres son:

- Conocer la metodología de modelo de perfil de competencias.
- Conocimiento del fundamento teórico del enfoque.
- Habilidad para dirigir y organizar grupos

## **OBJETIVOS DE LA METODOLOGIA DE PERFILES POR COMPETENCIAS.**

1. Identificar las actividades esenciales de los puestos de trabajo.
2. Establecer las características personales requeridas (conocimientos, destrezas, aptitudes, rasgos, etc.) requeridos para desempeñar las actividades esenciales.
3. Identificar cuáles de las competencias listadas son requerimientos de selección y cuales son requerimientos de capacitación.
4. Establecer la misión del puesto, formación académica, experiencia requerida y los indicadores de gestión posicionales.<sup>13</sup>

### **IDENTIFICAR LAS ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO.**

Los primeros datos que debemos pedir a los expertos de cada pues es que realizan una descripción de las actividades o funciones del cargo cuyo perfil se va a construir o actualizar.

Pero al momento de pedir esta información debe dejar claro que está pidiendo dos a los expertos que sería lo siguiente:

- Realicen una lista de las actividades que el cargo debería realizar.
- Identifiquen las más importantes y las ordenen según la importancia.

---

<sup>13</sup> Cooper, K.C. , EffectivecompetencyModeling&reporting, 2000

Así, un perfil de competencias se elabora únicamente a partir de las actividades esenciales.

### **ELABORAR EL PERFIL DE COMPETENCIAS.**

Un perfil de competencias es una descripción de los conocimientos, las destrezas y otras características requeridas para desempeñar un puesto o actividad con competencias.

Un perfil debe derivarse del análisis de las actividades esenciales del puesto. Teniendo muy en cuenta que la gestión de recursos humanos por competencias, el perfil o modelo, es el núcleo alrededor del cual giran todas las aplicaciones de recursos humanos.

El método para diseñar perfiles por competencias utiliza diccionarios que clasifican a las competencias: conocimientos, destrezas, aptitudes y rasgos.

Los expertos ya han identificado las actividades de la posición. Ahora tendríamos que identificar los conocimientos y las destrezas requeridas. Por lo que tendríamos que utilizar la siguiente metodología.<sup>14</sup>

#### **Metodología para identificar los conocimientos.**

Liste solamente las actividades esenciales	Conocimientos requeridos		Destrezas requeridas	Otras competencias
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				

---

<sup>14</sup> Garcia, Ricardo. (1997). Control de gestiion.

Solicite a los expertos que transcriban solamente las actividades esenciales que identificaron en la primera parte del taller.

A continuación debemos dejar en claro que es un conocimiento y lo que es una destreza para que los expertos puedan identificar con facilidad que actividades requieren de conocimientos y cuales necesitan destrezas.

Una forma de general de identificar los conocimientos es porque estos comienzan con sustantivos, por ejemplo economía, contabilidad, finanzas; mientras que las destrezas comienzan con un verbo por ejemplo negociar, manejar, vender.<sup>15</sup>

EJEMPLOS	¿ES UN CONOCIMIENTO O UNA DESTREZA?	RESPUESTAS
Elaborar balances		
Mercadeo y ventas		
Estadísticas		
Economía y finanzas		

Explicar a los expertos que hay dos tipos de conocimientos:

- Académico.- conocimientos que se adquiere mediante educación formal, por ejemplo: administración, medicina derecho.
- Informativos.- conocimientos que se adquieren por simple escucha o lectura de material informativo, por ejemplo políticas de la organización, horarios de la empresa.

Luego de haber definido los conocimientos académicos debemos pedir que definan los conocimientos informativos en la siguiente tabla. Considerando las actividades esenciales de la posición y la posición en general:

- Identificar las áreas de conocimiento informativos que sean aplicables a la posición escribiendo un (/).
- Detallar los conocimientos específicos de cada área en la columna especifique.

---

<sup>15</sup> Peterson, N.G., Munford, M.D., Borman, W.C., Jeanneret, P,R.,& Fleishman, E.A (1999).

- Si hay más de cinco conocimientos informativos, deberá ordenarlos según su importancia.
- La columna de requerimiento se completara en un siguiente paso.

### Guía para identificar conocimientos informativos.

Áreas de conocimientos informativos.	Descripción	(/)	Orden de prioridad	Especifique	Requerimiento
1. Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos estratégicos, políticas, planes operativos, etc.				1,2,3
2. Naturaleza del área o departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.				1,2,3
3. Mercado/ entorno	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio. <sup>16</sup>				1,2,3

<sup>16</sup> Peterson, N.G., Munford, M.D., Borman, W.C., Jeanneret, P.R., & Fleishman, E.A (1999).

## Metodología para identificar las destrezas genéricas.

La mejor manera de identificar destrezas o habilidades es mediante el uso de un diccionario que contengan las destrezas y sus definiciones.

El proceso arranca comparando la identificación del elemento de interacción primaria de la actividad esencial.

Por ejemplo el facilitador dirá lo siguiente: el desempeño de cualquier actividad requiere INTERACTUAR con alguno de los siguientes tres elementos:

Personas	Cosas	Datos
La ejecución de la actividad implica <u>interactuar</u> con personas.	La ejecución de la actividad implica <u>interactuar</u> con cosas. Incluye: equipos, materiales, herramientas, máquinas, vehículos, sustancias y cualquier tipo de materia prima tangible.	La ejecución de la actividad implica <u>interactuar</u> con datos o informaciones. Incluye: datos numéricos, textos, estadísticas, informaciones provenientes de cualquier fuente y datos de sistemas informáticos.

La tarea de los expertos consistirá en identificar la interacción primaria de las actividades esenciales de la posición que están analizando.

A continuación mostraremos un ejemplo sencillo de interacciones primarias donde (P) sería personas, (D) datos, (C) cosas.

ACTIVIDADES	PCD
1. Supervisa el personal a su cargo.	P
2. Planifica las actividades del área.	D
3. Opera la prensa hidráulica.	C
4. Elabora los roles de pago.	D
5. Inspecciona la calidad de los productos.	C

6. Atiende las llamadas telefónicas. <sup>17</sup>	P
--	---

Para poder obtener la información de las destrezas de cada actividad es necesario pedir a los expertos que nos ayuden con información para la siguiente tabla.

Ejemplo. Vendedor.

<b>Actividades esenciales.</b>	<b>Conocimientos.</b>	<b>PCD</b>	<b>Destrezas.</b>
1. vende el producto x.	Técnicas de venta mercadeo.	P	Persuasión, orientación de servicio.
2. Realiza seguimiento de postventa.	Técnicas de seguimiento	D	Monitoreo y control.
3. Entrega de reportes de ventas y visitas durante el último mes.	Técnicas de elaboración de reportes.	D	Escritura, organización de información.

## **METODOLOGIA PARA IDENTIFICAR DESTREZAS ESPECÍFICAS.**

Analice cada una de las destrezas específicas que se presente a continuación.

- a. Si es aplicable al puesto, en la columna.
- b. En la columna especifique, determine la destreza.
- c. La columna de requerimiento se completara en un siguiente paso.

---

<sup>17</sup> Sector, Paul. (1996). Industrial and organizational Psychology

<b>Destrezas específicas.</b>	<b>¿Aplica?</b>	<b>Especifique</b>	<b>Requerimiento.</b>
1. Manejar programas informáticos.		Internos 1. 2. 3. Externos 1. 2. 3.	1.2.3 1.2.3 1.2.3 1.2.3 1.2.3 1.2.3
2. Usar otros idiomas (especifique el idioma y el nivel requerido) <sup>18</sup>		Idioma: Alto Medio Hablado ... .. Escrito ... .. Leído ... ..	1.2.3

### 3. DETERMINAR COMPETENCIAS PARA SELECCIÓN Y PARA CAPACITACION.

Establecido el perfil de competencias es necesario determinar que competencias se adquieren en capacitación ya que también existen competencias que tienen una base hereditaria.

A continuación tendremos una tabla que nos indica que medido de capacitación y entrenamiento modifican los diversos tipos de competencias.

<sup>18</sup> Spencer, L., & Spencer, S. (1993). Competence at Work.

**Grado en que la capacitación y el entrenamiento modifican o desarrollan a diversos tipos de competencias.**

<b>Tipos de competencias.</b>	<b>Grado de modificabilidad.</b>
Conocimientos.	Fácilmente modificables.
Destrezas o habilidades.	Fácilmente modificables.
Aptitudes o capacidades.	Poco modificables.
Rasgos de personalidad.	Poco modificables.
Motivaciones.	Poco modificables.
Actitudes.	Medianamente modificables.
Intereses.	Medianamente modificables.
Creencias.	Poco modificables.
Valores.	Poco modificables. <sup>19</sup>

#### **4. OTROS ASPECTOS RELEVANTES DEL PERFIL.**

En base a los requerimientos de las de las certificaciones de competencia laboral a nivel internacional es importante completar el perfil con otra información complementaria.

1. **Misión del puesto.**- aquí debe ir la razón de ser del puesto, para que existe este cargo o cuál es su principal contribución. Para que la misión del puesto sea técnica debe cumplir con las siguientes características:

<b>Criterios que debe cumplir la frase de propósito principal.</b>
a. La frase no debe exceder de cuatro líneas.
b. Es aplicable solo al cargo en cuestión y no a otros.
c. Empezar con un verbo en infinitivo.
d. No contener más de cuatro verbos.

---

<sup>19</sup> Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence at Work, Models for superior performance*. New York, Wiley.

Moreno, Jaime. (2001). *Selección de personal. Enfoque clásico y de competencias*.

2. **Educación requerida.**- aquí se debe indicar la educación académica y las capacitaciones adicionales requeridas para el desempeño del puesto.

3.

<b>Nivel de educación formal</b>	<b>Años de estudio</b>	<b>Título</b>	<b>Área académica.</b>
Formación básica			
Secundaria completa			
Estudiante universitario			
Tecnólogo			
Título profesional(especialidad)			

4. **Experiencia requerida.**- aquí se debe pedir que indique la experiencia requerida para ocupar esta posición.

<b>Experiencia.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Experiencia en instituciones similares</li> <li>■ Experiencia en puestos similares</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Tres meses</li> <li>■ Seis mese</li> <li>■ Un año</li> <li>■ Un año a tres años</li> <li>■ Tres a cinco años, más de cinco años</li> </ul>

5. **Indicadores de Gestión Posicionales.**-los indicadores de gestión son elementos cuantitativos que permiten medir los resultados esperados de una actividad para determinar si cumplen con ciertas especificaciones y a su vez establecer si la actividad ha sido desempeñada de un modo competente.

Transcriba solamente las actividades esenciales.	Nombre del indicador.	Fórmula de cálculo. (como se va a calcular el indicador)	Meta de efectividad esperada. ¿Cuál es el nivel cuantitativo esperado?	Clientes. ¿Quién es el cliente o usuario beneficiario?

## 6. VALIDAR LA INFORMACION RECOLECTADA.

Se recomienda que este proceso este a cargo de los supervisores directos de cada puesto y del responsable de la administración del modelo. Es necesario verificar dos aspectos:

1. Actividades del puesto.
2. Competencias.

### **Sobre las actividades del puesto.**

Es importante que las actividades escritas por los expertos cumplan con las siguientes condiciones:

- Empiecen con verbo
- Especifiquen el objeto del verbo con un razonable grado de claridad y detalle.

Los validadores deben revisar las actividades redactadas por los expertos con el objeto de asegurar que:

- Empiecen siempre con un verbo (ej: asiste a las reuniones semanales).
- No sean excesivamente genéricas (ej: ejecuta los procesos a su cargo)
- No proporcionen detalles excesivos o innecesarios.

- No existan duplicaciones en las descripciones.
- Cada descripción mencione solamente una actividad o acción.

Para validar podrían apoyarse en los siguientes criterios:

Dimensión de análisis	Criterios a cumplir
a. Aspecto formal de la redacción de actividades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La descripción empieza con un verbo de conducta observable.</li> <li>- El número de verbos por frase no exceda de dos.</li> <li>- El complemento del verbo es claro y da sentido a la descripción, es comprensible.</li> </ul>
b. Exhaustividad del contenido.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿están todas las actividades que efectivamente se ejecutan en la posición?</li> </ul>
c. Calificación de las actividades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No existen sobrevaloraciones o subvaloraciones en las calificaciones asignadas en cada escala y actividad.</li> </ul>
d. Actividades esenciales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿son las actividades esenciales propuestas, las más importantes desde el punto de vista de las necesidades y prioridades del área o institución?</li> </ul>

Para asegurarse la validez de las actividades esenciales tendremos que hacer las siguientes preguntas.

- . ¿Son estas las actividades que agregan más valor?
- . ¿Guardan estas actividades coherencia con el propósito principal del puesto?
- . ¿Generan estas actividades resultados significativos?

. ¿Contribuyen estas actividades con el logro de objetivos de la institución?

### **SOBRE LAS COMPETENCIAS.**

Los validadores deben verificar:

- Si los conocimientos son realmente conocimientos.
- Si las destrezas son realmente destrezas.
- Si las competencias propuestas tienen realmente sentido.

Ejemplo:

Conocimientos requeridos.

- Administración financieros.
- Sistemas de información.
- Manejo de recursos humanos.

De los tres conocimientos propuestos, el tercero es incorrecto porque las destrezas comienzan con un verbo. Todo lo que sea manejo de algo, implica una destreza o habilidad.

Para facilitar el proceso de validación puede apoyarse controlando los siguientes criterios:

Validar la matriz de competencias:

<b>Criterios</b>	<b>¿cumple? x</b>
a. El número de conocimientos académicos por actividad no debe ser mayor de tres.	
b. Los conocimientos académicos deben ser los requeridos para desempeñar la actividad esencial.	
c. El número de destrezas generales por actividad no debe ser mayor de dos.	
d. Las destrezas generales deben ser las requeridas para desempeñar la actividad esencial.	
e. El número de otras competencias (rasgos,	

motivaciones, capacidades) por actividad no debe ser mayor de tres.	
f. Las otras competencias (rasgos, motivaciones, capacidades) deben ser las requeridas para desempeñar la actividad esencial.	

Validar conocimientos informativos.

<b>Criterios</b>	<b>¿Cumple? x</b>
g. El número de conocimientos no debe exceder de cinco.	
h. Si hay priorización, esta es correcta.	
i. Los conocimientos escogidos son indispensables.	
j. Existen especificaciones donde es pertinente.	
k. Si se escogieron las categorías 6,9, 10 y 11 constan con su debida especificación.	

Validar destrezas específicas.

<b>Criterios</b>	<b>¿Cumple? x</b>
a. Todas las categorías escogidas constan con su debida especificación.	
b. Se si escogió la categoría de idiomas, se detalla el tipo de manejo del lenguaje (escritura, hablado, lectura, escucha).	
c. Las destrezas escogidas son indispensables.	
d. Si se añadieron "otras destrezas específicas", verificar si éstas son realmente otras destrezas. <sup>20</sup>	

---

<sup>20</sup> Spencer, L., & Spencer, S. (1993), competence at Work: Models for superiors performance. New York Wiley.

Moreno, Jaime. (2001). Selección de personal. Enfoque clásico de competencias.

## **EL PANEL DE EXPERTOS.**

Consiste en reunir a una serie de personas con unos buenos conocimientos de la organización y del puesto que se va a definir; generalmente, personas de nivel ejecutivo y de la línea jerárquica del puesto, que conocen la proyección, el enfoque o la actividad que la organización desea para ese puesto.

La reunión comienza explicando en qué consisten las competencias, que importancia tienen para la organización y como deben estar definidas, para pasar a comentar cual es la misión de la organización, cuales sus políticas, qué cultura es predominante y cuál es su futuro, a fin de ir aproximándonos al puesto objeto de definición. Posteriormente se describe el puesto, indicando su dependencia y sus relaciones, así como la responsabilidad que asume, las áreas de actividad que aglutina y cualquier otra característica que sea digna de mención.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> “Un modelo de gestión por competencias

” José Luis Dirube M

**MANUAL DE FUNCIONES  
Y PERFILES DEL  
HOSPITAL LUIS F.  
MARTINEZ**

**LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN**  
**DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO**

**1.- Datos de Identificación:**

Institución: HOSPITAL LUIS F. MARTINEZ DE CAÑAR	Unidad: Dirección
Puesto: DIRECTOR	Código:
Nivel: Directivo	Puntos: 990 ptos.
Grupo Ocupacional: Director técnico de área	Grado: Grado 14 Servidor Público 8
Rol del Puesto: Dirección de unidad organizacional	

**2.- Misión del Puesto:**

LIDERAR Y CONDUCIR LA GESTION ADMINISTRATIVA Y MEDICA, ASI COMO LOS DISTINTOS PROGRAMAS QUE EJECUTAN LAS UNIDADES OPERATIVAS, GESTIONAR LOS RECURSOS NECESARIOS PARA UN MANTENER UNA ENTIDAD FUNCIONANDO CON EXCELENCIA, EFICIENCIA Y OPORTUNIDAD A FAVOR DE SUS USUARIOS.

**3.- Actividades del Puesto:**

<b>Actividades del Puesto</b>	<b>F</b>	<b>CO</b>	<b>CM</b>	<b>Total</b>
PLAN ESTRATEGICO DEL AREA DE SALUD.	1	5	5	<b>26</b>
PROGRAMACION ANUAL DE ACTIVIDADES DEL AREA DE SALUD.	1	5	4	<b>21</b>
PRESENTAR PROYECTOS PARA OBTENER RECURSOS EXTERNOS	2	3	5	<b>17</b>
MONITOREO Y RETROALIMENTACION DE LA PRODUCCION DEL AREA.	2	5	3	<b>17</b>

**4.- Interfaz del Puesto**

Actividades Esenciales	Interfaz
	Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios <u>directos</u> de la actividad.
PLAN ESTRATEGICO DEL AREA DE SALUD.	TODA LA INSTITUCION
PROGRAMACION ANUAL DE ACTIVIDADES DEL AREA DE SALUD.	TODA LA INSTITUCION
PRESENTAR PROYECTOS PARA OBTENER RECURSOS EXTERNOS	ORGANISMOS EXTERNOS
MONITOREO Y RETROALIMENTACION DE LA PRODUCCION DEL AREA.	PERSONAL DEL AREA DE SALUD

**5.- Conocimientos Requeridos:**

Actividades esenciales	Conocimientos
PLAN ESTRATEGICO DEL AREA DE SALUD.	Tener conocimientos de Gerencia en Salud, Desarrollo Local y Planeación Estratégica.
PROGRAMACION ANUAL DE ACTIVIDADES DEL AREA DE SALUD.	Conocer sobre de Gerencia en Salud (Planificación, ejecución, evaluación y corrección o seguimiento)
PRESENTAR PROYECTOS PARA OBTENER RECURSOS EXTERNOS	Técnicas de elaboración y supervisión de proyectos
MONITOREO Y RETROALIMENTACION DE LA PRODUCCION DEL AREA.	Conocer sobre de Gerencia en Salud (Planificación, ejecución, evaluación y corrección o seguimiento)

**6.- Instrucción Formal Requerida:**

Nivel de Instrucción Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).
Cuarto Nivel	Profesional - 6 años o más	Gerencia de Salud

**7.- Experiencia Laboral Requerida:**

<b>Dimensiones de Experiencia</b>	<b>Detalle</b>
Tiempo de experiencia	10 años o más
Especificidad de la experiencia	Específica
Contenido de la experiencia	Gerencia en salud y desarrollo local

**8.- Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:**

<b>Destrezas</b>	<b>Definición</b>	<b>Relevancia</b>		
		<b>Alta</b>	<b>Media</b>	<b>Baja</b>
Pensamiento estratégico	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.	X		
Planificación y gestión	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros.	X		
Generación de ideas	Desarrolla planes, programas o proyectos alternativos para solucionar problemas estratégicos organizacionales.	X		
Monitoreo y control	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.	X		

**9.- Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):**

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Baja	Media	Alta
Orientación a los resultados	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.	X		
Conocimiento del entorno organizacional	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.	X		
Liderazgo	Constituye una guía para los integrantes del equipo de trabajo para el logro de objetivos institucionales, potenciando las destrezas y habilidades de sus integrantes	X		
Orientación de servicio	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	X		
Construcción de relaciones	Construye relaciones beneficiosas para el cliente externo y la institución, que le permiten alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la institución.	X		
Iniciativa	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.	X		
Trabajo en equipo	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización	X		

Sujetarse al Catálogo de Competencias Conductuales:

**10.- Requerimientos de Selección y Capacitación**

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
<b>Liste los Conocimientos</b>		
Tener conocimientos de Gerencia en Salud, Desarrollo Local y Planeación Estratégica.	X	
Conocer sobre de Gerencia en Salud (Planificación, ejecución, evaluación y corrección o seguimiento)	X	

Técnicas de elaboración y supervisión de proyectos	X	
Conocer sobre de Gerencia en Salud (Planificación, ejecución, evaluación y corrección o seguimiento)	X	
<b>Liste la Instrucción Formal</b>		
<b>Gerencia de Salud</b>		
	X	
<b>Liste el Contenido de la Experiencia</b>		
<b>Gerencia en salud y desarrollo local</b>		
	X	
<b>Liste las Destrezas Técnicas</b>		
Pensamiento estratégico	X	
Planificación y gestión	X	
Generación de ideas	X	
Monitoreo y control	X	
<b>Liste las Destrezas Conductuales</b>		
Orientación a los resultados	X	
Conocimiento del entorno organizacional	X	
Liderazgo	X	
Orientación de servicio	X	
Construcción de relaciones	X	
Iniciativa	X	
Trabajo en equipo	X	

**11**      **Valoración del Puesto**

COMPETENCIAS				COMPLEJIDAD DEL PUESTO		RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
190	100	100	100	100	100	200	100

ELABORADO		REVISADO POR:	APROBADO POR:
			
REFORMADO			
FECHA:	FECHA:	FECHA:	FECHA:

**LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN**  
**DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO**

**1.- Datos de Identificación:**

Institución: HOSPITAL LUIS F. MARTINEZ DE CAÑAR	Unidad: Clínica
Puesto: Médico Tratante	Código:
Nivel: Profesional	Puntos: 815 ptos.
Grupo Ocupacional: Servidor público 7	Grado: Grado 11 Servidor Público 5
Rol del Puesto: Ejecución y supervisión de procesos	

**2.- Misión del Puesto:**

BRINDAR ATENCION MEDICA DE CALIDAD A LOS PACIENTES QUE ACUDEN A LA CASA DE SALUD, MEDIANTE UN DIAGNOSTICO CERTERO DE LAS ENFERMEDADES QUE PADECEN.

**3.- Actividades del Puesto:**

<b>Actividades del Puesto</b>	<b>F</b>	<b>CO</b>	<b>CM</b>	<b>Total</b>
REALIZAR ATENCION MEDICA A LOS PACIENTES DE CONSULTA EXTERNA.	5	5	5	<b>30</b>
EFFECTUAR TRATAMIENTOS DE PACIENTES	4	4	5	<b>24</b>
PASAR VISITA A LOS PACIENTES HOSPITALIZADOS.	5	4	4	<b>21</b>

**4.- Interfaz del Puesto**

Actividades Esenciales	Interfaz
	Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios <u>directos</u> de la actividad.
REALIZAR ATENCION MEDICA A LOS PACIENTES DE CONSULTA EXTERNA.	Pacientes
EFFECTUAR TRATAMIENTOS DE PACIENTES	Pacientes
PASAR VISITA A LOS PACIENTES HOSPITALIZADOS.	Pacientes,médicos residentes, enfermeras, auxiliares de enfermería

**5.- Conocimientos Requeridos:**

Actividades esenciales	Conocimientos
REALIZAR ATENCION MEDICA A LOS PACIENTES DE CONSULTA EXTERNA.	Conocimientos de Medicina General y medicina Interna
EFFECTUAR TRATAMIENTOS DE PACIENTES	Conocimientos de Medicina General
PASAR VISITA A LOS PACIENTES HOSPITALIZADOS.	Conocimientos de Medicina General y medicina Interna

**6.- Instrucción Formal Requerida:**

Nivel de Instrucción Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).
Cuarto Nivel	Profesional - 6 años o más	Medicina Interna

**7.- Experiencia Laboral Requerida:**

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	5 - 6 años
Especificidad de la experiencia	Específica
Contenido de la experiencia	Medicina Interna

**8.- Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:**

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Pensamiento crítico	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.	X		
Juicio y toma de decisiones	Toma decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la institución, y de la satisfacción del problema del cliente. Idea soluciones a problemáticas futuras de la institución.	X		
Pensamiento analítico	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando y secuenciando un problema o situación, estableciendo causas de hecho, o varias consecuencias de acción. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.	X		

**9.- Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):**

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Baja	Media	Alta
Orientación a los resultados	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.	X		
Conocimiento del entorno organizacional	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.	X		

Trabajo en equipo	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los demás.		X	
Aprendizaje continuo	Realiza trabajos de investigación que comparte con sus compañeros. Comparte sus conocimientos y experiencias actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.	X		

Sujetarse al Catálogo de Competencias Conductuales:

**10.- Requerimientos de Selección y Capacitación**

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
<b>Liste los Conocimientos</b>		
Conocimientos de Medicina General y medicina Interna	X	
Conocimientos de Medicina General	X	
Conocimientos de Medicina General y medicina Interna	X	
	X	
<b>Liste la Instrucción Formal</b>		
<b>Medicina Interna</b>		
	X	
<b>Liste el Contenido de la Experiencia</b>		
<b>Medicina Interna</b>		
	X	
<b>Liste las Destrezas Técnicas</b>		
Pensamiento crítico	X	
Juicio y toma de decisiones	X	
Pensamiento analítico	X	

<b>Liste las Destrezas Conductuales</b>		
Orientación a los resultados	X	
Conocimiento del entorno organizacional	X	
Trabajo en equipo	X	
Aprendizaje continuo	X	

**11**      **Valoración del Puesto**

COMPETENCIAS				COMPLEJIDAD DEL PUESTO		RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
190	75	80	60	80	100	150	80

<b>ELABORADO</b>	<input type="text"/>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
	<input type="text"/>		
<b>REFORMADO</b>			
<b>FECHA:</b>	<b>FECHA:</b>	<b>FECHA:</b>	<b>FECHA:</b>

**LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN**  
**DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO**

**1.- Datos de Identificación:**

Institución: HOSPITAL LUIS F. MARTINEZ DE CAÑAR	Unidad: Departamento de cirugía
Puesto: Médico tratante de cirugía.	Código:
Nivel: Profesional	Puntos: 815 ptos.
Grupo Ocupacional: Servidor público 7	Grado: Grado 11 Servidor Público 5
Rol del Puesto: Ejecución y supervisión de procesos	

**2.- Misión del Puesto:**

BRINDAR ATENCION MEDICA DE CALIDAD A LOS PACIENTES HOSPITALIZADOS POR PATOLOGIAS QUIRURGICAS, APLICANDO TECNICAS Y PROCEDIMIENTOS PROTOCOLIZADOS BAJO LA BASE DE EVIDENCIAS CIENTIFICAS.

**3.- Actividades del Puesto:**

Actividades del Puesto	F	CO	CM	Total
EJECUTAR CIRUGIAS PROGRAMADAS Y DE EMERGENCIA.	5	5	5	<b>30</b>
REALIZAR INTERCONSULTAS DE OTRAS AREAS.	4	5	5	<b>29</b>
PASAR VISITA A LOS PACIENTES HOSPITALIZADOS.	5	5	4	<b>25</b>
BRINDAR CONSULTA EXTERNA A PACIENTES.	5	4	5	<b>25</b>

**4.- Interfaz del Puesto**

Actividades Esenciales	Interfaz
	Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios <u>directos</u> de la actividad.
EJECUTAR CIRUGIAS PROGRAMADAS Y DE EMERGENCIA.	Pacientes
REALIZAR INTERCONSULTAS DE OTRAS AREAS.	Pacientes
PASAR VISITA A LOS PACIENTES HOSPITALIZADOS.	Pacientes
BRINDAR CONSULTA EXTERNA A PACIENTES.	Pacientes

**5.- Conocimientos Requeridos:**

Actividades esenciales	Conocimientos
EJECUTAR CIRUGIAS PROGRAMADAS Y DE EMERGENCIA.	Conocer sobre cirugía, distintas técnicas y procedimientos, especialidad en cirugía.
REALIZAR INTERCONSULTAS DE OTRAS AREAS.	Conocer sobre medicina en general.
PASAR VISITA A LOS PACIENTES HOSPITALIZADOS.	Conocer sobre el manejo de historias clínicas, tratamientos post operatorios y su evolución.
BRINDAR CONSULTA EXTERNA A PACIENTES.	Conocer sobre medicina en general.

**6.- Instrucción Formal Requerida:**

Nivel de Instrucción Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).
Cuarto Nivel	Profesional - 6 años o más	Medicina y Cirugía

**7.- Experiencia Laboral Requerida:**

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	5 - 6 años
Especificidad de la experiencia	Específica
Contenido de la experiencia	Cirujía

**8.- Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:**

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Identificación de problemas	Identifica los problemas que impiden el cumplimiento de los objetivos y metas planteados en el plan operativo institucional y redefine las estrategias.	X		
Orientación / asesoramiento	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.	X		
Juicio y toma de decisiones	Toma decisiones de complejidad media sobre la base de sus conocimientos, de los productos o servicios de la unidad o proceso organizacional, y de la experiencia previa.		X	
Inspección de productos o servicios	Establece procedimientos de control de calidad para los productos o servicios que genera la institución.	X		

**9.- Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):**

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Baja	Media	Alta
Orientación a los resultados	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.	X		

Aprendizaje continuo	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.		X	
Orientación de servicio	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	X		
Iniciativa	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.	X		
Orientación a los resultados	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.	X		

Sujetarse al Catálogo de Competencias Conductuales:

#### **10.- Requerimientos de Selección y Capacitación**

<b>Conocimientos / Destrezas</b>	<b>Requerimiento de Selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>
<b>Liste los Conocimientos</b>		
Conocer sobre cirugía, distintas técnicas y procedimientos, especialidad en cirugía.	X	
Conocer sobre medicina en general.	X	
Conocer sobre el manejo de historias clínicas, tratamientos post operatorios y su evolución.	X	
Conocer sobre medicina en general.	X	
<b>Liste la Instrucción Formal</b>		
<b>Medicina y Cirugía</b>		
	X	
<b>Liste el Contenido de la Experiencia</b>		
<b>Cirujía</b>		
	X	
<b>Liste las Destrezas Técnicas</b>		
Identificación de problemas	X	

Orientación / asesoramiento	X	
Juicio y toma de decisiones	X	
Inspección de productos o servicios	X	
<b>Liste las Destrezas Conductuales</b>		
Orientación a los resultados	X	
Aprendizaje continuo	X	
Orientación de servicio	X	
Iniciativa	X	
Orientación a los resultados	X	

**11 Valoración del Puesto**

COMPETENCIAS				COMPLEJIDAD DEL PUESTO		RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
190	75	80	60	80	100	150	80

ELABORADO	<input type="text"/>	REVISADO POR:	APROBADO POR:
	<input type="text"/>		
REFORMADO	<input type="text"/>		
FECHA:                      FECHA:                      FECHA:                      FECHA:			

**LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN**  
**DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO**

**1.- Datos de Identificación:**

Institución: HOSPITAL LUIS F. MARTINEZ DE CAÑAR	Unidad: Talento Humano
Puesto: Jefe de personal	Código:
Nivel: Profesional	Puntos: 783 ptos.
Grupo Ocupacional: Servidor publico de apoyo 4	Grado: Grado 11 Servidor Público 5
Rol del Puesto: Ejecución de procesos	

**2.- Misión del Puesto:**

RESPONSABLE DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO DE LA ORGANIZACIÓN, COORDINANDO CON GESTION DE FINANZAS, ENFERMERIA, MANTENIMIENTO Y SERVICIOS GENERALES.

**3.- Actividades del Puesto:**

<b>Actividades del Puesto</b>	<b>F</b>	<b>CO</b>	<b>CM</b>	<b>Total</b>
ELABORAR ACCIONES DE PERSONAL	4	5	3	<b>19</b>
ELABORAR CONTRATOS DE TRABAJO.	2	5	3	<b>17</b>
CONTROLAR LA ASISTENCIA DEL PERSONAL ENTRADA Y SALIDA.	5	5	3	<b>20</b>
MANTENER ACTUALIZADAS LAS REFORMAS SEGUN EL AREA DE SU COMPETENCIA EN LA WEB.	4	5	3	<b>19</b>

**4.- Interfaz del Puesto**

Actividades Esenciales	Interfaz
	Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios <u>directos</u> de la actividad.
ELABORAR ACCIONES DE PERSONAL	Personal de la entidad
ELABORAR CONTRATOS DE TRABAJO.	Personal de la entidad
CONTROLAR LA ASISTENCIA DEL PERSONAL ENTRADA Y SALIDA.	Personal de la entidad
MANTENER ACTUALIZADAS LAS REFORMAS SEGUN EL AREA DE SU COMPETENCIA EN LA WEB.	Todas las áreas de la Institución

**5.- Conocimientos Requeridos:**

Actividades esenciales	Conocimientos
ELABORAR ACCIONES DE PERSONAL	LOSEP, Código de Trabajo
ELABORAR CONTRATOS DE TRABAJO.	LOSEP, Código de Trabajo
CONTROLAR LA ASISTENCIA DEL PERSONAL ENTRADA Y SALIDA.	LOSEP, Código de Trabajo
MANTENER ACTUALIZADAS LAS REFORMAS SEGUN EL AREA DE SU COMPETENCIA EN LA WEB.	LOSEP, Código de Trabajo

**6.- Instrucción Formal Requerida:**

Nivel de Instrucción Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).
Tercer Nivel	Profesional - 5 años	Administración

**7.- Experiencia Laboral Requerida:**

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	3 - 4 años
Especificidad de la experiencia	Especifica
Contenido de la experiencia	Administración de Talento Humano

**8.- Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:**

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Orientación / asesoramiento	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.	X		
Monitoreo y control	Monitorea el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el cumplimiento de los mismos.		X	
Monitoreo y control	Analiza y corrige documentos.			X
Organización de la información	Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.		X	

**9.- Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):**

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Baja	Media	Alta
Trabajo en equipo	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización	X		
Conocimiento del entorno organizacional	Identifica, describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la institución, con un sentido claro de lo que es influir en la institución.		X	
Liderazgo	Constituye una guía para los integrantes del equipo de trabajo para el logro de objetivos institucionales.		X	
Orientación de servicio	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	X		
Construcción de relaciones	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personas desconocidas, desde el primer encuentro.		X	
Iniciativa	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.	X		

Sujetarse al Catálogo de Competencias Conductuales:

**10.- Requerimientos de Selección y Capacitación**

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
<b>Liste los Conocimientos</b>		
LOSEP, Código de Trabajo	X	X
LOSEP, Código de Trabajo	X	X

LOSEP, Código de Trabajo	X	X
LOSEP, Código de Trabajo	X	X
<b>Liste la Instrucción Formal</b>		
<b>Administración</b>		
	X	
<b>Liste el Contenido de la Experiencia</b>		
<b>Administración de Talento Humano</b>		
	X	
<b>Liste las Destrezas Técnicas</b>		
Orientación / asesoramiento	X	
Monitoreo y control	X	
Monitoreo y control	X	X
Organización de la información	X	
<b>Liste las Destrezas Conductuales</b>		
Trabajo en equipo	X	
Conocimiento del entorno organizacional		X
Liderazgo	X	
Orientación de servicio	X	
Construcción de relaciones	X	X
Iniciativa	X	

**11**

**Valoración del Puesto**

COMPETENCIAS				COMPLEJIDAD DEL PUESTO		RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
155	63	100	100	60	100	125	80

ELABORADO	<input type="text"/>	REVISADO POR:	APROBADO POR:
	<input type="text"/>		
REFORMADO	<input type="text"/>		
FECHA:                      FECHA:                      FECHA:                      FECHA:			

**LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN**  
**DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO**

**1.- Datos de Identificación:**

Institución: HOSPITAL LUIS F. MARTINEZ DE CAÑAR	Unidad: Secretaria
Puesto: Secretaria	Código:
Nivel: No profesional	Puntos: 335 ptos.
Grupo Ocupacional: Servidor público de apoyo 1	Grado: Grado 4 Servidor Público de Apoyo 2
Rol del Puesto: Ejecución de apoyo y tecnológico	

**2.- Misión del Puesto:**

BRINDAR UN APOYO INCONDICIONAL A SU JEFE EN LAS TAREAS ESTABLECIDAS ASI COMO TAMBIEN EN LA VIGILANCIA DE LOS PROCESOS A SEGUIR EN LA INSTITUCION. COORDINAR CON ALGUNOS DEPARTAMENTOS PARA EL ENVIO Y RECEPCION DE OFICIOS Y COMUNICADOS.

**3.- Actividades del Puesto:**

Actividades del Puesto	F	CO	CM	Total
RECEPCION DE COMUNICACIONES.	5	5	3	<b>20</b>
REALIZAR OFICIOS, MEMORANDOS, CERTIFICADOS DE SALUD.	5	5	2	<b>15</b>
CERTIFICADOS DE HONORABILIDAD Y PARA RURALES.	5	5	2	<b>15</b>
RECEPCION E INFORMACION DE LLAMADAS TELEFONICAS INTERNAS Y EXTERNAS.	5	5	1	<b>10</b>

**4.- Interfaz del Puesto**

Actividades Esenciales	Interfaz
	Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios <u>directos</u> de la actividad.
RECEPCION DE COMUNICACIONES.	Todos los departamentos.
REALIZAR OFICIOS, MEMORANDOS, CERTIFICADOS DE SALUD.	Todos los departamentos.
CERTIFICADOS DE HONORABILIDAD Y PARA RURALES.	Todo el personal.
RECEPCION E INFORMACION DE LLAMADAS TELEFONICAS INTERNAS Y EXTERNAS.	Personal de la Unidad

**5.- Conocimientos Requeridos:**

Actividades esenciales	Conocimientos
RECEPCION DE COMUNICACIONES.	Saber y conocer Expresión oral y escrita.
REALIZAR OFICIOS, MEMORANDOS, CERTIFICADOS DE SALUD.	Saber de Redacción, conocer de Informática.
CERTIFICADOS DE HONORABILIDAD Y PARA RURALES.	saber de Redacción , conocer Informática
RECEPCION E INFORMACION DE LLAMADAS TELEFONICAS INTERNAS Y EXTERNAS.	Conocer sobre educación atención al cliente

**6.- Instrucción Formal Requerida:**

Nivel de Instrucción Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).
Bachillerato	Bachiller	Secretariado

**7.- Experiencia Laboral Requerida:**

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	2 años
Especificidad de la experiencia	Específica
Contenido de la experiencia	Secretaria

**8.- Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:**

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Orientación / asesoramiento	Orienta a un compañero en la forma de realizar ciertas actividades de complejidad baja.			X
Planificación y gestión	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.			X
Generación de ideas	Desarrolla estrategias para la optimización de los recursos humanos, materiales y económicos.		X	
Expresión oral	Comunica en forma clara y oportuna información sencilla.			X

**9.- Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):**

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Baja	Media	Alta
Flexibilidad	Aplica normas que dependen a cada situación o procedimientos para cumplir con sus responsabilidades.			X
Trabajo en equipo	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los demás.		X	
Iniciativa	Reconoce las oportunidades o problemas del momento. Cuestiona las formas convencionales de trabajar.			X

Sujetarse al Catálogo de Competencias Conductuales:

**10.- Requerimientos de Selección y Capacitación**

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
<b>Liste los Conocimientos</b>		
Saber y conocer Expresión oral y escrita.	X	
Saber de Redacción, conocer de Informática.	X	X
saber de Redacción , conocer Informática	X	
Conocer sobre educación atención al cliente	X	
<b>Liste la Instrucción Formal</b>		
<b>Secretariado</b>		
	X	
<b>Liste el Contenido de la Experiencia</b>		
<b>Secretaria</b>		
	X	
<b>Liste las Destrezas Técnicas</b>		
Orientación / asesoramiento	X	

Planificación y gestión	X	X
Generación de ideas	X	X
Expresión oral	X	
<b>Liste las Destrezas Conductuales</b>		
Flexibilidad	X	
Trabajo en equipo		X
Iniciativa	X	

### 11 Valoración del Puesto

COMPETENCIAS				COMPLEJIDAD DEL PUESTO		RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
45	50	40	20	40	20	100	20

ELABORADO		REVISADO POR:	APROBADO POR:
			
REFORMADO			
FECHA:                      FECHA:                      FECHA:                      FECHA:			

**LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN**  
**DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO**

**1.- Datos de Identificación:**

Institución: HOSPITAL LUIS F. MARTINEZ DE CAÑAR	Unidad: Finanzas
Puesto: Pagador	Código:
Nivel: Profesional	Puntos: 590 ptos.
Grupo Ocupacional: Servidor Publica 2	Grado: Grado 8 Servidor Público 2
Rol del Puesto: Administrativo	

**2.- Misión del Puesto:**

Generar el adecuado pago por los servicios y bienes recibidos por la institución, a su vez cubrir las obligaciones patronales para con el personal de empleados, trabajadores y contratados del Hospital.

**3.- Actividades del Puesto:**

<b>Actividades del Puesto</b>	<b>F</b>	<b>CO</b>	<b>CM</b>	<b>Total</b>
MODIFICACION PRESUPUESTARIA.	1	5	4	<b>21</b>
DETALLAR LA FORMA DE PAGO.	5	5	2	<b>15</b>
ELABORACION DE INTRAS 2.	2	5	2	<b>12</b>
DESCARGAR LA PRE PLANILLA MENSUAL.	2	5	2	<b>12</b>
ELABORACION DE CÁLCULO PRESUPUESTARIO.	2	3	3	<b>11</b>

**4.- Interfaz del Puesto**

Actividades Esenciales	Interfaz
	Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios <u>directos</u> de la actividad.
MODIFICACION PRESUPUESTARIA.	Institución y proveedores
DETALLAR LA FORMA DE PAGO.	Institución y proveedores
ELABORACION DE INTRAS 2.	Institución
DESCARGAR LA PRE PLANILLA MENSUAL.	Institución
ELABORACION DE CALCULO PRESUPUESTARIO.	Institución

**5.- Conocimientos Requeridos:**

Actividades esenciales	Conocimientos
MODIFICACION PRESUPUESTARIA.	Conocimientos de Contabilidad y computación.
DETALLAR LA FORMA DE PAGO.	Conocimientos de Contabilidad.
ELABORACION DE INTRAS 2.	Conocimientos de derecho tributario, CURSO DE INTRAS 2.
DESCARGAR LA PRE PLANILLA MENSUAL.	Conocer sobre el manejo presupuestario dictado por MEF
ELABORACION DE CALCULO PRESUPUESTARIO.	Tener conocimientos de Derecho tributario

**6.- Instrucción Formal Requerida:**

Nivel de Instrucción Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).
Tercer Nivel	Profesional - 5 años	Administración- Economía

**7.- Experiencia Laboral Requerida:**

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	Hasta 1 año
Especificidad de la experiencia	Relacionada
Contenido de la experiencia	Administración- Contabilidad

**8.- Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:**

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Recopilación de información	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. (Obtiene información en periódicos, bases de datos, estudios técnicos etc.)		X	
Destreza matemática	Desarrolla un modelo matemático para simular y resolver problemas.	X		
Monitoreo y control	Analiza y corrige documentos.			X
Análisis de operaciones	Sugerir cambios en un programa de computación para que su uso resulte más fácil al usuario.		X	
Pensamiento crítico	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.	X		

**9.- Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):**

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Baja	Media	Alta
Aprendizaje continuo	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.		X	
Trabajo en equipo	Coopera. Participa activamente en el equipo, apoya las decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás. Comparte información.			X
Orientación de servicio	Actúa a partir de los requerimientos de los clientes ofreciendo respuestas estandarizadas a sus demandas.			X
Iniciativa	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.		X	
Construcción de relaciones	Entabla relaciones a nivel laboral. Inicia y mantiene relaciones sociales con compañeros, clientes y proveedores.			X

Sujetarse al Catálogo de Competencias Conductuales

**10.- Requerimientos de Selección y Capacitación**

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
<b>Liste los Conocimientos</b>		
Conocimientos de Contabilidad y computación.	X	
Conocimientos de Contabilidad.	X	
Conocimientos de derecho tributario, CURSO DE INTRAS 2.	X	X
Conocer sobre el manejo presupuestario dictado por MEF		X
Tener conocimientos de Derecho tributario	X	
<b>Liste la Instrucción Formal</b>		
<b>Administración- Economía</b>		
	X	
<b>Liste el Contenido de la Experiencia</b>		

<b>Administración- Contabilidad</b>		
	X	
<b>Liste las Destrezas Técnicas</b>		
Recopilación de información	X	
Destreza matemática	X	
Monitoreo y control	X	
Análisis de operaciones	X	
Pensamiento crítico	X	
<b>Liste las Destrezas Conductuales</b>		
Aprendizaje continuo	X	
Trabajo en equipo	X	
Orientación de servicio	X	
Iniciativa	X	
Construcción de relaciones	X	

### 11 Valoración del Puesto

COMPETENCIAS				COMPLEJIDAD DEL PUESTO		RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
155	25	60	80	60	80	50	80

ELABORADO		REVISADO POR:	APROBADO POR:
			
REFORMADO			
FECHA:	FECHA:	FECHA:	FECHA:

**LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN**  
**DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO**

**1.- Datos de Identificación:**

Institución: HOSPITAL LUIS F. MARTINEZ DE CAÑAR	Unidad: FINANZAS
Puesto: JEFE FINANCIERO	Código:
Nivel: Directivo	Puntos: 650 pts.
Grupo Ocupacional: SERVIDOR PUBLICO 3	Grado: Grado 9 Servidor Público 3
Rol del Puesto: Administrativo	

**2.- Misión del Puesto:**

REALIZAR EL PRESUPUESTO PARA EL HOSPITAL PARA CUMPLIR CON LAS METAS PROPUESTAS ASI COMO TAMBIEN APOYO EN TODA LA PARTE FINANCIERA DEL DEPARTAMENTO.

**3.- Actividades del Puesto:**

<b>Actividades del Puesto</b>	<b>F</b>	<b>CO</b>	<b>CM</b>	<b>Total</b>
PAGO APROVEEDORES POR SERVICIOS Y BIENES	5	5	4	<b>25</b>
MODIFICACIONES PRESUPUESTARIAS	3	5	4	<b>23</b>
REPROGRAMACIONES PRESUPUESTARIAS	3	5	4	<b>23</b>
ELABORAR ROLES DE PAGO DE EMPLEADOS Y TRABAJADORES	2	5	4	<b>22</b>
DECLARACIONES DE IVA Y RETENCIONES DEL SRI	2	5	4	<b>22</b>
INFORMES MENSUALES SOBRE PRESUPUESTOS	2	5	4	<b>22</b>

**4.- Interfaz del Puesto**

Actividades Esenciales	Interfaz
	Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios <u>directos</u> de la actividad.
PAGO APROVEEDORES POR SERVICIOS Y BIENES	Trabajadores y Empleados
MODIFICACIONES PRESUPUESTARIAS	Todo el personal de la institución
REPROGRAMACIONES PRESUPUESTARIAS	Institución
ELABORAR ROLES DE PAGO DE EMPLEADOS Y TRABAJADORES	Todo el personal de la institución
DECLARACIONES DE IVA Y RETENCIONES DEL SRI	Todo el personal de la institución
INFORMES MENSUALES SOBRE PRESUPUESTOS	todo el personal de la institución

**5.- Conocimientos Requeridos:**

Actividades esenciales	Conocimientos
PAGO APROVEEDORES POR SERVICIOS Y BIENES	Tener conocimientos de contabilidad de cómo realizar los roles de pago.
MODIFICACIONES PRESUPUESTARIAS	Conocer sobre presupuestos
REPROGRAMACIONES PRESUPUESTARIAS	Conocer sobre presupuestos.
ELABORAR ROLES DE PAGO DE EMPLEADOS Y TRABAJADORES	Tener conocimientos de derecho tributario.
DECLARACIONES DE IVA Y RETENCIONES DEL SRI	Conocer a cerca de contabilidad gubernamental.
INFORMES MENSUALES SOBRE PRESUPUESTOS	Conocimientos sobre estadística.

**6.- Instrucción Formal Requerida:**

Nivel de Instrucción Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).
Cuarto Nivel	Profesional - 5 años	Finanzas

**7.- Experiencia Laboral Requerida:**

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	Hasta 1 año
Especificidad de la experiencia	Relacionada
Contenido de la experiencia	Financiera

**8.- Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:**

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Planificación y gestión	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de coordinación y control de la información.		X	
Manejo de recursos financieros	Planifica y aprueba el presupuesto anual de una institución o de un proyecto a largo plazo. Incluye gestionar el financiamiento necesario.	X		
Manejo de recursos financieros	Planifica y aprueba el presupuesto anual de una institución o de un proyecto a largo plazo. Incluye gestionar el financiamiento necesario.	X		

Manejo de recursos financieros	Prepara y maneja el presupuesto de un proyecto a corto plazo .		X	
Monitoreo y control	Monitorea el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el cumplimiento de los mismos.		X	
Organización de la información	Clasifica documentos para su registro.			X

**9.- Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):**

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Baja	Media	Alta
Orientación a los resultados	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos.		X	
Trabajo en equipo	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los demás.		X	
Iniciativa	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.	X		

Sujetarse al Catálogo de Competencias Conductuales:

**10.- Requerimientos de Selección y Capacitación**

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
<b>Liste los Conocimientos</b>		
Tener conocimientos de contabilidad de cómo realizar los roles de pago.	X	
Conocer sobre presupuestos	X	X
Conocer sobre presupuestos.	X	
Tener conocimientos de derecho tributario.	X	X
Conocer a cerca de contabilidad gubernamental.	X	

Conocimientos sobre estadística.	X	
<b>Liste la Instrucción Formal</b>		
<b>Finanzas</b>		
	X	
<b>Liste el Contenido de la Experiencia</b>		
<b>Financiera</b>		
	X	
<b>Liste las Destrezas Técnicas</b>		
Planificación y gestión	X	
Manejo de recursos financieros	X	
Manejo de recursos financieros	X	
Manejo de recursos financieros	X	
Monitoreo y control	X	
Organización de la información	X	
<b>Liste las Destrezas Conductuales</b>		
Orientación a los resultados	X	
Trabajo en equipo	X	
Iniciativa	X	

COMPETENCIAS				COMPLEJIDAD DEL PUESTO		RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
175	25	80	60	80	100	50	80

ELABORADO	<input type="text"/>	REVISADO POR:	APROBADO POR:
	<input type="text"/>		
REFORMADO			
FECHA:                      FECHA:                      FECHA:                      FECHA:			

**LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN**  
**DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO**

**1.- Datos de Identificación:**

Institución: HOSPITAL LUIS F. MARTINEZ DE CAÑAR	Unidad: FINANZAS
Puesto: ASISTENTE FINANCIERO	Código:
Nivel: Profesional	Puntos: 415 ptos.
Grupo Ocupacional: SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 3	Grado: Grado 5 Servidor Público de Apoyo 3
Rol del Puesto: Administrativo	

**2.- Misión del Puesto:**

Elaborar los roles de pago para el personal que labora en la institución así como también para los jubilados.

**3.- Actividades del Puesto:**

<b>Actividades del Puesto</b>	<b>F</b>	<b>CO</b>	<b>CM</b>	<b>Total</b>
ELABORAR ROLES DE PAGO PARA EMPLEADOS Y TRABAJADORES.	2	5	4	<b>22</b>
ELABORAR ROLES DE DECIMO TERCERO Y CUARTO SUELDO.	1	5	4	<b>21</b>
ELABORAR ROLES A PERSONAL JUBILADO.	2	5	4	<b>22</b>
INGRESAR Y EGRESAR AL PERSONAL SEGÚN EL CASO, AL SISTEMA INFORMATICO DEL IESS.	2	4	4	<b>18</b>

**4.- Interfaz del Puesto**

Actividades Esenciales	Interfaz
	Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios <u>directos</u> de la actividad.
ELABORAR ROLES DE PAGO PARA EMPLEADOS Y TRABAJADORES.	Empleados y Trabajadores
ELABORAR ROLES DE DECIMO TERCERO Y CUARTO SUELDO.	Todo el personal de la institución
ELABORAR ROLES A PERSONAL JUBILADO.	Jubilados
INGRESAR Y EGRESAR AL PERSONAL SEGÚN EL CASO, AL SISTEMA INFORMATICO DEL IESS.	Personal de la Unidad

**5.- Conocimientos Requeridos:**

Actividades esenciales	Conocimientos
ELABORAR ROLES DE PAGO PARA EMPLEADOS Y TRABAJADORES.	Contabilidad General, LOSEP, Código de Trabajo
ELABORAR ROLES DE DECIMO TERCERO Y CUARTO SUELDO.	LOSEP, Código de Trabajo
ELABORAR ROLES A PERSONAL JUBILADO.	Contabilidad General, LOSEP, Código de Trabajo, Ley del IESS
INGRESAR Y EGRESAR AL PERSONAL SEGÚN EL CASO, AL SISTEMA INFORMATICO DEL IESS.	Ley del IESS, Sistema Informático del IESS

**6.- Instrucción Formal Requerida:**

Nivel de Instrucción Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).
Tercer Nivel	Profesional - 4 años	Administración

**7.- Experiencia Laboral Requerida:**

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	Hasta 1 año
Especificidad de la experiencia	Relacionada
Contenido de la experiencia	Contabilidad, Recursos Humanos

**8.- Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:**

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Destreza matemática	Desarrolla un modelo matemático para simular y resolver problemas.	X		
Destreza matemática	Desarrolla un modelo matemático para simular y resolver problemas.	X		
Destreza matemática	Desarrolla un modelo matemático para simular y resolver problemas.	X		
Organización de la información	Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.		X	

**9.- Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):**

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Baja	Media	Alta
Conocimiento del entorno organizacional	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.	X		
Trabajo en equipo	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el	X		

	manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización			
Iniciativa	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.	X		

Sujeta-se al Catálogo de Competencias Conductuales:

### 10.- Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
<b>Liste los Conocimientos</b>		
Contabilidad General, LOSEP, Código de Trabajo	X	X
LOSEP, Código de Trabajo	X	X
Contabilidad General, LOSEP, Código de Trabajo, Ley del IESS	X	X
Ley del IESS, Sistema Informático del IESS	X	X
<b>Liste la Instrucción Formal</b>		
<b>Administración</b>		
	X	
<b>Liste el Contenido de la Experiencia</b>		
<b>Contabilidad, Recursos Humanos</b>		
	X	
<b>Liste las Destrezas Técnicas</b>		
Destreza matemática	X	
Destreza matemática	X	
Destreza matemática	X	
Organización de la información	X	X
<b>Liste las Destrezas Conductuales</b>		
Conocimiento del entorno organizacional		X
Trabajo en equipo		X
Iniciativa		X

COMPETENCIAS				COMPLEJIDAD DEL PUESTO		RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
140	25	40	60	40	20	50	40

ELABORADO	<input type="text"/>	REVISADO POR:	APROBADO POR:
	<input type="text"/>		
REFORMADO			
FECHA:                      FECHA:                      FECHA:                      FECHA:			

**LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN**  
**DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO**

**1.- Datos de Identificación:**

Institución: HOSPITAL LUIS F. MARTINEZ DE CAÑAR	Unidad: trabajo social
Puesto: Trabajadora Social	Código:
Nivel: Profesional	Puntos: 765 pts.
Grupo Ocupacional: Servidor público 4	Grado: Grado 11 Servidor Público 5
Rol del Puesto: Ejecución y supervisión de procesos	

**2.- Misión del Puesto:**

ADMINISTRAR LA GESTION INTEGRADA DE TALENTO HUMANO, EMITIENDO POLITICAS INSTITUCIONALES EN EL AMBITO DE SU COMPETENCIA Y ASESORAMIENTO EN EL AREA DE SU GESTION.

**3.- Actividades del Puesto:**

<b>Actividades del Puesto</b>	<b>F</b>	<b>CO</b>	<b>CM</b>	<b>Total</b>
CALIFICACION A PERSONAS CON DISCAPACIDAD.	5	5	5	<b>30</b>
TRAMITE CON OTRAS INSTITUCIONES.	5	4	5	<b>25</b>
INTERCONSULTA ESPECIALISTA EN OTRAS AREAS.	5	4	5	<b>25</b>
TRAMITES DE SEGURO.	5	4	5	<b>25</b>

**4.- Interfaz del Puesto**

Actividades Esenciales	Interfaz
	Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios <u>directos</u> de la actividad.
CALIFICACION A PERSONAS CON DISCAPACIDAD.	Persona que está siendo evaluada
TRAMITE CON OTRAS INSTITUCIONES.	Persona que está siendo evaluada
INTERCONSULTA ESPECIALISTA EN OTRAS AREAS.	Persona que está siendo evaluada
TRAMITES DE SEGURO.	Persona que está siendo evaluada

**5.- Conocimientos Requeridos:**

Actividades esenciales	Conocimientos
CALIFICACION A PERSONAS CON DISCAPACIDAD.	Saber analizar la situación socio-económica.
TRAMITE CON OTRAS INSTITUCIONES.	Dar seguimiento a los distintos casos que se presentan.
INTERCONSULTA ESPECIALISTA EN OTRAS AREAS.	Conocer los casos que se presentan y necesitan ayuda.
TRAMITES DE SEGURO.	Conocer cómo realizar los distintos trámites con las instituciones.

**6.- Instrucción Formal Requerida:**

Nivel de Instrucción Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).
Cuarto Nivel	Profesional - 4 años	Trabajo Social

**7.- Experiencia Laboral Requerida:**

<b>Dimensiones de Experiencia</b>	<b>Detalle</b>
Tiempo de experiencia	5 - 6 años
Especificidad de la experiencia	Especifica
Contenido de la experiencia	Trabajo social

**8.- Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:**

<b>Destrezas</b>	<b>Definición</b>	<b>Relevancia</b>		
		<b>Alta</b>	<b>Media</b>	<b>Baja</b>
Orientación / asesoramiento	Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros.		X	
Orientación / asesoramiento	Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros.		X	
Orientación / asesoramiento	Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros.		X	
Análisis de operaciones	Identificar el sistema de control requerido por una nueva unidad organizacional.	X		

**9.- Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):**

<b>Destrezas</b>	<b>Definición</b>	<b>Relevancia</b>		
		<b>Baja</b>	<b>Media</b>	<b>Alta</b>
Orientación a los resultados	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.	X		
Orientación de servicio	Identifica las necesidades del cliente interno o externo; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos.		X	

Construcción de relaciones	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personas desconocidas, desde el primer encuentro.		X	
Trabajo en equipo	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los demás.		X	

Sujetarse al Catálogo de Competencias Conductuales:

### 10.- Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
<b>Liste los Conocimientos</b>		
Saber analizar la situación socio-económica.	X	
Dar seguimiento a los distintos casos que se presentan.		X
Conocer los casos que se presentan y necesitan ayuda.	X	X
Conocer cómo realizar los distintos trámites con las instituciones.	X	
<b>Liste la Instrucción Formal</b>		
<b>Trabajo Social</b>		
	X	
<b>Liste el Contenido de la Experiencia</b>		
<b>Trabajo social</b>		
	X	
<b>Liste las Destrezas Técnicas</b>		
Orientación / asesoramiento	X	
Orientación / asesoramiento	X	X
Orientación / asesoramiento	X	X
Análisis de operaciones	X	
<b>Liste las Destrezas Conductuales</b>		
Orientación a los resultados	X	
Orientación de servicio	X	
Construcción de relaciones	X	
Trabajo en equipo	X	

**11 Valoración del Puesto**

COMPETENCIAS				COMPLEJIDAD DEL PUESTO		RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
160	75	80	100	80	100	150	20

ELABORADO	<input type="text"/>	REVISADO POR:	APROBADO POR:
	<input type="text"/>		
REFORMADO			
FECHA:	FECHA:	FECHA:	FECHA:

**LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN**  
**DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO**

**1.- Datos de Identificación:**

Institución: HOSPITAL LUIS F. MARTINEZ DE CAÑAR	Unidad: Sistemas
Puesto: Ingeniero en sistemas	Código:
Nivel: Profesional	Puntos: 658 ptos.
Grupo Ocupacional: Servidor Público 2	Grado: Grado 9 Servidor Público 3
Rol del Puesto: Ejecución y coordinación de procesos	

**2.- Misión del Puesto:**

CONTROLAR EL BUEN RENDIMIENTO DE EQUIPOS Y SISTEMAS INFORMATICOS DE LA INSTITUCION OPTIMIZAR EL RENDIMIENTO DE LA CONTRATACON PUBLICA.

**3.- Actividades del Puesto:**

<b>Actividades del Puesto</b>	<b>F</b>	<b>CO</b>	<b>CM</b>	<b>Total</b>
COMPRAR MEDICAMENTOS POR COTIZACIONES.	2	5	3	<b>17</b>
ADMINISTRACION SERVIDORES, SISTEMASY PROGRAMAS DEL HOSPITAL LUIS F. MARTINEZ.	3	3	4	<b>15</b>
COMPRAS PÚBLICAS. (PUBLICACION DE PROCESOS EN EL PORTAL Y SEGUIMIENTO).	5	5	2	<b>15</b>
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS INFORMATICOS DEL AREA DE SALUD.	4	3	3	<b>13</b>

**4.- Interfaz del Puesto**

Actividades Esenciales	Interfaz
	Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios <u>directos</u> de la actividad.
COMPRAR MEDICAMENTOS POR COTIZACIONES.	Los departamentos que requieren de equipos informáticos.
ADMINISTRACION SERVIDORES, SISTEMASY PROGRAMAS DEL HOSPITAL LUIS F. MARTINEZ.	Los departamentos que requieren de equipos informáticos.
COMPRAS PUBLICAS. (PUBLICACION DE PROCESOS EN EL PORTAL Y SEGUIMIENTO).	Institución.
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS INFORMATICOS DEL AREA DE SALUD.	Institución.

**5.- Conocimientos Requeridos:**

Actividades esenciales	Conocimientos
COMPRAR MEDICAMENTOS POR COTIZACIONES.	Cursos de Linux, Herramientas Software Libre.
ADMINISTRACION SERVIDORES, SISTEMASY PROGRAMAS DEL HOSPITAL LUIS F. MARTINEZ.	Conocer sobre Programación, Curso de ensamblaje.
COMPRAS PUBLICAS. (PUBLICACION DE PROCESOS EN EL PORTAL Y SEGUIMIENTO).	Tener conocimientos de Capacitación de contratación publica
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS INFORMATICOS DEL AREA DE SALUD.	Tener conocimientos de capacitación de contratación publica.

**6.- Instrucción Formal Requerida:**

Nivel de Instrucción Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).
Cuarto Nivel	Profesional - 5 años	Sistemas

**7.- Experiencia Laboral Requerida:**

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	7 - 9 años
Especificidad de la experiencia	Especifica
Contenido de la experiencia	Informatica

**8.- Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:**

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Monitoreo y control	Monitorea el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el cumplimiento de los mismos.		X	
Monitoreo y control	Analiza y corrige documentos.			X
Orientación / asesoramiento	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.	X		
Orientación / asesoramiento	Orienta a un compañero en la forma de realizar ciertas actividades de complejidad baja.			X

**9.- Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):**

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Baja	Media	Alta
Orientación a los resultados	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.	X		
Trabajo en equipo	Coopera. Participa activamente en el equipo, apoya las decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene			X

	informados a los demás. Comparte información.			
Liderazgo	Constituye una guía para los integrantes del equipo de trabajo para el logro de objetivos institucionales.		X	

Sujetarse al Catálogo de Competencias Conductuales:

### 10.- Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
<b>Liste los Conocimientos</b>		
Cursos de Linux, Herramientas Software Libre.	X	
Conocer sobre Programación, Curso de ensamblaje.	X	
Tener conocimientos de Capacitación de contratación publica		X
Tener conocimientos de Capacitación de contratación publica.		X
<b>Liste la Instrucción Formal</b>		
<b>Sistemas</b>		
	X	
<b>Liste el Contenido de la Experiencia</b>		
<b>Informatica</b>		
	X	
<b>Liste las Destrezas Técnicas</b>		
Monitoreo y control	X	
Monitoreo y control	X	
Orientación / asesoramiento	X	
Orientación / asesoramiento	X	
<b>Liste las Destrezas Conductuales</b>		
Orientación a los resultados		X
Trabajo en equipo	X	
Liderazgo	X	

**11**      **Valoración del Puesto**

COMPETENCIAS				COMPLEJIDAD DEL PUESTO		RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
155	88	60	40	40	60	175	40

ELABORADO	<input type="text"/>	REVISADO POR:	APROBADO POR:
	<input type="text"/>		
REFORMADO	<input type="text"/>		
FECHA:	FECHA:	FECHA:	FECHA:

**LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN**  
**DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO**

**1.-**

**Datos de Identificación:**

Institución: HOSPITAL LUIS F. MARTINEZ DE CAÑAR	Unidad: LABORATORIO
Puesto: JEFE DE LABORATORIO	Código:
Nivel: Profesional	Puntos: 815 pts.
Grupo Ocupacional: SERVIDOR PUBLICA 4	Grado: Grado 11 Servidor Público 5
Rol del Puesto: Ejecución y supervisión de procesos	

**2.-**

**Misión del Puesto:**

SERVIR A LOS DEMAS AYUDANDO A LOS MEDICOS A ORIENTAR SU  
DIACNOSTICO PARA TAL O CUAL AFECCION.

**3.-**

**Actividades del Puesto:**

Actividades del Puesto	F	CO	CM	Total
TOMAR MUESTRAS A LOS PACIENTES	5	5	5	<b>30</b>
PROCESAMIENTO DE MUESTRAS	5	5	5	<b>30</b>
REALIZACION Y REVISION DE INFORMES MENSUALES	2	4	4	<b>18</b>
PREPARAR MATERIAL	5	3	3	<b>14</b>

**4.-**

**Interfaz del Puesto**

Actividades Esenciales	Interfaz
	Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios <u>directos</u> de la actividad.
TOMAR MUESTRAS A LOS PACIENTES	Pacientes

PROCESAMIENTO DE MUESTRAS	Todo el personal de la institución
REALIZACION Y REVISION DE INFORMES MENSUALES	MEDICO- PACIENTE
PREPARAR MATERIAL	MEDICO- PACIENTE

**5.-** **Conocimientos Requeridos:**

<b>Actividades esenciales</b>	<b>Conocimientos</b>
TOMAR MUESTRAS A LOS PACIENTES	Conocer como inyectar en las venas para tomar muestras de sangre.
PROCESAMIENTO DE MUESTRAS	Conocer todas las técnicas de procedimiento para preparar material y reactivos.
REALIZACION Y REVISION DE INFORMES MENSUALES	Conocer sobre análisis clínico.
PREPARAR MATERIAL	Conocer las técnicas de procedimiento para los materiales y reactivos.
	Saber las fechas de caducidad de los reactivos y materiales para utilizar a través del método (PEPS)
	Tener conocimientos de estadística para realizar los informes mensuales.

**6.-** **Instrucción Formal Requerida:**

<b>Nivel de Instrucción Formal</b>	<b>Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos</b>	<b>Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).</b>
Tercer Nivel	Profesional - 6 años o más	Bioquímica

**7.-**

**Experiencia Laboral Requerida:**

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	5 - 6 años
Especificidad de la experiencia	Especifica
Contenido de la experiencia	Laboratorio

**8.-**

**Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:**

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Comprensión oral	Escucha y comprende los requerimientos de los clientes internos y externos y elabora informes.		X	
Organización de la información	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.	X		
Análisis de operaciones	Identificar el sistema de control requerido por una nueva unidad organizacional.	X		
Comprobación	Realiza pruebas y ensayos de naturaleza compleja para comprobar si un nuevo sistema, equipo o procedimiento técnico - administrativo, funcionará correctamente. Identifica claramente los errores y propone los correctivos	X		

**9.-**

**Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):**

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Baja	Media	Alta
Trabajo en equipo	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización	X		

Aprendizaje continuo	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.		X	
Orientación de servicio	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	X		
Orientación a los resultados	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos.		X	

Sujetarse al Catálogo de Competencias Conductuales:

**10.-**

**Requerimientos de Selección y Capacitación**

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
<b>Liste los Conocimientos</b>		
Conocer como inyectar en las venas para tomar muestras de sangre.	X	
Conocer todas las técnicas de procedimiento para preparar material y reactivos.	X	
Conocer sobre análisis clínico.	X	
Conocer las técnicas de procedimiento para los materiales y reactivos.	X	
Saber las fechas de caducidad de los reactivos y materiales para utilizar a través del método (PEPS)	X	
Tener conocimientos de estadística para realizar los informes mensuales.	X	
<b>Liste la Instrucción Formal</b>		
<b>Bioquímica</b>		
	X	
<b>Liste el Contenido de la Experiencia</b>		
<b>Laboratorio</b>		
	X	
<b>Liste las Destrezas Técnicas</b>		
Comprensión oral	X	
Organización de la información	X	
Análisis de operaciones	X	
Comprobación	X	

Liste las Destrezas Conductuales		
Trabajo en equipo	X	
Aprendizaje continuo	X	X
Orientación de servicio	X	
Orientación a los resultados	X	

**11**

**Valoración del Puesto**

COMPETENCIAS				COMPLEJIDAD DEL PUESTO		RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
170	75	100	80	80	80	150	80

ELABORADO	<input type="checkbox"/>	REVISADO POR:	APROBADO POR:
	<input type="checkbox"/>		
REFORMADO			
FECHA:                      FECHA:                      FECHA:                      FECHA:			

**LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN**  
**DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO**

**1.- Datos de Identificación:**

Institución: HOSPITAL LUIS F. MARTINEZ DE CAÑAR	Unidad: Laboratorio
Puesto: Tecnólogo de Laboratorio	Código:
Nivel: Profesional	Puntos: 648 pts.
Grupo Ocupacional: Servidor Publico3	Grado: Grado 9 Servidor Público 3
Rol del Puesto: Ejecución de procesos	

**2.- Misión del Puesto:**

Ayudar al personal médico en la investigación o evolución de patologías en pacientes.

**3.- Actividades del Puesto:**

Actividades del Puesto	F	CO	CM	Total
HEMOLOGIA	5	4	5	25
QUIMICA SANGUINEA	5	4	5	25
MEDICINA TRANSFUNCIONAL	5	4	5	25
MICROBIOLOGIA	5	4	5	25
TUBERCULOSOS	5	4	5	25

**4.- Interfaz del Puesto**

Actividades Esenciales	Interfaz
	Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios <u>directos</u> de la actividad.
HEMOLOGIA	Prefecto, Coordinadores Generales de Área, Directores y Coordinadores de Unidad
QUIMICA SANGUINEA	Todo el personal de la institución
MEDICINA TRANSFUNCIONAL	Médico- Paciente
MICROBIOLOGIA	Médico- Paciente
TUBERCULOSOS	Médico- Paciente

**5.- Conocimientos Requeridos:**

Actividades esenciales	Conocimientos
HEMOLOGIA	Conocer sobre los Componentes Sanguíneos
QUIMICA SANGUINEA	Conocer sobre la Técnica de valores referenciales para la Química Sanguínea.
MEDICINA TRANSFUNCIONAL	Conocer sobre la Compatibilidad Sanguínea y sus procedimientos.
MICROBIOLOGIA	Conocer sobre Análisis Clínico.
TUBERCULOSOS	Conocimientos de Microbiología
	Conocer las Técnicas de valores referenciales

**6.- Instrucción Formal Requerida:**

Nivel de Instrucción Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).
Cuarto Nivel	Profesional - 4 años	Laboratorio

**7.- Experiencia Laboral Requerida:**

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	3 - 4 años
Especificidad de la experiencia	Relacionada
Contenido de la experiencia	Laboratorio Clínico

**8.- Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:**

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Comprensión escrita	Lee y comprende la información sencilla que se le presenta en forma escrita y realiza las acciones pertinentes que indican el nivel de comprensión.			X
Identificación de problemas	Identifica los problemas en la entrega de los productos o servicios que genera la unidad o proceso; determina posibles soluciones.		X	
Manejo de recursos materiales	Provee y maneja recursos materiales para las distintas unidades o procesos organizacionales, así como para determinados eventos.			X
Comprobación	Verifica el funcionamiento de máquinas o equipos, frecuentemente.			X
Pensamiento analítico	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando y secuenciando un problema o situación, estableciendo causas de hecho, o varias consecuencias de acción. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.	X		

**9.- Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):**

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Baja	Media	Alta
Aprendizaje continuo	Realiza trabajos de investigación que comparte con sus compañeros. Comparte sus conocimientos y experiencias actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.	X		
Trabajo en equipo	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los demás.		X	
Orientación de servicio	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	X		
Construcción de relaciones	Entabla relaciones a nivel laboral. Inicia y mantiene relaciones sociales con compañeros, clientes y proveedores.			X

Sujetarse al Catálogo de Competencias Conductuales:

**10.- Requerimientos de Selección y Capacitación**

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
<b>Liste los Conocimientos</b>		
Conocer sobre los Componentes Sanguíneos	X	
Conocer sobre la Técnica de valores referenciales para la química Sanguínea.	X	
Conocer sobre la compatibilidad sanguínea y sus procedimientos.	X	
Conocer sobre análisis clínico.	X	
Conocimientos de microbiología	X	
Conocer las técnicas de valores referenciales	X	
<b>Liste la Instrucción Formal</b>		
<b>Laboratorio</b>		
	X	
<b>Liste el Contenido de la Experiencia</b>		
<b>Laboratorio clínico</b>		

	X	
<b>Liste las Destrezas Técnicas</b>		
Comprensión escrita	X	
Identificación de problemas	X	
Manejo de recursos materiales	X	
Comprobación	X	
Pensamiento analítico	X	
<b>Liste las Destrezas Conductuales</b>		
Aprendizaje continuo	X	
Trabajo en equipo	X	
Orientación de servicio	X	
Construcción de relaciones	X	

## 11 Valoración del Puesto

COMPETENCIAS				COMPLEJIDAD DEL PUESTO		RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
160	63	40	40	100	80	125	40

ELABORADO	<input type="text"/>	REVISADO POR:	APROBADO POR:
	<input type="text"/>		
REFORMADO	<input type="text"/>		
FECHA:                      FECHA:                      FECHA:                      FECHA:			

**LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN**  
**DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO**

**1.- Datos de Identificación:**

Institución: HOSPITAL LUIS F. MARTINEZ DE CAÑAR	Unidad: Laboratorio
Puesto: Auxiliar de Laboratorio	Código:
Nivel: No profesional	Puntos: 183 ptos.
Grupo Ocupacional: Auxiliar de Laboratorio	Grado: Grado 1 Servidor Público de Servicios 1
Rol del Puesto: Servicios	

**2.- Misión del Puesto:**

APOYAR AL RESPONSABLE DE LABORATORIO EN LA REALIZACION DE LOS ANALISIS Y DIAGNOSTICOS CLINICOS DE LOS PACIENTES.

**3.- Actividades del Puesto:**

<b>Actividades del Puesto</b>	<b>F</b>	<b>CO</b>	<b>CM</b>	<b>Total</b>
TOMAR MUESTRAS A PACIENTES DE CONSULTA EXTERNA.	5	5	5	<b>30</b>
PREPARAR MATERIAL PARA TOMA DE MUESTRAS DE EXAMENES DE PACIENTES DEL AREA DE HOSPITALIZACION.	5	5	3	<b>20</b>
ELABORAR EL INFORME DE RESULTADOS DE LOS EXAMENES, SEGÚN INSTRUCCION DEL RESPONSABLE DE LABORATORIO.	5	5	3	<b>20</b>
PROPORCIONAR REACTIVOS PARA LOS ANALISIS CLINICOS.	5	5	2	<b>15</b>

**4.- Interfaz del Puesto**

Actividades Esenciales	Interfaz
	Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios <u>directos</u> de la actividad.
TOMAR MUESTRAS A PACIENTES DE CONSULTA EXTERNA.	PACIENTES, PERSONAL MEDICO, PERSONAL QUE TRABAJA EN LABORATORIO.
PREPARAR MATERIAL PARA TOMA DE MUESTRAS DE EXAMENES DE PACIENTES DEL AREA DE HOSPITALIZACION.	RESPONSABLE Y TECNOLOGO DE LABORATORIO.
ELABORAR EL INFORME DE RESULTADOS DE LOS EXAMENES, SEGÚN INSTRUCCION DEL RESPONSABLE DE LABORATORIO.	RESPONSABLE Y TECNOLOGO DE LABORATORIO.
PROPORCIONAR REACTIVOS PARA LOS ANALISIS CLINICOS.	RESPONSABLE Y TECNOLOGO DE LABORATORIO.

**5.- Conocimientos Requeridos:**

Actividades esenciales	Conocimientos
TOMAR MUESTRAS A PACIENTES DE CONSULTA EXTERNA.	Conocimientos de Primeros auxilios (toma de muestras).
PREPARAR MATERIAL PARA TOMA DE MUESTRAS DE EXAMENES DE PACIENTES DEL AREA DE HOSPITALIZACION.	Conocimiento de materiales y equipos de laboratorio.
ELABORAR EL INFORME DE RESULTADOS DE LOS EXAMENES, SEGÚN INSTRUCCION DEL RESPONSABLE DE LABORATORIO.	Manejo de programa de computación disponible para el efecto.
PROPORCIONAR REACTIVOS PARA LOS ANALISIS CLINICOS.	Conocimiento de los reactivos.

**6.- Instrucción Formal Requerida:**

Nivel de Instrucción Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).
Bachillerato	Bachiller	Laboratorio Clínico

**7.- Experiencia Laboral Requerida:**

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	Hasta 1 año
Especificidad de la experiencia	Especifica
Contenido de la experiencia	Laboratorio Clínico

**8.- Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:**

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Pensamiento crítico	Discrimina y prioriza entre las actividades asignadas aplicando la lógica.			X
Manejo de recursos materiales	Provee y maneja recursos materiales para las distintas unidades o procesos organizacionales, así como para determinados eventos.			X
Expresión escrita	Escribir documentos de mediana complejidad, ejemplo (oficios, circulares)		X	
Manejo de recursos materiales	Provee y maneja recursos materiales para las distintas unidades o procesos organizacionales, así como para determinados eventos.			X

**9.- Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):**

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Baja	Media	Alta
Trabajo en equipo	Coopera. Participa activamente en el equipo, apoya las decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás. Comparte información.			X
Aprendizaje continuo	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.		X	
Iniciativa	Reconoce las oportunidades o problemas del momento. Cuestiona las formas convencionales de trabajar.			X

Orientación de servicio	Actúa a partir de los requerimientos de los clientes ofreciendo respuestas estandarizadas a sus demandas.			X
-------------------------	---	--	--	---

Sujetarse al Catálogo de Competencias Conductuales:

**10.- Requerimientos de Selección y Capacitación**

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
<b>Liste los Conocimientos</b>		
Conocimientos de Primeros auxilios (toma de muestras).	X	
Conocimiento de materiales y equipos de laboratorio.	X	X
Manejo de programa de computación disponible para el efecto.	X	X
Conocimiento de los reactivos.	X	X
<b>Liste la Instrucción Formal</b>		
<b>Laboratorio Clínico</b>		
	X	
<b>Liste el Contenido de la Experiencia</b>		
<b>Laboratorio Clínico</b>		
	X	
<b>Liste las Destrezas Técnicas</b>		
Pensamiento crítico	X	
Manejo de recursos materiales	X	
Expresión escrita	X	
Manejo de recursos materiales	X	
<b>Liste las Destrezas Conductuales</b>		
Trabajo en equipo	X	
Aprendizaje continuo	X	
Iniciativa	X	
Orientación de servicio	X	

COMPETENCIAS				COMPLEJIDAD DEL PUESTO		RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
45	13	20	20	20	20	25	20

ELABORADO	<input type="checkbox"/>	REVISADO POR:	APROBADO POR:
REFORMADO	<input type="checkbox"/>		
FECHA:	FECHA:	FECHA:	FECHA:

**LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN**  
**DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO**

**1.- Datos de Identificación:**

Institución: HOSPITAL LUIS F. MARTINEZ DE CAÑAR	Unidad: Rayos X
Puesto: Técnico de rayos X	Código:
Nivel: Profesional	Puntos: 413 ptos.
Grupo Ocupacional: Servidor público 1	Grado: Grado 5 Servidor Público de Apoyo 3
Rol del Puesto: Técnico	

**2.- Misión del Puesto:**

REALIZAR UNA EVALUACION CERTERA PARA CIERTO TIPO DE PATOLOGIAS PARA AYUDAR A LOS MEDICOS A DIAGNOSTICAR CON EL PROBLEMA.

**3.- Actividades del Puesto:**

<b>Actividades del Puesto</b>	<b>F</b>	<b>CO</b>	<b>CM</b>	<b>Total</b>
TOMAR RADIOGRAFIAS.	5	5	5	<b>30</b>
PREPARAR LIQUIDOS RADIOGRAFICOS	2	5	5	<b>27</b>
ROTULACION DE PLACAS RADIOGRAFICAS.	1	5	5	<b>26</b>
ARCHIVO DE PLACAS RADIOGRAFICAS.	5	5	4	<b>25</b>
ENVIAR INFORMES MENSUALES.	5	5	4	<b>25</b>

**4.- Interfaz del Puesto**

Actividades Esenciales	Interfaz
	Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios <u>directos</u> de la actividad.
TOMAR RADIOGRAFIAS.	Médico - Paciente
PREPARAR LIQUIDOS RADIOGRAFICOS	Técnico de rayos X
ROTULACION DE PLACAS RADIOGRAFICAS.	Médico - Paciente
ARCHIVO DE PLACAS RADIOGRAFICAS.	Técnico de rayos X
ENVIAR INFORMES MENSUALES.	Institución

**5.- Conocimientos Requeridos:**

Actividades esenciales	Conocimientos
TOMAR RADIOGRAFIAS.	Tener conocimientos de Técnica radiológica.
PREPARAR LIQUIDOS RADIOGRAFICOS	Tener conocimientos de Técnica radiológica
ROTULACION DE PLACAS RADIOGRAFICAS.	Tener conocimientos de Técnica radiológica
ARCHIVO DE PLACAS RADIOGRAFICAS.	Conocimientos de contabilidad.
ENVIAR INFORMES MENSUALES.	tener conocimientos de Estadística

**6.- Instrucción Formal Requerida:**

Nivel de Instrucción Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).
Cuarto Nivel	Profesional - 4 años	Imagino logia

**7.- Experiencia Laboral Requerida:**

<b>Dimensiones de Experiencia</b>	<b>Detalle</b>
Tiempo de experiencia	1 año
Especificidad de la experiencia	Especifica
Contenido de la experiencia	Rayos X

**8.- Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:**

<b>Destrezas</b>	<b>Definición</b>	<b>Relevancia</b>		
		<b>Alta</b>	<b>Media</b>	<b>Baja</b>
Juicio y toma de decisiones	Toma decisiones de complejidad baja, las situaciones que se presentan permiten comparar patrones de hechos ocurridos con anterioridad.			X
Organización de la información	Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.		X	
Planificación y gestión	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.			X
Recopilación de información	Busca información con un objetivo concreto a través de preguntas rutinarias.			X
Monitoreo y control	Analiza y corrige documentos.			X

**9.- Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):**

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Baja	Media	Alta
Orientación a los resultados	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.	X		
Aprendizaje continuo	Busca información sólo cuando la necesita, lee manuales, libros y otros, para aumentar sus conocimientos básicos.			X
Iniciativa	Reconoce las oportunidades o problemas del momento. Cuestiona las formas convencionales de trabajar.			X
Trabajo en equipo	Coopera. Participa activamente en el equipo, apoya las decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás. Comparte información.			X

Sujetarse al Catálogo de Competencias Conductuales:

**10.- Requerimientos de Selección y Capacitación**

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
<b>Liste los Conocimientos</b>		
Tener conocimientos de Técnica radiológica.	X	
Tener conocimientos de Técnica radiológica	X	
Tener conocimientos de Técnica radiológica	X	
Conocimientos de contabilidad.	X	
tener conocimientos de Estadística	X	
<b>Liste la Instrucción Formal</b>		
Imagino logia		
	X	
<b>Liste el Contenido de la Experiencia</b>		
Rayos X		
	X	

<b>Liste las Destrezas Técnicas</b>		
Juicio y toma de decisiones	X	
Organización de la información	X	
Planificación y gestión	X	
Recopilación de información	X	
Monitoreo y control	X	
<b>Liste las Destrezas Conductuales</b>		
Orientación a los resultados	X	
Aprendizaje continuo	X	
Iniciativa	X	
Trabajo en equipo	X	

**11 Valoración del Puesto**

COMPETENCIAS				COMPLEJIDAD DEL PUESTO		RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
160	38	40	20	40	20	75	20

ELABORADO	<input type="text"/>	REVISADO POR:	APROBADO POR:
	<input type="text"/>		
REFORMADO			
FECHA:                      FECHA:                      FECHA:                      FECHA:			

**LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN**  
**DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO**

**1.- Datos de Identificación:**

Institución: Hospital Luis F. Martínez de Cañar	Unidad: departamento de Odontología
Puesto: Odontólogo del Hospital	Código:
Nivel: Profesional	Puntos: 780 pts.
Grupo Ocupacional: Servidor Público 5	Grado: Grado 11 Servidor Público 5
Rol del Puesto: Ejecución y supervisión de procesos	

**2.- Misión del Puesto:**

Curar y mantener una buena salud bucal de todos los pacientes que asisten al hospital.

**3.- Actividades del Puesto:**

<b>Actividades del Puesto</b>	<b>F</b>	<b>CO</b>	<b>CM</b>	<b>Total</b>
CIRUGIAS MENORES	5	3	3	<b>24</b>
PEDIODONCIAS	5	3	2	<b>21</b>
REALIZAR EXODONCIAS	5	3	5	<b>20</b>
ENDODONCIAS	4	3	5	<b>19</b>

**4.- Interfaz del Puesto**

Actividades Esenciales	Interfaz
	Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios <u>directos</u> de la actividad.
CIRUGIAS MENORES	PACIENTES
PEDIODONCIAS	PACIENTES
REALIZAR EXODONCIAS	PACIENTES
ENDODONCIAS	PACIENTES

**5.- Conocimientos Requeridos:**

Actividades esenciales	Conocimientos
CIRUGIAS MENORES	Conocer sobre operatoria dental y profilaxis y todo sobre cirugías.
PEDIODONCIAS	Conocer sobre el cuidado y aseo de los dientes y como realizar pediodoncias.
REALIZAR EXODONCIAS	Conocer la técnica de realizar exodoncias.
ENDODONCIAS	Conocer como realizar endodoncias.

**6.- Instrucción Formal Requerida:**

Nivel de Instrucción Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).
Cuarto Nivel	Profesional - 5 años	Odontología

**7.- Experiencia Laboral Requerida:**

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	5 - 6 años
Especificidad de la experiencia	Específica
Contenido de la experiencia	Odontología

**8.- Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:**

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Reparación	Ajusta las piezas sencillas de maquinarias, equipos y otros.			X
Manejo de recursos materiales	Provee y maneja recursos materiales para las distintas unidades o procesos organizacionales, así como para determinados eventos.			X
Juicio y toma de decisiones	Toma decisiones de complejidad media sobre la base de sus conocimientos, de los productos o servicios de la unidad o proceso organizacional, y de la experiencia previa.		X	
Pensamiento analítico	Realiza una lista de asuntos a tratar asignando un orden o prioridad determinados. Establece prioridades en las actividades que realiza.			X

**9.- Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):**

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Baja	Media	Alta
Trabajo en equipo	Coopera. Participa activamente en el equipo, apoya las decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás. Comparte información.			X
Orientación de servicio	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	X		

Construcción de relaciones	Entabla relaciones a nivel laboral. Inicia y mantiene relaciones sociales con compañeros, clientes y proveedores.			X
Iniciativa	Reconoce las oportunidades o problemas del momento. Cuestiona las formas convencionales de trabajar.			X
Orientación a los resultados	Realiza bien o correctamente su trabajo.			X

Sujetarse al Catálogo de Competencias Conductuales:

**10.- Requerimientos de Selección y Capacitación**

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
<b>Liste los Conocimientos</b>		
Conocer sobre operatoria dental y profilaxis y todo sobre cirugías.	X	
conocer sobre el cuidado y aseo de los dientes y como realizar periodoncias.	X	
Conocer la técnica de realizar exodoncias.	X	
Conocer como realizar endodoncias.	X	
<b>Liste la Instrucción Formal</b>		
<b>Odontología</b>		
	X	
<b>Liste el Contenido de la Experiencia</b>		
<b>Odontología</b>		
	X	
<b>Liste las Destrezas Técnicas</b>		
Reparación	X	
Manejo de recursos materiales	X	
Juicio y toma de decisiones	X	
Pensamiento analítico	X	
<b>Liste las Destrezas Conductuales</b>		
Trabajo en equipo	X	

Orientación de servicio	X	
Construcción de relaciones	X	
Iniciativa	X	
Orientación a los resultados	X	

**11 Valoración del Puesto**

COMPETENCIAS				COMPLEJIDAD DEL PUESTO		RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
175	75	80	60	80	80	150	80

ELABORADO		REVISADO POR:	APROBADO POR:
			
REFORMADO			
FECHA:                      FECHA:                      FECHA:                      FECHA:			

**LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN**  
**DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO**

**1.- Datos de Identificación:**

Institución: HOSPITAL LUIS F. MARTINEZ DE CAÑAR	Unidad: ODONTOLOGIA
Puesto: AUXILIAR DE ODONTOLOGIA	Código:
Nivel: No profesional	Puntos: 223 ptos.
Grupo Ocupacional: AUXILIAR DE ODONTOLOGIA	Grado: Grado 2 Servidor Público de Servicios 2
Rol del Puesto: Servicios	

**2.- Misión del Puesto:**

APOYAR AL ODONTOLOGO Y EJECUTAR LABORES DE ASISTENCIA EN PROCEDIMIENTOS DE NIVEL AUXILIAR EN SALUD ORAL, PARA EL BUEN FUNCIONAMIENTO DEL AREA.

**3.- Actividades del Puesto:**

Actividades del Puesto	F	CO	CM	Total
PREPARAR MATERIALES ODONTOLOGICOS, VELANDO POR SU ADECUADA MANIPULACION, DOSIFICACION Y CONSERVACION.	5	4	5	25
LAVAR, DESINFECTAR Y ESTERELIZAR INSTRUMENTOS UTILIZADOS POR EL ODONTOGO EN LA ATENCION A LOS PACIENTES.	5	5	4	25
SER RESPONSABLE DEL ASEO DEL EQUIPO ODONTOLOGICO.	5	5	4	25
DESINFECTAR TURBINAS, ROTOR Y ESCUPIDERA, LUEGO DE CADA ATENCION ODONTOLOGICA.	5	5	3	20
LLENAR LAS FICHAS ODONTOLOGICAS DE CADA PACIENTE SEGÚN INSTRUCCIÓN DEL ODONTOLOGO.	5	4	3	17

**4.- Interfaz del Puesto**

Actividades Esenciales	Interfaz
	Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios <u>directos</u> de la actividad.
PREPARAR MATERIALES ODONTOLÓGICOS, VELANDO POR SU ADECUADA MANIPULACIÓN, DOSIFICACIÓN Y CONSERVACIÓN.	Odontólogo
LAVAR, DESINFECTAR Y ESTERILIZAR INSTRUMENTOS UTILIZADOS POR EL ODONTÓLOGO EN LA ATENCIÓN A LOS PACIENTES.	Departamento de odontología- Pacientes
SER RESPONSABLE DEL ASEO DEL EQUIPO ODONTOLÓGICO.	Departamento de odontología- Pacientes
DESINFECTAR TURBINAS, ROTOR Y ESCUPIDERA, LUEGO DE CADA ATENCIÓN ODONTOLÓGICA.	Departamento de odontología- Pacientes
LLENAR LAS FICHAS ODONTOLÓGICAS DE CADA PACIENTE SEGÚN INSTRUCCIÓN DEL ODONTÓLOGO.	Departamento de odontología- Pacientes

**5.- Conocimientos Requeridos:**

Actividades esenciales	Conocimientos
PREPARAR MATERIALES ODONTOLÓGICOS, VELANDO POR SU ADECUADA MANIPULACIÓN, DOSIFICACIÓN Y CONSERVACIÓN.	Conocer los materiales odontológicos para poder prepararlos.
LAVAR, DESINFECTAR Y ESTERILIZAR INSTRUMENTOS UTILIZADOS POR EL ODONTÓLOGO EN LA ATENCIÓN A LOS PACIENTES.	Conocimientos sobre desinfección y esterilización de instrumentos odontológicos.
SER RESPONSABLE DEL ASEO DEL EQUIPO ODONTOLÓGICO.	Conocer sobre el cuidado y limpieza del equipo odontológico.
DESINFECTAR TURBINAS, ROTOR Y ESCUPIDERA, LUEGO DE CADA ATENCIÓN ODONTOLÓGICA.	Conocer como desinfectar y cuidar el equipo odontológico.
LLENAR LAS FICHAS ODONTOLÓGICAS DE CADA PACIENTE SEGÚN INSTRUCCIÓN DEL ODONTÓLOGO.	Conocimientos básicos piezas dentales, procesos y tratamientos odontológicos.

**6.- Instrucción Formal Requerida:**

Nivel de Instrucción Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).
Bachillerato	Bachiller	Odontología

**7.- Experiencia Laboral Requerida:**

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	Hasta 1 año
Especificidad de la experiencia	Específica
Contenido de la experiencia	Asepsia de instrumentos odontológicos- preparación de materiales odontológicos

**8.- Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:**

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Manejo de recursos materiales	Provee y maneja recursos materiales para las distintas unidades o procesos organizacionales, así como para determinados eventos.			X
Planificación y gestión	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.			X
Planificación y gestión	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.			X
Planificación y gestión	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.			X
Comprensión oral	Escucha y comprende la información o disposiciones que se le provee y realiza las acciones pertinentes para			X

	el cumplimiento.			
--	------------------	--	--	--

**9.- Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):**

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Baja	Media	Alta
Trabajo en equipo	Coopera. Participa activamente en el equipo, apoya las decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás. Comparte información.			X
Aprendizaje continuo	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.		X	
Orientación de servicio	Actúa a partir de los requerimientos de los clientes ofreciendo respuestas estandarizadas a sus demandas.			X
Construcción de relaciones	Entabla relaciones a nivel laboral. Inicia y mantiene relaciones sociales con compañeros, clientes y proveedores.			X

Sujetarse al Catálogo de Competencias Conductuales:

**10.- Requerimientos de Selección y Capacitación**

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
<b>Liste los Conocimientos</b>		
Conocer los materiales odontológicos para poder prepararlos.	X	X
Conocimientos sobre desinfección y esterilización de instrumentos odontológicos.	X	
Conocer sobre el cuidado y limpieza del equipo odontológico.	X	
Conocer como desinfectar y cuidar el equipo odontológico.	X	
Conocimientos básicos piezas dentales, procesos y tratamientos odontológicos.	X	X
<b>Liste la Instrucción Formal</b>		
Odontología		
	X	

<b>Liste el Contenido de la Experiencia</b>		
Asepsia de instrumentos odontológicos- preparación de materiales odontológicos	X	
<b>Liste las Destrezas Técnicas</b>		
Manejo de recursos materiales	X	
Planificación y gestión	X	
Planificación y gestión	X	
Planificación y gestión	X	
Comprensión oral	X	
<b>Liste las Destrezas Conductuales</b>		
Trabajo en equipo	X	X
Aprendizaje continuo	X	
Orientación de servicio	X	X
Construcción de relaciones	X	

**11 Valoración del Puesto**

COMPETENCIAS				COMPLEJIDAD DEL PUESTO		RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
45	13	20	20	60	20	25	20

ELABORADO		REVISADO POR:	APROBADO POR:
			
REFORMADO			
FECHA:	FECHA:	FECHA:	FECHA:

**LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN**  
**DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO**

**1.- Datos de Identificación:**

Institución: HOSPITAL LUIS F. MARTINEZ DE CAÑAR	Unidad: Nutrición
Puesto: Nutricionista	Código:
Nivel: Profesional	Puntos: 740 ptos.
Grupo Ocupacional: Servidor público 3	Grado: Grado 10 Servidor Público 4
Rol del Puesto: Ejecución y supervisión de procesos	

**2.- Misión del Puesto:**

MEJORAR LA NUTRICION DE LAS PERSONAS TANTO CLIENTE INTERNO COMO EXTERNO PARA CUIDAR SU SALUD.

**3.- Actividades del Puesto:**

<b>Actividades del Puesto</b>	<b>F</b>	<b>CO</b>	<b>CM</b>	<b>Total</b>
ADMINISTRACION DE SERVICIOS ELABORACION Y PLANIFICACION DE MENUS.	5	5	5	<b>30</b>
ECONOMATO INGRESO Y EGRESO DE CARDEX.	5	5	5	<b>30</b>
ELABORACION DE FACTURAS.	5	5	5	<b>30</b>
ADQUISICIÓN DE VIVERES.	5	5	3	<b>20</b>
VISITA MÉDICA.	5	5	3	<b>20</b>
CONSULTAS NUTRICIONALES.	4	3	5	<b>19</b>

#### **4.- Interfaz del Puesto**

<b>Actividades Esenciales</b>	<b>Interfaz</b>
	Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios <u>directos</u> de la actividad.
ADMINISTRACION DE SERVICIOS ELABORACION Y PLANIFICACION DE MENUS.	Pacientes
ECONOMATO INGRESO Y EGRESO DE CARDEX.	Institución
ELABORACION DE FACTURAS.	Institución
ADQUISICIÓN DE VIVERES.	Institución y Pacientes
VISITA MÉDICA.	Pacientes
CONSULTAS NUTRICIONALES.	Pacientes

#### **5.- Conocimientos Requeridos:**

<b>Actividades esenciales</b>	<b>Conocimientos</b>
ADMINISTRACION DE SERVICIOS ELABORACION Y PLANIFICACION DE MENUS.	Tener conocimientos de Administración de servicios técnica dietética
ECONOMATO INGRESO Y EGRESO DE CARDEX.	Conocer Contabilidad
ELABORACION DE FACTURAS.	Conocer Contabilidad
ADQUISICIÓN DE VIVERES.	Tener conocimientos de Nutrición que alimentos suministrar a los pacientes.
VISITA MEDICA.	Tener conocimientos de Nutrición saber que alimentos pueden ingerir los pacientes.
CONSULTAS NUTRICIONALES.	Tener conocimientos de nutrición

**6.- Instrucción Formal Requerida:**

Nivel de Instrucción Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).
Cuarto Nivel	Profesional - 5 años	Nutrición

**7.- Experiencia Laboral Requerida:**

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	5 - 6 años
Especificidad de la experiencia	Específica
Contenido de la experiencia	nutrición- Dietas

**8.- Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:**

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Juicio y toma de decisiones	Toma decisiones de complejidad media sobre la base de sus conocimientos, de los productos o servicios de la unidad o proceso organizacional, y de la experiencia previa.		X	
Pensamiento analítico	Establece relaciones causales sencillas para descomponer los problemas o situaciones en partes. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Analiza información sencilla.		X	
Organización de la información	Clasifica documentos para su registro.			X
Juicio y toma de decisiones	Toma decisiones de complejidad media sobre la base de sus conocimientos, de los productos o servicios de la unidad o proceso organizacional, y de la experiencia previa.		X	

Identificación de problemas	Identifica los problemas en la entrega de los productos o servicios que genera la unidad o proceso; determina posibles soluciones.		X	
Pensamiento analítico	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando y secuenciando un problema o situación, estableciendo causas de hecho, o varias consecuencias de acción. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.	X		

**9.- Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):**

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Baja	Media	Alta
Orientación a los resultados	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.	X		
Trabajo en equipo	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los demás.		X	
Iniciativa	Reconoce las oportunidades o problemas del momento. Cuestiona las formas convencionales de trabajar.			X
Construcción de relaciones	Entabla relaciones a nivel laboral. Inicia y mantiene relaciones sociales con compañeros, clientes y proveedores.			X

Sujetarse al Catálogo de Competencias Conductuales:

**10.- Requerimientos de Selección y Capacitación**

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
<b>Liste los Conocimientos</b>		
Tener conocimientos de Administración de servicios técnica dietética	X	
Conocer Contabilidad	X	
Conocer Contabilidad	X	
Tener conocimientos de nutrición que alimentos suministrar a los pacientes.	X	
Tener conocimientos de nutrición saber que alimentos pueden ingerir los	X	

pacientes.		
Tener conocimientos de nutrición	X	
<b>Liste la Instrucción Formal</b>		
<b>Nutrición</b>		
	X	
<b>Liste el Contenido de la Experiencia</b>		
<b>Nutrición- Dietas</b>		
	X	
<b>Liste las Destrezas Técnicas</b>		
Juicio y toma de decisiones	X	
Pensamiento analítico	X	
Organización de la información	X	
Juicio y toma de decisiones	X	
Identificación de problemas	X	
Pensamiento analítico	X	
<b>Liste las Destrezas Conductuales</b>		
Orientación a los resultados	X	
Trabajo en equipo	X	
Iniciativa	X	
Construcción de relaciones	X	

**11**      **Valoración del Puesto**

COMPETENCIAS				COMPLEJIDAD DEL PUESTO		RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
175	75	100	80	40	100	150	20

ELABORADO		REVISADO POR:	APROBADO POR:
			
REFORMADO			
FECHA:	FECHA:	FECHA:	FECHA:

**LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN**  
**DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO**

**1.- Datos de Identificación:**

Institución: HOSPITAL LUIS F. MARTINES	Unidad: Mantenimiento
Puesto: Técnico de Mantenimiento.	Código:
Nivel: No profesional	Puntos: 403 ptos.
Grupo Ocupacional: Técnico de Mantenimiento	Grado: Grado 5 Servidor Público de Apoyo 3
Rol del Puesto: Servicios	

**2.- Misión del Puesto:**

MANTENER EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE LOS EQUIPOS, INSTALACIONES DE TODA LA INSTITUCIÓN PARA QUE PUEDA MANTENER EL BUEN FUNCIONAMIENTO DEL MISMO Y EN CONDICIONES ÓPTIMAS.

**3.- Actividades del Puesto:**

<b>Actividades del Puesto</b>	<b>F</b>	<b>CO</b>	<b>CM</b>	<b>Total</b>
VERIFICAR LOS EQUIPOS.	5	4	3	<b>17</b>
CONTROL DE EQUIPOS.	5	4	3	<b>17</b>
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS.	3	5	5	<b>28</b>
INSTALACIONES ELECTRICAS	3	3	3	<b>12</b>
INSTALACIONES DE AGUA.	2	3	3	<b>11</b>
INSTALACION DE EQUIPOS.	2	4	3	<b>14</b>

**4.- Interfaz del Puesto**

Actividades Esenciales	Interfaz
	Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios <u>directos</u> de la actividad.
VERIFICAR LOS EQUIPOS.	Institución
CONTROL DE EQUIPOS.	Todo el personal de la institución
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS.	Institución
INSTALACIONES ELECTRICAS	Institución
INSTALACIONES DE AGUA.	Institución
INSTALACION DE EQUIPOS.	Institución

**5.- Conocimientos Requeridos:**

Actividades esenciales	Conocimientos
VERIFICAR LOS EQUIPOS.	Conocer de Mantenimiento de equipos.
CONTROL DE EQUIPOS.	Conocer el funcionamiento y control de equipos.
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS.	Conocimientos de Seguridad Industrial.
INSTALACIONES ELECTRICAS	Saber realizar instalaciones eléctricas.
INSTALACIONES DE AGUA.	Saber realizar instalaciones de Agua.
INSTALACION DE EQUIPOS.	Saber cómo instalar equipos.

**6.- Instrucción Formal Requerida:**

Nivel de Instrucción Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).
Nivel Técnico Aeronáutico/Tercer nivel	Profesional - Tecnología	Mantenimiento- Eléctrica

**7.- Experiencia Laboral Requerida:**

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	Hasta 1 año
Especificidad de la experiencia	Relacionada
Contenido de la experiencia	Mantenimiento- Instalaciones

**8.- Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:**

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Pensamiento crítico	Discrimina y prioriza entre las actividades asignadas aplicando la lógica.			X
Monitoreo y control	Monitorea el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el cumplimiento de los mismos.		X	
Mantenimiento de equipos	Realiza la limpieza de equipos computarizados, fotocopiadoras y otros equipos.			X
Instalación	Instala cableados y equipos sencillos.		X	
Instalación	Instala cableados y equipos sencillos.		X	
Instalación	Instala piezas sencillas de maquinarias, equipos y otros.			X

**9.- Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):**

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Baja	Media	Alta
Orientación a los resultados	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos.		X	
Conocimiento del entorno organizacional	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.			X
Iniciativa	Reconoce las oportunidades o problemas del momento. Cuestiona las formas convencionales de trabajar.			X
Trabajo en equipo	Coopera. Participa activamente en el equipo, apoya las decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás. Comparte información.			X

Sujetarse al Catálogo de Competencias Conductuales:

**10.- Requerimientos de Selección y Capacitación**

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
<b>Liste los Conocimientos</b>		
Conocer de Mantenimiento de equipos.	X	X
Conocer el funcionamiento y control de equipos.	X	X
Conocimientos de Seguridad Industrial.	X	
Saber realizar instalaciones eléctricas.	X	
Saber realizar instalaciones de Agua.	X	
Saber cómo instalar equipos.	X	X
<b>Liste la Instrucción Formal</b>		
<b>Mantenimiento- Eléctrica</b>		
	X	
<b>Liste el Contenido de la Experiencia</b>		
<b>Mantenimiento- Instalaciones</b>		
	X	

<b>Liste las Destrezas Técnicas</b>		
Pensamiento crítico	X	
Monitoreo y control	X	
Mantenimiento de equipos	X	
Instalación	X	X
Instalación	X	X
Instalación	X	
<b>Liste las Destrezas Conductuales</b>		
Orientación a los resultados	X	X
Conocimiento del entorno organizacional		X
Iniciativa	X	
Trabajo en equipo	X	

**11 Valoración del Puesto**

<b>COMPETENCIAS</b>				<b>COMPLEJIDAD DEL PUESTO</b>		<b>RESPONSABILIDAD</b>	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
125	13	60	40	60	40	25	40

ELABORADO	<input type="checkbox"/>	REVISADO POR:	APROBADO POR:
	<input type="checkbox"/>		
REFORMADO			
FECHA:	FECHA:	FECHA:	FECHA:

**LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN**  
**DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO**

**1.- Datos de Identificación:**

Institución: HOSPITAL LUIS F. MARTINEZ DE CAÑAR	Unidad: Farmacia
Puesto: Auxiliar de farmacia	Código:
Nivel: No profesional	Puntos: 355 ptos.
Grupo Ocupacional: Auxiliar de farmacia	Grado: Grado 4 Servidor Público de Apoyo 2
Rol del Puesto: Ejecución de apoyo y tecnológico	

**2.- Misión del Puesto:**

Brindar en forma oportuna y eficiente los medicamentos al usuario para satisfacer sus necesidades en lo que se refiere a medicación.

**3.- Actividades del Puesto:**

Actividades del Puesto	F	CO	CM	Total
RECEPCION DE MEDICAMENTOS	4	5	4	<b>24</b>
DISPENCIÓN DE MEDICAMENTOS	5	3	5	<b>20</b>
DESCARGO DE CARDEX DE MEDICAMENTOS	5	2	5	<b>15</b>
EGRESO DE MEDICAMENTOS DE CONSUMO DE CADA MES	2	4	3	<b>14</b>
REVISIÓN DE FECHAS DE EXPIRACION	2	3	4	<b>14</b>
PASAR PARTE DIARIO DE RECETAS DESPACHADAS	5	3	3	<b>14</b>

**4.- Interfaz del Puesto**

Actividades Esenciales	Interfaz
	Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios <u>directos</u> de la actividad.
RECEPCION DE MEDICAMENTOS	Pacientes
DISPENCIÓN DE MEDICAMENTOS	Institución y Pacientes
DESCARGO DE CARDEX DE MEDICAMENTOS	institución
EGRESO DE MEDICAMENTOS DE CONSUMO DE CADA MES	Pacientes
REVISIÓN DE FECHAS DE EXPIRACION	Institución y Pacientes
PASAR PARTE DIARIO DE RECETAS DESPACHADAS	Auxiliar de farmacia

**5.- Conocimientos Requeridos:**

Actividades esenciales	Conocimientos
RECEPCION DE MEDICAMENTOS	Saber nombre genérico y comercial del medicamento.
DISPENCIÓN DE MEDICAMENTOS	Saber nombre genérico y comercial del medicamento.
DESCARGO DE CARDEX DE MEDICAMENTOS	Tener conocimientos de Estadística.
EGRESO DE MEDICAMENTOS DE CONSUMO DE CADA MES	Conocimientos de contabilidad.
REVISIÓN DE FECHAS DE EXPIRACION	saber las fechas
PASAR PARTE DIARIO DE RECETAS DESPACHADAS	Conocer farmacología

**6.- Instrucción Formal Requerida:**

Nivel de Instrucción Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).
Bachillerato	Bachiller	Farmacia

**7.- Experiencia Laboral Requerida:**

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	2 años
Especificidad de la experiencia	Relacionada
Contenido de la experiencia	Farmacia

**8.- Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:**

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Organización de sistemas	Identifica el flujo de trabajo. Propone cambios para eliminar agilizar las actividades laborales.			X
Expresión escrita	Escribir documentos de complejidad alta, donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización, proyectos u otros. Ejemplo (Informes de procesos legales, técnicos, administrativos)	X		
Expresión escrita	Escribir documentos de mediana complejidad, ejemplo (oficios, circulares)		X	

Organización de la información	Clasifica documentos para su registro.			X
Inspección de productos o servicios	Chequea el borrador de un documento para detectar errores mecanográficos.			X
Inspección de productos o servicios	Chequea el borrador de un documento para detectar errores mecanográficos.			X

**9.- Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):**

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Baja	Media	Alta
Orientación de servicio	Actúa a partir de los requerimientos de los clientes ofreciendo respuestas estandarizadas a sus demandas.			X
Aprendizaje continuo	Busca información sólo cuando la necesita, lee manuales, libros y otros, para aumentar sus conocimientos básicos.			X
Trabajo en equipo	Coopera. Participa activamente en el equipo, apoya las decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás. Comparte información.			X

Sujetarse al Catálogo de Competencias Conductuales:

**10.- Requerimientos de Selección y Capacitación**

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
<b>Liste los Conocimientos</b>		
Saber nombre genérico y comercial del medicamento.		X
Saber nombre genérico y comercial del medicamento.		X
Tener conocimientos de Estadística.	X	
Conocimientos de contabilidad.	X	
saber las fechas	X	

Conocer farmacología	X	
	X	
<b>Liste la Instrucción Formal</b>		
<b>Farmacia</b>		
	X	X
<b>Liste el Contenido de la Experiencia</b>		
<b>Farmacia</b>		
	X	X
<b>Liste las Destrezas Técnicas</b>		
Organización de sistemas	X	
Expresión escrita	X	
Expresión escrita	X	
Organización de la información	X	
Inspección de productos o servicios	X	
Inspección de productos o servicios	X	
<b>Liste las Destrezas Conductuales</b>		
Orientación de servicio	X	
Aprendizaje continuo	X	
Trabajo en equipo	X	

## 11      Valoración del Puesto

COMPETENCIAS				COMPLEJIDAD DEL PUESTO		RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
45	50	20	60	40	20	100	20

ELABORADO	  	REVISADO POR:	APROBADO POR:
REFORMADO			
FECHA:	FECHA:	FECHA:	FECHA:

**LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN**  
**DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO**

**1.- Datos de Identificación:**

Institución: HOSPITAL LUIS F. MARTINEZ DE CAÑAR	Unidad: Bodega
Puesto: Guarda Almacén	Código:
Nivel: Profesional	Puntos: 665 ptos.
Grupo Ocupacional: Servidor público de apoyo 3	Grado: Grado 9 Servidor Público 3
Rol del Puesto: Ejecución y supervisión de procesos	

**2.- Misión del Puesto:**

SUPERVISAR Y RESPONDER POR LAS ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LA ADMINISTRACION Y CONTROL DE BIENES MUEBLES Y ACTIVOS FIJOS DE LA ENTIDAD, ASI COMO POR EL ABASTECIMIENTO Y DE REGISTRO CONTABLE DE LOS MISMOS.

**3.- Actividades del Puesto:**

<b>Actividades del Puesto</b>	<b>F</b>	<b>CO</b>	<b>CM</b>	<b>Total</b>
REALIZAR CONTROL DE STOCK MINIMO Y MAXIMO	3	5	5	<b>28</b>
REGISTRAR EL INGRESO Y SALIDA DE MERCADERIAS DE BODEGA	5	5	4	<b>25</b>
CODIFICAR LOS BIENES MUEBLES SUJETOS A CONTROL	1	5	4	<b>21</b>
ATENDER LOS REQUERIMIENTOS MENSUALES DE LOS DEPARTAMENTOS DE ACUERDO A LAS NECESIDADES	1	5	4	<b>21</b>
ENTREGAR Y RECIBIR LOS BIENES SOLICITADOS POR EL PERSONAL DE LA INSTITUCION	5	5	3	<b>20</b>
DISTRIBUIR DE INSUMOS Y MEDICINAS AL AREA REQUIRENTE	5	5	3	<b>20</b>

**4.- Interfaz del Puesto**

Actividades Esenciales	Interfaz
	Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios <u>directos</u> de la actividad.
REALIZAR CONTROL DE STOCK MINIMO Y MAXIMO	Departamento de bodega
REGISTRAR EL INGRESO Y SALIDA DE MERCADERIAS DE BODEGA	Departamentos de la institución
CODIFICAR LOS BIENES MUEBLES SUJETOS A CONTROL	Departamento de bodega
ATENDER LOS REQUERIMIENTOS MENSUALES DE LOS DEPARTAMENTOS DE ACUERDO A LAS NECESIDADES	Departamentos de la institución
ENTREGAR Y RECIBIR LOS BIENES SOLICITADOS POR EL PERSONAL DE LA INSTITUCION	Personal de la Institución
DISTRIBUIR DE INSUMOS Y MEDICINAS AL AREA REQUIRENTE	Departamentos Médicos

**5.- Conocimientos Requeridos:**

Actividades esenciales	Conocimientos
REALIZAR CONTROL DE STOCK MINIMO Y MAXIMO	Conocer de Contabilidad y Manejo de Inventarios
REGISTRAR EL INGRESO Y SALIDA DE MERCADERIAS DE BODEGA	Conocer de Contabilidad y Manejo de Inventarios
CODIFICAR LOS BIENES MUEBLES SUJETOS A CONTROL	Tener conocimientos de Contabilidad
ATENDER LOS REQUERIMIENTOS MENSUALES DE LOS DEPARTAMENTOS DE ACUERDO A LAS NECESIDADES	Manejo de Inventarios
ENTREGAR Y RECIBIR LOS BIENES SOLICITADOS POR EL PERSONAL DE LA INSTITUCION	Conocer sobre Leyes y Regulaciones sobre uso y control de bienes de la Contraloría
DISTRIBUIR DE INSUMOS Y MEDICINAS AL AREA REQUIRENTE	Manejo de Inventarios

**6.- Instrucción Formal Requerida:**

Nivel de Instrucción Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).
Tercer Nivel	Profesional - 4 años	Administración o Contabilidad

**7.- Experiencia Laboral Requerida:**

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	5 - 6 años
Especificidad de la experiencia	Específica
Contenido de la experiencia	Administración de Bodegas

**8.- Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:**

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Planificación y gestión	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de coordinación y control de la información.		X	
Monitoreo y control	Monitorea el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el cumplimiento de los mismos.		X	

Organización de la información	Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.		X	
Manejo de recursos materiales	Determina las necesidades de recursos materiales de la institución y controla el uso de los mismos.		X	
Manejo de recursos materiales	Provee y maneja recursos materiales para las distintas unidades o procesos organizacionales, así como para determinados eventos.			X
Manejo de recursos materiales	Determina las necesidades de recursos materiales de la institución y controla el uso de los mismos.		X	

**9.- Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):**

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Baja	Media	Alta
Trabajo en equipo	Coopera. Participa activamente en el equipo, apoya las decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás. Comparte información.			X
Aprendizaje continuo	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.		X	
Orientación de servicio	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	X		
Construcción de relaciones	Entabla relaciones a nivel laboral. Inicia y mantiene relaciones sociales con compañeros, clientes y proveedores.			X

Sujetarse al Catálogo de Competencias Conductuales:

**10.- Requerimientos de Selección y Capacitación**

<b>Conocimientos / Destrezas</b>	<b>Requerimiento de Selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>
<b>Liste los Conocimientos</b>		
Conocer de Contabilidad y Manejo de Inventarios	X	
Conocer de Contabilidad y Manejo de Inventarios	X	
Tener conocimientos de Contabilidad	X	
Manejo de Inventarios	X	
Conocer sobre Leyes y Regulaciones sobre uso y control de bienes de la Contraloría	X	X
Manejo de Inventarios	X	
<b>Liste la Instrucción Formal</b>		
<b>Administración o Contabilidad</b>		
	X	
<b>Liste el Contenido de la Experiencia</b>		
<b>Administración de Bodegas</b>		
	X	
<b>Liste las Destrezas Técnicas</b>		
Planificación y gestión	X	
Monitoreo y control	X	
Organización de la información	X	
Manejo de recursos materiales	X	
Manejo de recursos materiales	X	
Manejo de recursos materiales	X	
<b>Liste las Destrezas Conductuales</b>		
Trabajo en equipo	X	
Aprendizaje continuo	X	
Orientación de servicio	X	
Construcción de relaciones	X	

**11 Valoración del Puesto**

COMPETENCIAS				COMPLEJIDAD DEL PUESTO		RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
140	75	60	60	60	60	150	60

ELABORADO	<input type="text"/>	REVISADO POR:	APROBADO POR:
	<input type="text"/>		
REFORMADO			
FECHA:                      FECHA:                      FECHA:                      FECHA:			

**LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN**  
**DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO**

**1.- Datos de Identificación:**

Institución: HOSPITAL LUIS F. MARTINEZ DE CAÑAR	Unidad: Enfermería
Puesto: Licenciada en enfermería	Código:
Nivel: Profesional	Puntos: 785 ptos.
Grupo Ocupacional: Servidor público 6	Grado: Grado 11 Servidor Público 5
Rol del Puesto: Ejecución y supervisión de procesos	

**2.- Misión del Puesto:**

SER APOYO PARA EL PERSONAL MEDICO. BRINDAR CUIDADO IINTEGRAL AL USUARIO DURANTE LAS 24 HORAS DEL DIA Y LOS 365 DIAS DEL AÑO CON EFICIENCIA Y CALIDAD.

**3.- Actividades del Puesto:**

<b>Actividades del Puesto</b>	<b>F</b>	<b>CO</b>	<b>CM</b>	<b>Total</b>
SUPERVISAR AL PERSONAL DE ENFERMERAS, AUXILIARES E INTERNOS.	5	5	5	<b>30</b>
PASAR VISITA DIARIA CON LOS MEDICOS.	5	5	5	<b>30</b>
PARTICIPAR EN CONSULTA EXTERNA PARA PREPARAR A LOS PACIENTES.	5	5	5	<b>30</b>
TRANSCRIPCION DE PRESCRIPCIONES MÉDICAS.	5	5	5	<b>30</b>
ADMINISTRACION DE MEDICAMENTOS.	5	5	5	<b>30</b>
TRAMITAR EXAMENES PARA LOS PACIENTES.	5	5	5	<b>30</b>

**4.- Interfaz del Puesto**

Actividades Esenciales	Interfaz
	Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios <u>directos</u> de la actividad.
SUPERVISAR AL PERSONAL DE ENFERMERAS, AUXILIARES E INTERNOS.	Departamento de enfermería
PASAR VISITA DIARIA CON LOS MEDICOS.	Personal de enfermería
PARTICIPAR EN CONSULTA EXTERNA PARA PREPARAR A LOS PACIENTES.	Personal de enfermería
TRANSCRIPCION DE PRESCRIPCIONES MÉDICAS.	Personal de enfermería
ADMINISTRACION DE MEDICAMENTOS.	Personal de enfermería
TRAMITAR EXAMENES PARA LOS PACIENTES.	Departamento de enfermería y RR-HH

**5.- Conocimientos Requeridos:**

Actividades esenciales	Conocimientos
SUPERVISAR AL PERSONAL DE ENFERMERAS, AUXILIARES E INTERNOS.	Tener conocimientos de Administración
PASAR VISITA DIARIA CON LOS MEDICOS.	Saber de Planificación.
PARTICIPAR EN CONSULTA EXTERNA PARA PREPARAR A LOS PACIENTES.	Saber de planificación
TRANSCRIPCION DE PRESCRIPCIONES MÉDICAS.	Conocer sobre expresión oral y escrita.
ADMINISTRACION DE MEDICAMENTOS.	Conocer sobre expresión oral y escrita
TRAMITAR EXAMENES PARA LOS PACIENTES.	Conocer de Estadística

**6.- Instrucción Formal Requerida:**

Nivel de Instrucción Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).
Tercer Nivel	Profesional - 4 años	Enfermería

**7.- Experiencia Laboral Requerida:**

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	5 - 6 años
Especificidad de la experiencia	Relacionada
Contenido de la experiencia	Enfermería

**8.- Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:**

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Orientación / asesoramiento	Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros.		X	
Planificación y gestión	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.			X
Planificación y gestión	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros.	X		

Comprensión oral	Comprende las ideas presentadas en forma oral en las reuniones de trabajo y desarrolla propuestas en base a los requerimientos.	X		
Expresión oral	Comunica en forma clara y oportuna información sencilla.			X
Recopilación de información	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. (Obtiene información en periódicos, bases de datos, estudios técnicos etc.)		X	

**9.- Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):**

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Baja	Media	Alta
Orientación a los resultados	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.	X		
Conocimiento del entorno organizacional	Identifica, describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la institución, con un sentido claro de lo que es influir en la institución.		X	
Liderazgo	Constituye una guía para los integrantes del equipo de trabajo para el logro de objetivos institucionales, potenciando las destrezas y habilidades de sus integrantes	X		
Orientación de servicio	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	X		
Construcción de relaciones	Construye relaciones beneficiosas para el cliente externo y la institución, que le permiten alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la institución.	X		
Aprendizaje continuo	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.		X	
Trabajo en equipo	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los demás.		X	

Sujetarse al Catálogo de Competencias Conductuales:

**10.- Requerimientos de Selección y Capacitación**

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
<b>Liste los Conocimientos</b>		
Tener conocimientos de Administración	X	
Saber de planificación.	X	
Saber de planificación	X	
Conocer sobre expresión oral y escrita.	X	
Conocer sobre expresión oral y escrita	X	
Conocer de estadística	X	
<b>Liste la Instrucción Formal</b>		
<b>Enfermería</b>		
	X	
<b>Liste el Contenido de la Experiencia</b>		
<b>Enfermería</b>		
	X	
<b>Liste las Destrezas Técnicas</b>		
Orientación / asesoramiento	X	
Planificación y gestión	X	
Planificación y gestión	X	
Comprensión oral	X	
Expresión oral	X	
Recopilación de información	X	X
<b>Liste las Destrezas Conductuales</b>		
Orientación a los resultados	X	
Conocimiento del entorno organizacional		X
Liderazgo	X	

Orientación de servicio	X	
Construcción de relaciones	X	
Aprendizaje continuo	X	X
Trabajo en equipo	X	X

**11 Valoración del Puesto**

COMPETENCIAS				COMPLEJIDAD DEL PUESTO		RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
140	75	100	80	100	60	150	80

ELABORADO	<input type="checkbox"/>	REVISADO POR:	APROBADO POR:
	<input type="checkbox"/>		
REFORMADO			
FECHA:                      FECHA:                      FECHA:                      FECHA:			

**LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN**  
**DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO**

**1.- Datos de Identificación:**

Institución: HOSPITAL LUIS F. MARTINES DE CAÑAR	Unidad: Todas las áreas Médicas
Puesto: Auxiliar de enfermería	Código:
Nivel: No profesional	Puntos: 223 ptos.
Grupo Ocupacional: Auxiliar de enfermería	Grado: Grado 2 Servidor Público de Servicios 2
Rol del Puesto: Servicios	

**2.- Misión del Puesto:**

PROPORCIONAR CUIDADOS A LOS PACIENTES, BAJO LA SUPERVISIÓN DE UNA ENFERMERA O UN MÉDICO TANTO EN LAS SALAS DE HOSPITALIZACIÓN, QUIRÓFANO Y CONSULTA EXTERNA.

**3.- Actividades del Puesto:**

Actividades del Puesto	F	CO	CM	Total
ATENDER AL PACIENTE PREOPERATORIO Y POSOPERATORIO.	5	5	4	<b>25</b>
APOYAR EN LA ATENCION DE PARTOS.	5	5	4	<b>25</b>
PREPARAR MATERIALES Y EQUIPOS PARA CIRUGIAS Y CURACIONES	5	5	3	<b>20</b>
TOMAR LOS SIGNOS VITALES, PRESION SANGUINEA, CONTROL DE PESO Y TALLA.	5	5	3	<b>20</b>
APOYAR A LAS ENFERMERAS EN TRATAMIENTO ESPECIALES COMO TERAPIAS RESPIRATORIAS, INTRAVENOSA, APLICACIÓN DE COMPRESAS ESTERILES, REMOSION DE SUTURAS, ENTRE OTRAS.	4	4	4	<b>20</b>

**4.- Interfaz del Puesto**

Actividades Esenciales	Interfaz
	Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios <u>directos</u> de la actividad.
ATENDER AL PACIENTE PREOPERATORIO Y POSOPERATORIO.	Médico- Paciente
APOYAR EN LA ATENCION DE PARTOS.	Médico- Paciente
PREPARAR MATERIALES Y EQUIPOS PARA CIRUGIAS Y CURACIONES	Médico- Paciente-Enfermera
TOMAR LOS SIGNOS VITALES, PRESION SANGUINEA, CONTROL DE PESO Y TALLA.	Médico- Paciente
APOYAR A LAS ENFERMERAS EN TRATAMIENTO ESPECIALES COMO TERAPIAS RESPIRATORIAS, INTRAVENOSA, APLICACIÓN DE COMPRESAS ESTERILES, REMOSION DE SUTURAS, ENTRE OTRAS.	Enfermeras-Paciente

**5.- Conocimientos Requeridos:**

Actividades esenciales	Conocimientos
ATENDER AL PACIENTE PREOPERATORIO Y POSOPERATORIO.	Conocer de cuidados al paciente, enfermería, primeros auxilios
APOYAR EN LA ATENCION DE PARTOS.	Conocer de primeros auxilios y atención de partos.
PREPARAR MATERIALES Y EQUIPOS PARA CIRUGIAS Y CURACIONES	Conocimiento de materiales y equipos médicos
TOMAR LOS SIGNOS VITALES, PRESION SANGUINEA, CONTROL DE PESO Y TALLA.	Conocimiento de primeros auxilios
APOYAR A LAS ENFERMERAS EN TRATAMIENTO ESPECIALES COMO TERAPIAS RESPIRATORIAS, INTRAVENOSA, APLICACIÓN DE COMPRESAS ESTERILES, REMOSION DE SUTURAS, ENTRE OTRAS.	Conocimiento básicos de enfermería

**6.- Instrucción Formal Requerida:**

Nivel de Instrucción Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).
Bachillerato	Bachiller	Enfermería

**7.- Experiencia Laboral Requerida:**

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	Hasta 1 año
Especificidad de la experiencia	Específica
Contenido de la experiencia	Auxiliar de Enfermería

**8.- Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:**

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Pensamiento conceptual	Utiliza conceptos básicos, sentido común y la experiencias vividas en la solución de problemas inherentes al desarrollo de las actividades del puesto.			X
Comprensión oral	Escucha y comprende la información o disposiciones que se le provee y realiza las acciones pertinentes para el cumplimiento.			X
Manejo de recursos materiales	Provee y maneja recursos materiales para las distintas unidades o procesos organizacionales, así como para determinados eventos.			X
Organización de sistemas	Identifica el flujo de trabajo. Propone cambios para eliminar agilitar las actividades laborales.			X
Comprensión oral	Escucha y comprende la información o disposiciones que se le provee y realiza las acciones pertinentes para el cumplimiento.			X

**9.- Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):**

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Baja	Media	Alta
Trabajo en equipo	Coopera. Participa activamente en el equipo, apoya las decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás. Comparte información.			X
Orientación de servicio	Identifica las necesidades del cliente interno o externo; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos.		X	
Iniciativa	Reconoce las oportunidades o problemas del momento. Cuestiona las formas convencionales de trabajar.			X
Flexibilidad	Aplica normas que dependen a cada situación o procedimientos para cumplir con sus responsabilidades.			X

Sujetarse al Catálogo de Competencias Conductuales:

**10.- Requerimientos de Selección y Capacitación**

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
<b>Liste los Conocimientos</b>		
Conocer de cuidados al paciente, enfermería, primeros auxilios	X	
Conocer de primeros auxilios y atención de partos.	X	
Conocimiento de materiales y equipos médicos	X	X
Conocimiento de primeros auxilios	X	
Conocimiento básicos de enfermería	X	X
<b>Liste la Instrucción Formal</b>		
Enfermería		
	X	

Liste el Contenido de la Experiencia		
Auxiliar de Enfermería		
	X	
Liste las Destrezas Técnicas		
Pensamiento conceptual	X	
Comprensión oral	X	
Manejo de recursos materiales	X	
Organización de sistemas	X	
Comprensión oral	X	
Liste las Destrezas Conductuales		
Trabajo en equipo	X	
Orientación de servicio	X	
Iniciativa	X	
Flexibilidad	X	

## **11 Valoración del Puesto**

COMPETENCIAS				COMPLEJIDAD DEL PUESTO		RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
45	13	20	20	60	20	25	20

**LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN**  
**DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO**

**1.- Datos de Identificación:**

Institución: HOSPITAL LUIS F. MARTINEZ DE CAÑAR	Unidad: Ropería
Puesto: Ropería	Código:
Nivel: No profesional	Puntos: 153 ptos.
Grupo Ocupacional: Auxiliar administrativo de salud	Grado: Grado 1 Servidor Público de Servicios 1
Rol del Puesto: Servicios	

**2.- Misión del Puesto:**

DISEÑAR, CONFECCIONAR Y PLANCHAR TODA LA ROPA DE LOS DISTINTOS DEPARTAMENTOS PARA EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE TODAS LAS SALAS DE LA INSTITUCION.

**3.- Actividades del Puesto:**

Actividades del Puesto	F	CO	CM	Total
CONFECCIONAR LA ROPA PARA TODAS LAS SALAS DE PACIENTES.	5	5	5	<b>30</b>
PLANCHAR LA ROPA.	5	5	2	<b>15</b>
REMENDAR LA ROPA.	5	5	3	<b>20</b>

**4.- Interfaz del Puesto**

Actividades Esenciales	Interfaz
	Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios <u>directos</u> de la actividad.
CONFECCIONAR LA ROPA PARA TODAS LAS SALAS DE PACIENTES.	Salas de pacientes.
PLANCHAR LA ROPA.	Salas de pacientes.
REMENDAR LA ROPA.	Salas de pacientes.

**5.- Conocimientos Requeridos:**

Actividades esenciales	Conocimientos
CONFECCIONAR LA ROPA PARA TODAS LAS SALAS DE PACIENTES.	Tener conocimientos de costura.
PLANCHAR LA ROPA.	Tener conocimientos de planchado de ropa.
REMENDAR LA ROPA.	Tener conocimientos de costura.

**6.- Instrucción Formal Requerida:**

Nivel de Instrucción Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).
Básico	Educación Básica	Corte y confección.

**7.- Experiencia Laboral Requerida:**

<b>Dimensiones de Experiencia</b>	<b>Detalle</b>
Tiempo de experiencia	Hasta 1 año
Especificidad de la experiencia	Especifica
Contenido de la experiencia	Costura- Planchar

**8.- Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:**

<b>Destrezas</b>	<b>Definición</b>	<b>Relevancia</b>		
		<b>Alta</b>	<b>Media</b>	<b>Baja</b>
Manejo de recursos materiales	Provee y maneja recursos materiales para las distintas unidades o procesos organizacionales, así como para determinados eventos.			X
Pensamiento analítico	Realiza una lista de asuntos a tratar asignando un orden o prioridad determinados. Establece prioridades en las actividades que realiza.			X
Reparación	Ajusta las piezas sencillas de maquinarias, equipos y otros.			X

**9.- Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):**

<b>Destrezas</b>	<b>Definición</b>	<b>Relevancia</b>		
		<b>Baja</b>	<b>Media</b>	<b>Alta</b>
Orientación a los resultados	Realiza bien o correctamente su trabajo.			X
Aprendizaje continuo	Busca información sólo cuando la necesita, lee manuales, libros y otros, para aumentar sus conocimientos básicos.			X

Trabajo en equipo	Coopera. Participa activamente en el equipo, apoya las decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás. Comparte información.			X
Construcción de relaciones	Entabla relaciones a nivel laboral. Inicia y mantiene relaciones sociales con compañeros, clientes y proveedores.			X

Sujetarse al Catálogo de Competencias Conductuales:

### 10.- Requerimientos de Selección y Capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
<b>Liste los Conocimientos</b>		
Tener conocimientos de costura.	X	
Tener conocimientos de planchado de ropa.	X	
Tener conocimientos de costura.	X	
<b>Liste la Instrucción Formal</b>		
<b>Corte y confección.</b>		
	X	
<b>Liste el Contenido de la Experiencia</b>		
<b>Costura- Planchar</b>		
	X	
<b>Liste las Destrezas Técnicas</b>		
Manejo de recursos materiales	X	
Pensamiento analítico	X	
Reparación	X	
		X
<b>Liste las Destrezas Conductuales</b>		

Orientación a los resultados	X	
Aprendizaje continuo	X	
Trabajo en equipo	X	
Construcción de relaciones	X	

## 11 Valoración del Puesto

COMPETENCIAS				COMPLEJIDAD DEL PUESTO		RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
15	13	20	20	20	20	25	20

ELABORADO	<input type="checkbox"/>	REVISADO POR:	APROBADO POR:
	<input type="checkbox"/>		
REFORMADO			
FECHA:                      FECHA:                      FECHA:                      FECHA:			

**LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN**  
**DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO**

**1.- Datos de Identificación:**

Institución: HOSPITAL LUIS F. MARTINEZ DE CAÑAR	Unidad: Aseo
Puesto: Limpieza	Código:
Nivel: No profesional	Puntos: 153 ptos.
Grupo Ocupacional: Auxiliar administrativo de salud	Grado: Grado 1 Servidor Público de Servicios 1
Rol del Puesto: Servicios	

**2.- Misión del Puesto:**

LLEVAR A CABO ACTIVIDADES DE LIMPIEZA Y CONSERVACION DE MOBILIARIO DE LA INSTITUCION PARA QUE LAS ACTIVIDADES A REALIZAR SE DEN EN UN AMBIENTE ADECUADO Y OPTIMO.

**3.- Actividades del Puesto:**

Actividades del Puesto	F	CO	CM	Total
LIMPIAR LAS OFICINAS.	5	3	4	17
LIMPIAR EL LABORATORIO.	5	3	4	17
LIMPIAR LAS SALAS.	5	3	4	17
LIMPIAR LOS ALREDEDORES DEL HOSPITAL.	5	3	3	14

**4.- Interfaz del Puesto**

Actividades Esenciales	Interfaz
	Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios <u>directos</u> de la actividad.
LIMPIAR LAS OFICINAS.	Personal Administrativo
LIMPIAR EL LABORATORIO.	Personal de laboratorio
LIMPIAR LAS SALAS.	Pacientes y Personal de enfermería.
LIMPIAR LOS ALREDEDORES DEL HOSPITAL.	Institución

**5.- Conocimientos Requeridos:**

Actividades esenciales	Conocimientos
LIMPIAR LAS OFICINAS.	Saber sobre el cuidado y limpieza de las oficinas.
LIMPIAR EL LABORATORIO.	Conocer sobre la limpieza del laboratorio.
LIMPIAR LAS SALAS.	Conocer de limpieza.
LIMPIAR LOS ALREDEDORES DEL HOSPITAL.	Saber limpiar.

**6.- Instrucción Formal Requerida:**

Nivel de Instrucción Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).
Básico	Educación Básica	Aseo y Limpieza

**7.- Experiencia Laboral Requerida:**

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	Hasta 1 año
Especificidad de la experiencia	Relacionada
Contenido de la experiencia	Aseo y Limpieza

**8.- Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:**

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Planificación y gestión	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.			X
Pensamiento analítico	Realiza una lista de asuntos a tratar asignando un orden o prioridad determinados. Establece prioridades en las actividades que realiza.			X
Juicio y toma de decisiones	Toma decisiones de complejidad baja, las situaciones que se presentan permiten comparar patrones de hechos ocurridos con anterioridad.			X
Pensamiento conceptual	Utiliza conceptos básicos, sentido común y la experiencias vividas en la solución de problemas inherentes al desarrollo de las actividades del puesto.			X

**9.- Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):**

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Baja	Media	Alta
Orientación a los resultados	Realiza bien o correctamente su trabajo.			X
Trabajo en equipo	Coopera. Participa activamente en el equipo, apoya las decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás. Comparte información.			X

Sujetarse al Catálogo de Competencias Conductuales:

**10.- Requerimientos de Selección y Capacitación**

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
<b>Liste los Conocimientos</b>		
Saber sobre el cuidado y limpieza de las oficinas.	X	
Conocer sobre la limpieza del laboratorio.	X	
Conocer de limpieza.	X	
Saber limpiar.	X	
<b>Liste la Instrucción Formal</b>		
<b>Aseo y Limpieza</b>		
	X	
<b>Liste el Contenido de la Experiencia</b>		
<b>Aseo y Limpieza</b>		
	X	
<b>Liste las Destrezas Técnicas</b>		
Planificación y gestión	X	
Pensamiento analítico	X	

Juicio y toma de decisiones	X	
Pensamiento conceptual	X	
<b>Liste las Destrezas Conductuales</b>		
Orientación a los resultados	X	
Trabajo en equipo	X	

11

Valoración del Puesto

COMPETENCIAS				COMPLEJIDAD DEL PUESTO		RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
15	13	20	20	20	20	25	20

ELABORADO		REVISADO POR:	APROBADO POR:
			
REFORMADO			
FECHA:	FECHA:	FECHA:	FECHA:

**LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN**  
**DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO**

**1.- Datos de Identificación:**

Institución: HOSPITAL LUIS F. MARTINEZ DE CAÑAR	Unidad: Lavandería
Puesto: Lavandería	Código:
Nivel: No profesional	Puntos: 153 ptos.
Grupo Ocupacional: Auxiliar administrativo de salud	Grado: Grado 1 Servidor Público de Servicios 1
Rol del Puesto: Servicios	

**2.- Misión del Puesto:**

MANTENER Y CUIDAR LIMPIA TODA LA ROPA QUE SE UTILIZA EL LAS SALAS DEL HOSPITAL Y DE LOS PACIENTES.

**3.- Actividades del Puesto:**

Actividades del Puesto	F	CO	CM	Total
LAVAR ROPA	5	4	4	21
CLASIFICAR LA ROPA.	5	3	3	14
DOBLAR LA ROPA.	5	4	5	25

**4.- Interfaz del Puesto**

Actividades Esenciales	Interfaz
	Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios <u>directos</u> de la actividad.
LAVAR ROPA	PACIENTES
CLASIFICAR LA ROPA.	PERSONAL QUE DISTRIBBUYE LA ROPA
DOBLAR LA ROPA.	PERSONAL QUE DISTRIBBUYE LA ROPA

**5.- Conocimientos Requeridos:**

Actividades esenciales	Conocimientos
LAVAR ROPA	Conocer sobre el funcionamiento de las lavadoras de ropa.
CLASIFICAR LA ROPA.	Conocer la ropa para clasificarla.
DOBLAR LA ROPA.	SABER DOBLADO DE ROPA

**6.- Instrucción Formal Requerida:**

Nivel de Instrucción Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).
Básico	Educación Básica	Lavandería

**7.- Experiencia Laboral Requerida:**

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	Hasta 1 año
Especificidad de la experiencia	Especifica
Contenido de la experiencia	Lavandería

**8.- Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:**

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Pensamiento crítico	Discrimina y prioriza entre las actividades asignadas aplicando la lógica.			X
Orientación / asesoramiento	Orienta a un compañero en la forma de realizar ciertas actividades de complejidad baja.			X
Orientación / asesoramiento	Orienta a un compañero en la forma de realizar ciertas actividades de complejidad baja.			X

**9.- Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):**

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Baja	Media	Alta
Trabajo en equipo	Coopera. Participa activamente en el equipo, apoya las decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás. Comparte información.			X
Aprendizaje continuo	Busca información sólo cuando la necesita, lee manuales, libros y otros, para aumentar sus conocimientos básicos.			X

Sujetarse al Catálogo de Competencias Conductuales:

**10.- Requerimientos de Selección y Capacitación**

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
<b>Liste los Conocimientos</b>		
Conocer sobre el funcionamiento de las lavadoras de ropa.	X	
Conocer la ropa para clasificarla.	X	
SABER DOBLADO DE ROPA	X	
<b>Liste la Instrucción Formal</b>		
<b>Lavandería</b>		
	X	
<b>Liste el Contenido de la Experiencia</b>		
<b>Lavandería</b>		
	X	
<b>Liste las Destrezas Técnicas</b>		
Pensamiento crítico	X	
Orientación / asesoramiento	X	
Orientación / asesoramiento	X	
<b>Liste las Destrezas Conductuales</b>		
Trabajo en equipo	X	
Aprendizaje continuo	X	

**11**      **Valoración del Puesto**

COMPETENCIAS				COMPLEJIDAD DEL PUESTO		RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
15	13	20	20	20	20	25	20

ELABORADO	<input type="checkbox"/>	REVISADO POR:	APROBADO POR:
	<input type="checkbox"/>		
REFORMADO			
FECHA:	FECHA:	FECHA:	FECHA:

**LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN**  
**DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO**

**1.- Datos de Identificación:**

Institución: HOSPITAL LUIS F. MARTINEZ DE CAÑAR	Unidad: Transporte
Puesto: Movilización	Código:
Nivel: No profesional	Puntos: 193 ptos.
Grupo Ocupacional: Chofer Profesional	Grado: Grado 1 Servidor Público de Servicios 1
Rol del Puesto: Servicios	

**2.- Misión del Puesto:**

CONDUCIR RESPONSABLEMENTE LOS VEHICULOS INSTITUCIONALES CON EL PROPOSITO PRESTAR A LOS PACIENTES Y PERSONAL DE LA ENTIDAD UN SERVICIO OPORTUNO Y DE CALIDAD.

**3.- Actividades del Puesto:**

Actividades del Puesto	F	CO	CM	Total
CONDUCIR LA AMBULANCIA PARA TRASLADAR A PACIENTES.	5	5	5	<b>30</b>
CONDUCIR VEHICULOS INSTITUCIONALES PARA TRASLADAR AL PERSONAL DE LA ENTIDAD A LAS COMUNIDADES.	5	3	3	<b>14</b>
CONDUCIR VEHICULOS INSTITUCIONALES PARA REALIZAR GESTIONES DE LA ENTIDAD DENTRO DE LA CIUDAD.	5	3	3	<b>14</b>

**4.- Interfaz del Puesto**

Actividades Esenciales	Interfaz
	Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios <u>directos</u> de la actividad.
CONDUCIR LA AMBULANCIA PARA TRASLADAR A PACIENTES.	Pacientes
CONDUCIR VEHICULOS INSTITUCIONALES PARA TRASLADAR AL PERSONAL DE LA ENTIDAD A LAS COMUNIDADES.	Personal de la institución.
CONDUCIR VEHICULOS INSTITUCIONALES PARA REALIZAR GESTIONES DE LA ENTIDAD DENTRO DE LA CIUDAD.	Personal de la institución.

**5.- Conocimientos Requeridos:**

Actividades esenciales	Conocimientos
CONDUCIR LA AMBULANCIA PARA TRASLADAR A PACIENTES.	Conocer de manejo y mantenimiento de ambulancia.
CONDUCIR VEHICULOS INSTITUCIONALES PARA TRASLADAR AL PERSONAL DE LA ENTIDAD A LAS COMUNIDADES.	Conocer de manejo y mantenimiento de vehículos livianos
CONDUCIR VEHICULOS INSTITUCIONALES PARA REALIZAR GESTIONES DE LA ENTIDAD DENTRO DE LA CIUDAD.	Conocer de manejo y mantenimiento de vehículos livianos

**6.- Instrucción Formal Requerida:**

Nivel de Instrucción Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).
Básico	Educación Básica	Chofer profesional

**7.- Experiencia Laboral Requerida:**

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	Hasta 1 año
Especificidad de la experiencia	Relacionada
Contenido de la experiencia	Manejo de vehículos livianos y ambulancia

**8.- Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:**

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Pensamiento conceptual	Utiliza conceptos básicos, sentido común y la experiencias vividas en la solución de problemas inherentes al desarrollo de las actividades del puesto.			X
Generación de ideas	Encuentra procedimientos alternativos para apoyar en la entrega de productos o servicios a los clientes usuarios.			X
Comprensión oral	Escucha y comprende la información o disposiciones que se le provee y realiza las acciones pertinentes para el cumplimiento.			X

**9.- Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):**

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Baja	Media	Alta
Construcción de relaciones	Entabla relaciones a nivel laboral. Inicia y mantiene relaciones sociales con compañeros, clientes y proveedores.			X
Orientación de servicio	Actúa a partir de los requerimientos de los clientes ofreciendo respuestas estandarizadas a sus demandas.			X
Conocimiento del entorno organizacional	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.			X

Sujetarse al Catálogo de Competencias Conductuales:

**10.-****Requerimientos de Selección y Capacitación**

<b>Conocimientos / Destrezas</b>	<b>Requerimiento de Selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>
<b>Liste los Conocimientos</b>		
Conocer de manejo y mantenimiento de ambulancia.	X	
Conocer de manejo y mantenimiento de vehículos livianos	X	
Conocer de manejo y mantenimiento de vehículos livianos	X	
<b>Liste la Instrucción Formal</b>		
<b>Chofer profesional</b>		
	X	
<b>Liste el Contenido de la Experiencia</b>		
<b>Manejo de vehículos livianos y ambulancia</b>		
	X	
<b>Liste las Destrezas Técnicas</b>		
Pensamiento conceptual	X	
Generación de ideas	X	
Comprensión oral	X	
<b>Liste las Destrezas Conductuales</b>		
Construcción de relaciones	X	
Orientación de servicio	X	
Conocimiento del entorno organizacional		X

COMPETENCIAS				COMPLEJIDAD DEL PUESTO		RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
15	13	20	20	60	20	25	20

ELABORADO	<input type="checkbox"/>	REVISADO POR:	APROBADO POR:
	<input type="checkbox"/>		
REFORMADO			
FECHA:	FECHA:	FECHA:	FECHA:

**LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN**  
**DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO**

**1.- Datos de Identificación:**

Institución: HOSPITAL LUIS F. MARTINEZ DE CAÑAR	Unidad: Alimentación
Puesto: Auxiliar de alimentación	Código:
Nivel: No profesional	Puntos: 183 ptos.
Grupo Ocupacional: Auxiliar de alimentación	Grado: Grado 1 Servidor Público de Servicios 1
Rol del Puesto: Servicios	

**2.- Misión del Puesto:**

ELABORAR Y DISTRIBUIR LAS DIETAS A LOS PACIENTES EN COORDINACION CON EL DEPARTAMENTO DE ALIMENTACION Y NUTRICIONISTA.

**3.- Actividades del Puesto:**

Actividades del Puesto	F	CO	CM	Total
REPARTIR LAS DIETAS A LOS PACIENTES	5	4	3	17
REPARTIR LAS COLACIONES A LOS NIÑOS	5	4	2	13
ELABORAR LAS DIETAS PARA LOS PACIENTES SEGÚN INSTRUCCIONES DE NUTRICIONISTA	5	5	4	25

**4.- Interfaz del Puesto**

Actividades Esenciales	Interfaz
	Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios <u>directos</u> de la actividad.
REPARTIR LAS DIETAS A LOS PACIENTES	Pacientes
REPARTIR LAS COLACIONES A LOS NIÑOS	Pacientes
ELABORAR LAS DIETAS PARA LOS PACIENTES SEGÚN INSTRUCCIONES DE NUTRICIONISTA	Nutricionista

**5.- Conocimientos Requeridos:**

Actividades esenciales	Conocimientos
REPARTIR LAS DIETAS A LOS PACIENTES	Entorno Organizacional
REPARTIR LAS COLACIONES A LOS NIÑOS	Entorno Organizacional
ELABORAR LAS DIETAS PARA LOS PACIENTES SEGÚN INSTRUCCIONES DE NUTRICIONISTA	Gastronomía

**6.- Instrucción Formal Requerida:**

Nivel de Instrucción Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.).
Bachillerato	Bachiller	nutrición, Gastronomía

**7.- Experiencia Laboral Requerida:**

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	Hasta 1 año
Especificidad de la experiencia	Específica
Contenido de la experiencia	Gastronomía

**8.- Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas:**

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Comprensión oral	Escucha y comprende los requerimientos de los clientes internos y externos y elabora informes.		X	
Manejo de recursos materiales	Provee y maneja recursos materiales para las distintas unidades o procesos organizacionales, así como para determinados eventos.			X
Comprensión oral	Escucha y comprende la información o disposiciones que se le provee y realiza las acciones pertinentes para el cumplimiento.			X

**9.- Destrezas / Habilidades Conductuales (Generales):**

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Baja	Media	Alta
Flexibilidad	Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide qué hacer en función de la situación.		X	
Conocimiento del entorno organizacional	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.			X
Trabajo en equipo	Coopera. Participa activamente en el equipo, apoya las decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás. Comparte información.			X

Sujetarse al Catálogo de Competencias Conductuales:

**10.- Requerimientos de Selección y Capacitación**

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
<b>Liste los Conocimientos</b>		
Entorno Organizacional		X
Entorno Organizacional		X
Gastronomía	X	X
<b>Liste la Instrucción Formal</b>		
Nutrición, Gastronomía		
		X
<b>Liste el Contenido de la Experiencia</b>		
Gastronomía		
	X	X
<b>Liste las Destrezas Técnicas</b>		
Comprensión oral	X	
Manejo de recursos materiales	X	
Comprensión oral	X	
<b>Liste las Destrezas Conductuales</b>		
Flexibilidad	X	
Conocimiento del entorno organizacional	X	
Trabajo en equipo	X	

**11**      **Valoración del Puesto**

COMPETENCIAS				COMPLEJIDAD DEL PUESTO		RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
45	13	20	20	20	20	25	20

ELABORADO	<input type="text"/>	REVISADO POR:	APROBADO POR:
	<input type="text"/>		
REFORMADO	<input type="text"/>		
FECHA:	FECHA:	FECHA:	FECHA:

# CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## Conclusiones:

Una vez concluida la investigación Teórica – Práctica, que permitió obtener como resultado final el Manual de Funciones y Perfiles de puestos para el Hospital Luis F. Martínez del Canton Cañar, se ha logrado conocer de manera general el campo en el cual se desenvuelve esta casa de salud. Se obtuvo de manera significativa la colaboración del personal que conforma esta importante entidad, quienes complementando con sus valiosos aportes los conocimientos adquiridos durante los años de estudio en la Universidad del Azuay, hicieron posible cumplir el principal objetivo de este trabajo de tesis que fue el Manual de Funciones y Perfiles de Puestos.

Este documento será para el personal de la Unidad de Talento Humano y los directivos del Hospital, un medio de consulta permanente por la información que contiene, y aportará de manera significativa a los procesos institucionales en general. Se concluye con los siguientes puntos:

1. Del estudio realizado se deduce la existencia de 29 cargos distribuidos de la siguiente manera: 1 cargo a nivel Directivo, 6 cargos a nivel administrativo, 10 cargos a nivel profesional, 7 cargos a nivel no profesional y 5 cargos a nivel de Servicios.
2. No existe una clara identificación sobre los niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad.
3. El personal no sabe con detalle cuales son sus funciones y responsabilidades respecto al cargo que desempeña, más bien vienen cumpliendo con sus labores por costumbre y experiencia.
4. La carencia de un Manual de Funciones y Perfiles no ha permitido mantener descritas las funciones y perfiles de los puestos de trabajo de esta entidad, lo que ha impedido realizar una gestión adecuada del talento humano, orientada a fortalecer y motivar al personal y por otro lado a la optimización de recursos.
5. No se cuenta con una base de datos automatizada sobre información importante del

Hospital Luis F. Martinez, menos aún del personal que presta los servicios para la ésta entidad; es por ello que se debió aplicar determinados métodos de investigación, como las entrevistas, cuestionarios, observación directa, entre otros para recopilar la información requerida en este trabajo de investigación.

6. No se encuentra debidamente estructurada la Unidad Administrativa de Talento Humano y como consecuencia de ello no se asume las funciones contempladas en la Ley Organica de Servicio Público y el Reglamento General de la LOSEP.

## RECOMENDACIONES:

Durante el tiempo que duro la investigación se pudo conocer el desarrollo de las actividades del Hospital y al establecer contacto directo con el personal se constató las necesidades que se tiene en la gestión del talento humano, pudiendo sugerir ciertas recomendaciones que ayudarán a superar de alguna manera éstas dificultades.

1. Se recomienda la utilización del Manual de Funciones y Perfiles que ha sido elaborado en base a lo que dispone la Ley Orgánica de Servicio Público, Reglamento General de la LOSEP y la Norma Técnica de Clasificación y Valoración de Cargos emitida por el Ministerio de Relaciones Laborales, lo que ayudará a identificar claramente el perfil del puesto, sus funciones y responsabilidades.
2. Socializar el manual de funciones mediante la ejecución de talleres de trabajo con grupos homogéneos, de manera que el personal de esta casa de salud asuma sus responsabilidades sobre el cumplimiento de sus funciones.
3. Aplicar la valoración de cargos derivada de la elaboración del presente Manual, considerando que éste proceso ha sido realizado mediante un método técnico, completo y preciso apegado a Ley, lo que permite una apreciación de los rangos de importancia de las funciones y tareas de los diferentes puestos, generando un punto de partida en la determinación de una escala salarial uniforme por parte de los directivos.
4. En la actualidad el cargo de Director Hospitalario contempla varias actividades y responsabilidades propias de quien debe administrar una entidad de salud; es por ello que se debe romper cierto paradigma de que este cargo siga siendo ocupado exclusivamente por un Médico, lo que se recomienda es que conforme se ha detallado en el perfil del cargo levantado en este Manual, se habra las opciones a que pueda ser ocupado por un administrador o economista.
5. Se recomienda a los directivos del Hospital la adquisición e implementación de un software que permita mantener actualizada información relevante de la entidad, de sus procesos administrativos y médicos, así como también del personal que en ella

labora, la misma que debe ser alimentada por sus todos los actores, proporcionando datos precisos y oportunos; con el objeto de tener una herramienta para toma de decisiones, contribuir al aprovechamiento de sus recursos y a mejorar la calidad de atención a los usuarios.

6. Estructurar y fortalecer la Unidad Administrativa de Talento Humano del Hospital, la misma que debe asumir la gestión integral de su personal, conforme se determina en las leyes pertinentes, con el objeto de que la Administración del Talento Humano de la entidad sea eficiente, eficaz y oportuna.
7. Utilizar los perfiles de cargo descritos en el presente manual como instrumento para la aplicación de los subsistemas de talento humano como son:
  - a. Reclutamiento y selección.
  - b. Inducción.
  - c. Evaluación de desempeño.
  - d. Capacitación y desarrollo del personal.
8. Definir las necesidades específicas de capacitación para el personal, de acuerdo a lo que exige el perfil del cargo del Manual elaborado, y a las debilidades que se determine luego de un proceso de evaluación de desempeño, preparando al personal a asumir nuevos retos, a mejorar su autoestima y a generar motivación en la gente que aquí labora.

# BIBLIOGRAFIA

Ministerio De Salud Pública, Reglamento interno de los Centros de Salud Hospitales.

Psicólogo David McClelland, 1973 Testing for competence rather than for intelligence. American.

Richard Boyatzis , “The competent manager”

Dubois, D.D. (1998), The competency case Book, Twelve studies in competency-based performance improvement.

Gardner, H. (1983). Frames of the mind, the theory of multiple intelligences. New York, Bantam Books.

Spencer, L., & Spencer, S. (1993). Competence at Work, Paredes, S. & Berrocal, F. (1999). Gestión de recursos Humanos por competencias, Moreno, Jaime (2001). Selección de personal: enfoque Clásico y de competencias.

Lawler, E.E. & Ledford, G. (1997). New approaches to organizational competencies, Levy- levoyer, Claude (1997). Gestión de las competencias.

Andrés-Pueyo, Antonio. Manual de psicología diferencial

Cooper, K.C. , Effective competency Modeling & reporting, 2000

García, Ricardo. (1997). Control de gestión

Peterson, N.G., Munford, M.D., Borman, W.C., Jeanneret, P.R., & Fleishman, E.A (1999).

Sector, Paul. (1996). Industrial and organizational Psychology

Spencer, L., & Spencer, S. (1993). Competence at Work.

Spencer, L., & Spencer, S. (1993). Competence at Work, Models for superior performance. New York, Wiley.

Moreno, Jaime. (2001). Selección de personal. Enfoque clásico y de competencias.

Un modelo de gestión por competencias.

Formulario de levantamiento de información y valoración de puestos, del Ministerio de Relaciones Laborales.

Norma técnica de clasificación y valoración de puestos SENRES.

**ANEXOS**

Cuenca, 7 de Mayo del 2012.

Ing.

Oswaldo Merchán Manzano.

DECANO DE LA FACULTAD DE ADMINISTRACION.

Su despacho.

De mi consideración:

Yo, María Soledad Vélez Ochoa egresada de la Escuela de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay, una vez cumplido con los requisitos reglamentarios exigidos por la Universidad, solicito se sirva designar tribunal, para la sustentación de la tesis denominada " DISEÑO Y VALIDACION DE PERFILES POR COMPETENCIAS PARA EL HOSPITAL LUIS F. MARTINEZ". Presentada como requisito previo a la obtención del grado de ingeniero comercial.

Por la acogida a la presente, anticipo mis agradecimientos.

Atentamente,

María Soledad Vélez Ochoa

Código 42431

Cuenca, 7 de Mayo del 2012.

Ing.

Oswaldo Merchán Manzano.

DECANO DE LA FACULTAD DE ADMINISTRACION.

Su despacho.

De mi consideración:

Yo, María Soledad Vélez Ochoa egresada de la Escuela de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay, una vez cumplido con los requisitos reglamentarios exigidos por la Universidad, solicito se sirva designar día-fecha y hora, para la sustentación de la tesis denominada " DISEÑO Y VALIDACION DE PERFILES POR COMPETENCIAS PARA EL HOSPITAL LUIS F. MARTINEZ". Presentada como requisito previo a la obtención del grado de ingeniero comercial.

Por la acogida a la presente, anticipo mis agradecimientos.

Atentamente,

María Soledad Vélez Ochoa

Código 42431

Cuenca, 7 de Mayo del 2012.

Ing.

Oswaldo Merchán Manzano.

DECANO DE LA FACULTAD DE ADMINISTRACION.

Su despacho.

De mi consideración:

Yo, María Soledad Vélez Ochoa egresada de la Escuela de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay, una vez cumplido con los requisitos reglamentarios exigidos por la Universidad, solicito se sirva declarar apta para la sustentación de la tesis denominada " DISEÑO Y VALIDACION DE PERFILES POR COMPETENCIAS PARA EL HOSPITAL LUIS F. MARTINEZ". Presentada como requisito previo a la obtención del grado de ingeniero comercial.

Por la acogida a la presente, anticipo mis agradecimientos.

Atentamente,

María Soledad Vélez Ochoa

Código 42431

Cañar, 28 de abril de 2010

Doctor

Marco Ochoa Molina

**DIRECTOR DEL HOSPITAL "LUIS F. MARTINEZ"**

Ciudad

De mi consideración:

Con el propósito de cumplir con un requisito legal como estudiante de la Universidad del Azuay para obtener el Título de Ingeniera Comercial, me dirijo a Usted de la manera más respetuosa para solicitarle su autorización con el fin de desarrollar mi tesis de grado con el tema: "Diseño y Validación de Perfiles por Competencias", el mismo que dará como producto final el Manual de Funciones del personal de la Institución que acertadamente Usted dirige. Esta aplicación la realizaré basándome en la Norma Técnica de la SENRES que es de uso obligatorio en las entidades del sector público y en las nuevas tendencias en Recursos Humanos que es la Gestión por Competencias; aportando de esta manera con un instrumento que será de gran utilidad para los procesos que se emprendan desde la Unidad de Recursos Humanos del Hospital.

En espera de que ésta solicitud tenga de Usted una respuesta favorable, suscribo no sin antes expresarle mis sentimientos de consideración y estima.

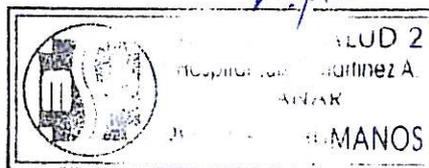
Atentamente,



María Soledad Vélez Ochoa

CI: 0302098280

*Recibi 28.04.2010*  
*AO*



Cañar, 28 de Julio del 2011

Dr. Marco Ochoa Molina.

DIRECTOR DEL HOSPITAL LIIS F. MARTINEZ.

Deseándole éxitos en sus labores cotidianas; una vez que se ha avanzado la parte teórica de tesis que usted gentilmente autorizo que inicie en esta prestigiosa institución que dirige, a partir de la presente fecha se dará inicio de la parte practica, es así que se ve necesario la realización de un taller con la concurrencia de 29 personas que laboran en la institución, por lo que le pido de la manera más comedida autorice el permiso para que se lleve a cavo el taller que tendrá una duración de cuatro horas la fecha que usted crea conveniente.

Cabe reiterar que este taller es fundamental para entregar el Manual de Perfiles y Funciones a su institución que es mi trabajo de tesis.

En la siguiente hoja adjunto la lista de las personas para que participen en el taller.

Esperando que la presente tenga una acogida favorable le anticipo mis agradecimientos.

ATENTAMENTE

Soledad Vélez Ochoa.

## **LISTA DE PERSONAS QUE PARTICIPARAN EN EL TALLER.**

Dr. Marco Ochoa Molina.  
Sr. Jaime Andrade Muñoz.  
Sra. Ruth Hugo Verdugo.  
Sra. Estrella Serpa Matute.  
Lic. Dolores Espinoza Pillaga.  
Lic. Wilma Bernal Verdugo.  
Ing. Marcelo Crespo Molina.  
Ecom. Juan Avalos Castro.  
Ing. Nube Coronel Muñoz.  
Ing. Cristina Flores Uguilez.  
Ing. Carmen Hugo Verdugo.  
Dra. Sandra Ordoñez Gavilanes.  
Sra. Grecia Verdugo Muñoz.  
Sra. Beatriz Morales Santacruz.  
Sra. Carmita Guaraca Méndez.  
Sra. Blanca Barahona.  
Sr. Danilo Garate Amoroso.  
Sr Raúl Ortega Calderón.  
Srta. Nícida Maldonado Espinoza.  
Sr. Vinicio Garate Amoroso.  
Dr. Cesar Encalada Vásquez.  
Lic. Carlos Campoverde Lupercio.

Dra. Diana Pillaga Yepez.

Lic. Paola Lata Seavichay.

Sra. Fanny Abad Pina.

Dra. Alicia Ávila Inga.

Sra. Beatriz Espinoza Espinoza.

Sr. Fernando Quezada Cuello.

Dr. Víctor Espinoza Encalada.

Nombre del cargo	Ocupante del cargo	Experto
Director Técnico de Área Director	Dr. Marco Antonio Ochoa	Dr. Juan Cabrera Prieto Sr. Jaime Andrade
Servidor Público de Apoyo 1 Secretaría	Sra. Ruth Hugo Verdugo	Sra. Claudia Andrade Ing. Nube Coronel Muñoz
Servidor Público 6 Enfermera	Lic. Dolores Espinoza	Lic. Margarita Serpa Villa Lic. Velgiza Suarez Ochoa
Auxiliar de Enfermería	Sra. Estrella Serpa Matute	Lic. Maria Nela Suarez Ochoa Sra. Trancito Guazaca
Servidor Público de Apoyo 4 Jefe de Personal	Sr. Jaime Andrade	Dr. Andres Castillo Ing. Marcelo Crespo
Servidor Público 4 Trabajadora Social	Lic. Wilma Bernal	Sra. Ruth Hugo Sr. Jaime Andrade
Servidor Público 3 Jefe Financiero	Ing. Marcelo Crespo	Econ. Juan Avalos Ing. Nube Coronel
Servidor Público 2 Asist. Pagador	Econ. Juan Avalos	Ing. Marcelo Crespo Ing. Nube Coronel
Servidor Público de Apoyo 3 Asistente Financiero	Ing. Nube Coronel	Ing. Marcelo Crespo Econ. Juan Avalos
Servidor Público 2 Sistemas	Ing. Cristinez Flores	Ing. Fernanda Hugo

Nombre del cargo	Ocupante del cargo	Experto
Servidor Publico de Apoyo 3 Bodega	Ing. Carmen Hugo	Sr. Roque Santos Sr. Jaime Andrade
Servidor publico 3 Nutricionista	Dra. Sandra Ordoñez	Sra. Esthela Córdova Srta. Gladys Pedilla.
Auxiliar Administrativo de Salud Lavandería	Sra. Grecia Verdugo	Sr. José Guzmán Sra. María Paguay
Auxiliar Administrativo de Salud Ropería	Sra. Beatriz Morales	Sra. Marcia Peralta Sra. Grecia Verdugo
Auxiliar de Alimentación	Sra. Carmite Guerra M	Srta. Gladys Pedilla Sra. Adriane León
Auxiliar Administrativo de Salud Limpieza	Sra. Blanca Barahona	Sra. Marcela Norvez Sra. Elena Izquierdo
Auxiliar Administrativo de salud Conserje	Sr. Danilo Gárate Amoroso	Sr. Edwin Tenezaca Vasquez
Tecnico de Mantenimiento	Sr. Raul Ortega	Sr. Walter Ortiz Sr. Danilo Gárate
Auxiliar de Farmacia	Srta. Nicida Maldonado	Sra. Jesus Pino Sra. Shanel Campoverde
Chofer Profesional	Sr. Vinicio Gárate	Sr. Geofre Castro Sr. Walter Ortiz

Nombre del cargo	Ocupante del cargo	Experto
Servidor Publico 7 Médico	Dr. Cesar Encalada	Dr. Hernan Podesin Dr. Fausto Ortega
Servidor Publico 1 Royos X	Lic. Carlos Campoverde	Sra. Dolores Martinez Dr. Miguel Pacheco
Servidor Publico 4 Bioquímica	Dra. Diana Pillega	Sr. Fanny Abad Dra. Mónica Bernal
Servidor Publico 3 Tecnologo Laboratorio	Lic. Paola Lata	Sra. Fanny Abad Dra. Diana Pillega
Auxiliar de laboratorio	Sra. Fanny Abad	Dra. Mónica Bernal Lic. Paola Lata
Servidor Publico 5 Odontologo	Dr. Luis Verdugo	Dra. Alicia Avila Sra. Beatriz Espinoza
Auxiliar de Odontología	Sra. Beatriz Espinoza	Dr. Luis Verdugo Dra. Alicia Avila
Servidor Publico de Apoyo 3 Estadística	Sra. Claudia Garate	Sr. Fernando Quezada Sra. Rosa Espinoza
Médico Especialista servidor Publico 7	Dr. Luis Buenaño	Dr. Victor Espinoza Dr. Fausto Ortega

## ANEXO 1

### METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE LOS PUESTOS POR COMPETENCIAS®

#### METODOLOGIA PARA VALORAR ACTIVIDADES E IDENTIFICAR LAS ESCENCIALES ®

Las escalas que se presentan a continuación sirven para valorar actividades e identificar las esenciales de puestos; procesos y grupos ocupacionales, etc. donde

F = frecuencia CE = consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada  
CM = complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad

Factores / definición	Para aplicar esta escala hágase la siguiente pregunta
• Frecuencia: cual es la frecuencia con la que se realiza la actividad.	¿Con qué frecuencia se ejecuta esta actividad? Si la frecuencia es variable preguntese: ¿cual es la frecuencia típica de ejecución de esta actividad?
• Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada: qué tan graves son las consecuencias por no ejecutar la actividad o un incorrecto desempeño.	¿Que tan graves son las consecuencias por no ejecutar la actividad o un incorrecto desempeño?
• Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad: se refiere al grado de esfuerzo intelectual y/o físico; y, al nivel de conocimientos y destrezas requeridas para desempeñar la actividad.	¿Qué tanto esfuerzo supone desempeñar la actividad? o, alternativamente: ¿Requiere el desempeño de esta actividad un elevado grado de conocimientos y destrezas?

#### Gradación de los Factores

Grado	Frecuencia (F)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (Bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

**ANEXO 1**  
**METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE**  
**PERFILES DE LOS PUESTOS POR COMPETENCIAS®**

**Ejemplo:**  
**Cargo: Asistente de Selección**

DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO	Valoración de las actividades para establecer las esenciales			
	F	CE	CM	Total
1. Elaborar reportes de evaluación de pruebas y entrevistas.	3	3	5	18
2. Aplicar las pruebas de evaluación a los candidatos.	4	4	3	16
3. Entrevistar a los candidatos en la fase preliminar.	4	3	4	16
4. Indagar referencias de trabajo.	3	4	3	15
5. Colaborar en la selección de métodos de evaluación.	3	3	3	12
6. Solicitar datos faltantes de las hojas de vida.	3	4	2	11
7. Administrar el archivo de selección	5	3	2	11
8. Llamar a agencias de empleo y consultoras.	3	3	2	9
9. Difundir anuncios de reclutamiento interno.	2	3	2	8
10. Atender las solicitudes de contratación de personal.	2	3	2	8
11. Convocar a los candidatos a entrevista.	3	4	1	7

**FORMULA PARA VALORAR LAS ACTIVIDADES Y ESTABLECER LAS ESENCIALES**

$$\text{Total} = F + (CE * CM)$$

Total = Frecuencia + (Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada x Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad)

**Cómo identificar las actividades esenciales:**

1. El número máximo de actividades esenciales será 4.
2. Las 3 ó 4 actividades con las puntuaciones totales más altas son las esenciales.

**Qué significa una actividad esencial:**

1. Tiene el mayor impacto para la organización porque genera resultados que agregan valor.
2. Demanda las principales competencias del ocupante (conocimientos, destrezas, aptitudes, etc.).

**ANEXO 2**  
**METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE**  
**PERFILES DE LOS PUESTOS POR COMPETENCIAS**

**DICCIONARIO DE DESTREZAS Y HABILIDADES LABORALES**

Definición de destrezas : Las destrezas o habilidades son comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de alguna tarea específica.

Destreza	Definición
<b>Destrezas requeridas por interactuar con datos</b>	
1. Comprensión Lectora (D)	Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo.
3. Escritura (D)	Comunicarse en forma efectiva por escrito con otras personas.
5. Destreza matemática (D)	Utilizar las matemáticas para solucionar problemas.
6. Destrezas científicas (D)	Utilizar métodos científicos para solucionar problemas.
7. Aprendizaje activo (D)	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias.
8. Estrategias de aprendizaje (D)	Utilizar varios enfoques o alternativas en el aprendizaje o enseñanza de nuevos temas.
10. Pensamiento crítico (D)	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.
12. Recopilación de información (D)	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.
13. Organización de la información (D)	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.
14. Síntesis / Reorganización (D)	Reorganizar la información para lograr una mejor aproximación a problemas y tareas.
15. Generación de Ideas (D)	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.
16. Evaluación de ideas (D)	Evaluar el probable éxito de una idea con relación a las demandas de la situación.
17. Planificación (D)	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.
18. Evaluación de soluciones (D)	Observar y evaluar los éxitos logrados en la solución de problemas e identificar las lecciones aprendidas o redirigir esfuerzos.
19. Pensamiento conceptual (D)	Aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de problemas complejos.
20. Pensamiento analítico (D)	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.
42. Formular una visión (D)	Desarrollar una imagen sobre cómo debería trabajar un sistema organizacional en condiciones ideales.
43. Percepción de sistemas y entornos (D)	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.
44. Identificar consecuencias ulteriores (D)	Determinar las consecuencias a largo plazo en la organización por un cambio en las operaciones o actividades.
45. Identificación de causas fundamentales (D)	Identificar las cosas o eventos que deben ser cambiados para lograr un cambio a nivel organizacional.
46. Juicio y toma de decisiones (D)	Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial.
47. Evaluación de sistemas organizacionales (D)	Observar diferentes indicadores del rendimiento de un sistema organizacional, teniendo en cuenta su exactitud.
48. Organización de sistemas (D)	Diseñar tareas, estructuras y flujos de trabajo.
49. Manejo del tiempo (D)	Manejar el propio tiempo y el de los demás.
50. Manejo de recursos financieros (D)	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.

## ANEXO 2

### METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE LOS PUESTOS POR COMPETENCIAS

Destreza	Definición
<b>Destrezas requeridas por interactuar con personas</b>	
2. Escucha activa (P)	Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.
4. Hablado (P)	Hablar con los demás de manera clara y comprensible.
21. Percepción social (empatía) (P)	Darse cuenta de las reacciones de los demás y comprender por qué reaccionan de esa manera.
22. Trabajo en equipo (P)	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.
23. Persuasión (P)	Persuadir a otras personas para que vean las cosas de manera diferente.
24. Negociación (P)	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos.
25. Instrucción (P)	Enseñar a otros cómo realizar alguna tarea.
26. Orientación de servicio (P)	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.
27. Construcción de relaciones (P)	Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.
28. Asertividad / firmeza (P)	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza las convicciones.
29. Orientación / asesoramiento (P)	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.
52. Manejo de recursos humanos (P)	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan e identificar los mejores para la realización de un trabajo.
<b>Destrezas requeridas por actuar con cosas</b>	
30. Análisis de operaciones (C)	Analizar demandas y requerimientos de producto para crear un diseño.
31. Diseño de tecnología (C)	Generar o adaptar equipos y tecnología para atender las necesidades del usuario.
32. Selección de Equipo (C)	Determinar el tipo de equipos y herramientas necesarias para realizar un trabajo.
33. Instalación (C)	Instalar equipos, maquinaria, cableado o programas que cumplan con las especificaciones requeridas.
35. Comprobación (C)	Conducir pruebas y ensayos para determinar si los equipos, programas de computación o procedimientos están funcionando correctamente.
36. Control de operaciones (C)	Observar medidores, dispositivos, paneles u otros indicadores para comprobar si una máquina o equipo funciona correctamente.
37. Operación y Control (C)	Controlar la operación de equipos o sistemas.
38. Inspección de productos (C)	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos.
39. Mantenimiento de equipos (C)	Ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuándo y qué tipo de mantenimiento es requerido.
40. Detección de averías (C)	Determinar qué causa un error de operación y decidir qué hacer al respecto.
41. Reparación (C)	Reparar máquinas o sistemas utilizando las herramientas necesarias.
51. Manejo de recursos materiales (C)	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.



**ANEXO 2**  
**METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE**  
**PERFILES DE LOS PUESTOS POR COMPETENCIAS**

<b>Destreza</b>	<b>Definición</b>
Destrezas requeridas por interacción mixta	
9. Monitoreo y control (P, C, D)	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.
11. Identificación de problemas (P, D, C)	Identificar la naturaleza de un problema
34. Programación (D, C)	Elaborar programas de computación para varios propósitos.

## ANEXO 3

### METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE LOS PUESTOS POR COMPETENCIAS

#### Diccionario de Capacidades (Otras Competencias)

Definición de Capacidad : Las capacidades son atributos relativamente estables de un individuo para ejecutar un rango particular de diversas actividades. Las capacidades son semejantes a los rasgos en la medida que exhiben cierto grado de estabilidad en período más o menos largos de tiempo. No obstante, sí es posible que las capacidades se desarrollen si son requeridas de manera constante por varias situaciones laborales.

Capacidades	Definición Operacional
1. Comprensión Oral	La capacidad de escuchar y comprender información o ideas presentadas en forma oral.
2. Comprensión Escrita	La capacidad de leer y entender información e ideas presentadas de manera escrita.
3. Expresión Oral	La capacidad de comunicar información o ideas en forma hablada de manera que otros puedan entender.
4. Expresión Escrita	La capacidad de comunicar información o ideas por escrito de modo que otros entiendan.
5. Fluidez de Ideas	La capacidad de expresar muchas ideas acerca de un tópico dado. Esto se refiere a la cantidad y no a la calidad, validez o creatividad de las ideas producidas.
6. Originalidad	La capacidad de surgir con ideas inteligentes o inusuales acerca de un tópico o situación dados; desarrollar formas creativas de resolver un problema.
7. Reconocimiento de Problemas	Reconocer cuando algo tiene una falla o predecir el surgimiento de un problema.. No implica resolver el problema, sino reconocerlo.
8. Razonamiento Deductivo	La capacidad de aplicar reglas generales a problemas específicos para lograr respuestas lógicas. Involucra decidir si la respuesta tiene sentido.
9. Razonamiento Inductivo	La capacidad de combinar piezas separadas de información, o dar respuestas específicas a los problemas, para formar reglas o conclusiones generales. Esto incluye lograr una explicación lógica del por qué ocurren juntos una serie de eventos no relacionados entre sí.
10. Ordenar Información	La capacidad de seguir correctamente una regla o una serie de reglas o instrucciones con el fin de colocar cosas o acciones en un cierto orden. Estas cosas o acciones pueden incluir números, letras, palabras, cuadros, procedimientos, oraciones y operaciones matemáticas o lógicas.
11. Flexibilidad Categorial	La capacidad de producir numerosas reglas de manera que cada una de ellas diga cómo agrupar (o combinar) un grupo de cosas de un modo diferente.
12. Razonamiento Matemático	La capacidad de entender y organizar un problema y luego seleccionar un método o fórmula matemática para resolverlo.
13. Facilidad Numérica	La capacidad de sumar, restar, multiplicar o dividir rápida y correctamente.
14. Memorizar	La capacidad de recodar información tal como palabras, números, cuadros, nombres y procedimientos.
15. Velocidad de clausura	La capacidad de dar sentido de manera rápida a información que parece no tener sentido u organización. Esto involucra una rápida combinación y organización de diferentes piezas de información en un patrón con significado.
16. Flexibilidad de clausura	La capacidad de identificar o detectar un patrón conocido (una figura, un objeto, palabra o sonido) que está oculto en otro material.

**ANEXO 3**  
**METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE**  
**PERFILES DE LOS PUESTOS POR COMPETENCIAS**

Capacidades	Definición Operacional
17. Velocidad Perceptual	La capacidad de comparar en forma rápida y exacta, letras, números, objetos, cuadros, o modelos. Las cosas a ser comparadas pueden ser presentadas al mismo tiempo o una después de otra. Esta capacidad incluye también comparar objetos actuales con objetos recordables.
18. Orientación Espacial	La capacidad de conocer la propia ubicación con relación al entorno, o saber la posición de objetos con relación a uno mismo.
19. Visualización	La capacidad de imaginar como lucirá alguna cosa después de ser movida, o cuando sus partes sean desplazadas o reagrupadas.
20. Atención Selectiva	La capacidad de concentrarse y no distraerse mientras se realiza una tarea durante un período de tiempo en un ambiente con estímulos variados.
21. Repartición Temporal	La capacidad de cambiar en forma eficiente entre dos o más actividades o fuentes de información de manera alterna (tales como sonidos, conversaciones u otras fuentes).
22. Firmeza brazo-mano	La capacidad de mantener la mano y el brazo firmes mientras se realiza un movimiento con el brazo o mientras se mantiene el brazo y la mano en una misma posición.
23. Destreza Manual	La capacidad de realizar con rapidez movimientos coordinados de una mano, una mano con el brazo, o dos manos, para sujetar, manipular o ensamblar objetos.
24. Destreza Dactilar	La capacidad de realizar con rapidez movimientos coordinados precisos de los dedos de una mano o ambas manos para sujetar, manipular o ensamblar objetos muy pequeños.
25. Control de Precisión	La capacidad de hacer ajustes precisos de manera rápida y repetitiva moviendo los controles de una máquina o vehículo a una posición exacta.
26. Coordinación de extremidades	La capacidad de coordinar movimientos de dos o más extremidades juntas (por ejemplo, dos brazos, dos piernas, o una pierna y un brazo) mientras se sienta, se para o se acuesta. No incluye la ejecución de actividades mientras el cuerpo está en movimiento.
27. Orientación de respuesta	La capacidad de escoger rápida y correctamente entre dos o más movimientos en respuesta a dos o más señales distintas (luzes, sonidos, figuras, etc.). Incluye la velocidad con que se da la respuesta correcta con la mano, el pie u otra parte del cuerpo.
28. Control de rapidez	La capacidad de ajustar un movimiento o equipo de control en anticipación a cambios de velocidad y/o dirección de un objeto en continuo movimiento.
29. Tiempo de Reacción	La capacidad de responder rápida o proporcionalmente (con la mano, dedo o pie) a una señal (sonido, luz, pintura, etc.) cuando aparezca.
30. Velocidad dedos – muñecas	La capacidad de realizar movimientos rápidos, simples y repetitivos de dedos, manos y muñecas.
31. Velocidad del movimiento de los miembros	La capacidad de mover rápidamente brazos o piernas.
32. Fuerza Estática	La capacidad de ejercer una fuerza muscular máxima para levantar, empujar, halar, o acarrear objetos.
33. Fuerza Explosiva	La capacidad de ejercer períodos cortos de fuerza muscular para impulsarse uno mismo (tal como saltar o correr) o lanzar un objeto.
34. Fuerza Dinámica	La capacidad de ejercer fuerza muscular repetida o continua. Implica resistencia muscular y resistencia a la fatiga muscular.

## ANEXO 3

### METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE LOS PUESTOS POR COMPETENCIAS

Capacidades	Definición Operacional
35. Fuerza del Tronco	La capacidad de utilizar los músculos abdominales y de la espalda baja para soportar alguna parte del cuerpo en forma repetida o continua sin darse por vencido o fatigarse.
36. Flexibilidad de extensión	La capacidad de doblar, estirar, torcer o alcanzar con el cuerpo, brazos y/o piernas.
37. Flexibilidad Dinámica	La capacidad de rápida y repetidamente doblar, estirar, torcer o alcanzar algo con el cuerpo, brazos y/o piernas.
38. Coordinación Gruesa del Cuerpo	La capacidad de coordinar el movimiento de brazos, piernas y torso en actividades donde todo el cuerpo está en movimiento.
39. Equilibrio Grueso del Cuerpo	La capacidad de mantener o recuperar el equilibrio del cuerpo y mantenerse firme en una posición inestable.
38. Coordinación Gruesa del Cuerpo	La capacidad de coordinar el movimiento de brazos, piernas y torso en actividades donde todo el cuerpo está en movimiento.
39. Equilibrio Grueso del Cuerpo	La capacidad de mantener o recuperar el equilibrio del cuerpo y mantenerse firme en una posición inestable.
40. Vigor	La capacidad de ejercitarse por un período de tiempo largo, soportando el cansancio y la fatiga.
41. Visión Cercana	Capacidad de ver detalles en objetos a corta distancia (a pocos centímetros).
42. Visión Lejana	La capacidad de ver detalles a gran distancia.
43. Visión Cromática	La capacidad de relacionar o detectar diferencias entre colores, incluyendo sombras de colores y brillo.
44. Visión Nocturna	La capacidad de mirar bajo condiciones de poca luz.
45. Visión Periférica	La capacidad de mirar objetos u objetos en movimiento que están a un costado de uno cuando los ojos están mirando hacia delante.
46. Percepción de Profundidad	La capacidad de juzgar cual de varios objetos está más cerca o más lejos del observador, o estimar la distancia entre un objeto y el observador.
47. Sensibilidad al Resplandor	La capacidad de ver objetos bajo el efecto de resplandor o brillo de luz.
48. Sensibilidad Auditiva	La capacidad de detectar o decir las diferencias entre sonidos que varían en amplios rangos de tono y volumen.
49. Atención en auditores	La capacidad de enfocar o escuchar una simple fuente de información del público, en presencia de otros sonidos que distraigan.
50. Localización de Sonidos	La capacidad de decir de dónde proviene un sonido.
51. Reconocimiento de un discurso	La capacidad de identificar y entender la exposición de otra persona.
52. Claridad de discurso	La capacidad de hablar claramente de modo que sea comprensible para los que escuchan.

**ANEXO 4**  
**METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE**  
**PERFILES DE LOS PUESTOS POR COMPETENCIAS®**

**DICCIONARIO DE INDICADORES DE GESTIÓN POSICIONALES**

**FINANCIEROS**

NOMBRE DEL INDICADOR	VARIABLES	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULA DE CALCULO	INTERPRETACION
1. Rotación de Cuentas por Cobrar	Cuentas por cobrar	Dólares	Cuentas por cobrar / Ventas Totales	Financiamiento entregado en relación a las ventas totales.
	Ventas totales	Dólares		
2. Período de Cobro	Variación cuentas por cobrar en el período	Dólares	Variación de cuentas por cobrar en el período / Ventas período	Días promedio de cobro en un período.
	Ventas período	Dólares		
3. Rotación de Cuentas por Pagar	Cuentas pagadas	Unidades	Cuentas pagadas del período / Total de cuentas del período	Días promedio de pago en un período.
	Cuentas totales	Unidades		
4. Margen sobre ventas	Utilidad neta	Dólares	(Utilidad neta / Ventas totales) * 100	Porcentaje de utilidades en relación al total de ventas.
	Ventas totales	Dólares		
5. Margen de utilidad	Utilidad neta	Dólares	Utilidad neta / Ventas ó Servicios prestados	Utilidad promedio obtenida por las ventas realizadas ó servicios prestados.
	Ventas ó Servicios prestados	Dólares		
6. Crecimiento Financiero	Valor inicial	Dólares	(Valor final / Valor inicial) * 100	Porcentaje de crecimiento financiero.
	Valor final	Dólares		
7. Presupuesto	Gastos	Dólares	(Gastos / Presupuesto)	Cumplimiento del presupuesto
	Presupuesto	Dólares		

**SATISFACCIÓN**

NOMBRE DEL INDICADOR	VARIABLES	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULA DE CALCULO	INTERPRETACION
8. Cobertura del Servicio	Servicios del período	Porcentaje	(Servicios del período / Servicios del período base) * 100	Crecimiento porcentual del servicio en relación a un período base.
	Servicios del período base	Porcentaje		
9. Eficacia del Servicio / Actividad	Servicios – Actividades realizadas	Porcentaje	(Servicios – actividades realizadas / Servicios – actividades programados) * 100	Cumplimiento de programación para el desarrollo del servicio o la actividad.
	Servicios – Actividades programadas	Porcentaje		
10. Retención a Clientes	Total clientes	Número de clientes	(Clientes antiguos / Total de clientes) * 100	Porcentaje de clientes antiguos en relación al total de clientes del período.
	Clientes antiguos	Número de clientes		
11. Satisfacción de Clientes internos y externos	Nivel de satisfacción actual	Porcentaje	(Nivel de satisfacción actual / Nivel de satisfacción de base) * 100	Incremento del nivel de satisfacción del cliente en relación con la base.
	Nivel de satisfacción de base	Porcentaje		

**ANEXO 4**  
**METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE**  
**PERFILES DE LOS PUESTOS POR COMPETENCIAS®**

NOMBRE DEL INDICADOR	VARIABLES	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULA DE CALCULO	INTERPRETACION
12. Eficiencia en la Actividad / Servicio *	Número de Errores	Número	$(\text{Total de operaciones} - \text{número de Errores} / \text{Total de operaciones}) * 100$	Porcentaje de errores en relación al total de operaciones
	Total de Operaciones	Número		
13. Disminución de Devoluciones	Devoluciones	Unidades	$(\text{Total de Ventas del período} - \text{Devoluciones del período} / \text{Total de ventas del período}) * 100$	Porcentaje de devoluciones no ocurridas en un período en relación a las ventas totales de ese mismo período.
	Total de ventas	Unidades		
14. Disminución de Quejas	Quejas recibidas	Unidades	$(\text{Total de clientes} - \text{Quejas recibidas en el período} / \text{Total de clientes}) * 100$	Porcentaje de quejas no recibidas en un período en relación a los clientes de ese mismo período.
	Total de clientes	Cientes		
15. Satisfacción Indirecta a Clientes	Total de clientes	Unidades	$((\text{Total de clientes} - \text{clientes con devoluciones} - \text{clientes con quejas}) / \text{Total de clientes}) * 100$	Porcentaje de clientes satisfechos.
	Clientes con devoluciones	Unidades		
	Clientes con quejas	Unidades		
16. Oportunidad *	Fecha de entrega del requerimiento	Tiempo	$(\text{Fecha de entrega del requerimiento} - \text{Fecha de recepción del requerimiento})$	Tiempo de ejecución de un requerimiento a partir de su solicitud.
	Fecha de recepción del requerimiento	Tiempo		

**VENTAS**

NOMBRE DEL INDICADOR	VARIABLES	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULA DE CALCULO	INTERPRETACION
17. Crecimiento en Ventas	Ventas del período	Dólares	$(\text{Ventas del período} / \text{Ventas del período base}) * 100$	Crecimiento porcentual de las ventas en relación a un período base.
	Ventas del período base	Dólares		
18. Eficacia en Ventas	Ventas realizadas	Dólares	$(\text{Ventas realizadas} / \text{Ventas programadas}) * 100$	Cumplimiento de programación de ventas.
	Ventas programadas	Dólares		
19. Cuota de Mercado	Ventas de la empresa	Dólares	$\text{Ventas de la empresa} / \text{Ventas del sector}$	Participación de las ventas de la organización en relación a las ventas del sector.
	Ventas del sector	Dólares		
20. Tamaño Medio de Ventas	Ventas	Dólares	$\text{Ventas} / \text{Número de pedidos}$	Valor promedio de las ventas realizadas.
	Número de pedidos	Número de pedidos		
21. Ventas medias por vendedor	Ventas	Dólares	$\text{Ventas} / \text{Número de vendedores}$	Valor promedio de las ventas realizadas por vendedor.
	Número de vendedores	Número		

**ANEXO 4**  
**METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE**  
**PERFILES DE LOS PUESTOS POR COMPETENCIAS®**

NOMBRE DEL INDICADOR	VARIABLES	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULA DE CALCULO	INTERPRETACION
22. Eficiencia del Mercadeo	Ventas	Dólares	$(\text{Costos del mercadeo} / \text{Ventas}) * 100$	Porcentaje de la inversión en mercadeo en relación al total de ventas.
	Costos del mercadeo	Dólares		
23. Eficiencia de la Publicidad	Ventas	Dólares	$(\text{Costos de publicidad} / \text{Ventas}) * 100$	Porcentaje de la inversión en publicidad con relación al total de ventas.
	Costos de publicidad	Dólares		
24. Valor relativo de la investigación de mercado	Costo de la investigación	Dólares	$(\text{Costo de la investigación} / \text{Ventas}) * 100$	Costo relativo de la investigación de mercados en función de las ventas.
	Ventas	Dólares		
25. Impacto del Estudio de Mercado en Ventas	Costo de la investigación	Dólares	$\text{Costo de la investigación} / (\text{Ventas período actual} - \text{Ventas período anterior})$	Costo - beneficio de haber aplicado los resultados del estudio de mercado en función de la variación en las ventas.
	Ventas período anterior	Dólares		
	Ventas período actual	Dólares		
26. Eficiencia del Canal de distribución	Costos del canal	Dólares	$(\text{Costo del canal} / \text{Ventas del canal}) * 100$	Costo - beneficio de gestionar el canal de distribución.
	Ventas del canal	Dólares		
27. Participación de un canal de distribución	Ventas del canal de distribución	Dólares	$(\text{Ventas del canal de distribución} / \text{Ventas totales}) * 100$	Contribución del canal de distribución a las ventas totales.
	Ventas totales	Dólares		
28. Participación del Producto	Ventas del producto	Dólares	$(\text{Ventas del producto} / \text{Ventas totales}) * 100$	Participación del producto respecto del total de ventas.
	Ventas totales	Dólares		

**PROCESOS**

NOMBRE DEL INDICADOR	VARIABLES	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULA DE CALCULO	INTERPRETACION
29. Utilización de la capacidad instalada	Unidades producidas	Unidades	$(\text{Unidades producidas} / \text{Capacidad teórica}) * 100$	Porcentaje de la producción obtenida en relación a la capacidad instalada.
	Capacidad teórica	Unidades		
30. Calidad del Proveedor	Devoluciones del período	Dólares	$(\text{Total de compras del período} - \text{Devoluciones del período} / \text{Total de compras del período}) * 100$	Porcentaje de devoluciones no ocurridas en un período en relación a las compras totales de ese mismo período.
	Compras del período	Dólares		
31. Productividad de la Administración de Materiales	Valor de la producción	Dólares	$\text{Costo de la administración de materiales} / \text{Valor de la producción}$	Relación del costo de administración de materiales en relación al valor de la producción.
	Costo de la administración de materiales	Dólares		
	Desperdicios	Dólares		
32. Eficiencia en Desperdicios	Costo de producción	Dólares	$(\text{Costo de producción} - \text{Desperdicios} / \text{Costo de producción}) * 100$	Porcentaje de decremento de desperdicios en relación al costo de producción.

**ANEXO 4**  
**METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE**  
**PERFILES DE LOS PUESTOS POR COMPETENCIAS®**

NOMBRE DEL INDICADOR	VARIABLES	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULA DE CALCULO	INTERPRETACION
33. Estado Mecánico	Horas de paro de máquinas por daño	Horas	$(\text{Horas de paro de máquinas por daño} / \text{Horas de máquina trabajadas}) * 100$	Porcentaje de tiempo de máquinas paradas por daño en relación al total de horas trabajadas.
	Horas de máquina trabajadas	Horas		
34. Intensidad del Mantenimiento	Horas de mantenimiento	Horas	$(\text{Horas de mantenimiento} / \text{Horas de máquina trabajadas}) * 100$	Porcentaje de tiempo de mantenimiento en relación al total de horas trabajadas.
	Horas de máquina trabajadas	Horas		
35. Eficiencia del Mantenimiento	Horas de paro de máquinas	Horas	$(\text{Horas de mantenimiento} - \text{Horas de paro de máquinas} / \text{Horas de mantenimiento}) * 100$	Porcentaje de tiempo de operatividad de máquinas en relación al total de horas de mantenimiento.
	Horas de mantenimiento	Horas		
36. Eficiencia de uso de recursos, maquinaria y equipos	Horas de inactividad	Horas	$(\text{Horas totales disponibles} - \text{Horas de inactividad} / \text{Horas totales disponibles}) * 100$	Porcentaje de horas de actividad de maquinaria o equipos
	Horas totales disponibles	Horas		
37. Calidad de Producto	Unidades defectuosas	Unidad de medida	$(\text{Unidades producidas} - \text{Unidades defectuosas} / \text{Unidades producidas}) * 100$	Porcentaje de unidades no defectuosas del total de producción.
	Unidades producidas	Unidad de medida		
38. Tiempo Medio del Proceso o desarrollo de la actividad	Tiempo inicial	Tiempo	$(\text{Tiempo final} - \text{Tiempo inicial}) / \text{Unidades producidas o actividades ejecutadas}$	Tiempo promedio de producción o de prestación del servicio y/o actividad.
	Tiempo final	Tiempo		
	Unidades producidas o actividades ejecutadas	Unidad de medida		
39. Control de Inventarios	Cantidad vendida	Unidad de medida	$(\text{Cantidades vendidas} / \text{Cantidad producida}) * 100$	Porcentaje de producción vendida.
	Cantidad producida	Unidad de medida		
40. Rotación de Inventarios	Ventas totales	Dólares	$\text{Ventas totales} / \text{Inventario}$	Número de veces que se repone el inventario en un período.
	Inventarios	Dólares		
41. Innovación	Productos ó servicios implementados	Número	$(\text{Productos ó servicios implementados} / \text{Total de productos ó servicios}) * 100$	Porcentaje de productos o servicios implementados sobre el total
	Total de productos ó servicios	Número		
42. Volumen de operaciones	Operaciones realizadas	Número	$(\text{Operaciones realizadas} / \text{Tiempo base}) * 100$	Porcentaje de volumen de actividades realizadas
	Tiempo base	Tiempo		

ANEXO 4  
METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE  
PERFILES DE LOS PUESTOS POR COMPETENCIAS®

RECURSOS HUMANOS

NOMBRE DEL INDICADOR	VARIABLES	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULA DE CALCULO	INTERPRETACION
43. Productividad del personal	Evaluación de competencias Perfil de competencias	Porcentaje Porcentaje	$(\text{Evaluación de competencias} / \text{Perfil de competencias}) * 100$	Porcentaje de incremento del nivel de competencia
44. Horas Trabajadas	Horas hombre de ausencia	Tiempo	$(\text{Horas hombre totales} - \text{Horas hombre de ausencia} / \text{Horas hombre totales}) * 100$	Porcentaje de horas trabajadas.
	Horas hombre totales	Tiempo		
45. Permanencia Interna	Traslados y ascensos	Número	$(\text{Total de cargos} - \text{Traslados y ascensos} / \text{Total de cargos}) * 100$	Porcentaje de permanencia del personal en una unidad administrativa
	Total de cargos	Número		
46. Permanencia Institucional	Retiros	Número	$(\text{Total de empleados} - \text{Retiros} / \text{Total de empleados}) * 100$	Porcentaje de permanencia del personal en la institución
	Total empleados	Número		
47. Permanencia Específica	Retiros de una clase de cargos	Número	$(\text{Total empleados de la clase} - \text{Retiros de una clase de cargos} / \text{Total empleados de la clase}) * 100$	Porcentaje de permanencia del personal en una clase ocupacional
	Total empleados de la clase	Número		
48. Capacitación promedio impartida	Horas hombre de capacitación	Tiempo	Horas hombre de capacitación / Número de empleados	Horas promedio de capacitación.
	Número de empleados	Número		
49. Nivel de Seguridad	Número de accidentes	Número	$\text{Horas hombre trabajadas} - \text{Número de accidentes} / \text{Horas hombre trabajadas}$	Número de incidentes no presentados por horas hombre trabajadas.
	Horas hombre trabajadas	Tiempo		
50. Frecuencia de los Accidentes	Número de accidentes	Número	Número de accidentes / Tiempo	Número de accidentes en un período de tiempo.
	Tiempo	Tiempo		

METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®

MATRIZ DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL CARGO ®

Unidad o Departamento: UCA

Nombre del cargo: Coordinador del Area

Experto/s: Dr. Juan Cabeza

Fecha: .....

Hoja No. 1

No.	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO	VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA ESTABLECER ACTIVIDADES ESENCIALES (VER ANEXO 1)			
		F	CE	CM	Total
1	Programación anual <sup>actividades</sup> del Area de salud	1	5	4	21
2	Plan estrategico del area de salud	1	5	5	26
3	Ejecución mensual de reuniones del area	2	4	2	10
4	Capacitar al personal del area de salud	2	5	4	22
5	supervisar unidades operativas	4	3	3	13
6	Monitoreo y retroalimentación de la producción del area.	2	5	3	17

✓ Recuerde utilizar verbos en tiempo infinitivo (terminados en: ar, er, ir)

✓ Procure describir las actividades con detalles; de lo contrario, puede existir confusión con las actividades realizadas por otros cargos

METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®

Hoja No. 2

MATRIZ DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL CARGO ®

No.	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO	VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA ESTABLECER ACTIVIDADES ESENCIALES (VER ANEXO 1)			
		F	CE	CM	Total
7	Proyectos	4	5	5	29
8					
9					
10					
11					
12					
13					

✓ Recuerde que lo imprescindible es la calidad en la descripción de actividades, y NO, la cantidad de actividades descritas.

METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®

MATRIZ DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL CARGO ®

Hoja No. 3

No.	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO	VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA ESTABLECER ACTIVIDADES ESENCIALES (VER ANEXO 1)			
		F	CE	CM	Total
14					
15					
16					
17					
18					
19					

- √ En el siguiente paso de este taller Ud. deberá realizar la valoración de estas actividades. Recuerde la fórmula de cálculo  $CE*CM+F$
- √ Marque un asterisco (\*) junto a las actividades esenciales del cargo, en función de los resultados obtenidos en la valoración. (Actividades con mayor puntaje)

# METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®

## MATRIZ DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL CARGO ®

Hoja No. 4

No.	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO	VALORACION DE LAS ACTIVIDADES PARA ESTABLECER ACTIVIDADES ESENCIALES (VER ANEXO 1)			
		F	CE	CM	Total
20					
21					
22					
23					
24					
25					

METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®

Hoja No. 5

MATRIZ DE ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL CARGO ®				
Unidad o Departamento: .....				
Nombre del cargo: .....				
Transcriba las actividades esenciales del cargo	Conocimientos Académicos (Conocimientos adquiridos a través de educación formal y/o capacitación)	PCD	Destrezas Requeridas (Comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de actividades) VER ANEXO 2	Otras competencias (Aptitudes - rasgos) VER ANEXO 3
Plan estratégico del área de salud	Gerencia en salud y desarrollo local	D	Destreza científica	Reconocimiento de problemas Razonamiento inductivo
Capacitar al personal del área de salud	Capacitaciones en el Ministerio de salud Pública	D	• Destreza científica • Aprendizaje	Calidad de discurso
Programación anual de actividades del área de salud	Gerencia en salud y desarrollo local Formato semplados	D	• Pensamiento crítico • Destreza matemática	Razonamiento inductivo
Monitoreo y retroalimentación de la producción del área	Formato semplados Experiencia	D	• Síntesis y organización	Reconocimiento del problema
Proyectos	Formatos del Ministerio	Ⓟ	Recopilación de inf. generación de ideas	Razonamiento inductivo Fluidez de ideas

42

- ✓ Recuerde que un cargo posee: tres (3) Actividades Esenciales, si el número de Actividades genéricas es igual o menor a diez (10)
- ✓ Un cargo posee: cuatro o cinco (4 o 5) actividades esenciales, si el número de Actividades genéricas es mayor a diez (10)

## METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®

### GUÍA PARA IDENTIFICAR CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS ®

Los conocimientos informativos se adquieren en los procesos de inducción de personal, entrenamiento, manejo de información y ejecución de las actividades del puesto. (Para este proceso deberán ser consideradas las actividades esenciales del cargo y el cargo en general)

- Marque con un visto ( ✓ ) las áreas de conocimientos informativos que sean requeridos para ejecutar las actividades del cargo.
- Utilice la columna "Especifique" para detallar los conocimientos informativos.
- En caso de marcar más de cinco (5) conocimientos informativos, utilice la columna "Orden de prioridad". Enumere del 1 al 5 según su importancia
- La columna "Requerimiento" se completará en un siguiente paso de este taller.

Áreas de conocimientos informativos	Descripción	✓	Orden de Prioridad	Especifique	Requerimiento
1. Información institucional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la Institución.	✓			①②③
2. Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.	✓	4		①②③
3. Mercado / entorno.	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.	✓			①②③
4. Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la Institución.	✓	3		①②③
5. Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.	✓			①②③
6. Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	✓	1		①②③
7. Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución.	✓	2		①②③
8. Proveedores / contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.	✓	9		①②③
9. Otros grupos.	Conocimiento de personas / grupos como: socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.	✓			①②③
10. Datos empresariales.	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.				①②③
11. Otros conocimientos informativos.					①②③

**METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®**

**PASOS PARA IDENTIFICAR DESTREZAS ESPECÍFICAS ®**

Establezca si el cargo requiere de destrezas específicas para su ejecución.

- Analice cada una de las destrezas específicas que se presentan a continuación.
- Si es aplicable al puesto, en la columna "¿aplica?" marque con un visto (✓).
- En la columna "Especifique", determine la destreza. Por ejemplo si para la ejecución del cargo es necesaria la destreza "Manejar programas informáticos", en la columna "Especifique", (Programas externos) deberá escribir: "Ms Office, Project, Visio, etc". Si aplica en (Programas internos) escribirá los programas que han sido creados por la Empresa o que son de uso exclusivo de la misma "Compers, Sigac, Open flexis, etc".
- La columna de requerimiento se completará en un siguiente paso.

**DESTREZAS LABORALES ESPECÍFICAS**

Destrezas específicas	¿Aplica? (✓)	Especifique	Requerimiento
1. Manejar programas informáticos	<input checked="" type="checkbox"/>	(Programas Internos) 1. <i>Fomento y Movilidad</i> 2. 3. 4. 5.	①②③
	<input checked="" type="checkbox"/>	(Programas Externos) 1. <i>excel</i> 2. <i>word</i> 3. 4. 5.	①②③
2. Manejo de Idiomas: (especifique el idioma, y el nivel requerido)	<input type="checkbox"/>	Idioma:..... Alto Medio Hablado: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Escrito: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Leído: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	①②③
	<input type="checkbox"/>	Idioma:..... Alto Medio Hablado: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Escrito: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Leído: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	①②③
3. Operar equipos de oficina: fax, scanner, copiadora, proyector, otros	<input checked="" type="checkbox"/>		①②③
4. Operar equipos y/o herramientas especiales:	<input checked="" type="checkbox"/>	<i>Infocus</i>	①②③
5. Otras destrezas específicas	<input type="checkbox"/>		①②③

METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES  
DE CARGOS POR COMPETENCIAS®

**ENCUESTA DE REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN**

En procesos de selección de personal NO todas las competencias del perfil deben ser evaluadas en los candidatos, ya que algunas de ellas se adquieren o aprenden una vez que el candidato seleccionado se vincula a la organización.

El propósito de esta encuesta es que usted, como experto en el puesto, identifique qué conocimientos y destrezas se adquieren o aprenden en la organización y cuáles debe tener o conocer antes de ingresar a la organización. Sus respuestas serán de utilidad para identificar instrumentos efectivos de selección y capacitación de personal.

Debe calificar cada uno de los conocimientos y destrezas del puesto que está analizando, según la siguiente escala:

Esta competencia se la adquiere o aprende principalmente:

- ① = durante el desempeño del puesto (la organización capacita a la persona).
- ② = antes y durante el desempeño del puesto.
- ③ = antes de desempeñar el puesto (la persona debe tener la competencia).

Transcriba a continuación:

- Conocimientos académicos,
- Destrezas generales,

Transcriba los conocimientos académicos (PAG 5)	Señale	Transcriba las destrezas generales (PAG 5)	Señale
1. <i>Gerencia en salud y desarrollo</i>	①②③	1. <i>Destreza científica</i>	①②③
2. <i>Capacitaciones del Ministerio Salud</i>	①②③	2. <i>Aprendizaje</i>	①②③
3. <i>Formato de Sempleres</i>	①②③	3. <i>Pensamiento crítico</i>	①②③
4. <i>Formato del Ministerio</i>	①②③	4. <i>Síntesis y organización</i>	①②③
5.	①②③	5. <i>Recopilación de inf</i>	①②③
6.	①②③	6. <i>Generación de ideas</i>	①②③
7.	①②③	7. <i>Destreza Matemática</i>	①②③
8.	①②③	8.	①②③
9.	①②③	9.	①②③
10.	①②③	10.	①②③
11.	①②③	11.	①②③
12.	①②③	12.	①②③

## METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®

### METODOLOGIA PARA ESTABLECER LA MISIÓN, REQUISITOS ADICIONALES QUE EXIGE EL CARGO E INDICADORES DE GESTIÓN®

#### Paso 1: Defina la misión del Puesto

Para facilitar la definición de la misión del puesto, debe preguntarse ¿para qué existe el puesto, qué es lo que hace el puesto?

(Ejemplo de misión: Dirigir, controlar y coordinar procesos operativos, administrativos y técnicos del área comercial de la Empresa > Misión para el cargo: Gerente o Jefe comercial)

Coordinar actividades de los distintos programas que ejecutan las unidades operativas; así como dotar y gestionar las necesidades sentidas locales de las unidades operativas del Ministerio de Salud Pública

Paso 2: Establecer la educación académica formal y capacitación adicional requeridas para el desempeño del cargo, no se refiere a la educación de los ocupantes actuales del cargo.

Nivel de Educación Formal	¿Aplica? (✓)	Años de estudio (Especifique)	Título (Especifique)	Área Académica de Especialización (Especifique)
Título de primer nivel (Secundaria completa)	<input checked="" type="checkbox"/>	6 años	Bachiller	
Título de segundo nivel (Tecnología, Carrera técnica o Carrera universitaria incompleta)	<input type="checkbox"/>			
Título de tercer nivel (Carrera universitaria completa)	<input checked="" type="checkbox"/>	7 años	Doctor en medicina y cirugía	
Título de cuarto nivel (Postgrados, Diplomado/ especialización, Maestría, Doctorado)	<input checked="" type="checkbox"/>	2 años	Maestría en gerencia en salud y desarrollo local	

Capacitación Adicional (Cursos, Calificaciones, Seminarios, Talleres, otros)						
Materia / Tema	Número de horas (Marque con una X)					
	8 H	20 H	40 H	80 H	120 H	Otro H
Curso en Pedagogía					<input checked="" type="checkbox"/>	

## METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS®

### Paso 3: Establecer Requerimientos de Experiencia

Experiencia necesaria para ocupar el cargo	Seleccione rellorando el círculo (●)
<input checked="" type="radio"/> Experiencia en instituciones similares <input type="radio"/> Experiencia en cargos similares <input type="radio"/> Experiencia interna en otros cargos	
<input type="radio"/> Menos de un año (< a 1) <input checked="" type="radio"/> Entre uno y dos años (1 - 2) <input type="radio"/> Entre dos y cuatro años (2 - 4) <input type="radio"/> Entre cuatro y seis años (4 - 6)	<input type="radio"/> Entre seis y ocho años (6 - 8) <input type="radio"/> Entre ocho y diez años (8 - 10) <input type="radio"/> Entre once y quince años (11 - 15) <input type="radio"/> Más de quince años (> a 15)

### Paso 4: Establecimiento de Indicadores de Gestión Posicionales

Los indicadores de gestión son elementos cuantitativos que permiten medir los resultados esperados de una actividad para determinar si: (a) cumplen con ciertas especificaciones y, a su vez, (b) establecer si la actividad ha sido desempeñada de un modo competente.

Dentro de la matriz que se presenta a continuación usted debe completar las siguientes columnas:

- **Indicadores de gestión:** en su forma más general, son los indicios o evidencias de que los resultados han sido cumplidos de un modo satisfactorio o favorable para la institución. En este punto hágase una de las siguientes preguntas: ¿De qué manera se puede medir esta actividad?, ¿Cómo puedo medir cuan bien se está haciendo esta actividad?, ¿Cuál es el resultado inmediato de la actividad y cómo se puede medir el resultado?. Tome en cuenta que un indicador es la forma de medir lo que se está haciendo dentro de una actividad, este debe ser cuantificable y por ende medible, SIEMPRE DEBE LLEGAR A ENTREGAR UN NUMERO.
- **Fórmula de Cálculo:** Escriba la forma de cómo se va a calcular este indicador o coloque una pequeña interpretación de lo que muestra el indicador
- **Meta de Efectividad Esperada:** Es la medida establecida o el objetivo para alcanzar con el indicador.
- **Clientes:** ¿quién o quiénes reciben de manera directa el resultado de la actividad? Los clientes pueden ser internos o externos y no se deben escribir nombres de personas.

Ejemplos de categorías de indicadores más usados:

- **Tiempo:** medidas basadas en la medición del tiempo; tiempo de ejecución, tiempo de ciclo, tiempo de respuesta, tiempo de entrega, oportunidad, etc.
- **Volumen o cantidad:** indicadores basados en el conteo de unidades tangibles; medidas de productividad, de cantidad, de eficiencia, desperdicios, etc.
- **Calidad:** medidas donde un resultado debe cumplir con una serie de especificaciones o criterios previamente establecidos. Incluye indicadores como: disponibilidad, pertinencia, adecuación, coherencia, fiabilidad, parcialidad, convergencia, seguridad, etc.
- **Satisfacción:** nivel de satisfacción de clientes, usuarios. Se los mide con encuestas de opinión o satisfacción. Indicador importante en actividades cuyo resultado es el ofrecimiento de servicios.
- **Costos:** costos de producción, facturación, ahorros, presupuestos y cualquier otro indicador expresado en unidades económicas.

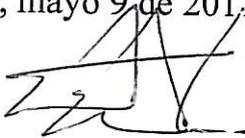
**DOCTOR ROMEL MACHADO CLAVIJO,  
SECRETARIO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA  
ADMINISTRACION**

**DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY,**

**C E R T I F I C A:**

Que, el H. Consejo de Facultad en sesión realizada el 25 de marzo de 2011 conoció la petición de la señorita **Soledad Vélez Ochoa** (42431) que denuncia su trabajo de tesis previo a la obtención del grado de Ingeniera Comercial con el tema; **“Diseño y Validación de Perfiles por Competencias para el hospital Luis F Martínez”**. El Consejo acoge el informe de la Junta Académica y aprueba a denuncia de tesis. Designa como Director al ingeniero Humberto Jaramillo Granda y como miembros del Tribunal Examinador al doctor Teodoro González Argudo e ingeniero Jaime Vélez Arízaga. De conformidad a las disposiciones reglamentarias los denunciados deberán presentar su trabajo de graduación en un plazo máximo de **DIECIOCHO MESES** contados a partir de la fecha de aprobación, esto es hasta el 25 de septiembre de 2012.-

Cuenca, mayo 9 de 2011



Cuenca, 2 de Marzo de 2011

Señor Economista

Luis Mario Cabrera.

**Decano de la Facultad de Ciencias de la Administración.**

Presente.

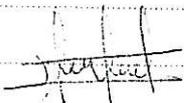
Señor Decano:

Yo María Soledad Vélez Ochoa, alumna de la facultad de Ciencias de la Administración con código Ua042431, solicito a usted y por intermedio de H. Consejo de Facultad la aprobación del diseño de tesis, con el tema "DISEÑO Y VALIDACION DE PERFILES POR COMPETENCIAS PARA EL HOSPITAL LUIS F. MARTINEZ" como requisito previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial.

Me permito sugerir el nombre del Ing. Humberto Jaramillo como director de la tesis por cuanto recibiremos su asesoramiento.

Por su atención anticipamos nuestros agradecimientos.

Atentamente:



030209828-0

Soledad Vélez Ochoa

Cuenca, 2 de marzo de 2011

Señor Economista

Luis Mario Cabrera.

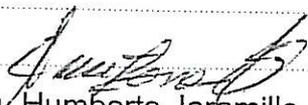
**Decano de la Facultad de Ciencias de la Administración.**

Presente.

Señor Decano:

Quien suscribe, profesor de la Facultad, comunica a usted que ha procedido a revisar el diseño de tesis realizado por los estudiante María Soledad Vélez Ochoa, con el tema "DISEÑO Y VALIDACION DE PERFILES POR COMPETENCIAS PARA EL HOSPITAL LUIS F. MARTINEZ" " como requisito previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial, y se permite informar que el diseño cumple con los requisitos metodológicos exigidos por la facultad en cuanto a Selección del tema, definición del problema, objetivos, justificación, marco teórico, esquema de contenidos, metodología, y bibliografía, por lo que recomiendo su aprobación.

Atentamente:

  
Ing. Humberto Jaramillo

Profesor de la Facultad



UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY

**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA  
ADMINISTRACION**

**ESCUELA DE ADMINISTRACION DE  
EMPRESAS**

**DISEÑO DE TESIS PREVIA A LA  
OBTENCION DEL TITULO DE INGENIERA  
COMERCIAL**

**TEMA:**

**“DISEÑO Y VALIDACION DE PERFILES  
POR COMPETENCIAS PARA EL HOSPITAL  
LUIS F.  
MARTINEZ”**

**DIRECTOR DE TESIS:  
ING. HUMBERTO JARAMILLO**

**AUTORA:  
SOLEDAD VELEZ OCHOA.**

**2011**

## 1. TITULO

"DISEÑO Y VALIDACION DE PERFILES POR COMPETENCIAS PARA EL  
HOSPITAL LUIS F. MARTINEZ"

## 2. PROBLEMATIZACION.

Si tenemos presente que el éxito y logro de los objetivos de una organización está directamente ligada con el desempeño de sus empleados, el contar con un sistema de gestión de recursos humanos basado en competencias ayuda a la organización a ser mas proactiva y competitiva; el subsistema de clasificación de cargos sin duda alguna nos brinda una información primordial para saber cómo se encuentra el recurso humano, de la ubicación de sus empleados y de las funciones que desarrollan.

Con frecuencia nos encontramos con empleados que no cumplen con un perfil adecuado para el cargo que desempeña, así como también no conocen con certeza cuales son las funciones que deben desempeñar en su puesto de trabajo. El Hospital Luis F. Martínez al igual que la mayoría de entidades públicas no está libre de este problema, debido a que no cuentan con un manual de perfiles y funciones de sus empleados.

## 3. JUSTIFICACION.

De acuerdo a la Ley Orgánica del Servicio Público y la normativa de recursos humanos emitida por el Ministerio de Relaciones Laborales, se determina claramente cuáles son los Subsistemas del Sistema Integrado de Talento Humano del Sector Público, es por ello que para manejar articuladamente y tener una gestión eficaz desde la Unidad de Talento Humano, es necesario primeramente conocer que es lo que hace cada persona en la Institución y que perfil se necesita para desempeñar estas funciones, en base a ello se podrá definir cuántas personas se necesita mantener en la entidad, como medir su gestión, y por su puesto como compensarlos.

En el hospital Luis Fernando Martínez de la ciudad de Cañar se da la ausencia de un manual de funciones y perfiles de cargo, ocasionando un manejo inadecuado de la gestión de Talento Humano y causando malestar y desmotivación con los empleados y trabajadores de esta casa de salud al no saber con certeza cuáles son sus funciones específicas. Por ello la necesidad de realizar un estudio en el hospital Luis Fernando Martínez para crear el manual antes indicado para su personal es imperiosa, ya que además de ser un requisito exigido por el Ministerio de Relaciones Laborales, aportará considerablemente a la selección de personal y evaluación de desempeño, fortaleciendo la toma de decisiones de la máxima autoridad

#### **4. ANTECEDENTES**

El Hospital Luis F. Martínez es el primer hospital del Cantón Cañar que fue creado por la necesidad de los habitantes del Cañar por las múltiples enfermedades, las infectocontagiosas que diezmaban la población, epidemias como la bubónica, paludismo, fiebre tifoidea, otros como el famoso cólico miserere que eran las patológicas frecuentes de esos años.

En esa época era muy dificultoso trasladarse a casas de salud por la falta de vías, así como también de transporte ya que los enfermos tenían que transportarse en mulas siendo casi imposible que los enfermos lleguen con vida. Esta dura realidad que se vivía hace más de medio siglo despertó el espíritu y conciencia de los ciudadanos para que tomaran la iniciativa de construir la primera casa de salud en Cañar, siendo los doctores Luis Roberto Chacón y Rumbea, Luis Fernando Martínez, Cesar Molina y ciudadanos que sin ser médicos construyeron el Hospital con una enorme voluntad, carácter y fuerza de decisión.

El nombre de Hospital San Clemente se debe a que el lugar donde fue construido lleva ese nombre, las salas de ese antiguo Hospital llevaban nombres de santos ya que el pueblo es muy cristiano, por lo que las dos primeras salas de cirugía se realizaron en esa época.

El pabellón de la clínica de mujeres llevo el nombre de "Sala de la Virgen" en honor a la Virgen María. La sala de varones llevo el nombre de "San Vicente", y la última sala que albergaba a los enfermos terminales se la llamo "Sala de los Profundos".

Es así como relatamos algunos antecedentes de la historia médica de Cañar que nació con la creación de la primera casa de salud de ese lugar que fue el "Hospital San Clemente".

#### **5. OBJETIVOS GENERALES**

El diseño y validación de los perfiles o modelos por competencias son el núcleo o punto de partida, para que la gestión de recursos humanos sea efectiva. La ejecución de este trabajo entregara como producto final el Manual de Perfiles y Funciones de cada uno de los cargos de la organización, lo que servirá como insumo básico para aplicar los demás subsistemas de recursos humanos con enfoques de competencias.

## 6. OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Preparar el diagnostico de la Estructura Orgánica y funcional del Hospital, para conocer y determinar el número de cargos a nivel de toda la organización.
2. Diseñar el perfil de cada cargo, en base a la metodología a utilizar y validar los perfiles de los cargos definidos con cada jefe inmediato.
3. Elaborar el Manual de Perfiles y Funciones para el Hospital Luis F. Martínez como producto final del trabajo de tesis.

## 7. MARCO TEORICO

El entorno actual en el que se desenvuelven las organizaciones es dinámico y cambiante, en este contexto lo que esperan obtener todas las empresas son productividad y competitividad; entonces el rol de la administración de talento humano debe ser proactivo y estratégico.

La importancia del capital humano es tan crucial que basta considerar que sin personas ningún sistema administrativo o tecnológico funciona; en última instancia el éxito de cualquier organización depende del nivel de desempeño de sus integrantes.

Es objetivo del Hospital Luis F. Martínez, alinear las metas y estrategias organizacionales a las de su capital humano, considerando a cada uno de sus miembros como individuos con conocimientos, destrezas, aptitudes, rasgos de personalidad, motivos y actitudes únicas entre sí, lo que hace necesario que la gestión de recursos humanos se aplique con enfoque por competencias. Por lo que nos basaremos en los conceptos básicos de que es la ARH, Perfil y competencia.

### La Administración de Recursos Humanos

La Administración de Recursos Humanos se refiere a las practicas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía. Tales practicas y políticas incluyen por ejemplo, lo siguiente:

- Realizar el análisis del puesto.
- Planear las necesidades de personal y reclutar a los candidatos adecuados para cada puesto.

- seleccionar entre candidatos.
- Administrar sueldos y salarios.
- Evaluar el desempeño del personal.
- Estimular la motivación de los empleados.

Fuente: Administración de Recursos Humanos.

Autor: Gary Dessler y Ricardo Valera.

### **Que es Perfil**

Un perfil ocupacional, es una descripción de las habilidades que un profesional o trabajador debe tener para ejercer eficientemente un puesto de trabajo. "La descripción de las ocupaciones existentes en el sector empleador y que están siendo o se espera sean desempeñado por el egresado de un programa o trabajador". Tratando de establecer la relación cargo-función-responsabilidad como también los componentes, actitudinales, habilidades y destrezas que se requiere para el desempeño de dicho cargo.

Fuente: internet, gestiopolis.com

### **Que es Competencia.**

Competencia es la capacidad que tiene una persona para identificar el problema, imaginar la solución, convencer al director y a sus compañeros para llevarlo a cabo el proyecto.

Es la capacidad integral que tiene una persona para desempeñarse eficazmente en situaciones específicas de trabajo.

Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.

Fuente: un modelo de gestión por competencias.

Autor: José Luis Dirube Manueco.

## 8. METODOLOGIA Y TECNICAS

Para el desarrollo de nuestro tema de tesis realizaremos una investigación completa sobre diseño de cargos por competencias utilizando técnicas y procedimientos que nos ayudaran a alcanzar los objetivos propuestos.

Comenzaremos realizando un análisis minucioso de los cargos y analizando cual es el perfil necesario para desempeñar el mismo; esto lo realizaremos en todas las áreas y departamentos del Hospital Luis F. Martínez.

Realizaremos entrevistas de retroalimentación a empleados y trabajadores con mejor evaluación de desempeño de cada área, analizando la información recolectada obtendremos las funciones y el perfil por competencias para cada cargo.

### Técnicas documentales:

Con el fin de que la investigación a ser desarrollada cuente con el debido sustento teórico, se revisara textos de varios autores, poniendo énfasis en la teoría de Idalberto Chiavenato sobre "Gestión del Talento Humano" sobre Diseño de cargos. Se utilizará además información que dispone la institución de la normativa del Ministerio de Relaciones Laborales. Así como también información proveniente de la Internet.

### Técnicas de recolección de datos:

Los datos obtenidos mediante esta técnica nos servirán para la elaboración de los perfiles integrales de cada cargo tanto por competencias como por indicadores y posteriormente para la elaboración del Manual de Perfiles de Cargos.

Por otra parte la recolección cualitativa se realizará a través de entrevistas no estructuradas al Director de Hospital, Director de recursos humanos, Supervisores de los distintos departamentos y Personal seleccionado de la institución.

Observación directa  
Estudio de los cargos  
Encuestas  
Entrevistas  
Talleres  
Coordinación  
Comunicación

## 9. ESQUEMA TENTATIVO O PLAN DE TRABAJO.

### **CAPÍTULO I**

Antecedentes del Hospital Luis F. Martínez.

Reseña Histórica.

Base legal.

Funciones.

Principales servicios.

### **CAPÍTULO II**

Análisis de la Estructura Orgánica Funcional de Hospital "Luis F. Martínez"

Gestión de Recursos Humanos por competencias

Subsistemas de Recursos humanos

Clasificación de cargos

- Que es un perfil de cargo.
- Que son competencias.
- Que son indicadores
- Como diseñar perfiles según la normativa del Ministerio de Relaciones Laborales.

### **CAPÍTULO III**

Definición del panel de expertos de cada cargo quienes aportaran a la definición del perfil.

Diseño de perfil de cada cargo, en base a la metodología a utilizar y validación de los perfiles de los cargos definidos con cada jefe inmediato.

. Descripción de cargos.

. Análisis de cargos.

. Perfiles de cargos por competencias.

. Validación de perfiles.

### **CAPÍTULO IV**

Elaboración del Manual de Perfiles y funciones.

Estructura de la Propuesta del Manual de perfiles de cargos por competencias para el Hospital Luis F. Martínez.



UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY

## 10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Una vez desarrollado el presente trabajo de investigación se entregará la propuesta del manual de Perfiles de cargo indicando cuáles son las conclusiones y recomendaciones para su aplicación dentro de la entidad.

## 11. CRONOGRAMA.

FASES						
	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Diseño	xxxx					
Aprobación del diseño		Xxxx				
Capítulo Primero			xxxx			
Capítulo Segundo				xxxx		
Capítulo Tercero					xxxx	
Presentación						xxxx

## **Bibliografía:**

"Gestión del Talento Humano"

Idalberto Chiavenato

México 1992.

"Un modelo de gestión por competencias"

José Luis Dirube M

"Administración de Recursos Humanos"

Gary Dessler

Ricardo Varela.

Chruden, Herbert:

Administración de personal

México 1989.

Desler, Gary:

Administración de personal.

México 1992.

Espinoza, Víctor:

Visión histórica de la Cirugía en Cañar.

Cañar 1995

Harries, Jeff Jr:

Administración de Recursos Humanos

México 1986.

Ministerio de salud publica

Reglamento Interno de los Hospitales.

La Intrnet.