



FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

ESCUELA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TEMA:

“Levantamiento de perfiles por competencias para el Área 8 Sigsig Centro de Salud
Hospital San Sebastián”

**Trabajo de graduación previo a la obtención del
título de Psicólogo Organizacional**

Autor: Genaro Jesús Cuesta Vallejo.

Director: Mgst. Mario Eduardo Moyano Moyano.

Cuenca - Ecuador

2013

DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado a mis padres, quienes son el ejemplo y el soporte fundamental para cumplir mis metas.

Genaro.

AGRADECIMIENTO

A la Doctora Paula Cisneros, Directora del Área 8, por la completa disposición y apertura, a la Abogada Lourdes Sarmiento por la inducción a cerca de los procedimientos referentes al talento humano en el sector de la salud pública; y a todo el personal de Hospital San Sebastián por la apertura y colaboración desinteresada.

RESUMEN:

Esta tesis se basa en el levantamiento de perfiles por competencias para el Área 8 Sigsig Centro de Salud Hospital San Sebastián, para el que se realizó una breve reseña histórica del hospital; tratándose de una tesis práctica, se contó con la colaboración de todo el personal de la organización por medio de los expertos de cada cargo, los cuales crearon sus perfiles en base a las actividades, conocimientos, destrezas y experiencia necesarias para desempeñarse adecuadamente en cada puesto, utilizando la metodología Modelado Perfiles por Competencias (MPC) Posterior a ello se realizó la evaluación y sistematización de la información, en donde se analizaron los resultados obtenidos para luego elaborar el manual de funciones que contó con la validación de cada experto que participó en la creación de su cargo.

ABSTRACT

This thesis is founded on the elaboration of a competency based profile for *Area 8 Sigsig Centro de Salud Hospital San Sebastian* Health Center. For this purpose, a brief historical review of the hospital was carried out. Since this thesis is a practical work, we were able to count with the collaboration of the hospital's staff. With the aid of experts in each area, we created the profiles based on the activities, knowledge, abilities, and experience needed to adequately perform in each working position through the use of MPC methodology. Next, we evaluated and systematized the information, analyzed the results, and then developed a procedures manual, which was validated by the experts that participated in the creation of each profile.



Diana Lee Rodas
Translated by,
Diana Lee Rodas

ÍNDICE:

Preliminar

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento	iii
Resumen.....	iv
Abstract.....	v
Introducción.....	viii

CAPITULO 1

ÁREA 8 SIGSIG CENTRO DE SALUD HOSPITAL SAN SEBASTIÁN

1.1. Introducción.....	1
1.2. Reseña histórica	1
1.2.1. Misión, visión, valores y estructura.....	3
1.3. Justificación	5
1.4. Conclusiones	5

CAPITULO 2

LEVANTAMIENTO DE PERFILES POR COMPETENCIAS

2.1. Introducción.....	6
2.2. Administración de Recursos Humanos	6
2.2.1. ¿Qué es la administración de Recursos Humanos?.....	7
2.2.2. Importancia de la administración de Recursos Humanos.....	7
2.3. Gestión por competencias	8
2.4. Competencias.....	9
2.5. Clasificación de competencias.....	10
2.5.1. Clasificación de las competencias según su necesidad de detección.....	12
2.6. Descripción de puestos	13
2.6.1. Utilidad.....	14
2.7. Concepto de puesto.....	15
2.8. Análisis de puestos.....	16
2.8.1. Estructura del análisis de puestos.....	16
2.8.2. Factores influyentes en el enriquecimiento de un puesto.....	17
2.9. Aplicar el concepto de competencia a la descripción de puesto.....	18
2.10. El método Modelado Perfiles por Competencias MPC.....	19
2.10.1. Beneficios del MPC.....	20
2.10.2. Metodología.....	21
2.10.3. Etapas del MPC.....	22
2.10.3.1. Identificar actividades esenciales del puesto.....	22
2.10.3.2. Elaborar el perfil de competencias.....	24
2.10.3.3. Metodología para identificar conocimientos y destrezas.....	24
2.10.3.3.1. Metodología para identificar conocimientos.....	24
2.10.3.3.2. Metodología para identificar destrezas.....	25
2.10.3.4. Determinar competencias de selección y capacitación.....	25
2.10.3.5. Revisar la información recolectada.....	25
2.11. Conclusiones.....	26

CAPITULO 3

LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

3.1. Introducción.....	28
3.2. Metodología para levantar la información.....	28
3.2.1. Taller de levantamiento de la información.....	29
3.3. Procesamiento de la información.....	40
3.4. Conclusiones.....	40

CAPITULO 4

ELABORACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES

4.1. Introducción	41
4.2. Manual de funciones por cargos	41
4.2.1. Descripción de cargos para áreas generales.....	41
4.2.2. Descripción de cargos para personal médico	51
4.2.3. Descripción de cargos para enfermeras	75
4.2.4. Descripción de cargos para odontólogos	84
4.2.5. Descripción de cargos para personal administrativo.....	89
4.3. Conclusiones	122

CAPITULO 5

VALIDACIÓN DE LA HERRAMIENTA

5.1. Introducción	123
5.2. Validación del proceso con participantes de los talleres.....	123
5.3. Validación por parte del personal del departamento de Talento Humano.....	124
5.4. Certificación de la información recolectada	124
5.5. Conclusiones.....	126

CONCLUSIONES GENERALES.....	127
------------------------------------	------------

RECOMENDACIONES.....	129
-----------------------------	------------

BIBLIOGRAFÍA	130
---------------------------	------------

ANEXOS	131
---------------------	------------

INTRODUCCIÓN:

El presente trabajo investigativo desarrolla la gestión del talento humano en las organizaciones, las cuales a lo largo de los años han ido evolucionando desde considerar al trabajador como una simple mano de obra a valorar sus aportes como actualización y crecimiento organizacional.

En las organizaciones de hoy, es indispensable la presencia de las personas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales, y es necesario seleccionar a los que posean filosofías acorde a las de la organización con el fin de obtener un desempeño sobresaliente.

En el primer capítulo abordaremos aspectos generales de la organización en donde se desarrollará el trabajo investigativo, tales como: una breve reseña histórica, misión, visión, valores y estructura.

En el segundo capítulo; se encuentra el material bibliográfico que certifica y apoya la investigación, desde las concepciones básicas de la administración de recursos humanos, su evolución a gestión del talento humano, su especialización en competencias y su aplicación a las organizaciones por medio de la metodología Modelado Perfiles por Competencias (MPC).

El tercer capítulo; cuenta con las matrices que se utilizaron en los talleres para el levantamiento de la información y se explica la metodología que se utilizó para que los expertos puedan organizar la información de sus cargos paso por paso.

El capítulo cuatro contiene el manual de funciones de los perfiles levantados en el Área de Salud 8, los cuales se crearon en una serie de talleres con la participación de los expertos de cada cargo, quienes validaron la información recolectada, la que se encuentra detallada en el capítulo seis y comprende la mayoría de los anexos de este trabajo investigativo.

Finalmente se expondrán las expectativas de la investigación, desarrollando conclusiones y recomendaciones generales, en las que se evidenciará el alcance que puede tener este trabajo y como mantenerlo en constante actualización para el beneficio institucional.

CAPITULO 1

ÁREA 8 SIGSIG CENTRO DE SALUD HOSPITAL SAN SEBASTIÁN

1.1. Introducción

El Área 8 Sigsig Centro de Salud Hospital San Sebastián, es el principal centro de salud para la comunidad sigseña, funciona los 7 días de la semana y atiende aproximadamente a 2 000 personas en un mes, cuenta con 108 empleados divididos en: 41 trabajadores regidos por el código de trabajo; 15 empleados regidos por la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) pertenecientes a la planta; y, 52 contratos de servicios ocasionales regidos por la LOSEP.

1.2. Reseña histórica

A continuación se encuentra la reseña histórica de la creación del Hospital San Sebastián del cantón Sigsig:

El 20 de Enero de 1947, el pueblo de Sigsig se reúne en Asamblea General para iniciar la construcción del Hospital San Sebastián, en el Salón Municipal con la asistencia de las primeras autoridades del lugar, con el objeto de nombrar una junta administrativa, luego se procede a elegir el lugar en el que se construirá dicho edificio, resolviéndose edificarlo a orillas del río Santa Bárbara y el pequeño río Alcacay, para su efecto dos moradores del pueblo donan dichos terrenos.

Para la construcción del edificio del hospital igualmente dos moradores donan la suma de \$200.000 sucres; también se resuelve llamar al pueblo en toda su jurisdicción para comenzar los trabajos, para lo cual se nombran comisiones y por medio de estas, se procede a realizar los trabajos de acuerdo al respectivo plano elaborado por un sigseño estudiante de arquitectura. Todos los materiales empleados para esta obra fueron

donados por el pueblo en mingas y trabajos gratuitos. Se inaugura el hospital el 17 de septiembre de 1957 y empieza a funcionar con el nombre de “Hospital San Sebastián del Sigsig” en honor al patrono del lugar.

Inicia con 12 camas distribuidas de la siguiente manera: clínica de hombre 5 camas, clínica de mujeres 5 camas y maternidad 2 camas. Se realizaban cirugías menores. El personal en ese entonces estuvo conformado por: el director, administrador, dos auxiliares de servicio, dos auxiliares de enfermería y dos auxiliares de portería.

En el año de 1976, se celebra el contrato para la nueva construcción y a partir de junio de 1980, se hace uso del nuevo edificio ubicado en la Av. Kennedy junto al Colegio Técnico Sigsig local que es utilizado hasta la actualidad.¹

El Área 8 Sigsig Centro de Salud Hospital San Sebastián es una entidad del sector público que forma parte del Ministerio de Salud Pública, el cual posee una misión, visión, valores y estructura a nivel general y que es válido para todas las estructuras que forman parte del ministerio, sin embargo, con el fin de brindar un servicio acorde a las necesidades de la comunidad sigseña, el área 8 posee una misión, visión, valores y estructura únicas para la organización, las cuales se detallan a continuación:

¹ Quizhpe, Jaime y varios. Justificación técnica para la ampliación del Hospital San Sebastián. 2011.

1.2.1. Misión, visión, valores y estructura

Misión:

Entregar a todos y cada uno de los habitantes de nuestra comunidad una atención integral, oportuna, con calidad, calidez, eficiencia, efectividad, equidad y respetuosa de nuestra diversidad cultural en niños, adolescentes, adultos y ancianos, con mayor énfasis en la población Materno-Infantil, ofreciendo atención primaria en salud, consulta externa y hospitalización; con la tecnología adecuada para prestar servicios de medicina interna, cirugía, ginecología, obstetricia, pediatría; contando con un área física amplia, con personal honesto, capacitado y disciplinado para así mejorar las condiciones de vida de los habitantes del cantón.²

Visión:

Incrementar y mejorar el servicio en el área de la salud en nuestra comunidad, haciéndola accesible para toda la población, creando mayor calidad y cantidad de servicios que brinden una atención con ética, calidad, capacidad de respuesta, responsabilidad con los pacientes y seguridad integral.³

Valores:

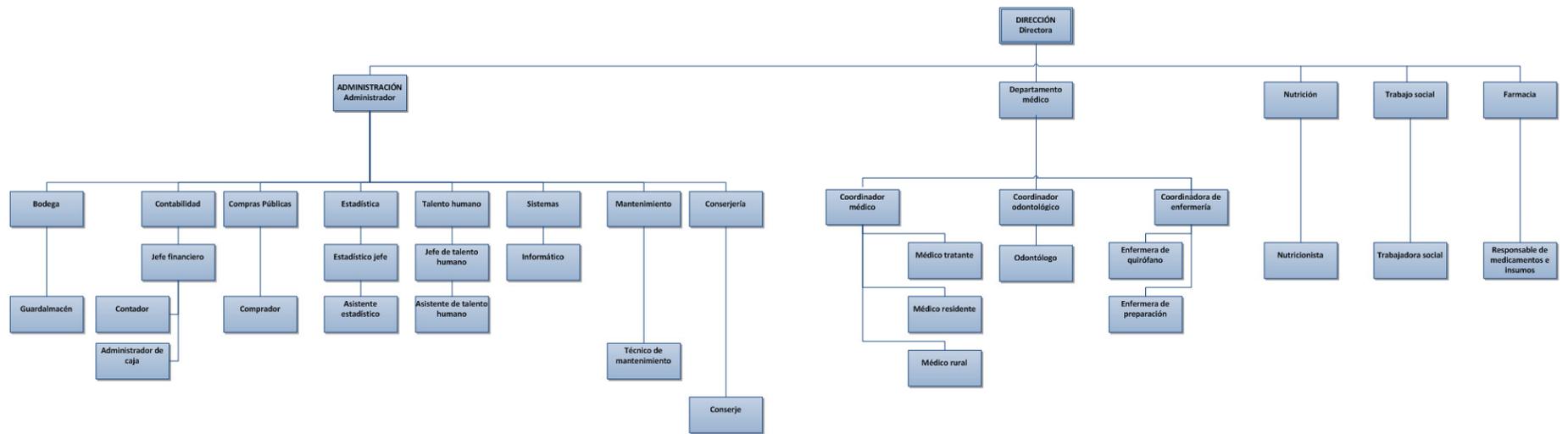
- Integridad y ética.
- Honestidad y transparencia.
- Compromiso con el paciente.
- Justicia Social.
- Tolerancia.
- Mejora continua de la calidad.
- Atención humana y personalizada al paciente.
- Vocación de servicios frente a la comunidad.⁴

² Quizhpe, Jaime y varios. Justificación técnica para la ampliación del Hospital San Sebastián. 2011.

³ Quizhpe, Jaime y varios. Justificación técnica para la ampliación del Hospital San Sebastián. 2011.

⁴ Quizhpe, Jaime y varios. Justificación técnica para la ampliación del Hospital San Sebastián. 2011.

ESTRUCTURA



Fuente: Talleres de levantamiento de la información con los expertos de los cargos.

1.3. Justificación:

El personal que trabaja en el Área 8, realiza su trabajo en base al manual de funciones estándar del Ministerio de Salud Pública, el cual, por la gran cantidad de cargos que existen, ha generalizado y combinado muchas funciones y puestos. El propósito de la creación del manual de funciones para el “Área 8 Sigsig Centro de Salud Hospital San Sebastián” nos permitirá clasificar y describir de manera más específica los cargos que existen en el área y mejorar los procesos de reclutamiento y selección; capacitación y desarrollo; evaluación del desempeño, etc. generando el incremento de la efectividad en la prestación de servicios y una cultura organizacional acorde a las demandas de los clientes internos y externos del siglo XXI.

1.4. Conclusiones:

El Hospital San Sebastián es una institución pública en la que laboran aproximadamente 140 personas, que se rigen, en el caso del personal de planta y de los contratos de servicios ocasionales, por la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) y los trabajadores por el Código de Trabajo. Posee personal médico especializado como cirujano, pediatra, ginecólogo, medicina interna, los cuales cubren satisfactoriamente las necesidades de la población del cantón Sigsig.

CAPITULO 2

LEVANTAMIENTO DE PERFILES POR COMPETENCIAS

2.1. Introducción

En el presente capítulo se hablará del levantamiento de perfiles por competencias, que es un proceso utilizado para generar objetividad y precisión en las actividades que realiza el personal de una empresa; al utilizar esta herramienta nos aseguramos que el personal sepa cuáles son sus funciones y competencias.

Cuando una empresa funciona por competencias la detección de problemas empresariales es más objetiva y acertada, ya que cuenta con variables estándar que nos ayudan a identificar e intervenir adecuadamente con las soluciones más efectivas.

Los perfiles por competencias nos permiten también analizar objetivamente el desempeño del personal y generar planes de capacitación y desarrollo acorde a las necesidades empresariales.

2.2. Administración de recursos humanos

Actualmente, debido a los cambios vertiginosos ocasionados por la globalización, la aparición de tecnologías que nos permiten tener acceso a toda clase de información en tiempo real y a la constante evolución del ser humano, la administración de recursos humanos ha pasado por una serie de modificaciones en cuanto a sus principios y la razón de su creación, haciendo que esta se transforme de una simple administración de recursos a ser la gestión del talento humano, considerando a las personas como un capital que actúa directamente al beneficio y crecimiento de la organización.

2.2.1. ¿Qué es la administración de recursos humanos?

La administración de recursos humanos es el manejo integral del capital humano, haciendo referencia a la palabra administración como la acción de gobernar, regir, aplicar, etc.

Implica diferentes funciones, desde el inicio hasta el fin de una relación laboral:⁵

- Reclutar y seleccionar empleados.
- Mantener la relación legal/contractual: llevar los legajos, pagar los salarios, etc.
- Capacitar, entrenar y desarrollar competencias o capacidades.
- Desarrollar sus carreras/evaluar su desempeño.
- Vigilar que las compensaciones (pagos) sean correctas.
- Controlar la higiene y seguridad del empleado.
- Despedir empleados.

2.2.2. Importancia

Administrar recursos humanos es una función y una habilidad de mucha importancia para todo gerente en cualquier área; para los mandos altos y medios es importante tener una perspectiva de los procesos de personal, ya que no sería bueno:⁶

- Tomar a la persona equivocada;
- Tener alta rotación de personal –o una rotación diferente a la deseada- o personal insatisfecho;
- Que la gente no esté comprometida;
- Que los empleados piensen que su salario es injusto;

⁵ Alles, Martha, *dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. – 2ª ed. 4ª reimp. Buenos Aires: Garnica, 2010, pg. 19, 20.

⁶ Alles, Martha, *dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. – 2ª ed. 4ª reimp. Buenos Aires: Garnica, 2010, pg. 19 - 20.

- Que el personal no esté capacitado, o que estándolo en el momento de la incorporación, pierda luego su nivel.

2.3. Gestión por competencias

La Gestión por competencias fue planteada por primera vez por David McClelland en 1973, y es la que permite a las organizaciones determinar las cualidades, habilidades, técnicas y conocimientos que deberá tener su capital humano para lograr destacar entre las organizaciones.

Para Martha Alles, la gestión de recursos humanos por competencias nos permite sintonizar al capital humano de la organización con la estrategia de la misma, y de esta manera incentivar simultáneamente el desarrollo profesional del personal que por consecuencia determinará el crecimiento organizacional.

La gestión por competencias posee la información que se utilizará en los momentos críticos de una organización, controla las tensiones generacionales, hace que las personas se comprometan más en la empresa y así reduce la resistencia al cambio que principalmente aparecería en el personal que lleva mucho tiempo en la organización.

2.4. Competencias

Existen 2 enfoques para definir las competencias: el enfoque americano y el europeo:

El enfoque americano dice que una competencia es: *“una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o una performance superior en un trabajo o situación”*⁷

El enfoque europeo define a las competencias como: *“Conjunto de comportamientos observables que permiten responder eficaz y eficientemente a las exigencias planteadas por un trabajo.”*⁸

La consultora Alfredo Paredes & Asociados utiliza una definición integral de competencias, que incluyen las actividades esenciales de los cargos (enfoque europeo) y las características personales requeridas para desarrollar las actividades con competencia (enfoque americano).

Por consiguiente podemos decir que las competencias son una serie de habilidades que debe poseer un individuo para ocupar un puesto, estas habilidades se van adquiriendo a través del aprendizaje, ya sea formal o informal; y son las que posteriormente determinarán si una persona cumple con el perfil para ocupar determinado cargo.

⁷ Alles, Martha, *dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. – 2ª ed. 4ª reimp. Buenos Aires: Garnica, 2010, pg. 59.

⁸ Paredes, Alfredo, *manual de administración de recursos humanos por competencias*. Quito, 2008, pg 11.

2.5. Clasificación de las competencias

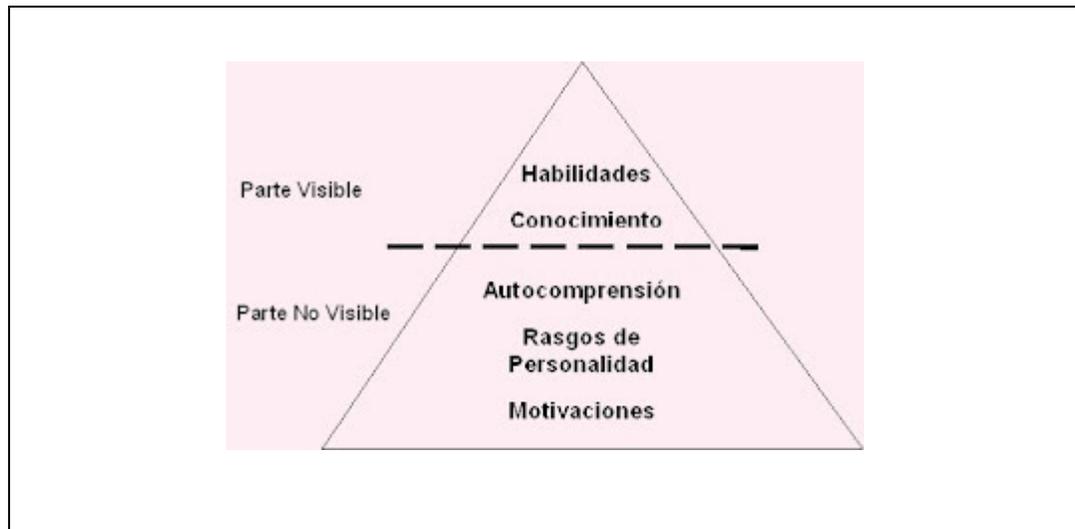
Para Spencer y Spencer las 5 principales competencias son:⁹

1. **Motivación:** Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones dirigen, conllevan y seleccionan el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros.
2. **Características:** Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.
3. **Concepto propio o concepto de uno mismo:** Actitudes, valores o imagen propia de una persona
4. **Conocimiento:** La información que una persona posee sobre áreas específicas.
5. **Habilidad:** Capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

El siguiente gráfico nos muestra el modelo del iceberg, en el cual podemos observar las competencias que posee una persona y la ubicación de estas: la parte visible hace referencia a las competencias que son de fácil acceso y la parte no visible hace referencia a las competencias intrínsecas en los modelos que la persona fue adquiriendo a lo largo de su vida, son más difíciles de detectar.

⁹ Alles, Martha, *dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. – 2ª ed. 4ª reimp. Buenos Aires: Garnica, 2010, pg. 60 – 61.

Gráfico N° 1 Modelo del iceberg (Spencer & Spencer)



Fuente: Alles, Martha, dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. – 2ª ed. 4ª reimpr. Buenos Aires: Garnica, 2010. Pg. 62.

Los autores dividen a las competencias en fáciles y difíciles de detectar en base al estudio del ser humano: las fáciles de detectar hacen referencia a aquellas que se encuentran en la preparación académica, los conocimientos y las destrezas que se adquieren a lo largo de la interacción social directa e indirecta. En cambio, las competencias difíciles de detectar son aquellas que se encuentran intrínsecas en la persona, que hacen referencia a la motivación, las aspiraciones de autorrealización personal y que están acorde a la personalidad del individuo.

El personal encargado de funciones como el reclutamiento, debe tomar en cuenta también el perfil psicológico del postulante, ya que generalmente la selección se realiza asumiendo que los nuevos empleados por el simple hecho de ser nuevos poseen la motivación y las características necesarias para desempeñarse de forma efectiva en su trabajo.

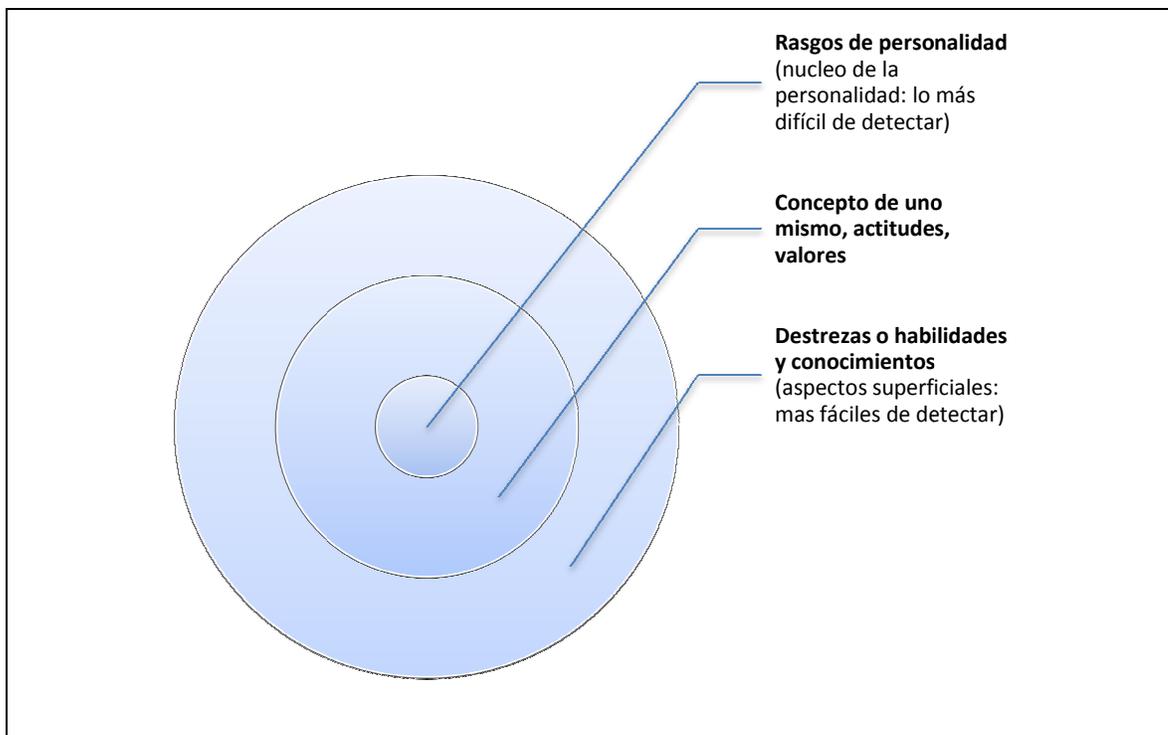
Las organizaciones necesitan generar planes de selección que tengan un espectro más amplio, esto es, no solo enfocarse en las competencias de fácil detección, ya que es fácil

encontrar gente con alto nivel de educación formal, es indispensable que aparte de tener una preparación académica adecuada, posea también rasgos de personalidad congruentes con la estrategia empresarial, que la misión y la visión puedan por si solas motivar a la persona, ya que de esta manera estaremos garantizando que todo movimiento realizado formará parte del crecimiento organizacional y enriquecimiento del talento humano.

2.5.1. Clasificación de las competencias según su dificultad de detección

En el siguiente gráfico se detallan las competencias y su dificultad de detección, que van desde las más difíciles de detectar, referentes a los rasgos de personalidad, pasando por las actitudes, los valores, el concepto de uno mismo hasta las competencias referentes a destrezas, habilidades y conocimientos, que son los aspectos de mas fácil detección.

Gráfico N° 2 Clasificación de las competencias según su dificultad de detección



Fuente: Spencer & Spencer

Las organizaciones poseen recursos críticos, entre los cuales se detallan las competencias, las cuales tienen que garantizar que sus portadores no queden aprisionados en un solo negocio en particular, sino tener la capacidad de generar planes de carrera y colaborar con el estrechamiento de la brecha entre el perfil real y el ideal de cada puesto; las competencias se deben socializar de la misma manera en que lo hacen con el capital. Una vez que la dirección identifica competencias internas, debe aportar los proyectos y personas íntimamente relacionados con ellas.

2.6. Descripción de puestos

Definición

Para Martha Alles la descripción de puestos *“comprende una serie de procedimientos para reunir y analizar la información sobre sus contenidos, las tareas a realizar, los requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son efectuadas y qué tipo de personas deben contratarse para esa posición”*.¹⁰

Idalberto Chiavenato en su libro *“Administración de recursos humanos”* nos dice que la descripción de un puesto *“Es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen dentro del resto de puestos de la organización”*¹¹

En resumen, se puede decir que la descripción de un puesto es un proceso en el cual se reúne y analiza la información acerca de las actividades que este realiza y que lo distinguen dentro del resto de puestos de la organización.

¹⁰ Alles, Martha, *dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. – 2ª ed. 4ª reimp. Buenos Aires: Garnica, 2010, pg. 110.

¹¹ Chiavenato, Idalberto, *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. – 9ª ed. México: McGraw Hill, 2011, pg 172.

La información del análisis de puestos se utiliza como base para diversas actividades relacionadas con la administración de recursos humanos:¹²

- Reclutamiento y selección.
- Formación.
- Compensaciones.
- Evaluación de desempeño.
- Desarrollo y planes de carrera.
- Asegurarse de haber asignado todas las tareas que deben realizarse.

2.6.1. Utilidad

Nos ayuda a conseguir un enfoque completo de las necesidades de cada puesto de trabajo y de la persona ideal para desarrollarlo, mediante la consideración de aspectos objetivos. A través del enfoque de competencias se plantean y se obtienen resultados a corto, medio y largo plazos:

- Corto plazo.- Características de las personas para tomar decisiones organizativas: qué necesidades se tienen y con qué equipo se cuenta.
- Medio plazo.- Grado de adecuación de las personas a los requerimientos de los puestos y plantea un sistema de reasignación efectivo. Asimismo, identifica candidatos a cada puesto, detectando necesidades de formación y desarrollo.
- Largo plazo.- Proceso de evolución de la organización planteando un plan para adecuar el personal actual a las características y necesidades futuras de cada puesto de trabajo y, por tanto, de la organización.

¹² Alles, Martha, *dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. – 2ª ed. 4ª reimp. Buenos Aires: Garnica, 2010, pg. 110

2.7. Concepto de puesto:

El concepto de puesto se basa en las nociones de tarea, obligación y función:¹³

- a) **Tarea:** es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Por lo general es la labor que se atribuye a los puestos simples y repetitivos (por hora o de empleados), como montar una pieza, hacer la rosca de un tornillo, talla un componente, inyectar una pieza, etc.

- b) **Obligación:** es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante del puesto. Suele ser la actividad atribuida a puestos más diferenciados (asalariados o empleados), como llenar un cheque, emitir una requisición de material, elaborar una orden de servicio, etcétera. Una obligación es una tarea un poco más compleja, más mental y menos física.

- c) **Función:** es un conjunto de tareas (puestos por hora) o de obligaciones (puestos de asalariados) ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto, pueden realizarse por una persona que, sin ocupar el puesto, desempeñe provisional o definitivamente una función. Para que un conjunto de obligaciones constituya una función es necesario que haya reiteración de su desempeño.

¹³ Chiavenato, Idalberto, Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones. – 9ª ed. México: McGraw Hill, 2011, pg 172.

d) Puesto: es un conjunto de funciones (tareas u obligaciones) con una posición definida en la estructura organizacional, es decir, en el organigrama. La posición define las relaciones entre un puesto y los demás. En el fondo son relaciones entre dos o más personas.

2.8. Análisis de puestos: Se basa en determinar los requisitos (extrínsecos) que mediante la descripción del puesto (intrínseco) se impone a su ocupante.

La descripción y el análisis de puestos guardan relación con los propósitos y procesos de obtención de información, pero son técnicas distintas: la descripción se encarga del contenido del puesto (qué hace el ocupante, cómo y por qué); el análisis determina los requisitos y responsabilidades que el puesto exige para su adecuado desempeño.

2.8.1. Estructura del análisis de puestos: Como se dijo anteriormente, la descripción de puestos es un inventario de las tareas de su ocupante; el análisis de puestos es una revisión de los requisitos que imponen esas tareas o responsabilidades; es decir, cuáles son los requisitos intelectuales y físicos que debe tener el ocupante para desempeñar exitosamente el puesto, cuales son las responsabilidades que el puesto le impone y en qué condiciones debe desempeñarse.

El análisis de puestos se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a todo tipo o nivel de puesto:¹⁴

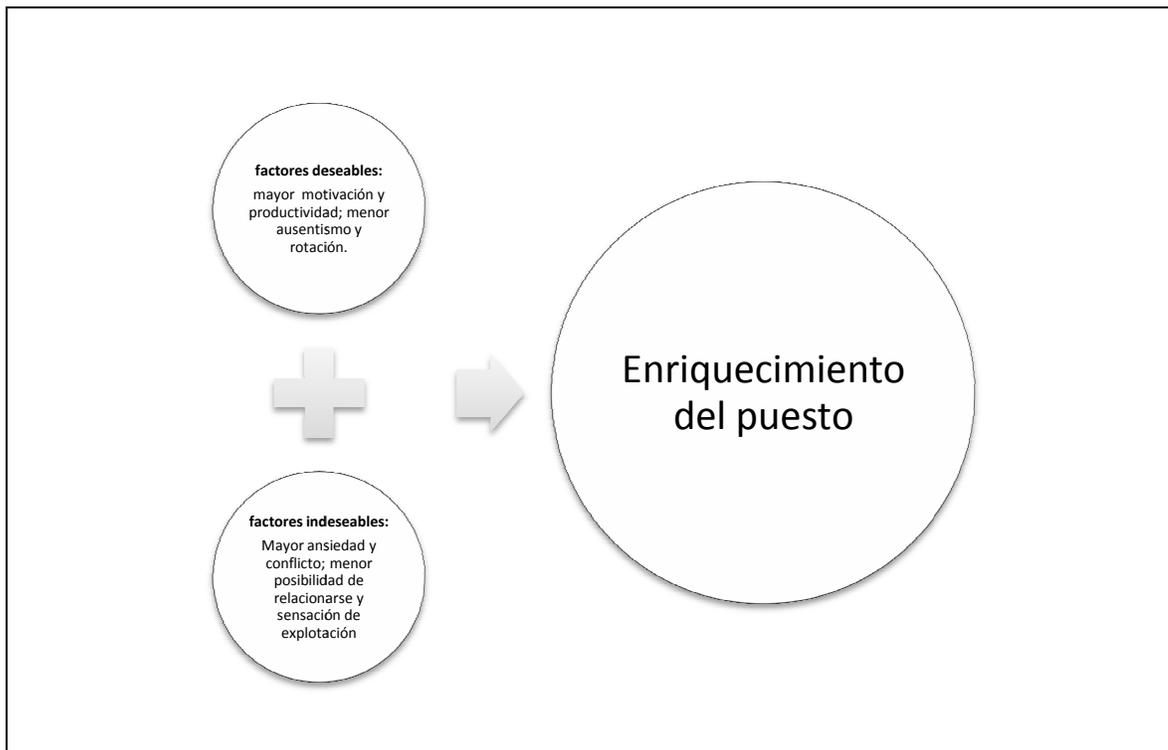
1. Requisitos intelectuales.
2. Requisitos físicos.
3. Responsabilidades que adquiere.
4. Condiciones de trabajo

¹⁴ Chiavenato, Idalberto, Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones. – 9ª ed. México: McGraw Hill, 2011, pg 192.

2.8.2. Factores influyentes en el enriquecimiento de un puesto

En el siguiente gráfico se encuentran los factores que influyen directamente en el enriquecimiento de un puesto: los factores deseables e indeseables que se detallan a continuación:

Gráfico N° 3 Factores influyentes en el enriquecimiento de un puesto



Autor: Genaro Cuesta,

Fuente: Alles, Martha, dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. – 2ª ed. 4ª reimp. Buenos Aires: Garnica, 2010

2.9. Aplicar el concepto de competencia a la descripción del puesto

Para combinar competencias y la descripción del puesto podemos utilizar esquemas que incluyan las competencias requeridas para cada posición y el grado en que las mismas son necesarias: nivel A, B, C o D.¹⁵

A: alto.

B: muy bueno, por sobre el estándar.

C: bueno, en muchos casos suele representar el nivel requerido para el puesto. No indica una subvaloración de la competencia.

D: nivel mínimo de la competencia (o, en otros casos, grado no satisfactorio).

Cuando se realiza una descripción del puesto por competencias se debe tener claro cuáles son las competencias necesarias para ser exitoso en el puesto y la metodología a utilizar con el entrevistado dependerá de la familiaridad del concepto de competencia para el mismo; de todos modos se deberá tomar en cuenta que la definición por competencias se realiza desde la alta dirección, por lo que la información se deberá confirmar con niveles jerárquicos superiores.

Por lo tanto, en un esquema por competencias, la descripción del puesto deberá contener detalles adecuados de las competencias y el grado necesario de su cumplimiento.

¹⁵ Alles, Martha, *dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. – 2ª ed. 4ª reimp. Buenos Aires: Garnica, 2010, pg. 127.

2.10. El método Modelado Perfiles de Competencias MPC

El MPC es un método que se utiliza en las organizaciones en el momento en que estas quieren adoptar una gestión del talento humano por competencias; se desarrolla en forma conjunta con el personal, el cual es el encargado de brindar la información para obtener resultados objetivos que beneficien a todos.

“Sirve para elaborar los perfiles integrales de competencia laboral de cargos, áreas u otras unidades organizativas (procesos, equipos, etc.). Los perfiles o modelos de competencias son el núcleo de la administración de recursos humanos por competencias (Spencer & Spencer, 1993)”¹⁶

El MPC se desarrolla en un taller con un grupo de expertos, los cuales con la guía de un facilitador:

- a) Identifican las áreas esenciales del puesto (criterios de rendimiento superior).
- b) Levantan el perfil de competencias del puesto (desglosado en conocimientos, destrezas y otras competencias).
- c) Determinan las competencias que serán evaluadas en selección y desarrolladas en capacitación.

Los resultados de esta metodología se generan en un máximo de tres horas, y se puede levantar varios cargos a la vez si se cuenta con la disponibilidad del personal y el adecuado número de facilitadores.

¹⁶ Paredes, Alfredo, manual de administración de recursos humanos por competencias. Quito, 2008, pg 18.

2.10.1. Beneficios del MPC

A continuación se detallan los beneficios de implementar esta metodología en las organizaciones:¹⁷

- Acelera significativamente el proceso 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 e incluso modelos de competencias para toda la organización.
- Debido a su cobertura (al menos 15 puestos en un solo 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 las características personales necesarias para desempeñar estos criterios en el máximo nivel de eficacia.
- Aclara las expectativas de rendimiento de los puestos.
- Materializa la participación de los miembros de la organización en la gestión por competencias.
- 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.
- Ofrece herramientas de recursos humanos para los diversos miembros de la organización (criterios de rendimiento, tareas esenciales, perfiles de competencias, fichas de destrezas, 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 la organización, contribuyendo con insumos para la consolidación de nuevos patrones culturales.

¹⁷ Paredes, Alfredo, manual de administración de recursos humanos por competencias. Quito, 2008, pg 19.

2.10.2. Metodología

El MPC se desarrolla en un taller en donde por medio de los expertos en los cargos se obtiene la información esencial que nos ayudará a implementar un sistema de recursos humanos basado en competencias.

El taller lo conducen analistas de recursos humanos de la organización quienes proporcionan las guías e instrucciones para que el taller se lleve a cabo.

Los expertos en el puesto deben cumplir dos requisitos básicos:¹⁸

- *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.
- *Tener un nivel educativo superior:* como mínimo los expertos requieren cierta educación superior. Esto asegura que los expertos posean tres habilidades básicas que requerirán en el taller: comprensión de instrucciones, lectura y escritura.

Es ideal que se formen grupos de tres expertos, ya que el taller está diseñado para aprovechar las ventajas del trabajo en equipo, pero si el número de expertos por puesto no es factible, no hay inconveniente en que la información sea generada por un solo experto.

Cuando se trata de informantes que no tienen el nivel educativo requerido, es recomendable trabajar con los supervisores.

¹⁸ Paredes, Alfredo, manual de administración de recursos humanos por competencias. Quito, 2008, pg 20.

2.10.3. Etapas del MPC

2.10.3.1. Identificar las actividades esenciales del puesto

El primer dato que los expertos deben proporcionar son los “criterios de rendimiento”; en el manual de administración de recursos humanos por competencias de Alfredo Paredes & Asociados nos dice:

“Los criterios de rendimiento son definiciones explícitas sobre las actividades que se deben realizar o los resultados de trabajo que se deben lograr en un puesto de trabajo o área funcional, para ser considerada de alto rendimiento. Los criterios de rendimiento son las actividades y los resultados que tienen mayor impacto para la organización.”¹⁹

Los criterios de rendimiento incluyen acciones y resultados de trabajo; ya que las competencias son antecedentes del comportamiento laboral, se identifica únicamente los criterios de rendimiento de carácter conductual, de esta forma es que las actividades esenciales de un puesto serán los criterios de rendimiento.

Para identificar las actividades esenciales realizamos la aplicación del teorema de Pareto, que en su forma más general dice: *“el 80% de los resultados dependen del 20% de las causas y el 80% de las causas secundarias genera apenas un 20% de resultados;”²⁰* esto quiere decir que los expertos identificarán el 20% de las causas que generan el 80% de los resultados

¹⁹ Paredes, Alfredo, manual de administración de recursos humanos por competencias. Quito, 2008, pg 21.

²⁰ Paredes, Alfredo, manual de administración de recursos humanos por competencias. Quito, 2008, pg 22.

Con el fin de evitar la confusión de los expertos, no es conveniente discutir cómo se distinguen las actividades por su nivel de especificidad (funciones, tareas, elementos), sino simplemente hay que referirse a las mismas como actividades de trabajo, enfatizando que sus descripciones deberán empezar con un verbo.

Una vez listadas las actividades de los puestos, se les pedirá a los expertos calificar cada una de las actividades sobre la base de las siguientes escalas: frecuencia, importancia y dificultad.

- **Frecuencia:** frecuencia con que se realiza la actividad.
- **Importancia:** que tan importante es la actividad en relación con las demás actividades del puesto.
- **Dificultad:** que tan difícil es la ejecución de la actividad en comparación con las demás actividades del puesto.

Tabla de escalas para la calificación de actividades de trabajo.

Grado	Frecuencia	Importancia	Dificultad
5	Todos los días	Máxima importancia	Muy difícil
4	Al menos una vez por semana	Importante	Difícil
3	Al menos una vez cada quince días	Mediana	Moderada
2	Una vez al mes (mensualmente)	Poca	Fácil
1	Bimensual, trimestral, semestral, etc.	La menor importancia en comparación con las demás actividades	Tarea muy fácil de ejecutar en comparación con las demás actividades

Fuente: Manual de Administración de recursos humanos por competencias.

Una vez que se identificaron las actividades esenciales (que no deben ser más de cuatro), se procede a levantar el perfil por competencias, en donde los expertos identificarán los conocimientos y destrezas requeridas para desempeñar las actividades esenciales con el máximo nivel de rendimiento.

2.10.3.2. Elaborar el perfil de competencias

El perfil de competencias es la descripción de los conocimientos, las destrezas y demás características que se requieren para desempeñarse con el máximo nivel de rendimiento en un puesto; se deriva del análisis de actividades esenciales y es por esta razón que su identificación es el primer paso para la construcción de un perfil de competencias

2.10.3.3. Metodología para identificar conocimientos y destrezas

2.10.3.3.1. Metodología para identificar conocimientos

A continuación se encuentra la matriz con la que se identificarán conocimientos, destrezas y otras competencias (en caso de haberlas); partiendo de las actividades esenciales

Tabla de identificación de conocimientos, destrezas y otras competencias.

Actividades esenciales	Conocimientos requeridos	Destrezas requeridas	Otras competencias
1.			
2.			
3.			

Fuente: Manual de Administración de recursos humanos por competencias.

Con esta matriz se pide a los expertos que completen la columna “conocimientos” preguntándose, que conocimientos se requieren para desempeñar cada una de las actividades esenciales.

2.10.3.3.2. Metodología para identificar destrezas

La mejor manera de identificar destrezas es con el uso de una matriz que contenga las destrezas y sus definiciones; estas destrezas provienen de una taxonomía especial que fue elaborada por un grupo de psicólogos industriales como parte del proyecto ONET (Occupational Network) y que es resultado de varias investigaciones en área de rendimiento laboral.

2.10.3.4. Determinar competencias para selección y capacitación

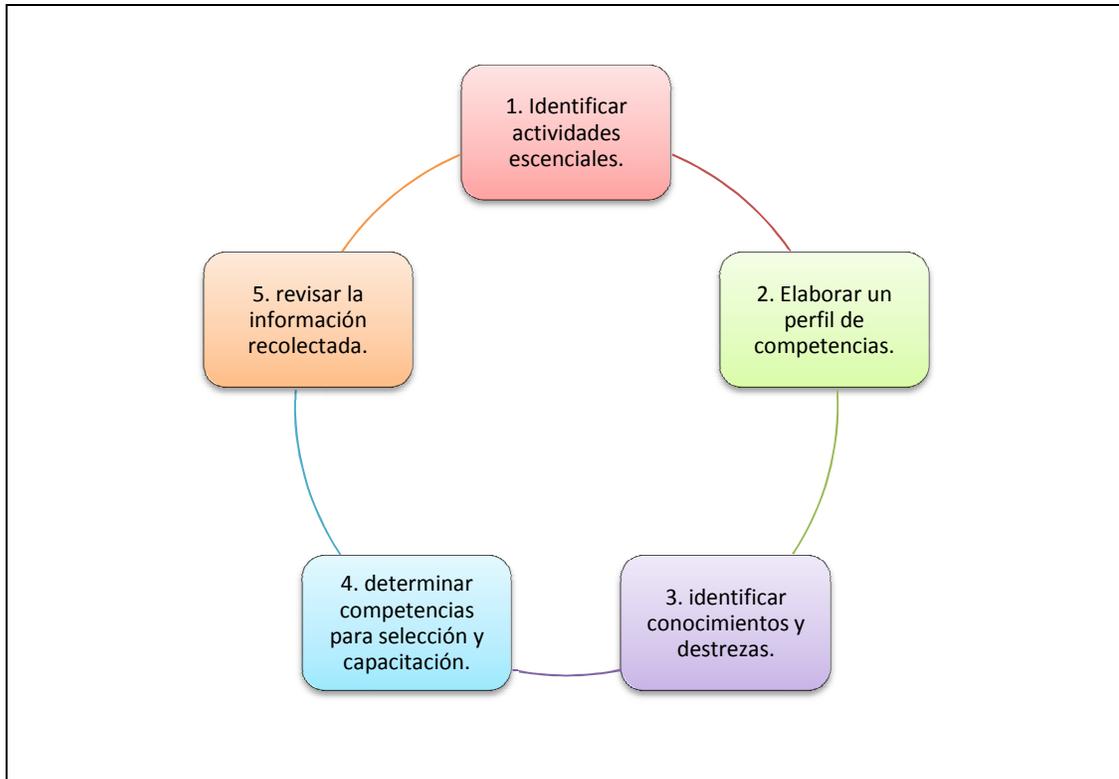
En la creación de un perfil por competencias, es necesario también determinar las competencias que se deben evaluar en los procesos de selección y cuales se deberán adquirirse en capacitación; para ello, se pide a los expertos que identifiquen cuales son los conocimientos y las destrezas que se adquieren en la organización y cuales se adquieren antes de ingresar a la organización, sus respuestas serán de gran utilidad para elaborar procedimientos de selección y capacitación acorde a la realidad y las necesidades del cargo respectivamente.

2.10.3.5. Revisar la información recolectada

Por último es necesario revisar y depurar la información sobre las actividades del puesto; es decir, que empiecen que un verbo en indicativo o infinitivo, que este sea usado con un grado razonable de claridad y detalle; si las competencias realmente lo son, si existen destrezas y si las competencias propuestas tienen sentido.

A continuación se detallan gráficamente las etapas de la metodología MPC:

Gráfico N°4 Etapas del MPC



Autor: Genaro Cuesta.

Fuente: Manual de Administración de recursos humanos por competencias.

2.11. Conclusiones

La gestión del talento humano es un proceso que actualmente forma parte fundamental de las organizaciones, ya que incentiva el desarrollo del personal y la interacción continua entre los procesos y departamentos de la organización. El ambiente competitivo de la actualidad exige una administración efectiva del talento humano y eso es lo que se pretende al aplicar nuevas estrategias que nos faciliten el buscar a las personas que generen valor agregado en la organización.

Cuando la organización adopta un sistema de gestión por competencias los subprocesos se delimitan y de esta forma se podrá tener una valoración más objetiva de las situaciones que pueden estar dándose con el personal ya que tendremos áreas especializadas en cada una de sus funciones; por otra parte, las competencias serán consideradas cada vez que se cree y se describa un puesto así como también cuando se realicen cuestionarios y entrevistas para actualizar la información de perfiles ya existentes.

La descripción de puestos permite objetivizar progresivamente el diseño y las funciones de los cargos, ya que en el levantamiento de los mismos, los expertos valoran únicamente las actividades que realizan permitiendo que aparezcan las funciones esenciales y las situaciones en las que se incentivará el enriquecimiento del puesto.

CAPITULO 3

LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

3.1. Introducción

El presente capítulo contiene las matrices que se utilizarán en los talleres para levantar la información; y se explica el orden lógico en el que se desarrollarán los mismos a fin de que el experto participante nos proporcione la información más objetiva posible; posterior al levantamiento de la información se realizará su procesamiento y consolidación en la herramienta conocida como manual de funciones.

3.2. Metodología para levantar la información

El levantamiento de la información es un proceso en el que se utilizan una serie de herramientas, que se van presentando en orden lógico a medida que se va desarrollando el taller con los expertos. En el área 8 se tomará como universo a todo el personal, que son aproximadamente 110 personas, este número fluctúa constantemente debido a los altos índices de rotación.

La muestra estará comprendida por 45 expertos divididos en médicos, odontólogos, enfermeras y personal administrativo, que dieron como resultado el levantamiento de 37 cargos, los cuales están detallados en el manual de funciones.

Como primer punto, antes de iniciar los talleres, se realiza la socialización de la herramienta a los altos mandos de la organización con el fin de obtener su apertura y colaboración; posterior a ello se inicia con los talleres de levantamiento de la información:

3.2.1. Taller de levantamiento de la información

Una vez que se cuenta con la presencia de los expertos, se realizará una breve explicación del propósito del taller, su duración aproximada y los beneficios que este puede generar en el personal si se obtiene información objetiva.

Es importante que el o los facilitadores del taller generen un rapport adecuado con los asistentes y explicándoles detenidamente cada uno de los ítems de recolección de información, ya que, dependiendo del grado cultural y de preparación académica, se puede percibir a la herramienta como compleja o sencilla; por esta razón es muy importante que el rapport y la socialización sean de acuerdo a la población que participará en el taller, para así evitar cualquier sesgo y conseguir la información más objetiva posible.

Posterior a ello nos enfocaremos en un pequeño conversatorio, de no más de 5 minutos, en el que por medio de una lluvia de ideas identificaremos las diferentes definiciones de la palabra “competencias” que poseen los asistentes al taller. Luego de haber identificado unas cuantas definiciones, explicaremos qué es una competencia desde el punto de vista organizacional y dará inicio el taller.

A cada experto se le pedirá que describa las actividades que realiza a diario en su puesto de trabajo y las anote en la matriz 1 (recolección de la información), que se le entregará al inicio del taller. Una vez enlistadas las actividades se procederá a identificar las actividades esenciales mediante el cálculo de la siguiente fórmula.

Frecuencia+ (Importancia*Dificultad)= Total

A continuación se detalla la matriz de recolección de la información, que recopila la información de cada cargo: datos de identificación, actividades esenciales, destrezas necesarias, conocimientos académicos, años de experiencia, etc.:

Matriz 1: recolección de información

1. DESCRIPCIÓN DE PERFIL DE PUESTOS				
<p>1. Datos de identificación: Institución: Unidad de Negocio: Designación del Puesto: Responde a: Sección y Departamento:</p>				
2. Misión del Puesto:				
3. Actividades esenciales				
<ul style="list-style-type: none"> • • 				
Cuadro de valoración de actividades del Puesto				
Actividades del puesto	FR	CO	CM	Total
<p>FR= Frecuencia CO= Ejecución errada u omisión de la actividad CM= Complejidad de la actividad</p>				
<p>FORMULA DE CÁLCULO Total = FR + (CO * CM)</p>				
4. Conocimientos académicos				

5. Destrezas Técnicas y Conductuales
6. Nivel de responsabilidad Sobre personas: detalle número de cargos que le reportan el número de ocupantes de cada uno: Sobre cosas:
7. Toma de decisiones <ul style="list-style-type: none"> • Decisiones que toma por sí mismo (No requieren aprobación de un superior) • Decisiones que requieren aprobación de un superior:
8. Educación Formal Requerida <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de Educación Formal: • Número de años de estudio: • Título requerido/Área de conocimientos formales:
9. Capacitación Adicional (Cursos, Talleres, Seminarios, etc.): <ul style="list-style-type: none"> • •
10. Experiencia laboral requerida: <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de experiencia: • Especificidad de la experiencia:

Fuente: Alfredo Paredes & Asociados.

En la matriz 2 se encuentran señalados los parámetros de calificación de las actividades en 3 aspectos con sus respectivas valoraciones, dependiendo de la frecuencia, importancia y dificultad de la actividad; de esta manera obtenemos las actividades esenciales del cargo, que son las que en su resultado total hayan obtenido el puntaje más alto; se escogerán a 3 de las 5 actividades esenciales.

Matriz 2: Valoración e identificación de actividades

Las escalas que se presentan a continuación sirven para valorar actividades e identificar las esenciales de puestos; procesos y grupos ocupacionales, etc. Donde
FR = frecuencia; CO = 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: cuál es la frecuencia con la que se realiza la actividad	Con qué frecuencia se ejecuta esta actividad, si la frecuencia es variable pregúntese: cuál 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	Qué 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	Consecuencia de la aplicación errada	Complejidad de la ejecución
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: pueden afectar a toda la organización en	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de

		múltiples aspectos	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 15 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 de 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

Fuente: Alfredo Paredes & Asociados.

Luego, en base a las actividades esenciales, se redactará la misión del puesto explicando que la misma deberá iniciar con un verbo en infinitivo; una vez redactada la misión nos volvemos a enfocar en las actividades esenciales y buscamos conjuntamente con los expertos identificar los conocimientos académicos que son necesarios para realizar cada una de sus actividades. Después de que los conocimientos han sido identificados, se pide al experto que señale si son requerimiento de selección y/o capacitación.

El siguiente paso del taller es encontrar las destrezas que se necesitan para desarrollar adecuadamente los conocimientos académicos del experto, las cuales están detalladas en el diccionario de destrezas (matriz 3). Una vez encontradas las destrezas, se pide al experto nuevamente que señale si estas son requerimiento de selección y/o capacitación.

A continuación se detalla el diccionario de destrezas con el que cada experto identificará cuales son las necesarias para desarrollar de una manera adecuada las funciones de su cargo. El diccionario cuenta con destrezas requeridas para interactuar con datos, con personas, con cosas y destrezas mixtas; en cada situación se encuentra la destreza y al frente de la misma su definición.

Matriz 3: Diccionario de destrezas técnicas y conductuales

<i>Definición de destrezas:</i> Las destrezas o habilidades son comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de alguna tarea específica.	
Destreza	Definición
Destrezas requeridas por interactuar con datos	
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.

Destrezas requeridas por interactuar con personas	
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	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.

(P)	
52. Manejo de recursos humanos (P)	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.
Destrezas requeridas por actuar con cosas	
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	Determinar qué causa un error de operación y decidir qué

(C)	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.
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.

Fuente: Alfredo Paredes & Asociados.

Posteriormente el experto deberá identificar las responsabilidades de su cargo, las decisiones que debe tomar con la aprobación de un superior y las que no, las capacitaciones que son necesarias para el puesto y cuanto tiempo de experiencia es necesaria para desempeñarse en el cargo, si son necesarios conocimientos especializados en un área y por último se identifica la educación formal que se necesita para desempeñarse en el cargo.

Con toda esta información recopilada se levanta el perfil del cargo con actividades, destrezas, conocimientos académicos, responsabilidades, capacitaciones y formación académica.

3.3. Procesamiento de la información

En la realización de los talleres se obtiene la información que comprenderá el manual de funciones, pero antes de su consolidación deberá pasar por un último mecanismo de control realizado por el personal encargado, en el que se realiza el análisis y la depuración necesarias para que la información sea lo más objetiva posible y la herramienta sea de utilidad para la organización.

Una vez realizado el análisis y la depuración, se procederá a la configuración y consolidación de la información creando los perfiles y ordenándolos de acuerdo a los departamentos y las funciones que cumplen dentro de la organización y de esta forma obtenemos como resultado el manual de funciones que se detalla en el siguiente capítulo.

3.4. Conclusiones:

Desde el punto de vista del facilitador del taller, el proceso para levantar la información posee grandes beneficios al cuantificar las actividades y someterlas a un cálculo matemático, ya que de esta manera se evita favorecer las subjetividades que se pueden presentar en los expertos cuando se les pide analizar su trabajo diario

Es importante que este tipo de talleres se realicen en las organizaciones periódicamente, pues aparte de la información directa, nos dejan información bastante relevante de carácter informal con la que podemos proponer los complementos adecuados para que el ocupante del cargo visualice un perfil ideal coherente y alcanzable, y de esta manera poder actuar transversalmente para la consecución de situaciones que competen a toda la organización como el cumplimiento efectivo de la visión empresarial basándonos en actividades esenciales.

CAPITULO 4

ELABORACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES

4.1. Introducción:

El manual de funciones es una herramienta que engloba el diseño y la descripción de los diferentes puestos de trabajo estableciendo normas de interacción entre ellos; es un instrumento eficaz, de ayuda para el desarrollo de la estrategia empresarial; determina y delimita los campos de acción de cada área y puesto que comprenden una organización.

La elaboración del manual de funciones comprende la consolidación de toda la información recolectada, depurada y ordenada, que nos da como resultado un documento que describe actividades, conocimientos, destrezas y experiencia necesarios para desempeñar cada cargo existente en la organización como se detalla a continuación:

4.2. MANUAL DE FUNCIONES POR CARGOS

4.2.1. Descripción de cargos para áreas generales

A continuación se detalla los cargos de: responsable de medicamentos e insumos estratégicos, trabajadora social y nutricionista dietista.

MANUAL DE FUNCIONES

1. DESCRIPCIÓN DE PERFIL DE PUESTOS

1. Datos de identificación:

Institución: HOSPITAL SAN SEBASTIÁN

Unidad de Negocio: SALUD

Designación del Puesto: responsable de medicamentos e insumos estratégicos

Responde a: director de área

Sección y Departamento: Farmacia

2. Misión del Puesto:

Elaborar el listado de medicamentos e informar los consumos mensuales de los mismos, así como también realizar inventarios semestrales de medicamentos e insumos.

3. Actividades esenciales

- Realizar el listado mensual de medicamentos e insumos médicos.
- Elaborar el consolidado mensual de medicamentos.
- Realizar el inventario semestral de bodega y farmacia.

Cuadro de valoración de actividades del Puesto

Actividades del puesto	FR	CO	CM	Total
Informe de consolidado de medicamentos	2	5	4	22
Informe mensual de psicotrópicos y estupefacientes	2	5	3	17
Supervisiones unidades operativas	1	4	3	13
Reunir comité de farmacología	1	2	3	7
Informe mensual de recepción técnica de medicamentos	2	2	5	12
Inventario semestral de bodega y farmacia	1	5	5	26

FR= Frecuencia

CO= Ejecución errada u omisión de la actividad

CM= Complejidad de la actividad

FORMULA DE CÁLCULO

Total = FR + (CO * CM)

4. Conocimientos académicos

Bioquímica farmacéutica	Selección
Suministros de medicamentos e insumos	Selección

5. Destrezas Técnicas y Conductuales

Manejar el tiempo	Selección
Aprendizaje activo	Capacitación
Pensamiento crítico	Selección
Juicio y toma de decisiones	Selección
Trabajo en equipo	Capacitación

6. Nivel de responsabilidad

Sobre personas: detalle número de cargos que le reportan el número de ocupantes de cada uno:

- 2 auxiliares de farmacia

7. Toma de decisiones

- **Decisiones que toma por sí mismo** (No requieren aprobación de un superior)
- **Decisiones que requieren aprobación de un superior:**

Todas las decisiones requieren aprobación del jefe inmediato

8. Educación Formal Requerida

- **Nivel de Educación Formal:** tercer nivel
- **Número de años de estudio:** 5 años
- **Título requerido/Área de conocimientos formales:** bioquímico farmacéutico

9. Capacitación Adicional (Cursos, Talleres, Seminarios, etc.):

- Conocimiento de equipos quirúrgicos (48h)
- Capacitación en software institucional (8h)

10. Experiencia laboral requerida:

- **Tiempo de experiencia:** 1 año
- **Especificidad de la experiencia:** farmacia comunitaria, hospitalaria y laboratorio clínico.

MANUAL DE FUNCIONES

1. DESCRIPCIÓN DE PERFIL DE PUESTOS

1. Datos de identificación:

Institución: HOSPITAL SAN SEBASTIÁN

Unidad de Negocio: SALUD

Designación del Puesto: trabajadora social

Responde a: director de área

Sección y Departamento: trabajo social

2. Misión del Puesto:

Realizar seguimiento de casos para plasmarlos en informes sociales, cumpliendo con eficacia las gestiones intra y extra institucionales.

3. Actividades esenciales

- Seguimiento de casos sociales
- Informes sociales.
- Gestiones intra y extra institucionales

Cuadro de valoración de actividades del Puesto

Actividades del puesto	FR	CO	CM	Total
Estudio socioeconómico	3	3	3	12
Seguimiento de casos sociales	4	4	3	16
Orientación familiar y comunitaria	3	3	3	12
Informes sociales	4	4	4	20
Gestiones intra y extra institucionales	5	3	4	17
Calificación de discapacidades	4	4	3	16

FR= Frecuencia

CO= Ejecución errada u omisión de la actividad

FORMULA DE CÁLCULO

CM= Complejidad de la actividad

Total = FR + (CO * CM)

4. Conocimientos académicos

Trabajo social	Selección
----------------	-----------

5. Destrezas Técnicas y Conductuales

Generación de ideas	Selección
Aprendizaje activo	Capacitación
Escucha activa	Selección
Juicio y toma de decisiones	Selección
Orientación de servicio	Selección
Trabajo en equipo	Selección

6. Nivel de responsabilidad

Sobre personas: detalle número de cargos que le reportan el número de ocupantes de cada uno:

- Mobiliario

7. Toma de decisiones

- **Decisiones que toma por sí mismo** (No requieren aprobación de un superior)
Estudios socioeconómicos, informes sociales
- **Decisiones que requieren aprobación de un superior:**
Permisos para llevar a cabo gestiones intra y extra institucionales

8. Educación Formal Requerida

- **Nivel de Educación Formal:** 3 nivel

- **Número de años de estudio:** 5 años
- **Título requerido/Área de conocimientos formales:** trabajadora social

9. Capacitación Adicional (Cursos, Talleres, Seminarios, etc.):

- Socialización del código de la niñez (8h)
- Proyectos sociales y comunitarios (12h)
- Peritajes sociales (8h)

10. Experiencia laboral requerida:

- **Tiempo de experiencia:** 3 años
- **Especificidad de la experiencia:** trabajo social

MANUAL DE FUNCIONES

1. DESCRIPCIÓN DE PERFIL DE PUESTOS

1. Datos de identificación:

Institución: HOSPITAL SAN SEBASTIÁN

Unidad de Negocio: SALUD

Designación del Puesto: nutricionista dietista

Responde a: Coordinador médico

Sección y Departamento: nutrición

2. Misión del Puesto:

Evaluar nutricionalmente al paciente ambulatorio u hospitalario, mediante la aplicación de ciclos de menús y régimen alimentario y a la vez lleva una contabilidad de micronutrientes

3. Actividades esenciales

- Elaboración de ciclos de menús.
- Llenado del registro diario y consolidado mensual de micronutrientes.
- Visita hospitalaria, educación alimentaria nutricional

Cuadro de valoración de actividades del Puesto

Actividades del puesto	FR	CO	CM	Total
Elaboración de ciclos de menús	2	4	3	14
Sistema de vigilancia alimentaria nutricional	2	4	1	6
Llenado del registro diario y consolidado mensual de movimiento de micronutrientes	2	4	3	14
Corresponsabilidad del proyecto desnutrición cero	2	3	3	11
Inscripción de los formularios del proyecto desnutrición cero en el sistema digital	2	4	1	6

Visita hospitalaria, educación alimentaria nutricional	5	3	4	17
---	---	---	---	----

FR= Frecuencia

CO= Ejecución errada u omisión de la actividad

FORMULA DE CÁLCULO

CM= Complejidad de la actividad

Total = FR + (CO * CM)

4. Conocimientos académicos

Técnica dietética y dietoterapia	Selección
Fisiopatología y estado nutricional	Selección

5. Destrezas Técnicas y Conductuales

Trabajo en equipo	Selección
Persuasión	Selección
Instrucción	Capacitación
Asertividad / firmeza	Selección
Manejo de recursos humanos	Capacitación
Inspección de productos	Capacitación

6. Nivel de responsabilidad

Sobre activos: describa los activos sobre los que es responsable

Mobiliario

Sobre personas: detalle número de cargos que le reportan el número de ocupantes de cada uno:

Internos de nutrición

7. Toma de decisiones

- **Decisiones que toma por sí mismo** (No requieren aprobación de un superior)

Elaboración de dietas hospitalarias

- **Decisiones que requieren aprobación de un superior:**

Elaboración de informes, traslados de personal, talleres y capacitaciones

8. Educación Formal Requerida

- **Nivel de Educación Formal:** tercer nivel
- **Número de años de estudio:** 4 años
- **Título requerido/Área de conocimientos formales:** nutricionista dietista

9. Capacitación Adicional (Cursos, Talleres, Seminarios, etc.):

- Manejo y manipulación de alimentos (12h)
- Actividad física (8h)
- Motivación y liderazgo (8h)
- Nutrición parenteral (24h)

10. Experiencia laboral requerida:

- **Tiempo de experiencia:** 1 año
- **Especificidad de la experiencia:** nutrición

4.2.2. Descripción de cargos para personal médico

A continuación se detallan los cargos médicos de: pediatra, ginecólogo, anesthesiólogo, cirujano, medicina interna, médico familiar, médico residente y médico rural.

MANUAL DE FUNCIONES

1. DESCRIPCIÓN DE PERFIL DE PUESTOS

1. Datos de identificación:

Institución: HOSPITAL SAN SEBASTIÁN

Unidad de Negocio: SALUD

Designación del Puesto: Médico tratante - pediatra

Responde a: Coordinador médico

Sección y Departamento: Consulta externa

2. Misión del Puesto:

Dar consulta y revisar a los pacientes hospitalizados y en consulta externa, así como también realizar informes de las actividades realizadas para la coordinación medica.

3. Actividades esenciales

- Dar consulta a pacientes externos
- Pasar visita a pacientes internos conjuntamente con los médicos residentes
- Realizar informes de las actividades realizadas a la coordinación medica.

Cuadro de valoración de actividades del Puesto

Actividades del puesto	FR	CO	CM	Total
Pasar visita con los médicos residentes	5	3	5	20
Dar consulta	5	3	5	20
Realizar audiometrías	5	3	4	17
Realizar Tamizajes	5	3	3	14

Entregar material a las unidades operativas	2	4	2	10
Realizar informes a la coordinación medica	2	4	5	22

FR= Frecuencia

CO= Ejecución errada u omisión de la actividad

FORMULA DE CÁLCULO

CM= Complejidad de la actividad

Total = FR + (CO * CM)

4. Conocimientos académicos

Medicina general	Selección
Medicina pediátrica	Selección
Farmacología	Selección y capacitación
Computación	Capacitación

5. Destrezas Técnicas y Conductuales

Escucha activa	Selección
Hablado	Selección
Negociación	Selección
Instrucción	Selección y capacitación
Orientación al servicio	Selección
Diseño de tecnología	Capacitación

6. Nivel de responsabilidad

Sobre activos: describa los activos sobre los que es responsable

- Audiómetro
- Computador, impresora
- EOA (emisiones otoacusticas)
- Set de diagnostico

Sobre personas: detalle número de cargos que le reportan el número de ocupantes de cada uno:

- 8 médicos residentes
- 2 enfermeras
- 8 médicos rurales

7. Toma de decisiones

- **Decisiones que toma por sí mismo** (No requieren aprobación de un superior)

Actividades esenciales del puesto

- **Decisiones que requieren aprobación de un superior:**

Situaciones ejecutivas, permisos, comisiones de servicios

8. Educación Formal Requerida

- **Nivel de Educación Formal:** Especialización en pediatría
- **Número de años de estudio:** 8 años
- **Título requerido/Área de conocimientos formales:** Médico pediatra

9. Capacitación Adicional (Cursos, Talleres, Seminarios, etc.):

- Manejo de normas y protocolos del MSP (48h)
- Capacitación en software institucional (24h)
- Manejo adecuado de niveles de estrés, trabajo en equipo (48h)

10. Experiencia laboral requerida:

- **Tiempo de experiencia:** 3 años
- **Especificidad de la experiencia:** Medicina pediátrica

MANUAL DE FUNCIONES

1. DESCRIPCIÓN DE PERFIL DE PUESTOS

1. Datos de identificación:

Institución: HOSPITAL SAN SEBASTIÁN

Unidad de Negocio: SALUD

Designación del Puesto: Medico tratante - ginecólogo

Responde a: Coordinador medico

Sección y Departamento: Consulta externa

2. Misión del Puesto:

Realizar la visita de sala de forma adecuada y en conjunto con el personal de la especialización; además atender la consulta externa y emergencias que se presenten en la institución.

3. Actividades esenciales

- Visita de sala.
- Atención de emergencia.
- Consulta externa y atención en quirófano.

Cuadro de valoración de actividades del Puesto

Actividades del puesto	FR	CO	CM	Total
Visita de sala	5	3	5	20
Atención de emergencia	4	2	5	14
Consulta externa y atención en quirófano	5	2	5	15
Realizar ecografías	5	1	4	9
Revisión de los estándares de MCC y PF	2	2	3	8
Capacitación a médicos residentes y rurales	2	2	3	8

FR= Frecuencia

CO= Ejecución errada u omisión de la actividad

CM= Complejidad de la actividad

FORMULA DE CÁLCULO

Total = FR + (CO * CM)

4. Conocimientos académicos

Medicina general y cirugía	Selección
Ginecología y obstetricia	Selección
Estudios ecográficos	Selección y capacitación
Estudios colposcopicos	Selección y capacitación

5. Destrezas Técnicas y Conductuales

Asertividad y firmeza	Selección y capacitación
Orientación de servicio	Selección
Trabajo en equipo	Selección y capacitación
Orientación al asesoramiento	Selección y capacitación
Pensamiento crítico	Selección
Juicio y toma de decisiones	Selección

6. Nivel de responsabilidad

Sobre activos: describa los activos sobre los que es responsable

- Tensiómetro
- Estetoscopio
- Doppler
- Set de diagnostico

Sobre personas: detalle número de cargos que le reportan el número de ocupantes de cada uno:

- 8 médicos residentes
- 4 médicos SIS ECU 911
- 1 interno rotativo

7. Toma de decisiones

- **Decisiones que toma por sí mismo** (No requieren aprobación de un superior)

Decisiones quirúrgicas y terapéuticas

- **Decisiones que requieren aprobación de un superior:**

Requerimiento de medicamentos que no consten en el cuadro básico y adquisición de nuevos equipos para el departamento

8. Educación Formal Requerida

- **Nivel de Educación Formal:** Especialización en ginecología
- **Número de años de estudio:** 10 años
- **Título requerido/Área de conocimientos formales:** Médico ginecólogo

9. Capacitación Adicional (Cursos, Talleres, Seminarios, etc.):

- Capacitación en ecografía fetal y malformaciones (48h)
- Capacitación en laparoscopia (48h)
- Últimos avances en colposcopia (48h)

10. Experiencia laboral requerida:

- **Tiempo de experiencia:** 3 años
- **Especificidad de la experiencia:** ginecología y obstetricia

MANUAL DE FUNCIONES

1. DESCRIPCIÓN DE PERFIL DE PUESTOS

1. Datos de identificación:

Institución: HOSPITAL SAN SEBASTIÁN

Unidad de Negocio: SALUD

Designación del Puesto: Medico anesthesiologo

Responde a: Coordinador medico

Sección y Departamento: Hospitalización

2. Misión del Puesto:

Realizar la valoración pre quirúrgica y administrar anestesia; así como vigilar al paciente luego del acto quirúrgico

3. Actividades esenciales

- Administración y control de anestesia.
- Valoración pre y post quirúrgica.
- Visita de sala en hospitalización.

Cuadro de valoración de actividades del Puesto

Actividades del puesto	FR	CO	CM	Total
Visita de sala en hospitalización	5	3	4	17
Valoración pre quirúrgica	5	3	4	17
Administración y control de anestesia	5	4	5	25
Valoración post quirúrgica	5	3	4	17
Coordinación de actividades y necesidades del departamento	3	3	3	12

FR= Frecuencia

CO= Ejecución errada u omisión de la actividad

FORMULA DE CÁLCULO

CM= Complejidad de la actividad

Total = FR + (CO * CM)

4. Conocimientos académicos

Medicina general	Selección
Especialización en anestesiología	Selección

5. Destrezas Técnicas y Conductuales

Destreza científica	Selección
Aprendizaje activo	Capacitación
Pensamiento crítico	Selección
Juicio y toma de decisiones	Selección
Organización de intereses	Capacitación
Escucha activa	Selección

6. Nivel de responsabilidad

Sobre personas: detalle número de cargos que le reportan el número de ocupantes de cada uno:

- 8 médicos residentes

7. Toma de decisiones

- **Decisiones que toma por sí mismo** (No requieren aprobación de un superior)

Actividades esenciales del puesto

- **Decisiones que requieren aprobación de un superior:**

Situaciones ejecutivas, permisos, comisiones de servicios

8. Educación Formal Requerida

- **Nivel de Educación Formal:** Especialización en anestesiología
- **Número de años de estudio:** 8 años
- **Título requerido/Área de conocimientos formales:** anesthesiologo

9. Capacitación Adicional (Cursos, Talleres, Seminarios, etc.):

- Cursos de actualización medica (48h)
- Capacitación en software institucional (24h)
- Manejo adecuado de niveles de estrés, trabajo en equipo y relaciones interpersonales (48h)

10. Experiencia laboral requerida:

- **Tiempo de experiencia:** 4 años
- **Especificidad de la experiencia:** anestesiología

MANUAL DE FUNCIONES

1. DESCRIPCIÓN DE PERFIL DE PUESTOS

1. Datos de identificación:

Institución: HOSPITAL SAN SEBASTIÁN

Unidad de Negocio: SALUD

Designación del Puesto: Cirujano general

Responde a: Coordinador médico

Sección y Departamento: Hospitalización

2. Misión del Puesto:

Realizar las cirugías que corresponden a la especialidad, el control de pacientes hospitalizados y la visita de sala; así como también atender a los pacientes de consulta externa.

3. Actividades esenciales

- Cirugías planificadas y de emergencia.
- Visita de sala de pacientes hospitalizados.
- Atención de pacientes en consulta externa.
- Apoyo en emergencia.
- Tutorías a internos y médicos residentes.

Cuadro de valoración de actividades del Puesto

Actividades del puesto	FR	CO	CM	Total
Atención de pacientes en consulta externa	5	4	4	21
Visita de sala de pacientes hospitalizados	5	4	4	21
Cirugías planificadas y de emergencia	4	4	5	24
Apoyo en emergencia	4	4	3	16
Tutorías a internos y médicos residentes	4	2	3	10

FR= Frecuencia

CO= Ejecución errada u omisión de la actividad

FORMULA DE CÁLCULO

CM= Complejidad de la actividad

Total = FR + (CO * CM)

4. Conocimientos académicos

Medicina general	Selección
Cirugía general	Selección

5. Destrezas Técnicas y Conductuales

Generar ideas	Capacitación
Juicio y toma de decisiones	Selección
Escucha activa	Capacitación
Trabajo en equipo	Capacitación
Orientación y asesoramiento	Capacitación

6. Nivel de responsabilidad

Sobre activos: describa los activos sobre los que es responsable

- Equipo de oficina
- Electro bisturí portátil

Sobre personas: detalle número de cargos que le reportan el número de ocupantes de cada uno:

- 8 médicos residentes

7. Toma de decisiones

- **Decisiones que toma por sí mismo** (No requieren aprobación de un superior)

Actividades esenciales del puesto

- **Decisiones que requieren aprobación de un superior:**

Situaciones ejecutivas, permisos, comisiones de servicios

8. Educación Formal Requerida

- **Nivel de Educación Formal:** Especialización en cirugía general
- **Número de años de estudio:** 10 años
- **Título requerido/Área de conocimientos formales:** Cirujano general

9. Capacitación Adicional (Cursos, Talleres, Seminarios, etc.):

- Cursos de actualización en cirugía (48h)
- Manejo adecuado de niveles de estrés, trabajo en equipo (48h)

10. Experiencia laboral requerida:

- **Tiempo de experiencia:** 6 años
- **Especificidad de la experiencia:** cirugía general

MANUAL DE FUNCIONES

1. DESCRIPCIÓN DE PERFIL DE PUESTOS

1. Datos de identificación:

Institución: HOSPITAL SAN SEBASTIÁN

Unidad de Negocio: SALUD

Designación del Puesto: Medico tratante – medicina interna

Responde a: Coordinador medico

Sección y Departamento: Consulta externa

2. Misión del Puesto:

Realizar la visita médica, ayudar con las interconsultas en emergencia y consulta externa, de igual manera ejecutar las referencias y contrareferencias.

3. Actividades esenciales

- Visita médica.
- Apoyo en emergencia.
- Ejecutar referencias, contrareferencias e interconsultas.

Cuadro de valoración de actividades del Puesto

Actividades del puesto	FR	CO	CM	Total
Visita medica	5	3	5	20
Consulta externa	5	2	5	15
Atención en emergencia	5	2	5	15
Brindar capacitaciones	2	1	5	7
Referencias, contrareferencias e interconsultas	5	2	5	15

FR= Frecuencia

CO= Ejecución errada u omisión de la actividad

CM= Complejidad de la actividad

FORMULA DE CÁLCULO

Total = FR + (CO * CM)

4. Conocimientos académicos

Medicina general	Selección
Medicina interna	Selección
Cuidados paliativos	Selección y capacitación

5. Destrezas Técnicas y Conductuales

Percepción social	Capacitación
Construcción de relaciones	Selección y capacitación
Orientación al asesoramiento	Selección
Escucha activa	Selección
Trabajo en equipo	Selección y capacitación
Asertividad y firmeza	Capacitación

6. Nivel de responsabilidad

Sobre activos: describa los activos sobre los que es responsable

- Equipo de oficina
- Fonendoscopio
- Set de diagnóstico

Sobre personas: detalle número de cargos que le reportan el número de ocupantes de cada uno:

- 8 médicos residentes
- 4 médicos SIS ECU 911
- 1 interno rotativo

7. Toma de decisiones

- **Decisiones que toma por sí mismo** (No requieren aprobación de un superior)

Manejo y tratamiento del paciente.

- **Decisiones que requieren aprobación de un superior:**

Adquisición de medicamentos que no consten en el cuadro básico, permisos, comisiones de servicios

8. Educación Formal Requerida

- **Nivel de Educación Formal:** Especialización en pediatría
- **Número de años de estudio:** 10 años
- **Título requerido/Área de conocimientos formales:** Medicina interna

9. Capacitación Adicional (Cursos, Talleres, Seminarios, etc.):

- Actualización en medicina interna (48h)
- Actualización en cuidados paliativos(48h)
- Manejo de ecógrafo en hígado, vías biliares y tiroides (72h)
- Manejo adecuado de estrés laboral (24h)

10. Experiencia laboral requerida:

- **Tiempo de experiencia:** 5 años
- **Especificidad de la experiencia:** Medicina interna

MANUAL DE FUNCIONES

1. DESCRIPCIÓN DE PERFIL DE PUESTOS

1. Datos de identificación:

Institución: HOSPITAL SAN SEBASTIÁN

Unidad de Negocio: SALUD

Designación del Puesto: Medico familiar – planificación

Responde a: Coordinador medico

Sección y Departamento: Consulta externa

2. Misión del Puesto:

Elaborar, analizar y dar cumplimiento del Plan Anual de la Política Pública.

3. Actividades esenciales

- Elaboración del Plan Anual de la Política Pública.
- Análisis de las coberturas de las unidades operativas
- Informe de los índices de cumplimiento del PAPP.

Cuadro de valoración de actividades del Puesto

Actividades del puesto	FR	CO	CM	Total
Elaboración del PAPP	1	5	5	26
Análisis de las coberturas de las unidades operativas	2	5	4	22
Informe de cumplimiento del PAPP	3	5	3	18
Calificación de discapacitados	5	3	4	17
Atención en consulta externa	4	3	4	16

FR= Frecuencia

CO= Ejecución errada u omisión de la actividad

CM= Complejidad de la actividad

FORMULA DE CÁLCULO

Total = FR + (CO * CM)

4. Conocimientos académicos

Medicina general	Selección
Medicina familiar	Selección
Gerencia en salud y planificación	Selección y capacitación

5. Destrezas Técnicas y Conductuales

Destreza científica	Selección
Pensamiento crítico	Capacitación
Evaluación de soluciones	Selección
Trabajo en equipo	Capacitación
Asertividad firmeza	Selección y capacitación
Monitoreo y control	Capacitación

6. Nivel de responsabilidad

Sobre activos: describa los activos sobre los que es responsable

- Proyector multimedia
- Equipo de oficina

7. Toma de decisiones

- **Decisiones que toma por sí mismo** (No requieren aprobación de un superior)

Actividades esenciales del puesto

- **Decisiones que requieren aprobación de un superior:**

Situaciones ejecutivas, permisos, comisiones de servicios

8. Educación Formal Requerida

- **Nivel de Educación Formal:** Medicina familiar
- **Número de años de estudio:** 9 años

- **Título requerido/Área de conocimientos formales:** Médico familiar

9. Capacitación Adicional (Cursos, Talleres, Seminarios, etc.):

- Curso de gerencia en salud (72h)
- Seminario de planificación (48h)
- Curso de actualización en manejo de tecnología y software institucional (48h)

10. Experiencia laboral requerida:

- **Tiempo de experiencia:** 3 años
- **Especificidad de la experiencia:** Medicina familiar

MANUAL DE FUNCIONES

1. DESCRIPCIÓN DE PERFIL DE PUESTOS

Institución: HOSPITAL SAN SEBASTIÁN

Unidad de Negocio: SALUD

Designación del Puesto: Médico residente

Responde a: Coordinador médico

Sección y Departamento: Hospitalización

2. Misión del Puesto:

Realizar una atención médica oportuna con cada uno de los pacientes, sin dejar pendientes verificando todas las prescripciones conjuntamente con los médicos tratantes.

3. Actividades esenciales

- Recibir las prescripciones de los pacientes.
- Revisar epicrisis.
- Revisar pendientes de cada paciente.
- Realizar atención medica en emergencia.

Cuadro de valoración de actividades del Puesto

Actividades del puesto	FR	CO	CM	Total
Recibir todas las prescripciones de pacientes	4	4	4	20
Revisar epicrisis	4	4	4	20
Revisar historias clínicas	4	3	4	16
Revisar descargas de medicamentos	4	3	4	16
Revisar pendientes de cada paciente	4	4	4	20
Realizar atención medica en emergencia	4	4	4	20
Asistencia en cirugías	4	3	3	13

FR= Frecuencia

CO= Ejecución errada u omisión de la actividad

FORMULA DE CÁLCULO

CM= Complejidad de la actividad

Total = FR + (CO * CM)

4. Conocimientos académicos

- Medicina general (selección)
- Conocimiento del protocolo de tratamiento (selección, capacitación)
- Conocimiento de protocolos de emergencia (selección, capacitación)
- Conocimiento de protocolos de quirófano (selección)

5. Destrezas Técnicas y Conductuales

- Escucha activa (selección)
- Trabajo en equipo (selección)
- Destrezas científicas (selección, capacitación)
- Recopilación de información (capacitación)
- Aprendizaje activo (selección, capacitación)

6. Nivel de responsabilidad

Sobre personas: detalle número de cargos que le reportan, el número de ocupantes de cada uno:

- Enfermera
- Auxiliar de enfermería
- Interno de medicina

7. Toma de decisiones

Decisiones que toma por sí mismo (No requieren aprobación de un superior)

- Tratamiento ambulatorio en emergencia.

Decisiones que requieren aprobación de un superior:

- Tratamientos de especialidad.

8. Educación Formal Requerida:

- Nivel de Educación Formal: tercer nivel
- Número de años de estudio: 5 años
- Título requerido/Área de conocimientos formales: medico general

9. Capacitación Adicional (Cursos, Talleres, Seminarios, etc.):

- Clínica (8h)
- Ginecología (8h)
- Pediatría (8h)
- Cirugía (8h)
- Manejo de software del MSP (36h)
- Liderazgo (8h)
- Manejo de estrés (8h)
- Atención al usuario (8h)

10. Experiencia laboral requerida:

- Tiempo de experiencia: 1 año en residencia
- Especificidad de la experiencia: Residencia hospitalización

MANUAL DE FUNCIONES

1. DESCRIPCIÓN DE PERFIL DE PUESTOS

1. Datos de identificación:

Institución: HOSPITAL SAN SEBASTIÁN

Unidad de Negocio: SALUD

Designación del Puesto: Médico rural

Responde a: Coordinador médico

Sección y Departamento: Unidad operativa

2. Misión del Puesto:

Realizar la consulta externa a pacientes, además de visitar escuelas y domicilios en diferentes partes de la comunidad a la que pertenece la Unidad Operativa.

3. Actividades esenciales

- Consulta externa.
- Visita médica a escuelas y comunidades.
- Visitas domiciliarias.

Cuadro de valoración de actividades del Puesto

Actividades del puesto	FR	CO	CM	Total
Consulta externa	5	3	4	17
Visita médica a escuelas y comunidades	4	3	4	16
Visitas domiciliarias	4	3	4	16
Organización de la unidad operativa	2	2	2	6
Realizar informes de farmacia	3	3	2	9

FR= Frecuencia

CO= Ejecución errada u omisión de la actividad

CM= Complejidad de la actividad

FORMULA DE CÁLCULO

Total = FR + (CO * CM)

4. Conocimientos académicos

Medicina general	Selección
Estadística	Capacitación
Informática	Capacitación
Bioquímica y farmacia	Selección y capacitación

5. Destrezas Técnicas y Conductuales

Escucha activa	Selección y capacitación
Hablado	Selección
Percepción social	Selección
Trabajo en equipo	Capacitación
Negociación	Capacitación
Orientación de servicio	Selección y capacitación
Aprendizaje activo	Selección y capacitación
Planificación	Capacitación

6. Nivel de responsabilidad

Sobre activos: describa los activos sobre los que es responsable

- Medicación
- Equipos médicos, instrumental
- Equipo de oficina

Sobre personas: detalle número de cargos que le reportan el número de ocupantes de cada uno:

- Personal de la unidad operativa

7. Toma de decisiones

- **Decisiones que toma por sí mismo** (No requieren aprobación de un superior)

Consulta médica.

- **Decisiones que requieren aprobación de un superior:**

Todas las acciones requeridas para planificación.

8. Educación Formal Requerida

- **Nivel de Educación Formal:** medicina general
- **Número de años de estudio:** 6 años
- **Título requerido/Área de conocimientos formales:** Médico general

9. Capacitación Adicional (Cursos, Talleres, Seminarios, etc.):

- Manejo de normas y protocolos del MSP (48h)
- Capacitación en software institucional (24h)
- Manejo adecuado de niveles de estrés, trabajo en equipo (48h)

10. Experiencia laboral requerida:

- **Tiempo de experiencia:** 1 año
- **Especificidad de la experiencia:** Medicina general

4.2.3. Descripción de cargos para enfermeras

A continuación se detalla los cargos de: coordinadora de enfermería, enfermera de preparación y enfermera de quirófano.

MANUAL DE FUNCIONES

1. DESCRIPCIÓN DE PERFIL DE PUESTOS

Institución: HOSPITAL SAN SEBASTIÁN

Unidad de Negocio: SALUD

Designación del Puesto: Coordinadora de enfermería

Responde a: Director de área

Sección y Departamento: Enfermería

2. Misión del Puesto:

Coordinar las actividades del personal de enfermería, el monitoreo ampliado del programa de inmunizaciones y la supervisión a las unidades operativas.

3. Actividades esenciales

- Supervisión unidades operativas
- Coordinación del programa ampliado de inmunizaciones
- Monitoreo y evaluación de programas

Cuadro de valoración de actividades del Puesto

Actividades del puesto	FR	CO	CM	Total
Supervisión unidades operativas	2	4	5	22
Monitoreo de recepción de turnos	5	3	3	14
Elaboración de horarios	2	3	3	11
Coordinación del programa ampliado de inmunizaciones	4	4	4	20
Elaboración del plan anual de compras	1	5	3	16

Capacitación al personal de enfermería	2	4	4	18
Actualización de conocimientos a enfermeras	1	3	3	10
Monitoreo y evaluación de programas de enfermería	2	5	5	27

FR= Frecuencia

CO= Ejecución errada u omisión de la actividad

FORMULA DE CÁLCULO

CM= Complejidad de la actividad

Total = FR + (CO * CM)

4. Conocimientos académicos

Enfermería general	Selección
Gerencia en salud	Selección
Nuevo modelo de atención integral	Capacitación

5. Destrezas Técnicas y Conductuales

Planificación	Selección
Pensamiento analítico	Selección
Formular una visión	Capacitación
Identificación de causas	Capacitación
Pensamiento crítico	Selección y capacitación
Generación de ideas	Selección
Evaluación de soluciones	Selección
Trabajo en equipo	Selección y capacitación
Negociación	Capacitación
Orientación de servicio	Selección y capacitación
Asertividad	Capacitación
Monitoreo y control	Selección y capacitación

6. Nivel de responsabilidad

Sobre activos: describa los activos sobre los que es responsable

- Equipos médicos
- Insumos médicos
- Mobiliario

Sobre personas:

- 11 auxiliares de enfermería
- 7 enfermeras
- 4 internas de enfermería
- 10 enfermeras rurales

7. Toma de decisiones

Decisiones que toma por sí mismo (No requieren aprobación de un superior)

- Realización de horarios

Decisiones que requieren aprobación de un superior

- Contratación de personal
- Traslado de personal
- Decisiones administrativas

8. Educación Formal Requerida:

- Nivel de Educación Formal: maestría en gerencia y planificación estratégica en salud.
- Número de años de estudio: 7 años
- Título requerido/Área de conocimientos formales: Gerencia y planificación estratégica en salud

9. Capacitación Adicional (Cursos, Talleres, Seminarios, etc.):

- Informática (software institucional y libre) (36h)
- Modelo de atención integral en salud (12h)
- Manejo adecuado de relaciones interpersonales (10h)
- Planificación en salud (24h)
- Negociación y liderazgo (24h)

10. Experiencia laboral requerida:

- Tiempo de experiencia: 5 años
- Especificidad de la experiencia: Coordinación de enfermería

MANUAL DE FUNCIONES

1. DESCRIPCIÓN DE PERFIL DE PUESTOS

Institución: HOSPITAL SAN SEBASTIÁN

Unidad de Negocio: SALUD

Designación del Puesto: Enfermera de preparación

Responde a: Coordinador enfermería

Sección y Departamento: Consulta externa

2. Misión del Puesto:

Preparar oportunamente a los pacientes que van a recibir consulta, con la correcta utilización de equipos e insumos médicos, para luego realizar adecuadamente los informes pertinentes.

3. Actividades esenciales

- Preparar a los pacientes.
- Realizar informes varios.
- Adquirir insumos médicos.

Cuadro de valoración de actividades del Puesto

Actividades del puesto	FR	CO	CM	Total
Revisar consultoría	5	2	1	7
Ordenar los consultorios	5	2	1	7
Preparar a los pacientes	5	3	4	17
Preparar materiales	5	2	1	7
Realizar informes varios	3	4	3	15
Preparar equipos médicos	5	4	3	17
Adquirir insumos médicos	5	4	1	9
Administración de medicamentos	5	1	4	9

FR= Frecuencia

CO= Ejecución errada u omisión de la actividad

CM= Complejidad de la actividad

FORMULA DE CÁLCULO

Total = FR + (CO * CM)

4. Conocimientos académicos

- Enfermería básica (selección)
- Informática (capacitación)

5. Destrezas Técnicas y Conductuales

- Escucha activa (selección)
- Hablado (selección)
- Percepción social (selección)
- Trabajo en equipo (selección)
- Recopilación de información (selección)
- Manejo de recursos (selección)

6. Nivel de responsabilidad

Sobre activos: describa los activos sobre los que es responsable

- Equipos médicos
- Insumos médicos

Sobre personas:

- Enfermera rural
- Internas de enfermería

7. Toma de decisiones

Decisiones que toma por sí mismo (No requieren aprobación de un superior)

- Funciones del área de preparación de enfermería.

Decisiones que requieren aprobación de un superior

- Adquisición de insumos médicos

8. Educación Formal Requerida:

- Nivel de Educación Formal: Tercer nivel

- Número de años de estudio: 4 años
- Título requerido/Área de conocimientos formales: Licenciada en enfermería

9. Capacitación Adicional (Cursos, Talleres, Seminarios, etc.):

- Informática (software institucional y libre) (36h)
- Manejo adecuado de niveles de estrés (4h)
- Trabajo en equipo (2h)

10. Experiencia laboral requerida:

- Tiempo de experiencia: 2 años
- Especificidad de la experiencia: Enfermería

MANUAL DE FUNCIONES

1. DESCRIPCIÓN DE PERFIL DE PUESTOS

Institución: HOSPITAL SAN SEBASTIÁN

Unidad de Negocio: SALUD

Designación del Puesto: Enfermera de quirófano

Responde a: Coordinadora de enfermería

Sección y Departamento: hospitalización

2. Misión del Puesto:

Limpiar, desinfectar y esterilizar el quirófano, instrumental, ropa e insumos para garantizar la atención directa al paciente.

3. Actividades esenciales

- Limpieza, esterilización y desinfección del instrumental, ropa e insumos de quirófano.
- Limpieza de quirófano
- Atención directa al paciente.

Cuadro de valoración de actividades del Puesto

Actividades del puesto	FR	CO	CM	Total
Limpieza, desinfección y esterilización de quirófano	5	4	4	21
Limpieza, desinfección y esterilización del instrumental, ropa e insumos	5	4	4	21
Dotación y descargo de insumos y medicación a quirófano	5	2	2	9
Información de producción de quirófano	2	3	3	11
Atención directa al paciente	5	3	4	17
Manejo de historias clínicas y reportes	5	2	3	11

FR= Frecuencia

CO= Ejecución errada u omisión de la actividad

FORMULA DE CÁLCULO

CM= Complejidad de la actividad

Total = FR + (CO * CM)

4. Conocimientos académicos

Enfermería general	Selección
Técnicas de esterilización	Selección y capacitación
Enfermería quirúrgica	Selección

5. Destrezas Técnicas y Conductuales

Escucha activa	Selección
Trabajo en equipo	Selección y capacitación
Orientación de servicio	Selección
Construcción de relaciones	Selección y capacitación

6. Nivel de responsabilidad

Sobre activos: describa los activos sobre los que es responsable

- Equipos de quirófano
- Insumos de quirófano

7. Toma de decisiones

Decisiones que toma por sí mismo (No requieren aprobación de un superior)

- Solicitud de insumos

Decisiones que requieren aprobación de un superior

- Asignación de personal
- Cambio de turnos

8. Educación Formal Requerida:

- Nivel de Educación Formal: tercer nivel
- Número de años de estudio: 5 años
- Título requerido/Área de conocimientos formales: Enfermería general

9. Capacitación Adicional (Cursos, Talleres, Seminarios, etc.):

- Cuidados de enfermería en pacientes quirúrgicos (36h)
- Actualización en técnicas de esterilización (12h)
- Manejo adecuado de relaciones interpersonales (10h)
- Normativa y protocolos del MSP (24h)
- Motivación y liderazgo (24h)

10. Experiencia laboral requerida:

- Tiempo de experiencia: 3 años
- Especificidad de la experiencia: Enfermería quirúrgica

4.2.4. Descripción de cargos para odontólogos

A continuación se detalla los cargos de coordinador de odontología y odontólogo general

MANUAL DE FUNCIONES

1. DESCRIPCIÓN DE PERFIL DE PUESTOS

Institución: HOSPITAL SAN SEBASTIÁN

Unidad de Negocio: SALUD

Designación del Puesto: Coordinador de odontología

Responde a: director de área

Sección y Departamento: odontología

2. Misión del Puesto:

Elaborar informes odontológicos, realizar la supervisión a unidades operativas, así como la elaboración del Plan Operativo Anual de odontología

3. Actividades esenciales

- Elaboración de informes odontológicos
- Supervisión a unidades operativas
- Realización del POA odontológico

Cuadro de valoración de actividades del Puesto

Actividades del puesto	FR	CO	CM	Total
Elaboración de informes odontológicos	2	4	4	18
Supervisión a unidades operativas	2	4	4	18
Capacitación sobre programas de salud bucal	1	3	4	13
Realización del POA odontológico	1	5	4	21
Responsable de escuelas promotoras	2	4	3	14

Gestionar dificultades de unidades operativas a través del órgano regular	5	2	2	9
---	---	---	---	---

FR= Frecuencia

CO= Ejecución errada u omisión de la actividad

FORMULA DE CÁLCULO

CM= Complejidad de la actividad

Total = FR + (CO * CM)

4. Conocimientos académicos

Odontología general	Selección
Gerencia en salud	Selección y capacitación
Normas y protocolos de salud bucal	Selección

5. Destrezas Técnicas y Conductuales

Recopilación de información	Selección
Generación de ideas	Selección
Planificación	Selección y capacitación
Juicio y toma de decisiones	Selección
Trabajo en equipo	Selección y capacitación
Monitoreo y control	Capacitación

6. Nivel de responsabilidad

Sobre activos: describa los activos sobre los que es responsable

- Mobiliario

Sobre personas:

- 6 odontólogos rurales
- 3 odontólogos contratados
- 2 auxiliares de odontología

7. Toma de decisiones

Decisiones que toma por sí mismo (No requieren aprobación de un superior)

- Gestión de procesos mensuales en unidades operativas

Decisiones que requieren aprobación de un superior

- Permisos e itinerancia del personal de odontología

8. Educación Formal Requerida:

- Nivel de Educación Formal: tercer nivel
- Número de años de estudio: 5 años
- Título requerido/Área de conocimientos formales: odontólogo general

9. Capacitación Adicional (Cursos, Talleres, Seminarios, etc.):

- Atención primaria en salud (24h)
- Normas y protocolos en atención odontológica (16h)
- Normativa de salud bucal del MSP (24h)
- Manejo de software requerido (10h)

10. Experiencia laboral requerida:

- Tiempo de experiencia: 3 años
- Especificidad de la experiencia: Gerencia y administración de salud pública

MANUAL DE FUNCIONES

1. DESCRIPCIÓN DE PERFIL DE PUESTOS

Institución: HOSPITAL SAN SEBASTIÁN

Unidad de Negocio: SALUD

Designación del Puesto: Odontólogo general

Responde a: Coordinador de odontología

Sección y Departamento: odontología

2. Misión del Puesto:

Brindar una atención odontológica de calidad, así como realizar actividades de prevención y la actualización de la sala situacional.

3. Actividades esenciales

- Brindar atención odontológica
- Realizar actividades de prevención
- Realizar la actualización de la sala situacional

Cuadro de valoración de actividades del Puesto

Actividades del puesto	FR	CO	CM	Total
Brindar atención odontológica	5	4	5	25
Realizar actividades de prevención	4	3	4	16
Presentar informes sobre coberturas	2	3	3	11
Realizar la actualización de la sala situacional	2	4	4	18
Capacitar sobre métodos de prevención	1	3	2	7

FR= Frecuencia

CO= Ejecución errada u omisión de la actividad

CM= Complejidad de la actividad

FORMULA DE CÁLCULO

Total = FR + (CO * CM)

4. Conocimientos académicos

Odontología general	Selección
---------------------	-----------

5. Destrezas Técnicas y Conductuales

Escucha activa	Selección
Trabajo en equipo	Selección y capacitación
Orientación de servicio	Selección y capacitación
Aprendizaje activo	Selección y capacitación

6. Nivel de responsabilidad

Sobre activos: describa los activos sobre los que es responsable

- Equipo e instrumental de atención odontológica
- Mobiliario

7. Toma de decisiones

Decisiones que toma por sí mismo (No requieren aprobación de un superior)

- Referentes al trabajo diario

Decisiones que requieren aprobación de un superior

- Situaciones administrativas, permisos, etc.

8. Educación Formal Requerida:

- Nivel de Educación Formal: tercer nivel
- Número de años de estudio: 5 años
- Título requerido/Área de conocimientos formales: odontólogo general

9. Capacitación Adicional (Cursos, Talleres, Seminarios, etc.):

- Atención primaria en salud (12h)
- Normas y protocolos en atención odontológica (24h)
- Normativa de salud bucal del MSP (24h)

10. Experiencia laboral requerida:

- Tiempo de experiencia: 2 años
- Especificidad de la experiencia: odontología general

4.2.5. Descripción de cargos para personal administrativo

A continuación se detalla los cargos de: administrador, administrador de caja, jefe financiero, comprador público, estadístico, asistente estadístico, jefe de talento humano, asistente de talento humano, analista de sistemas, guardalmacén, conserje y técnico de mantenimiento.

MANUAL DE FUNCIONES

1. DESCRIPCIÓN DE PERFIL DE PUESTOS

Institución: HOSPITAL SAN SEBASTIÁN

Unidad de Negocio: SALUD

Designación del Puesto: Administrador

Responde a: Director de área

Sección y Departamento: Administración

2. Misión del Puesto:

Ejecutar y supervisar los procesos administrativos relacionados con el apoyo logístico y la dotación de recursos materiales, demandados por los clientes internos de la institución para la generación de productos y servicios públicos.

3. Actividades esenciales

- Ejecutar y supervisar procesos administrativos y de logística
- Elaboración del plan de provisión de recursos materiales
- Supervisión de actividades del personal de servicios institucionales

Cuadro de valoración de actividades del Puesto

Actividades del puesto	FR	CO	CM	Total
Elaborar el plan de provisión de recursos materiales	1	5	5	26
Supervisar las actividades del personal	4	4	4	20
Ejecutar procesos administrativos y de logística	5	4	4	21

Ejecutar planes de seguridad en el trabajo	1	3	3	10
Supervisa actividades de reparación del edificio, limpieza de bienes muebles e inmuebles	2	2	2	6
Autoriza planes de readecuación de oficinas	1	2	2	5

FR= Frecuencia

CO= Ejecución errada u omisión de la actividad

FORMULA DE CÁLCULO

CM= Complejidad de la actividad

Total = FR + (CO * CM)

4. Conocimientos académicos

Administración de empresas	Selección
----------------------------	-----------

5. Destrezas Técnicas y Conductuales

Escucha activa	Selección
Trabajo en equipo	Selección
Orientación de servicio	Selección
Aprendizaje activo	Selección
Planificación y gestión	Selección
Monitoreo y control	Selección
Asertividad y firmeza	Selección y capacitación
Orientación y asesoramiento	Selección
Manejo de recursos humanos	Selección y capacitación

6. Nivel de responsabilidad

Sobre activos: describa los activos sobre los que es responsable

- Inventario general
- Mobiliario

Sobre personas:

- Jefe financiero
- Encargado de compras publicas
- Estadístico
- Líder de talento humano

- Informático
- Guardalmacén
- 4 conserjes
- 2 técnicos de mantenimiento

7. Toma de decisiones

Decisiones que toma por sí mismo (No requieren aprobación de un superior)

- Ordenes de movilización, combustible, todas las referentes al las actividades diarias administrativas

Decisiones que requieren aprobación de un superior

- Aprobación de inventarios, permisos

8. Educación Formal Requerida:

- Nivel de Educación Formal: tercer nivel
- Número de años de estudio: 5 años
- Título requerido/Área de conocimientos formales: administrador de empresas

9. Capacitación Adicional (Cursos, Talleres, Seminarios, etc.):

- Manejo de software institucional (12h)
- Actualización en nuevas estrategias de administración (48h)
- Manejo adecuado de niveles de estrés (8h)

10. Experiencia laboral requerida:

- Tiempo de experiencia: 6 años
- Especificidad de la experiencia: administración de empresas

MANUAL DE FUNCIONES

1. DESCRIPCIÓN DE PERFIL DE PUESTOS

Institución: HOSPITAL SAN SEBASTIÁN

Unidad de Negocio: SALUD

Designación del Puesto: Administrador de caja

Responde a: Jefe Financiero

Sección y Departamento: Finanzas

2. Misión del Puesto:

Ejecutar el modulo de tesorería en el Esigef, así como la elaboración de retenciones y declaraciones de impuestos de la institución.

3. Actividades esenciales

- Elaboración de retenciones
- Declaración de impuestos
- Ejecución del modulo de tesorería en el Esigef.

Cuadro de valoración de actividades del Puesto

Actividades del puesto	FR	CO	CM	Total
Recaudación y registro al sistema financiero de los valores por prestación de servicios	5	2	3	11
Elaboración de retenciones	5	4	3	17
Declaración de impuestos	2	4	4	18
Archivo y control de documentos	3	2	3	9
Ejecución del módulo de tesorería en el Esigef	5	3	3	14

FR= Frecuencia

CO= Ejecución errada u omisión de la actividad

CM= Complejidad de la actividad

FORMULA DE CÁLCULO

Total = FR + (CO * CM)

4. Conocimientos académicos

Economía	Selección y capacitación
Contabilidad y auditoría	Selección

5. Destrezas Técnicas y Conductuales

Aprendizaje activo	Selección
Recopilación de información	Selección y capacitación
Organización de la información	Selección y capacitación
Escucha activa	Capacitación
Pensamiento crítico	Selección
Trabajo en equipo	Capacitación

6. Nivel de responsabilidad

Sobre activos: describa los activos sobre los que es responsable

- Equipo informático
- Mobiliario

7. Toma de decisiones

Decisiones que requieren aprobación de un superior

- Todas las decisiones que se toma en administración de caja deben ser aprobadas por el jefe inmediato.

8. Educación Formal Requerida:

- Nivel de Educación Formal: tercer nivel
- Número de años de estudio: 5 años
- Título requerido/Área de conocimientos formales: CPA

9. Capacitación Adicional (Cursos, Talleres, Seminarios, etc.):

- Taller de actualización de obligaciones con el IESS (48h)
- Declaración de impuestos (12h)
- Curso de habilidades de socialización (48h)

10. Experiencia laboral requerida:

- Tiempo de experiencia: 3 años
- Especificidad de la experiencia: contabilidad general y gubernamental

MANUAL DE FUNCIONES

1. DESCRIPCIÓN DE PERFIL DE PUESTOS

Institución: HOSPITAL SAN SEBASTIÁN

Unidad de Negocio: SALUD

Designación del Puesto: Contador

Responde a: Jefe Financiero

Sección y Departamento: Finanzas

2. Misión del Puesto:

Devengar facturas, controlar y verificar ingresos a bodega y consumos de medicamentos en relación con el stock real.

3. Actividades esenciales

- Devengar Facturas
- Registro de ingresos a bodega
- Verificación de recetas.

Cuadro de valoración de actividades del Puesto

Actividades del puesto	FR	CO	CM	Total
Devengar facturas	5	5	4	25
Registro de ingresos a bodega	5	4	4	21
Ingreso venta de especies valoradas	5	3	2	11
Verificación de recetas	2	4	4	18
Arqueos de caja	2	3	4	14
Ajustes contables	3	3	3	12
Ingreso de donaciones	3	3	2	9

FR= Frecuencia

CO= Ejecución errada u omisión de la actividad

FORMULA DE CÁLCULO

CM= Complejidad de la actividad

Total = FR + (CO * CM)

4. Conocimientos académicos

Contabilidad y auditoria	Selección
Tributación	Capacitación

5. Destrezas Técnicas y Conductuales

Destreza matemática	Selección
Generación de ideas	Selección
Aprendizaje activo	Selección
Escucha activa	Selección
Manejo del tiempo	Selección
Trabajo en equipo	Selección y capacitación
Asertividad	Capacitación

6. Nivel de responsabilidad

Sobre activos: describa los activos sobre los que es responsable

- Equipo informático
- Mobiliario

7. Toma de decisiones

Decisiones que toma por sí mismo (No requieren aprobación de un superior)

- Decisiones referentes a las actividades específicas del puesto

Decisiones que requieren aprobación de un superior

- Situaciones de permisos, movilizaciones etc.

8. Educación Formal Requerida:

- Nivel de Educación Formal: tercer nivel
- Número de años de estudio: 5 años
- Título requerido/Área de conocimientos formales: CPA, economista, ingeniero comercial

9. Capacitación Adicional (Cursos, Talleres, Seminarios, etc.):

- Capacitación en control interno (48h)
- Tributación (48h)
- Esigef (48h)

10. Experiencia laboral requerida:

- Tiempo de experiencia: 3 años
- Especificidad de la experiencia: Finanzas

MANUAL DE FUNCIONES

1. DESCRIPCIÓN DE PERFIL DE PUESTOS

Institución: HOSPITAL SAN SEBASTIÁN

Unidad de Negocio: SALUD

Designación del Puesto: Comprador público

Responde a: Administrador

Sección y Departamento: Compras públicas

2. Misión del Puesto:

Elaborar pliegos de contratación pública, así como utilizar el portal de compras públicas en su totalidad y planificar las adquisiciones.

3. Actividades esenciales

- Elaboración de pliegos de contratación.
- Planificación de adquisiciones.
- Plan de mantenimiento.

Cuadro de valoración de actividades del Puesto

Actividades del puesto	FR	CO	CM	Total
Elaboración de pliegos de contratación	3	5	4	22
Búsqueda de proveedores	5	3	3	14
Reportes de compras a bodega	2	3	2	8
Planificación de adquisiciones	2	4	3	14
Cuadros comparativos	4	3	2	10
Realizar órdenes de compra	5	3	1	8
Plan de mantenimiento	1	4	3	13
Utilización del portal de compras	5	4	3	17

FR= Frecuencia

CO= Ejecución errada u omisión de la actividad

FORMULA DE CÁLCULO

CM= Complejidad de la actividad

Total = FR + (CO * CM)

4. Conocimientos académicos

Administración	Selección
Contabilidad	Selección

5. Destrezas Técnicas y Conductuales

Generación de ideas	Selección
Planificación	Selección
Aprendizaje activo	Selección
Juicio y toma de decisiones	Selección
Orientación/asesoramiento	Selección y capacitación
Orientación al servicio	Selección y capacitación
Inspección de productos	Selección y capacitación

6. Nivel de responsabilidad

Sobre activos: describa los activos sobre los que es responsable

- Equipo informático
- Mobiliario

7. Toma de decisiones

Decisiones que requieren aprobación de un superior

- Todas las decisiones que toma el encargado de compras públicas deben ser aprobadas por el jefe inmediato.

8. Educación Formal Requerida:

- Nivel de Educación Formal: tercer nivel
- Número de años de estudio: 5 años
- Título requerido/Área de conocimientos formales: Ingeniería comercial o afines

9. Capacitación Adicional (Cursos, Talleres, Seminarios, etc.):

- Conocimiento de software incop (48h)

- Capacitación en el trabajo orientado a resultados (24h)
- Planificación (48h)

10. Experiencia laboral requerida:

- Tiempo de experiencia: 1 años
- Especificidad de la experiencia: administración y/o planificación

MANUAL DE FUNCIONES

1. DESCRIPCIÓN DE PERFIL DE PUESTOS

Institución: HOSPITAL SAN SEBASTIÁN

Unidad de Negocio: SALUD

Designación del Puesto: Estadístico

Responde a: Administrador

Sección y Departamento: Estadística

2. Misión del Puesto:

Manejar la consolidación y el envío de información estadística mediante el sistema RADCCA, además de brindar una correcta atención al usuario y el manejo de disponibilidad de camas para hospitalización.

3. Actividades esenciales

- Atención al usuario
- Manejo de disponibilidad de camas.
- Manejo consolidación y envío de información mediante el sistema RDACCA

Cuadro de valoración de actividades del Puesto

Actividades del puesto	FR	CO	CM	Total
Atención al usuario	5	5	3	20
Archivo y depuración de historias clínicas	5	3	3	14
Llenado de la matriz de referencia y contrareferencia	5	3	3	14
Manejo, consolidación y envío de información en el sistema RADCCA	2	5	4	22

FR= Frecuencia

CO= Ejecución errada u omisión de la actividad

FORMULA DE CÁLCULO

CM= Complejidad de la actividad

Total = FR + (CO * CM)

4. Conocimientos académicos

Ingeniería comercial	Selección
----------------------	-----------

5. Destrezas Técnicas y Conductuales

Evaluación de sistemas organizacionales	Capacitación
Escucha activa	Selección
Trabajo en equipo	Capacitación
Percepción social	Selección y capacitación
Organización de la información	Capacitación

6. Nivel de responsabilidad

Sobre activos: describa los activos sobre los que es responsable

- Equipo informático
- Mobiliario
- Historias clínicas

Sobre personas:

- 2 asistentes de apoyo estadístico

7. Toma de decisiones

Decisiones que toma por sí mismo (No requieren aprobación de un superior)

- Entrega de información y organización del departamento

Decisiones que requieren aprobación de un superior

- Requerimientos, permisos, cambios de turno, etc.

8. Educación Formal Requerida:

- Nivel de Educación Formal: tercer nivel
- Número de años de estudio: 5 años
- Título requerido/Área de conocimientos formales: ingeniero comercial, economista y afines

9. Capacitación Adicional (Cursos, Talleres, Seminarios, etc.):

- Capacitación para el manejo del CIE 10
- Relaciones interpersonales

10. Experiencia laboral requerida:

- Tiempo de experiencia: 3 años
- Especificidad de la experiencia: métodos y herramientas estadísticas

MANUAL DE FUNCIONES

1. DESCRIPCIÓN DE PERFIL DE PUESTOS

Institución: HOSPITAL SAN SEBASTIÁN

Unidad de Negocio: SALUD

Designación del Puesto: Asistente estadístico

Responde a: Estadístico

Sección y Departamento: Estadística

2. Misión del Puesto:

Ejecutar actividades de apoyo de labores estadísticas para los informes técnicos respectivos

3. Actividades esenciales

- Recopilar, clasificar depurar y consolidar información estadística primaria
- Realizar trabajos de crítica elemental de datos.
- Detectar inconsistencia en los datos

Cuadro de valoración de actividades del Puesto

Actividades del puesto	FR	CO	CM	Total
Recopilar, clasificar, depurar y consolidar la información estadística primaria	5	4	4	21
Realizar trabajos de critica elemental de datos	5	3	4	17
Detectar inconsistencias en los datos estadísticos originales	5	3	4	17
Preparar cuadros estadísticos variados	3	3	3	12
Colaborar en el control y registro de encuestas institucionales	2	1	2	4

FR= Frecuencia

CO= Ejecución errada u omisión de la actividad

FORMULA DE CÁLCULO

CM= Complejidad de la actividad

Total = FR + (CO * CM)

4. Conocimientos académicos

Estadística	Selección
Matemática	Selección

5. Destrezas Técnicas y Conductuales

Aprendizaje activo	Capacitación
Escucha activa	Selección
Trabajo en equipo	Capacitación
Organización de la información	Capacitación

6. Nivel de responsabilidad

Sobre activos: describa los activos sobre los que es responsable

7. Toma de decisiones

Decisiones que toma por sí mismo (No requieren aprobación de un superior)

Decisiones que requieren aprobación de un superior

- Toda decisión del asistente estadístico debe estar autorizada por su jefe inmediato.

8. Educación Formal Requerida:

- Nivel de Educación Formal: Bachiller, estudiante universitario carreras acorde al puesto.
- Número de años de estudio: 5 años
- Título requerido/Área de conocimientos formales: técnicas y métodos de investigación, estadística descriptiva

9. Capacitación Adicional (Cursos, Talleres, Seminarios, etc.):

- Manejo de niveles de estrés (12h)
- Atención correcta al usuario (48h)
- Manejo de software institucional (12h)

10. Experiencia laboral requerida:

- Tiempo de experiencia: 6 meses
- Especificidad de la experiencia: investigación estadística.

MANUAL DE FUNCIONES

1. DESCRIPCIÓN DE PERFIL DE PUESTOS

Institución: HOSPITAL SAN SEBASTIÁN

Unidad de Negocio: SALUD

Designación del Puesto: Jefe de talento humano

Responde a: Administrador

Sección y Departamento: Talento humano

2. Misión del Puesto:

Planificar, dirigir y controlar la ejecución de actividades técnicas de administración de recursos humanos.

3. Actividades esenciales

- Manejar de forma sistémica la gestión organizacional
- Dirigir y evaluar la gestión de la unidad administrativa de talento humano
- Asesorar a los servidores y autoridades de la institución en la gestión del desarrollo del personal

Cuadro de valoración de actividades del Puesto

Actividades del puesto	FR	CO	CM	Total
Dirigir y evaluar la gestión de la unidad administrativa de talento humano	5	4	4	21
Asesorar a los servidores y autoridades de la institución en la gestión del desarrollo del personal	4	4	4	20
Suscribir informes técnicos legales para movimientos de personal	3	2	2	7
Realizar reformas y estrategias para el manejo del modelo de gestión de recursos humanos	3	4	4	19
Manejar de forma sistémica la gestión organizacional	5	4	4	21

FR= Frecuencia

CO= Ejecución errada u omisión de la actividad

FORMULA DE CÁLCULO

CM= Complejidad de la actividad

Total = FR + (CO * CM)

4. Conocimientos académicos

Psicología laboral y organizacional	Selección
Legislación laboral y política salarial	Selección y capacitación

5. Destrezas Técnicas y Conductuales

Orientación y asesoramiento	Selección
Pensamiento estratégico	Selección
Pensamiento analítico	Selección
Planificación y gestión	Selección
Generación de ideas	Selección
Trabajo en equipo	Selección
Evaluación de soluciones	Selección y capacitación
Asertividad y firmeza	Selección

6. Nivel de responsabilidad

Sobre activos: describa los activos sobre los que es responsable

- Mobiliario departamental
- Cámaras
- Marcadores biométricos

Sobre personas:

- 1 asistente de talento humano

7. Toma de decisiones

Decisiones que toma por sí mismo (No requieren aprobación de un superior)

- Elaboración de informes, matrices reformas que solicite planta central

Decisiones que requieren aprobación de un superior

- Rotación, contratación y finalización de contratos de personal

8. Educación Formal Requerida:

- Nivel de Educación Formal: Tercer nivel
- Número de años de estudio: 5 años
- Título requerido/Área de conocimientos formales: Psicólogo industrial, laboral y/o organizacional, ingeniero comercial y afines.

9. Capacitación Adicional (Cursos, Talleres, Seminarios, etc.):

- Capacitación en el manejo del Sistema integrado informático del talento humano (8h)
- Estrategias de ergonomía (12h)
- Manejo de software institucional (12h)
- Elaboración y manejo adecuado de la cultura organizacional (8h)

10. Experiencia laboral requerida:

- Tiempo de experiencia: 6 años
- Especificidad de la experiencia: administración de recursos humanos.

MANUAL DE FUNCIONES

1. DESCRIPCIÓN DE PERFIL DE PUESTOS

Institución: HOSPITAL SAN SEBASTIÁN

Unidad de Negocio: SALUD

Designación del Puesto: asistente de talento humano

Responde a: jefe de talento humano

Sección y Departamento: Talento humano

2. Misión del Puesto:

Realizar actividades de apoyo en la administración de los recursos humanos

3. Actividades esenciales

- Colabora en el desarrollo de eventos de capacitación proporcionando apoyo técnico y logístico
- Ingresar y consolidar la información de la evaluación del desempeño.
- Actualizar la información de movimientos del personal.

Cuadro de valoración de actividades del Puesto

Actividades del puesto	FR	CO	CM	Total
Actualizar nomina del personal de la institución	2	4	2	10
Ingresar y consolidar la información de la evaluación del desempeño	1	4	4	17
Actualizar la información de movimientos de personal	5	3	3	14
Actualizar registros y estadísticas del personal	5	2	2	9
Recopilar y consolidar información de detección de necesidades de capacitación de la institución	2	2	2	6
Colabora en el desarrollo de eventos de capacitación proporcionando apoyo técnico y	4	4	3	16

logístico				
-----------	--	--	--	--

FR= Frecuencia

CO= Ejecución errada u omisión de la actividad

FORMULA DE CÁLCULO

CM= Complejidad de la actividad

Total = FR + (CO * CM)

4. Conocimientos académicos

Psicología laboral y organizacional	Selección
Legislación laboral y política salarial	Capacitación

5. Destrezas Técnicas y Conductuales

Generación de ideas	Selección
Trabajo en equipo	Selección
Evaluación de soluciones	Selección y capacitación
Organización de la información	Selección y capacitación
Manejo de recursos materiales	Capacitación

6. Nivel de responsabilidad

Sobre activos: describa los activos sobre los que es responsable

7. Toma de decisiones

Decisiones que toma por sí mismo (No requieren aprobación de un superior)

Decisiones que requieren aprobación de un superior

- Todas las actividades del asistente de talento humano requieren aprobación de su jefe inmediato.

8. Educación Formal Requerida:

- Nivel de Educación Formal: bachiller, estudiante universitario carreras acorde
- Número de años de estudio: 5 años
- Título requerido/Área de conocimientos formales: recursos humanos, administración, psicología, etc.

9. Capacitación Adicional (Cursos, Talleres, Seminarios, etc.):

- Manejo adecuado de niveles de estrés (8h)
- Manejo de software institucional (8h)
- Manejo de recursos materiales y colaboración activa (12h)

10. Experiencia laboral requerida:

- Tiempo de experiencia: 6 meses
- Especificidad de la experiencia: manejo de nomina, identificación de necesidades de capacitación.

MANUAL DE FUNCIONES

1. DESCRIPCIÓN DE PERFIL DE PUESTOS

Institución: HOSPITAL SAN SEBASTIÁN

Unidad de Negocio: SALUD

Designación del Puesto: Analista de sistemas

Responde a: administrador

Sección y Departamento: TICS

2. Misión del Puesto:

Brindar mantenimiento de los equipos informáticos, monitorear la red de sistemas y aplicaciones web del MSP

3. Actividades esenciales

- Mantenimiento de equipos informáticos
- Monitoreo de la red de sistemas.
- Monitoreo de aplicaciones web del MSP

Cuadro de valoración de actividades del Puesto

Actividades del puesto	FR	CO	CM	Total
Mantenimiento de equipos informáticos	5	4	3	17
Monitoreo de la red de sistemas	5	3	3	14
Capacitación en herramientas informáticas	2	1	2	4
Monitoreo de aplicaciones web del MSP	4	3	4	16
Soporte en las herramientas de sistemas operativos y programas	3	1	2	5

FR= Frecuencia

CO= Ejecución errada u omisión de la actividad

CM= Complejidad de la actividad

FORMULA DE CÁLCULO

$$\text{Total} = \text{FR} + (\text{CO} * \text{CM})$$

4. Conocimientos académicos

Topología de red	Selección
Administración de servicios de un sistema operativos	Selección
Aplicaciones web	Selección

5. Destrezas Técnicas y Conductuales

Destreza matemática	Selección
Destreza científica	Selección
Aprendizaje activo	Selección y capacitación
Instalación	Selección

6. Nivel de responsabilidad

Sobre activos: kit de red, laptop

Sobre personas:

7. Toma de decisiones

Decisiones que toma por sí mismo (No requieren aprobación de un superior)

- Mantenimiento de equipos, soporte y asesoría a usuarios

Decisiones que requieren aprobación de un superior

- Creación de cuentas, adquisición de equipos, modificación de información, etc.

8. Educación Formal Requerida:

- Nivel de Educación Formal: tercer nivel
- Número de años de estudio: 5 años
- Título requerido/Área de conocimientos formales: Ingeniería en sistemas.

9. Capacitación Adicional (Cursos, Talleres, Seminarios, etc.):

- Levantamiento de servidores (24h)
- Actualización de herramientas de office (8h)
- Topología de red (24h)

10. Experiencia laboral requerida:

- Tiempo de experiencia: 1 año
- Especificidad de la experiencia: sistemas informáticos; mantenimiento y asesoría

MANUAL DE FUNCIONES

1. DESCRIPCIÓN DE PERFIL DE PUESTOS

Institución: HOSPITAL SAN SEBASTIÁN

Unidad de Negocio: SALUD

Designación del Puesto: Guardalmacén

Responde a: administrador

Sección y Departamento: bodega

2. Misión del Puesto:

Ejecutar actividades de recepción, custodia y entrega de recursos materiales adquiridos por la institución.

3. Actividades esenciales

- Realizar la recepción, custodia y entrega de maquinas, equipos, materiales de oficina, bienes y servicios adquiridos por la institución.
- Elaborar e informar sobre existencias mínimas de suministros y materiales en stock.
- Controlar el stock de repuestos, materiales y otros insumos.

Cuadro de valoración de actividades del Puesto

Actividades del puesto	FR	CO	CM	Total
Realizar la recepción, custodia y entrega de maquinas, equipos, materiales de oficina, bienes y servicios adquiridos por la institución	5	5	4	25
Elaborar e informar sobre existencias mínimas de suministros y materiales en stock	3	4	4	19
Actualizar los kardex correspondientes al movimiento de mercadería y otros insumos propios de esta actividad	2	3	2	8
Preparar informes sobre el control de bienes e inventarios de activos y pasivos	2	3	3	11
Ejecutar las disposiciones contenidas en los	3	3	2	9

instructivos para la clasificación, codificación y ubicación de materiales y repuestos				
Controlar el stock de repuestos, materiales y otros insumos	4	3	3	13

FR= Frecuencia

CO= Ejecución errada u omisión de la actividad

FORMULA DE CÁLCULO

CM= Complejidad de la actividad

Total = FR + (CO * CM)

4. Conocimientos académicos

Administración de bodegas	Capacitación
Inventarios y manejo de kardex	Capacitación

5. Destrezas Técnicas y Conductuales

Destreza matemática	Capacitación
Organización de la información	Selección
Planificación	Selección y capacitación
Juicio y toma de decisiones	Selección y capacitación
Organización de sistemas	Capacitación

6. Nivel de responsabilidad

Sobre activos: describa los activos sobre los que es responsable

Inventario total de bodega

Sobre personas:

7. Toma de decisiones

Decisiones que toma por sí mismo (No requieren aprobación de un superior)

Decisiones que requieren aprobación de un superior

- Todas las actividades del guardalmacén requieren aprobación de su jefe inmediato.

8. Educación Formal Requerida:

- Nivel de Educación Formal: bachiller, estudiante universitario carreras acorde
- Número de años de estudio: 5 años
- Título requerido/Área de conocimientos formales: contabilidad, administración

9. Capacitación Adicional (Cursos, Talleres, Seminarios, etc.):

- Capacitación en lenguaje técnico hospitalario (24h)
- Manejo de términos farmacológicos (48h)
- Capacitación en software institucional (12h)

10. Experiencia laboral requerida:

- Tiempo de experiencia: 6 meses
- Especificidad de la experiencia: administración de bodegas

MANUAL DE FUNCIONES

1. DESCRIPCIÓN DE PERFIL DE PUESTOS

Institución: HOSPITAL SAN SEBASTIÁN

Unidad de Negocio: SALUD

Designación del Puesto: conserje

Responde a: administrador

Sección y Departamento: conserjería

2. Misión del Puesto:

Mantener limpias las diferentes áreas de trabajo de la institución y realizar actividades de mensajería.

3. Actividades esenciales

- Limpiar las instalaciones
- Distribuir correspondencia
- Ayudar en posibles traslados

Cuadro de valoración de actividades del Puesto

Actividades del puesto	FR	CO	CM	Total
Limpiar las instalaciones	5	5	3	20
Distribuir correspondencia	5	3	1	8
Ayudar en posibles traslados de bienes muebles, material de oficina y equipos en general	3	2	1	5

FR= Frecuencia

CO= Ejecución errada u omisión de la actividad

CM= Complejidad de la actividad

FORMULA DE CÁLCULO

Total = FR + (CO * CM)

4. Conocimientos académicos

NO APLICA

5. Destrezas Técnicas y Conductuales

Manejo de recursos materiales	Capacitación
Comprensión oral	Selección

6. Nivel de responsabilidad

Sobre activos: describa los activos sobre los que es responsable

- Insumos de limpieza

7. Toma de decisiones

Decisiones que toma por sí mismo (No requieren aprobación de un superior)

Decisiones que requieren aprobación de un superior

Todas las actividades del conserje requieren aprobación de su jefe inmediato.

8. Educación Formal Requerida:

- Nivel de Educación Formal: bachiller
- Número de años de estudio: secundaria
- Título requerido/Área de conocimientos formales: normas de comportamiento humano y buenos hábitos

9. Capacitación Adicional (Cursos, Talleres, Seminarios, etc.):

- Manejo adecuado de desechos (24h)
- Aprovechamiento adecuado de insumos de limpieza (8h)

10. Experiencia laboral requerida:

- Tiempo de experiencia: no requiere experiencia
- Especificidad de la experiencia: NO APLICA

MANUAL DE FUNCIONES

1. DESCRIPCIÓN DE PERFIL DE PUESTOS

Institución: HOSPITAL SAN SEBASTIÁN

Unidad de Negocio: SALUD

Designación del Puesto: técnico de mantenimiento

Responde a: administrador

Sección y Departamento: mantenimiento

2. Misión del Puesto:

Ejecutar actividades de mantenimiento, reparación e instalación de equipos, maquinaria en general, sistema eléctrico, mecánico que se genere en la institución

3. Actividades esenciales

- Realizar el mantenimiento de los equipos de la institución
- Revisar los aditivos como grasas, aceite, empaque, gasolina, diesel.
- Ejecutar actividades de limpieza y lubricación de los equipos.

Cuadro de valoración de actividades del Puesto

Actividades del puesto	FR	CO	CM	Total
Realizar el mantenimiento de los equipos de la institución	5	4	4	21
Revisar los aditivos como grasas, aceite, empaque, gasolina, diesel	2	4	3	14
Ejecutar actividades de limpieza y lubricación de los equipos	2	5	4	22

FR= Frecuencia

CO= Ejecución errada u omisión de la actividad

CM= Complejidad de la actividad

FORMULA DE CÁLCULO

Total = FR + (CO * CM)

4. Conocimientos académicos

Mecánica general

Selección

5. Destrezas Técnicas y Conductuales

Reparación

Selección

Mantenimiento de equipos

Selección

Expresión escrita

Selección

6. Nivel de responsabilidad

Sobre activos: describa los activos sobre los que es responsable

- Equipos para mantenimiento

7. Toma de decisiones

Decisiones que toma por sí mismo (No requieren aprobación de un superior)

Decisiones que requieren aprobación de un superior

Todas las actividades del técnico de mantenimiento requieren aprobación de su jefe inmediato.

8. Educación Formal Requerida:

- Nivel de Educación Formal: bachiller
- Número de años de estudio: secundaria
- Título requerido/Área de conocimientos formales: mecánica general, seguridad industrial

9. Capacitación Adicional (Cursos, Talleres, Seminarios, etc.):

- Manejo adecuado de niveles de estrés (8h)
- Relaciones interpersonales (24h)

10. Experiencia laboral requerida:

- Tiempo de experiencia: 1 año
- Especificidad de la experiencia: mecánica general orientada al mantenimiento

4.3. Conclusiones:

La elaboración del manual de funciones es un procedimiento en el cual se analiza la información recolectada y se obtiene una herramienta con la que se puede delimitar el trabajo que se realiza en un puesto en relación con otros, se consigue enriquecer los perfiles, obtener evaluaciones más objetivas y se propone capacitaciones acorde a las necesidades de cada área y departamento para así mejorar la cultura y el clima organizacional.

CAPITULO 5

VALIDACIÓN DE LA HERRAMIENTA

5.1. Introducción:

Como paso final en este trabajo investigativo se realizó la validación de la herramienta, que se basa en corroborar toda la información y la propuesta que se ha levantado con el personal del área 8 a través de los expertos de las áreas administrativa y operativas (feedback); para este propósito se establecieron una serie de fases que dan como resultado un proceso de feedback adecuado, en el que participaron: el jefe del departamento de talento humano para validar el trabajo realizado y los beneficios que se obtendrán con la utilización de la herramienta y un representante de los expertos que levantaron la información, el cual certifica que los talleres se llevaron a cabo y que la información levantada fue verificada y aceptada por cada experto, los cuales, una vez que levantaron toda la información, la legalizaron con su firma al final de la matriz 1.

5.2. Validación del proceso con los participantes de los talleres:

Para este efecto se realizó la socialización de la herramienta con los expertos participantes, en este espacio se pudo obtener una retroalimentación positiva acerca del análisis realizado por los expertos; y en su representación se nos entregó una carta de certificación por parte de la Ingeniera Estefanía Aguilar, encargada de compras públicas y representante de todos los expertos que participaron en cada una de las sesiones individuales; para lo cual se adjuntan los perfiles levantados con los expertos en el anexo 4. La herramienta se validó en base al proceso de levantamiento de la información y a los resultados que se obtuvieron en el mismo. La carta de certificación consta en el anexo 2.

5.3. Validación de la herramienta por parte del experto de recursos humanos.

Es fundamental que una herramienta de este tipo sea validada por el personal encargado de la administración del talento humano, ya que este departamento será el que tenga contacto directo con la información que contiene el manual de funciones; la Abogada Lourdes Sarmiento, jefa de la Unidad Administrativa de Talento Humano del Área 8, emite una certificación que valida la herramienta y nos describe puntualmente cuales serán los beneficios inmediatos y a futuro de tener una herramienta creada exclusivamente para el Área 8, en aspectos tales como contratación, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo, etc. (anexo 3)

5.4. Certificación de la información recolectada

La matriz de recolección de la información aporta al proceso de validación al pedir, luego de haber levantado toda la información, la firma de responsabilidad del experto, el cual, antes de firmar vuelve a revisar y certifica que la información levantada es veraz y objetiva; por lo que al momento en que se realizó la socialización y retroalimentación, todos los expertos estuvieron de acuerdo con el perfil que competía a sus funciones.

A continuación se detalla el orden de los documentos en los que se sustenta la certificación mediante las firmas en la matriz de recolección de la información, realizada por los expertos participantes: (Anexo 4)

Anexo 4:

- Responsable de medicamentos e insumos
- Trabajadora social
- Nutricionista dietista
- Coordinador médico
- Pediatra

- Ginecólogo
- Anestesiólogo
- Cirujano general
- Especialista en medicina interna
- Médico familiar
- Médico residente
- Médico rural
- Coordinadora de enfermería
- Enfermera de preparación
- Enfermera de quirófano
- Coordinador de odontología
- Odontólogo
- Administrador
- Administrador de caja
- Contador
- Comprador público
- Estadístico jefe
- Asistente estadístico
- Jefe de talento humano
- Asistente de talento humano
- Analista de sistemas
- Guardalmacén
- Conserje
- Técnico de mantenimiento

5.5. Conclusiones

La validación es un procedimiento necesario para objetivizar la información recolectada, de esta forma se sabrá con certeza que los datos obtenidos en la investigación son reales, que los procedimientos para levantar la información se cumplieron y que el producto resultante tendrá aplicabilidad real en una organización que se beneficia a corto, mediano y largo plazo al poseer una herramienta elaborada a partir de sus necesidades institucionales.

En el caso del Área 8 se realizó la socialización de la herramienta con algunos de los expertos que levantaron la información, los cuales se mostraron conformes con la propuesta y las actividades realizadas, ya que se hizo lo posible para que al menos algunos de ellos estén involucrados en la totalidad el proceso. El personal del Área 8 está de acuerdo en que la retroalimentación es necesaria al ser un organismo que verifica y controla la autenticidad de la información y se debería implementar en todos los procesos que se refieren a la gestión del talento humano.

Conclusiones Generales

La realización del levantamiento de perfiles por competencias para el “Área 8 Sigsig Centro de Salud Hospital San Sebastián”, se cumplió satisfactoriamente, partiendo del análisis situacional de la organización, en el que se pudo evidenciar la ausencia de una herramienta que contenga las funciones de cada cargo en base a las necesidades institucionales; se realizó el levantamiento y la sistematización de la información para posteriormente utilizarla en la elaboración un manual de funciones único para el área 8, el cual fue validado por el personal que levantó la información.

El levantamiento de perfiles por competencias es un proceso que se basa principalmente en el análisis y la descripción del puesto, cuando estos están bien logrados se posibilita la comparación y la clasificación para que las compensaciones sean más equitativas, se puede apoyar en un adecuado reclutamiento, selección y contratación de personal, se consigue capacitar, entrenar y desarrollar al personal de forma efectiva, etc.

El conglomerado de la descripción de puestos, a los que se les asignaron competencias, conforman el manual de funciones, que será una herramienta de apoyo importante para el personal de recursos humanos, al contener la información necesaria para hacer que los cargos vayan evolucionando a partir de la especialización de las actividades esenciales y el cumplimiento de planes de entrenamiento y capacitación propuestos por los expertos; lo que a mas de avanzar a la consecución de los perfiles ideales, inevitablemente mejora el clima organizacional.

Las variaciones en el levantamiento de los perfiles se dieron en el desarrollo de las sesiones individuales, cambiaron el lenguaje y los ejemplos utilizados de acuerdo al nivel de preparación y cultura de los participantes.

En la organización donde se realizó este trabajo investigativo eran pocas las personas que conocían la gestión de recursos humanos por competencias, por lo que fue importante que el personal haya tenido contacto con la descripción de puestos y haya conocido las competencias, pues esto genera enriquecimiento de la cultura organizacional y la realización del trabajo consciente.

En la validación de la herramienta se pudo evidenciar que los expertos concordaron en la delimitación de funciones, la cual, al ser creada y socializada por ellos mismos, evita el cruce y la repetición de actividades que pueden estar siendo realizadas por 2 o más cargos; lo que favorece a la efectividad en el cumplimiento de sus funciones diarias.

Recomendaciones

En primer lugar creo necesario actualizar la concepción del departamento de talento humano en el sector de la salud pública, no solo en el nombre, sino en los procesos que por necesidad se deben aplicar; se deberían realizar periódicamente estudios de satisfacción del cliente interno para evidenciar científicamente que la remuneración motiva al personal únicamente cuando existe un buen clima laboral; posteriormente, el departamento de talento humano debería especializarse en al menos 2 aspectos: asesoría jurídica, que se encargaría de toda la parte legal del departamento y desarrollo organizacional que será la parte encargada de propiciar el impulso progresivo de un buen clima y una cultura organizacional con condiciones de trabajo deseables.

Finalmente, es recomendable que los profesionales de la psicología organizacional busquen crear nuevas teorías y metodologías, que funcionen de forma más eficiente al momento de tratar con personas, que se vayan adaptando cada vez más a nuestra realidad actual y que así como la administración del talento humano es fundamental en otros países, podamos enseñar a las organizaciones nacionales que su éxito es directamente proporcional a la calidad de vida que tiene su personal.

Bibliografía

- ✓ ALLES. Martha. dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. – 2ª ed. 4ª reimpresión. Buenos Aires. Granica. 2010.
- ✓ CHIAVENATO. Idalberto. administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones. – 9ª ed. México. McGraw Hill. 2011.
- ✓ PAREDES. Alfredo. manual de administración de recursos humanos por competencias. Quito. 2008.
- ✓ PAREDES. Alfredo. anexos para el levantamiento de perfiles de los puestos por competencias. Quito. 2008.
- ✓ PAREDES. Alfredo. metodología modelado perfiles de competencias. Quito. 2008
- ✓ ROBBINS. Stephen. organizational behavior. 10ª ed. México. McGraw Hill. 2004.
- ✓ QUIZHPE. Jaime y varios. Justificación técnica para la ampliación del Hospital San Sebastián. 2011.

Anexos: