

UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULA DE LOJA

DIPLOMADO DE GESTION DEL TALENTO HUMANO

“Propuesta de un proyecto para el levantamiento de perfiles de competencias en el área financiera del Hospital Municipal del Mujer y el Niño en mayo 2008”

AUTORAS

Maria Eulalia Delgado Coello
Luisa Fernanda Cedillo Armijos
Yadira Johanna Quizhpe Pesantez

Cuenca- Ecuador

2008

ÍNDICE

Introducción	
Resumen	3
Capítulo I	5
1.1 Antecedentes	6
1.2. Justificación	8
1.3. Objetivo	8
1.4 Hipótesis	9
Capítulo II	10
2.1 Marco Conceptual	11
2.1.1 Recursos Humanos basados en Competencias	11
2.1.1.1 Competencia Laboral	11
2.1.1.2 Tipos de Competencias Laborales	14
2.1.1.3 Campos de Aplicación de las Competencias	15
2.1.1.4 Levantamiento de Perfiles por Competencias	17
2.2 Definición del Proceso a seguir para el Levantamiento de Perfiles	25
2.2.1 Elaboración de borrador de actividades de acuerdo al orgánico funcional	25
2.2.2 Entrevistas para las actividades esenciales	26
2.2.3 Observación para las actividades esenciales	26
2.2.4 Revisión con el jefe inmediato de los resultados obtenidos	26
2.2.5 Elaboración de actividades esenciales de cada puesto	27
2.2.6 Propuesta del perfil de acuerdo a las actividades esenciales	27
2.2.6.1 Datos Generales	27
2.2.6.2 Descripción del Cargo	28
2.2.6.3 Perfil	28
2.2.7 Revisión del perfil para su evaluación	29
2.2.8 Aprobación del perfil propuesto	30

2.3 Presupuesto	31
2.4 Indicadores de Gestión	32
2.5 Sistemas de Evaluación y Gestión	34
3 Conclusiones	35
4 Recomendaciones	37
Anexos	

INTRODUCCIÓN

El tema central de esta tesina fue desarrollado en uno de los módulos del diplomado de Gestión del Talento Humano, de la Universidad Técnica Particular de Loja; este fue Gestión de Recursos Humanos basado en Competencias, el mismo que nos llamó la atención por la importancia que tiene en la actualidad.

Al conocer el Hospital Municipal de la Mujer y el Niño, nos dimos cuenta que el tema de recursos humanos por competencias sería aplicable en esta organización; ya que es necesario cumplir con diversos requerimientos para su funcionamiento, entre ellos el tener claridad sobre cada uno de los cargos que existen dentro de la institución.

Al ser partícipes del proceso antes mencionado hemos observado que se dota al personal de los materiales e implementos necesarios para el desarrollo de las actividades encomendadas, sin embargo no existe ningún marco que permita tener claras las actividades y requerimientos necesarios para cada uno de los puestos. Esto afecta directamente en el desarrollo de los procesos del área de recursos humanos ya que no tiene definido nada para la selección, capacitación, evaluación, planes de carrera, etc.

Por esta razón hemos presentado, en el Hospital Municipal de la Mujer y el Niño y en la Universidad Técnica Particular de Loja, el tema “Propuesta de un proyecto para el levantamiento de perfiles de competencias en el área financiera del Hospital Municipal de la Mujer y el Niño en mayo 2008”.

Con esta premisa creemos que la herramienta de competencias debe ser aplicada en el Hospital Municipal de la Mujer y el Niño; para esto se debe en primer lugar realizar el levantamiento de perfiles de los cargos existentes. Proponemos realizar una aplicación piloto de la propuesta para que se pueda observar su aplicabilidad y desarrollo correcto.

La descripción de los antecedentes y evolución que ha ido teniendo el Hospital Municipal de la Mujer y el Niño serán el punto de partida necesarios para poder entender el impacto que tendrá la aplicación de la propuesta que se describe dentro del segundo capítulo.

RESUMEN

La presente tesina tiene por objeto generar una propuesta de un proyecto para el levantamiento de perfiles de competencias en el área financiera del Hospital Municipal de la Mujer y el Niño.

Elegimos el Hospital Municipal de la Mujer y el Niño porque desde sus inicios ha tenido un crecimiento sumamente importante, situación que se indica dentro del capítulo uno, mas no ha generado ningún proceso de administración de recursos humanos que acompañe y mejore el desenvolvimiento de su personal.

El número de plazas de trabajo ha ido en aumento, aunque todos tengan responsabilidad no se ha tenido claridad sobre lo que se espera de cada uno de ellos, además no existe un esquema que permita saber los requerimientos que se deben cumplir para un buen desenvolvimiento dentro de las actividades que cumplen.

Es importante indicar además que la administración de la institución elegida ha sentido la necesidad de mejorar los procesos que se utilizan para el manejo del talento humano, razón por la cual la implementación del sistema de competencias resulta atractivo.

Hemos considerado como punto de partida para la aplicación de la propuesta el área financiera ya que necesitamos plasmar los resultados dentro de un grupo piloto con el fin de mejorar y mostrar los alcances y aplicaciones de la herramienta de competencias para el manejo de recursos humanos.

En un inicio estaremos anotando los antecedentes y desarrollo del Hospital Municipal de la Mujer y el Niño con la finalidad de ubicarnos en la realidad y necesidades de la institución.

De igual manera hemos desarrollado la justificación y objetivo de la presente tesina para que se pueda entender los alcances y lineamientos utilizados y propuestos dentro del presente documento.

La hipótesis planteada no podrá ser validada al finalizar este trabajo, sino al terminar con la aplicación del proceso propuesto para el levantamiento de perfiles, y la utilización de los resultados obtenidos para manejar con recursos humanos por competencias.

En el segundo capítulo estaremos indicando las teorías y fundamentos que nos servirán como base para la elaboración de la propuesta, considerando temas como definición de competencias, conocimientos, habilidades, destrezas. Tipos de competencias existentes y la manera de identificarlas; en general la sustentación teórica del sistema de competencias para el manejo del talento humano.

Luego procedemos a desarrollar el proceso que debería seguir para poder levantar un perfil, adjuntando todas las tablas y modelos necesarios para este fin.

Es necesario indicar que el proceso está definido de tal manera que se pueda evaluar constantemente los resultados parciales obtenidos, tanto en el levantamiento de información, como en la propuesta del perfil de cada una de las posiciones. Esto con el fin de que se pueda validar o corregir cualquier información subjetiva o errónea.

Es importante considerar que se utilizó el pensamiento sistémico para el desarrollo de cada uno de los pasos que se deben seguir para la ejecución del levantamiento de perfiles, esto se refleja en que se está buscando más de un criterio y se pretende evaluar las actividades en tiempo real.

Finalmente realizaremos recomendaciones y conclusiones a partir de la investigación y propuesta realizada.

CAPÍTULO I

Durante el desarrollo del diplomado Gestión del Talento Humano, hemos ido evidenciando como cada vez está tomando impulso la necesidad de desarrollar el potencial humano, y como los seres humanos somos una de las bases más importantes dentro de cualquier organización.

Hemos aprendido en cada uno de los módulos diferentes herramientas para la optimización de los recursos humanos, considerando en todo momento que somos seres únicos, integrales, complejos; para los que no existe una fórmula mágica que nos haga ser mejores o estar satisfechos y comprometidos con las organizaciones.

Con este referente comprendimos que uno de los primeros pasos que se deben generar dentro de cualquier organización que emprenda un cambio en la concepción del manejo de recursos humanos, es tener claridad sobre lo que se espera que se desarrolle en cada uno de los cargos, para así determinar quien lo puede ocupar, que se debe desarrollar, evaluar, y sobretodo el colaborador sabrá que es lo que debe hacer.

En nuestra experiencia, y a lo largo del diplomado, hemos sentido que uno de los ejes fundamentales para un correcto desenvolvimiento y desarrollo, tanto personal como organizacional, es el plan estratégico, y que en base a este se debe considerar el

desarrollo de cualquier actividad, inclusive el diseño de los cargos y los debidos requerimientos.

El manejo de Recursos Humanos por competencias, según nuestra experiencia, ha permitido generar un impulso significativo para el desarrollo de los recursos humanos, razón por la cual elegimos este tema para el desarrollo del presente trabajo.

1.1. ANTECEDENTES

El Hospital Municipal de la Mujer y el Niño se inauguró el 01 de julio del 2004, siendo una iniciativa de la Ilustre Municipalidad de Cuenca, concebido como una “empresa social de servicios de salud del gobierno local, competitiva, eficaz y que responde a las necesidades del agente.

Un hospital para la familia, de segundo nivel de atención, regido por la Fundación Municipal de la Mujer y el Niño, que brinda atención integral y de calidad, a la población del cantón, la provincia y la región.”¹

El objetivo del Hospital Municipal de la Mujer y el Niño es “Contribuir al mejoramiento del nivel de Salud y la calidad de vida de la población del cantón Cuenca, mediante actividades de promoción, prevención y recuperación de la salud, bajo principios de accesibilidad, solidaridad y equidad”²

Con este objetivo el Hospital inicia sus funciones poniendo énfasis en el área materno infantil, sin embargo durante el transcurso del tiempo esto se ha ido ampliando, ya que en la actualidad brinda servicio de especialidades como: Cirugía, Traumatología, Otorrinolaringología, odontología, oftalmología, Medicina Familiar, Neonatología, Ginecología y Pediatría.

La función principal de la institución es “Planificar, ejecutar y controlar actividades de fomento de la salud, de protección y recuperación en su área de influencia. Coadyuvar para la docencia intra hospitalaria.”³

En la actualidad el Hospital Municipal de la Mujer y el Niño ha incrementado el número de atenciones que brinda a la comunidad, en el caso de consulta externa llega a 110 personas

1, 2 y 3: Orgánico Funcional del Hospital Municipal de la Mujer y el Niño. Cuenca 2005 por día, la ocupación de las habitaciones de un promedio mensual es de 120 personas, Quirófano y emergencia.

Con el fin de servir a las personas, sin considerar el nivel socioeconómico, la institución ejecuta un programa de categorización mediante el cual se determina el valor que deberá pagar el usuario de acuerdo a sus posibilidades; siendo la más alta F y la más baja A en la que es el Hospital es quien cubre con los gastos.

El Hospital Municipal de la Mujer y el Niño mantiene convenios de cooperación con varias instituciones como por ejemplo el Proyecto Vida firmado con Desarrollo Social Municipal, con el fin de brindar atención médica a las personas indigentes; o los convenios con instituciones con el fin de ayudar tanto médica como psicológicamente en el proceso de gestación y alumbramiento de las adolescentes embarazadas.

Con esta breve descripción del crecimiento del Hospital Municipal de la Mujer y el Niño, se puede observar la necesidad imperiosa que ha tenido la institución de incrementar el número de colaboradores con el fin de abastecer la atención a los usuarios. Por ejemplo desde el mes de enero del 2008 se incrementó el número de enfermeras para así poder modificar el horario que mantenían, teniendo una mejor capacidad de atención a los pacientes.

Los colaboradores se relacionan al Hospital Municipal de la Mujer y el Niño de tres maneras, en el ámbito laboral: A través de la tercerización, contratación directa o por convenios de ingresos compartidos.

La organización del hospital hace que los cargos seña de atención directa del paciente, y de servicios complementarios.

Dentro de los servicios complementarios se encuentran aquellos cargos que permiten que la institución pueda continuar con la marcha de manera normal; entre estos están, Administración, Recursos Humanos, Contabilidad, Tesorería, Proveduría, Coordinación de Hospitalización, Servicios Generales.

Al ser el crecimiento del hospital algo sistémico, el área financiera se ha visto incrementada en su trabajo y responsabilidad, además los funcionarios de esta área en su mayoría han laborado en la institución desde los inicios de la misma.

El área financiera está conformada por los siguientes cargos:

- Administrador
- Tesorera
- Contadora
- Proveduría
- Auxiliar Financiera

Para estos cargos existen ya levantadas las funciones (anexo 1), las mismas que son realizadas por cada una de las personas que ocupan los cargos. Sin embargo, no existe un perfil formal sobre el requerimiento de los mismos.

1.2. JUSTIFICACIÓN

La Dirección y el departamento de Recursos Humanos del Hospital Municipal de la Mujer y el Niño, se han planteado la necesidad de levantar perfiles de cada uno de los puestos con el fin de poder en un futuro cercano implementar de manera medible y objetiva los subsistemas de recursos humanos, siendo estos: selección, capacitación, evaluación de desempeño, ruta de carrera, las bandas salariales; e inclusive realizar la implementación de un programa de incentivos.

Para realizar esta actividad en los cuarenta y tres cargos que conforman el hospital es necesario realizar un plan piloto que permita demostrar la efectividad y el alcance de gestión que tienen los perfiles así como la validez del proceso. Para este fin se ha elegido el área financiera.

1.3. OBJETIVO

Presentar una propuesta para el levantamiento de perfiles del área financiera del Hospital Municipal de la Mujer y el Niño, en Cuenca a mayo del 2008.

Hemos definido de esta manera nuestro objetivo ya que es indispensable el desarrollar una base sólida para la implementación del sistema de competencias. Ya que esta nos permitirá demostrar de manera objetiva los beneficios y alcances de una adecuada administración del talento humanos dentro de la organización, además se podrá a partir de los resultados obtenidos tener un norte claro sobre lo que se espera y se necesita desarrollar en cada uno de los colaboradores.

1.4 HIPÓTESIS

Los perfiles por competencias son la base para organizar los recursos humanos con esta tendencia.

Al finalizar la presente tesina tendremos una herramienta para levantar perfiles por competencias, lo que sentará la base para la realización de los cambios que sean necesarios para la implementación de este modelo dentro de las gestiones dentro del área de recursos humanos.

La hipótesis planteada estará comprobada una vez que se implemente todo el sistema de competencias, razón por la cual el presente documentos no podrá. Por sí solo, demostrar o negar la hipótesis planteada.

CAPITULO II

El Talento Humano es el recurso más importante en una empresa, este se constituye por todas las personas que integran la organización, desde el portero hasta el presidente de la compañía, el cargo que una persona ocupe en la organización no es obstáculo para que no se le considere a la hora de tomar decisiones, implantar métodos, etc.

El comportamiento que tenga cada uno de los empleados es de vital importancia para el mejoramiento de la empresa, tomando en cuenta que el comportamiento organizacional es “el estudio y aplicación de los conocimientos sobre la manera en la que las personas actúan dentro de una organización”⁴

Actualmente los empresarios están muy preocupados en mejorar la manera de manejar su Talento Humano, razón por la cual se han visto la necesidad de implantar diferentes métodos para mantener motivados a los empleados, tales como: las capacitaciones en varios campos, rutas de carrera, incentivos, etc.

Esta situación no es indiferente en Ecuador, de hecho en estos últimos años ha tomado un gran impulso el desarrollo de los colaboradores, y el enfoque e impacto del área de recursos humanos ocupa cada vez un sitio más importante.

Es así que las empresas desde las manufactureras hasta las de servicios buscan la excelencia dentro de toda su organización.

4 Comportamiento Humano en el Trabajo, Keith Davis, Magraw Hill, 1999, pág. 5

Dentro del Hospital Municipal de la Mujer y el Niño se ha visto también la necesidad de expandir las acciones para buscar la calidad y excelencia a todos los ámbitos, incluido el del recurso humano.

Luego de un análisis de la realidad de la institución hemos visto imperiosa la necesidad de establecer las bases dentro de cada uno de los cargo, definiendo así las necesidades, responsabilidad y exigencias para poder tener al final una perspectiva sistémica que permita tomar decisiones y desarrollo un modelo adecuado del área de recursos humanos.

Consideramos importante comenzar nuestro proyecto indicando la base teórica que utilizaremos para su desarrollo, ya que nos servirá para entender de mejor manera los alcances y lineamientos propuestos.

Para esto hemos revisado un sin número de artículos, libros, aplicación y material referente al tema, de estos podemos destacar a los autores Martha Alicia Alles y Jaime Moreno.

2.1. MARCO CONCEPTUAL

2.1.1 RECURSOS HUMANOS BASADOS EN COMPETENCIAS

2.1.1.1 Competencia Laboral

Basándonos en los enunciados de Jaime Moreno las competencias son todas aquellas características personales (conocimientos, destrezas, etc.), requeridas para desempeñar un conjunto de actividades claves en el más alto nivel de rendimiento.

Con este concepto queremos decir que todo comportamiento en un individuo se tomaría como una competencia si está desarrollado de manera adecuada, dando una ventaja sobre el resto de personas.

Existen varias definiciones sobre lo que es una competencia, a continuación detallaremos algunas de ellas citadas por diferentes autores y organizaciones:

Spencer y Spencer: Competencia es una característica subyacente en un individuo que está casualmente relacionada a un estándar de efectividad y/o una performance superior en un trabajo o situación.⁵

OIT: La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también –y en gran medida- mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo⁶

Québec: Una competencia es el conjunto de comportamientos socioafectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un papel, una función, una actividad o una tarea. Consejo Federal de Cultura y Educación (Argentina): Un conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional.⁷

El INTECAP es decir El Instituto Técnico de Capacitación y Productividad ha definido la Competencia Laboral como “El conjunto de actitudes, destrezas, habilidades y conocimientos y actitudes requeridos para ejecutar con calidad determinadas funciones productivas en un contexto laboral. Las capacidades y funciones son definidas por el sector productivo y deben ser medidas por el desempeño laboral del trabajador.”⁸

Marelli define: “La competencia es una capacidad laboral, medible, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados por la organización.

Esta conformada por conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos que los trabajadores deben demostrar para que la organización alcance sus metas objetivos”. Y

5 Gestión por Competencias, el Diccionario. Alles Martha. Editorial granica. 2003

6 (<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/no10/competencias%20laborales.htm>)
revisión al 06 de abril del 2008

7 (<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/no10/competencias%20laborales.htm>)
revisión al 06 de abril del 2008

agrega que son: “Capacidades humanas, susceptibles de ser medibles, que se necesitan para satisfacer con eficacia los niveles de rendimientos exigidos en el trabajo”⁸

En conclusión, podemos señalar que las competencias son aquellas características personales que se requieren para desempeñar un máximo nivel de rendimiento, dentro de un determinado cargo, puesto o actividad.

En casi todas las definiciones dadas anteriormente siempre se mencionan los siguientes términos: conocimiento, destrezas, habilidades, aptitudes; a continuación daremos los conceptos para tener un mejor entendimiento del concepto global de competencia.

Conocimiento

Es el conjunto de información que adquiere el individuo a través de toda su vida, existen 2 tipos de conocimientos los formales e informales los primeros hacen referencia a los que se adquieren mediante la educación académica formal comenzando desde la escuela siguiendo el colegio y no siempre terminando en la universidad.⁹

Los segundos son los adquiridos a través de la vida cotidiana es decir de los amigos, la casa, el colegio.

Destreza o habilidades

Son los comportamientos que se adquiere mediante la automatización cotidiana de la practica y la experiencia a través de la ejecución de alguna tarea especifica. Ejem Elaboración de reportes.

Aptitudes o Capacidades: Es el potencial que tiene cada individuo para la ejecución de las diversas tareas que tenga. Ejem. Razonamiento inductivo. Se considera que una persona

es competente cuando es capaz de desarrollar una función o actividad de forma eficiente para logrando así llegar a los resultados esperados.

8(http://.mec.gov.py/dfp/downloads/enfoq_CLab/cap2.pdf) revisión al 06 de abril del 2008

9 (http://.mec.gov.py/dfp/downloads/enfoq_CLab/cap2.pdf)

Una persona para ser competente debe tener bien definidos sus conocimientos, habilidades y actitudes para que estos le ayuden a mejorar su rendimiento tanto en el campo laboral como personal.

2.1.1.2 Tipos de competencias laborales

Existen tres tipos de competencias, según el grado de desarrollo y especificidad; a continuación exponemos los conceptos de las mismas.

Básicas

Se refieren a los aspectos formativos que debe tener la persona para desempeñarse en cualquier actividad.

Este tipo de competencias son desarrolladas a lo largo de la vida, por ejemplo la educación formal que reciba.

Genéricas

Son aquellas que están asociadas al desarrollo de diversas áreas ocupacionales y ramas de la actividad productiva; es decir, son las competencias que definen un perfil concreto para las distintas actividades del mundo del trabajo.

Estas competencias se adquieren en forma autodidacta, por programas educativos y de capacitación, así como en el centro del trabajo.

Específicas

Son las competencias que tienen relación tanto con los conocimientos y habilidades de carácter técnico.

Estas son igualmente desarrolladas a través de un proceso de capacitación que haya tenido un individuo ya sea dentro de su lugar de trabajo o en forma independiente.

2.1.1.4 Campos de aplicación de las competencias

Consideramos que Martha Alicia Alles es una de las mejores representantes y escritora sobre el manejo de recursos humanos por competencias.

Martha Alicia Alles describe en su libro Gestión por Competencias nos muestra en que áreas de recursos humanos se puede aplicar competencias, siendo las siguientes:

- Análisis y Descripción de Puestos
- Atracción, Selección e Incorporación
- Desarrollo y Planes de Sucesión
- Capacitación y Entrenamiento
- Evaluación de Desempeño
- Remuneraciones y Beneficios

Atracción, Selección e Incorporación

Como todos sabemos la selección es el proceso en el cual se busca el candidato idóneo para un puesto de trabajo, las competencias en este proceso cumplen una función muy importante que es el mejorar de forma continua el proceso de selección desde el reclutamiento hasta la contratación del candidato.

La selección por competencias se basa principalmente en encontrar los parámetros a evaluar al individuo al momento de cumplir con este proceso como es:

Proceso de selección por competencias:

- Elaborar un perfil.

- Establecer competencias para la selección
- Asignar niveles a las competencias del perfil
- Elaborar una matriz de evaluación.
- Escoger los instrumentos y métodos de evaluación.
- Evaluar al candidato
- Realizar el análisis de brechas
- Tomar la decisión de contratación
- Elaborar los reportes de selección
- Validar la selección

Con esto se quiere llegar a encontrar la persona correcta para un puesto de trabajo evitándose la empresa en lo posterior la rotación y ausentismo laboral.

Capacitación y Entrenamiento

En este tema se quiere llegar a que la organización se preocupe mas en la adquisición y desarrollo de los conocimientos formales de los empleados para que ellos de esta manera tecnifiquen eficazmente sus actividades, además el mantener constantemente a los empleados actualizados crea en ellos el espíritu de gratitud con la empresa (empowerment), ya que ellos sienten que sus organización se esta preocupando por su formación.

Evaluación de Desempeño

En la actualidad se esta utilizando la evaluación de 360 grados en las organizaciones, con esto se quiere lograr crear en los empleados la perfección y corrección de sus actividades en los puestos de trabajo.

Ahora se esta dando mas esto para quitar un paradigma que se mantenía dentro del ser humano que era el que la evaluación ser veía como un castigo para el empleado mas no como un método para mejorar en sus actividades, por lo cual se temía mucho a una evaluación por miedo al castigo que se le de.

Remuneraciones y Beneficios

Según Spencer, “la remuneración basada en competencias significa que esa persona debe ser recompensada por el desarrollo en las habilidades interpersonales y de

influencia mediante la provisión de bonos de remuneración por habilidad por el desarrollo y la demostración de estas competencias”¹⁰

10 Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias, Martha Alles, Editorial Garnica, 2003

Rutas de Carrera o Planes de Sucesión

Dentro de los planes de carrera son aquellas rutas que se pueden trazar en una organización con el fin de capacitar y desarrollar al personal para que en un momento dado puedan acceder a un ascenso dentro de la organización.

2.1.1.4 Levantamiento de Perfiles por Competencias

Siendo este el tema principal de nuestro Proyecto, el Levantamiento de Perfiles por Competencias es el campo de aplicación de las competencias que vamos a profundizar.

Introducción

Luego de analizar varias teorías y autores relacionados con recursos humanos, y en especial con competencias, hemos decidido basar nuestro proyecto en Gestión por Competencias de Martha Alicia Alles, y el material entregado en la cátedra de evaluación de desempeño de la carrera de Psicología Laboral y Organizacional de la Facultad de Filosofía de la Universidad del Azuay en el año 2004, así como en el material del curso de “Recursos Humanos por Competencias” dictado en el año 2004 en la Facultad de Filosofía en la Universidad del Azuay.

Un perfil por competencias, es la descripción de todos los requisitos que se necesiten para que sean desempeñados dentro de un determinado cargo o puesto, con el máximo nivel de desempeño.

La diferencia entre los Perfiles por Competencias, y los Perfiles Tradicionales, consiste en que los tradicionales exigen un nivel mínimo de desempeño ya que especifican

requisitos mínimos, y en cambio al hablar de un Perfil por Competencias nos referimos a requerimientos superiores y por lo tanto exigencias mayores de desempeño.

A continuación expondremos el proceso a seguir para levantar un perfil por competencias, para esto nos basaremos en la Metodología MPC (Modelado Perfiles de Competencias), revisado en el curso “Recursos Humanos por Competencias” dictado en el año 2004 en la Facultad de Filosofía en la Universidad del Azuay, este proceso será desarrollado de acuerdo a los pasos que se deben realizar.

Descripción de las Actividades del Puesto e Identificación de las Actividades Esenciales

El formato que utilizamos para realizar este primer paso se muestra a continuación, así como la explicación o proceso para poder completarlo. Cabe recalcar que dentro de los anexos se colocaran los Perfiles ya

DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO

Nombre del Puesto:
Departamento / Area:
Analista:
Fecha:

	F Frecuencia	C Consecuencia	D Dificultad	TOTAL
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				

El procedimiento para desarrollar la descripción de las actividades e identificaron de las actividades esenciales del puesto es el siguiente:

Actividades del Puesto

Enumeramos todas las actividades del cargo que vamos a levantar, consecuentemente podremos conocer cuales son las actividades esenciales del cargo las cuales posteriormente serán analizadas. A continuación se exponen algunas reglas generales:

- Los verbos tienen que redactarse en infinitivo (Terminados en: ar, er, ir) o en indicativo. Luego escribiremos el objeto del verbo, el cual se refiere a: Que? o Quien?.
- Los verbos que se utilicen deben indicar conductas observables, es por eso que debemos visualizar las actividades.
- No se deben utilizar dos o más verbos contiguos, a menos que las actividades descritas sean inseparables.
- La descripción de las actividades no debe contener adverbios, adjetivos, o indicadores de eficacia.
- Se debe cuidar que la redacción de la descripción no se la haga de forma general, debe especificar mejor el tipo de actividad. Por ejemplo, Se debe decir: Elabora informes semanales de producción. No se debe decir: Elabora informes.
- Las descripciones nunca deben empezar en negativo. Ejemplo: No sale de la oficina durante la jornada de trabajo.
- Los verbos que se utilicen no deben indicar resultados, ejemplo: Lograr, Cumplir, Ganar, etc.
- Los verbos utilizados en la redacción no deben abarcar una serie de tareas, o ser muy generales, ejemplo: Administrar, Planificar, Gestionar, Procesar, etc.
- Los verbos no deben describir conductas No observables o intrínsecas de las personas, ejemplo: Comprender, Saber, Pensar, etc.

Los siguientes cuadros muestran ejemplos de cómo se deben redactar las actividades:

VERBO (INFINITIVO)	OBJETO DEL VERBO (QUE/QUIEN)
Entregar	Informes mensuales de calidad a su jefe inmediato.
Atender	A todas las personas que lleguen a recepción.
Capacitar	A los obreros según programa de capacitación.

VERBO (INDICATIVO)	OBJETO DEL VERBO (QUE/QUIEN)
Inspecciona	La calidad del producto terminado.
Elabora	Cuadros estadísticos de productividad.
Entrevista	A los candidatos en la fase preliminar del Proceso de Selección.

Frecuencia, Consecuencia y Dificultad

Una vez redactadas las actividades, procedemos a medir:

- La *Frecuencia* con la que se realiza la actividad.
- La *Consecuencia* que tiene si se presenta algún error, o un mal desempeño.
- La *Dificultad* que representa realizar esa tarea.

Esta medición la realizamos mediante las siguientes escalas:

GRADO	FRECUENCIA	CONSECUENCIA	DIFICULTAD
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Afectan a toda la organización, en múltiples aspectos.	Muy Difícil: Demanda el mayor esfuerzo, habilidades, conocimientos, etc.
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: Afectan procesos o áreas funcionales de la empresa.	Difícil: Demanda un nivel considerable de esfuerzo, habilidades, conocimientos, etc.
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias Considerables: Afectan en los resultados o en el trabajo de otros empleados.	Moderada: Demanda un grado medio de esfuerzo, habilidades, conocimientos, etc.
2	Una vez al mes	Consecuencias Menores: Afectan en los resultados o en otras actividades del mismo puesto.	Fácil: Demanda un bajo grado de esfuerzo, habilidades, conocimientos, etc.
1	Otro (Bimensual, Trimestral, etc).	Consecuencias Mínimas: Tienen poca o ningún efecto negativo en los resultados o actividades.	Muy Fácil en comparación con las demás: Demanda un mínimo esfuerzo, habilidades, conocimientos, etc.

Total

Este último paso es el que nos permite conocer cuáles son las Actividades Esenciales del Puesto. Para poder definir las utilizamos la siguiente fórmula:

TOTAL: Frecuencia + (Consecuencia X Dificultad)
--

Una vez calculada esta fórmula en cada una de las actividades procedemos a identificar las 4 o 5 (como máximo) actividades con mayor puntuación. Y las colocamos en el siguiente cuadro:

ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL POR COMPETENCIAS

Nombre del Puesto:
Departamento / Area:
Analista:
Fecha:

Actividades esenciales del puesto	Conocimientos Requeridos	Destrezas Requeridas	Otras Competencias

Para describir las competencias dentro de un perfil es necesario considerar los conocimientos, destrezas y habilidades existentes, para esto describiremos a continuación de manera más específica estos conceptos:

Conocimientos

Los Conocimientos son adquiridos mediante previa capacitación, educación formal, y/o análisis de la información. Cuando redactamos los Conocimientos estos generalmente empiezan con sustantivos (Ej: Finanzas, Contabilidad, Mercadeo, etc.).

Debemos tomar en cuenta que, los Conocimientos pueden ser:

- Formales: Adquiridos mediante educación formal, como por ejemplo: Marketing, Economía, Psicología, Técnicas de Ventas, etc.
- Informales: Adquiridos por la lectura de algún tipo de material informativo, o por escucha activa, como por ejemplo: Horarios de Trabajo, Beneficios, Políticas de la Empresa, Servicios, etc.

Destrezas o Habilidades

Las *Destrezas o Habilidades* son desarrolladas mediante la experiencia previa o práctica de una determinada actividad, o tareas específicas. Su clasificación (según el material entregado en el curso de “Recursos Humanos por Competencias” dictado en el año 2004 en la Facultad de Filosofía en la Universidad del Azuay) es la siguiente:

- Destrezas / Habilidades básicas o de contenido: Cualquier sistema educativo puede desarrollar.
- Destrezas / Habilidades de proceso: Actúan en la ejecución y control de procesos en general.
- Destrezas / Habilidades para la solución de problemas complejos: Implicadas en la solución de problemas variados.
- Destrezas / Habilidades sociales: Son las relacionadas con la interacción con el resto de personas.
- Destrezas / Habilidades técnicas: Relativas al uso, mantenimiento o manejo de cosas, objetos y equipos.
- Destrezas / Habilidades en sistemas organizacionales: Relacionadas con la gestión y manejo de sistemas y componentes organizacionales.
- Destrezas / Habilidades para el manejo de recursos: Para manejar y gestionar recursos en general.

Para poder identificar que Destrezas o Habilidades se necesitan para cada una de las Actividades Esenciales, se requiere la ayuda de un Diccionario de Destrezas y Habilidades. Para cada una de las Actividades Esenciales debemos escoger máximo cinco o seis, competencias de este tipo.

Otras Competencias

Al hablar de *Otras Competencias* nos referimos a las competencias que son poco modificables o difíciles de modificar. En cambio, los Conocimientos, Destrezas o Habilidades son características fácilmente modificables, dentro de los individuos.

Se considera como Otras Competencias a:

- Aptitudes o capacidades,
- Rasgos de la personalidad,
- Actitudes,
- Intereses,
- Motivaciones,
- Creencias y
- Valores.

Ejemplos de Otras Competencias pueden ser: Extroversión, Tolerancia, Creatividad, Fuerza Físico, Cortesía, Amabilidad, Iniciativa, Decisión, Paciencia, Responsabilidad, Respeto, Honestidad, etc.

Criterios Adicionales

Estos Criterios adicionales definen si los Conocimientos y Destrezas o Habilidades ya identificadas, requieren Selección o Capacitación. Es decir, si la persona debe contratarse con esa competencia o si requiere capacitación. En el Proceso de Selección no podemos evaluar todas las competencias del perfil, ya que algunas se adquieren o aprenden antes de ingresar a la empresa y en cambio otras dentro de la organización.

Esto se realiza mediante la siguiente escala:

1	DURANTE	Se desarrolla durante el desempeño del cargo. La capacitación es dada por la Organización.
2	ANTES Y DURANTE	Se tienen bases previas y también es desarrollado en el desempeño del cargo.
3	ANTES	La persona ya debe tener esa competencia antes del desempeño del cargo.

La descripción con cada una de las competencias se efectúa en el siguiente cuadro:

CRITERIOS ADICIONALES

Nombre del Puesto:
Departamento / Area:
Analista:
Fecha:

	Conocimientos Academicos e Informativos	Señale		
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

	Destrezas Identificadas	Señale		
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

2.2 DEFINICIÓN DEL PROCESO A SEGUIR PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES

Cronograma de ejecución de la propuesta para el levantamiento de perfiles

Actividades	Semana 1					Semana 2					Semana 3					Participantes
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Elaboración de borrador de actividades de acuerdo al orgánico funcional																Dpto. Recursos Humanos
Entrevistas para las actividades esenciales																Dpto. Recursos Humanos, ocupante del cargo
Observación para las actividades esenciales																Dpto. Recursos Humanos, ocupante del cargo
Revisión con el jefe inmediato de los resultados obtenidos																Dpto. Recursos Humanos, jefe inmediato al cargo analizado
Elaboración de actividades esenciales de cada puesto																Dpto. Recursos Humanos
Propuesta del perfil de acuerdo a las actividades esenciales																Dpto. Recursos Humanos
Revisión del perfil para su evaluación																Dpto. Recursos Humanos, jefe inmediato al cargo analizado
Aprobación del perfil propuesto																Dpto. Recursos Humanos, jefe departamental, jefe institucional

* se considera la semana laboral de lunes a viernes. El esquema es el mismo para el levantamiento de cada uno de los perfiles

A continuación detallaremos cada una de las actividades enunciadas dentro del cronograma expuesto.

2.2.1 Elaboración de borrador de actividades de acuerdo al orgánico funcional

Como base para la elaboración de las actividades esenciales hemos considerado las funciones indicadas en el orgánico funcional, así como la ubicación dentro del organigrama y su relación con los demás cargos, departamentos y áreas.

Como primer paso elaboraremos un borrador que comprenda la información de las funciones de cada uno de los puestos.

2.2.2. Entrevistas para las actividades esenciales

Para poder conocer cuales son las actividades esenciales y validar la información de los manuales, dado el crecimiento del Hospital y de las responsabilidades de cada uno de los cargos, es necesario que se entreviste a los colaboradores.

Para esto se generará una entrevista semiestructurada en la que se busque analizar cada una de las funciones establecidos para los cargos, debiendo obtener como resultado la frecuencia, la dificultad, los conocimientos y procesos que se deben manejar para realizarlos, así como las repercusiones que tienen los resultados dentro y fuera de la organización (anexo2)

2.2.3. Observación para las actividades esenciales

El método de observación ha sido seleccionado por dos razones, para que se pueda evidenciar de manera real la información obtenida del manual de funciones y de la entrevista, y para que sea un primer filtro de evaluación y validación de los datos obtenidos en las actividades mencionadas anteriormente.

La técnica de observación será estructurada, de acuerdo a lo establecido en las funciones y del resultado de la entrevista.

2.2.4. Revisión con el jefe inmediato de los resultados obtenidos

Una vez realizada la entrevista y la observación deberemos revisar la información obtenida de manera conjunta con el jefe inmediato para poderla validar.

Además el jefe tendrá una visión mucho más objetiva y global del cargo con respecto a toda la organización.

2.2.5. Elaboración de actividades esenciales de cada puesto

En este punto del proceso de levantamiento de perfiles se realizará un cuadro con las actividades esenciales de cada puesto.

Para esto analizaremos las actividades que se han destacado en: la entrevista, la observación, la revisión con el jefe inmediato.

Este estudio se realizará a través del cuadro descrito en el anexo 3, que indica la Frecuencia, consecuencia y dificultad, y la formula respectiva especificada.

El resultado de este análisis se plasmará en el modelo adjunto como anexo 4(actividades esenciales)

2.2.6 Propuesta del perfil de acuerdo a las actividades esenciales

Una vez elaborado el cuadro de actividades esenciales de cada uno de los puestos se tendrá ya una base sólida para la elaboración del perfil de competencias, el mismo que deberá constituirse con la información requerida en el (anexo 5).

Hemos considerado esta información como importante ya que nos permitirá tener una idea completa de todos os requerimientos y competencias necesarias para un desarrollo adecuado de los actividades.

Además nos permitirá tener una base para la elaboración de un plan de capacitación, de evaluación de desempeño, ruta de carrera y para el proceso de reclutamiento y selección.

El cuadro estará comprendido por: Datos Generales, puesto en el organigrama, descripción del cargo, perfil del cargo (formación académica, conocimientos adicionales, experiencia requerida, destrezas)

2.2.6.1 Datos Generales

Dentro de los datos generales debe constar:

- Nombre del cargo
- Área al que pertenece
- Cargo al que se reporta
- Cargos supervisa.

Es necesario también constar el organigrama departamental, o el lugar que ocupa el puesto dentro del mismo.

2.2.6.2. Descripción del Cargo

La descripción del cargo debe estar constituida por la definición:

- Definición: Razón por que se creó el cargo, objetivos y resultados que se esperan.
- Actividades: Se debe anotar las actividades esenciales del cargo.
- Relaciones y equipo de trabajo: Dentro de este espacio se debe indicar con que cargos tiene relación directa para la elaboración de una actividad. Por ejemplo: el cargo de Administrador tiene relación con el cargo de Contadora para la elaboración del presupuesto anual.

2.2.6.3 Perfil

El perfil en sí está conformado por:

Formación Académica

Se establece el nivel de educación formal que debe tener la persona que ocupe el puesto para que pueda desarrollarlo de manera adecuada. Esta puede ser: secundaria, universidad incompleta, universidad completa, postgrado.

Cualquiera de las opciones que se determinen deben ser especificadas para saber con exactitud que es lo que se busca; por ejemplo en el cargo de administrador se puede determinar que es necesario para el puesto universidad completa, la descripción de la formación académica sería Ingeniero Comercial

Conocimientos Adicionales

Es importante determinar cuales son los conocimientos adicionales que debe manejarse dentro de un cargo.

Existen conocimientos propios de la organización, como procesos o formatos que deben ser considerados dentro de la inducción y capacitación. Existen conocimientos específicos que pueden ser adquiridos por la persona fuera de la organización y que son necesarios para realizar el trabajo, por ejemplo elaboración de presupuestos.

Destrezas

Como destrezas hemos considerado al idioma y el manejo de utilitarios, siendo necesario que se especifique cada una de ello, por ejemplo el idioma de ser determinado, de la misma manera el nivel de comprensión, escritura y comprensión.

Habilidades Específicas

En las habilidades específicas deben constar las competencias de carácter interpersonal, y el nivel de desarrollo de las mismas.

A continuación indicamos algunas habilidades específicas para que se pueda tener claridad sobre el concepto descrito; estas son: Comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, creatividad, toma de decisiones, orientación a los resultados, etc.

2.2.7 Revisión del perfil para su evaluación

Una vez elaborado el perfil del cargo, es necesario que sea revisado por el jefe inmediato para que se pueda validar las especificaciones y requerimientos descritos para cada puesto. Este paso nos ayudará como sistema de evaluación del proceso.

Dentro del análisis se podrá realizar cambios al perfil, es importante determinar además el concepto que se entiende por las competencias propuestas y por las exigencias, ya

que se podría considerar una competencia desde perspectivas diferentes, afectando no sólo la evaluación del perfil sino su aplicación dentro de la organización.

2.2.8 Aprobación del perfil propuesto

Este es el paso final dentro del proceso de elaboración del perfil, ya que es la presentación final de los requerimientos y competencias de cada uno de los puestos, y para que sea aceptado de manera formal dentro de la organización es necesario que el jefe inmediato, departamental e institucional aprueben el perfil propuesto.

Para esto dentro del cuadro de perfil se establecerá un espacio para que quede sentada la aprobación del perfil, así como la fecha de creación y revisión de cada uno, ya que la organización está sujeta a cambios de distinta índole razón por la cual se debe continuamente revisar los requerimientos de cada uno de los puesto.

2.3 PRESUPUESTO

Es importante determinar la inversión que se debe realizar a nivel de materiales y útiles para la implementación de la propuesta del proyecto del levantamiento de perfiles por competencias en el área financiera del Hospital Municipal de la Mujer y el Niño.

Cabe recalcar que no se considera el sueldo de la coordinadora de recursos humanos del Hospital Municipal de la Mujer y el Niño, ya que será esta la persona responsable de implementar la propuesta; siendo su sueldo ya contabilizado en el presupuesto general del Hospital.

Material Requerido	Cantidad	Precio
Hojas A4	1 Resma (500 hojas)	5,00
Grabadora	1	80,00
Esferos (Negro/Azul)	1 caja (25)	2,00
Lápices con borrador	1 caja (25)	2,00
Corrector de Esfero	1 caja (6)	7,00
Computadora Portátil	1	800,00
Impresora	1	50,00
Tinta de Impresora (Negro)	2 cartuchos	8,00
Tinta de Impresora (Colores)	1 carucho	4,00
Fotocopias de Formatos para Levantamiento de Perfiles	Un juego para cada cargo	0,80
Memoria Extraíble	1	25,00
Tablero para hoja A4	1	1,50
TOTAL REQUERIDO		1500.74

2.4 INDICADORES DE GESTIÓN

Basamos la aplicación de la propuesta en base al cronograma expuesto en el punto 2.2; según la planificación tomará 13 días el levantamiento de cada uno de los perfiles, así que si se sigue el flujo indicado se estará ejecutando de manera correcta el levantamiento de perfiles. Nuestro indicador de gestión sería el cumplir cada día lo planificado.

El primer indicador de gestión sería el elaborar el borrador de actividades del puesto de acuerdo al orgánico funcional, situación que nos tomaría dos días.

El siguiente paso es entrevistar al ocupante del cargo, hemos considerado un día para la ejecución de esta actividad ya que es necesario analizar las respuestas obtenidas para la organización de la observación.

Como se menciona en el párrafo anterior se realizará una observación del desenvolvimiento del ocupante del cargo en su área de trabajo, consideramos como periodo de aplicación un día.

Dentro de la etapa de revisión con el jefe inmediato los resultados obtenidos hemos planificado la necesidad de dos días para su ejecución con la finalidad de una correcta presentación de los datos y un análisis que permita tener información objetiva.

Para la elaboración de actividades esenciales del puesto nos tomamos dos días, ya que es un material que debe ser realizado con toda meticulosidad, ya que es la base para la propuesta del perfil.

La propuesta del perfil se realizaría en dos días ya que es necesario indicar rasgos y requerimientos puntuales.

Los últimos pasos, revisión y aprobación del perfil, nos tomarán dos días ya deberá ser revisado para su aprobación, caso ene. Que se podrían realizar ajustes de ser necesario.

Cabe recalcar que el tiempo se planificó con la premisa de que será la coordinadora de Recursos Humanos del Hospital Municipal de la Mujer y el Niño quien ejecutará la propuesta, y junto con esta actividad deberá cumplir las funciones propias de su cargo.

2.3 SISTEMAS DE EVALUACIÓN Y GESTIÓN

La propuesta ha sido diseñada para que dentro de las etapas de ejecución para el levantamiento de perfiles se generen espacios para la evaluación del proceso y de la información obtenida, pasándola por varios filtros con el fin de tener información objetiva y mantener los resultados parciales dentro de la realidad institucional.

Además esto nos permitirá realizar cambios dentro del proceso de tal manera que se puedan realizar correctivos sin la necesidad de esperar a ver el resultado final, lo que resulta en un uso adecuado de tiempo, recursos materiales, humanos y logísticos.

Dentro del cronograma se puede observar que existen pasos como: Revisión con el jefe inmediato los resultados obtenidos, revisión del perfil para su evaluación y aprobación del perfil propuesto. Estos fueron pesados para poder realizar evaluación al proceso y la información de manera que se pueda dar un sustento formal al proceso propuesto.

Para el levantamiento de las actividades esenciales se planifica la ejecución de dos alternativas para el levantamiento de información, que junto con la información del orgánico funcional, permitirá validar y cruzar los resultados parciales; con el fin de encontrar incoherencias e información subjetiva.

3 CONCLUSIONES

Al finalizar el presente proyecto hemos concluido que:

- Es necesario implementar este tipo de modelos de perfiles para desarrollar y potencializar las competencias, es decir: las habilidades, destrezas y conocimientos de cada uno de los colaboradores del Hospital de la Mujer y el Niño.
- Una empresa que siempre se mantiene actualizando e innovando tanto en procesos estratégicos como tecnológicos es una empresa competente, ya que ésta siempre se va a adaptar a los cambios.
- Los perfiles por competencias participan activamente dentro del proceso de selección de personal. Al evaluar a un candidato de acuerdo a un perfil establecido, se nos facilita encontrar a la persona más idónea para el cargo.
- Al describir y analizar las actividades del cargo, podremos saber con certeza si las actividades que se realiza son las adecuadas y/o necesarias para la organización. Con esto se evitará repetición de tareas, realización de tareas innecesarias, etc; logrando que el personal sea más proactivo.
- Al tener este tipo de perfiles podemos capacitar al personal de acuerdo a los conocimientos y destrezas que el empleado necesita o requiere tener para desempeñar las actividades de su cargo o puesto.
- Al implementar los perfiles por competencias el Hospital Municipal de la Mujer y el Niño estará apto para desarrollar planes de carrera para los empleados, además de la implementación de compensaciones. Al mismo tiempo podemos mantener un personal más comprometido, ya que con estos planes de desarrollo y/o compensación fomentamos motivación, y logramos que el empleado trabaje por los objetivos de la empresa.

- Al terminar de elaborar esta propuesta hemos conocido la verdadera importancia del manejo del recurso humano dentro de la organización. No es una simple expresión el término talento humano, porque es así como se debe observar y desarrollar las acciones y planificaciones que afecten a los colaboradores; propendiendo a la satisfacción y mejora continua de cada uno de ellos.
- El recurso humanos no es conformado por un simple número o por materiales, no puede ser programado; es un ser sistémico que se influenciado por un sin número de factores y que está en constante evolución. Es uno de los pilares fundamentales para el desarrollo, progreso y funcionamiento de cualquier actividad.

4 RECOMENDACIONES

Al concluir este proyecto recomendamos lo siguiente:

- Es importante que la empresa siga innovando en todos los aspectos de la organización ya que esto le permitirá mantenerse competente en el mercado en el que se desenvuelve.
- Es recomendable que se levanten los perfiles por competencias a todos los cargos de la empresa, considerando los resultados de los cinco cargos del área financiera.
- Capacitar a todo el personal que se involucre en este proceso para que los resultados sean objetivos y válidos.
- Aplicar estos perfiles para desarrollar todos los beneficios que la utilización de los Perfiles por Competencias representa.
- Dada la situación actual por la que está atravesando el país frente a la tercerización se torna imprescindible tener una herramienta que permita manejar de manera adecuada al personal, permitiéndolo desarrollarse, comprometerse y ser una inversión positiva para la organización.

ANEXOS

Anexo 1

FUNCIONES

ADMINISTRADOR

Dirección, organización, supervisión y control de los recursos humanos, económicos, materiales y financieros del Hospital.

Funciones

- Elaborar la proforma presupuestaria del Hospital y someterla para su aprobación.
- Preparar documentos justificativos para la administración y provisión de bienes de la unidad y participar en el Consejo Técnico y Comité de Adquisiciones.
- Coordinar con las autoridades la determinación de los recursos económicos, financieros,
- materiales y otros de la Unidad.
- Autorizar los gastos de acuerdo a las disposiciones legales y reglamentarias pertinentes.
- Supervisar el control contable del movimiento económico-financiero de la unidad.
- Administrar los recursos económicos, financieros y materiales de la unidad
- Cumplir y hacer cumplir las leyes de Servicio Civil, Remuneraciones, Código de Trabajo, sus reglamentos y más disposiciones y procedimientos técnico administrativo.
- Supervisar las labores técnico-administrativas de las Unidades y del personal a su cargo.

- Organizar y controlar los sistemas de seguridad general de la Unidad,
- Presentar informes periódicos a la Dirección de la Unidad.

TESORERA / RECAUDADORA

El departamento de tesorería se recarga de recibir los ingresos, custodia y entrega de fondos que dispone el Hospital, siempre con la autorización de la dirección.

Funciones

- Recibir los ingresos que se generan por diversos conceptos en el Hospital Municipal de la Mujer y el Niño.
- Consolidación de recaudación, farmacia, emergencia.
- Depósito en el banco de dinero recaudado.
- Revisión de cheques.
- Firma y entrega de cheques a los beneficiarios.
- Organizar y llevar un sistema adecuado del archivo de la documentación que respalda las operaciones o transacciones financieras.

CONTADORA

El departamento de contabilidad se encarga de registrar en forma sistematizada las operaciones de los recursos financieros asignados al hospital

Nivel Jerárquico: depende jerárquicamente de la Dirección del Hospital Municipal de la Mujer y el Niño.

Funciones

- Intervenir directamente en la organización contable de la institución
- Organizar, sistematizar y dirigir la contabilidad de la institución
- Certificar y verificar estados de actividades económicas financieras.
- Ejercer las funciones de comisario en las compañías anónimas en comandita por acciones de responsabilidad limitada y de economía mixta.
- Suscribir las declaraciones tributarias
- Realizar peritajes, revisiones, fiscalizaciones, análisis y pruebas contables.
- Registrar los contratos emisión de obligaciones, hipotecas, y otros compromisos financieros.
- Participar en la elaboración de la pro forma presupuestaria.
- Asesorar al director administrativo financiero y demás funciones en la ejecución y control contable.
- Supervisar el control previo y concurrente de las cuentas correspondientes a la institución.
- Intervenir en el comité de Adquisiciones

- Registrar los movimientos económicos de la institución, por ingresos, por gastos, devolución o descuentos.

PROVEEDURÍA

El departamento de Proveduría se encarga de la recepción, almacenaje, custodia y distribución a los diferentes departamentos del hospital.

Nivel Jerárquico: Depende jerárquicamente de la dirección del Hospital Municipal de la Mujer y el Niño.

Funciones

Solicitar adquisiciones

Recopilación, almacenamiento y custodio de medicinas, insumos, suministros y demás bienes que se adquieren como donaciones en la institución.

Registrar toda adquisición o donación de acuerdo a los precios de factura o entrega-recepción para enviar al departamento administrativo.

Entrega y dotación de acuerdo al pedido a los diferentes departamentos del hospital.

Mantener actualizado el registro o kárdex de inventarios de consumo y de activos que posee la institución

Establecer precios de venta de los productos destinando para ello un margen de utilidad.

Realizar los pedidos de insumos y suministros a administración párale cumplimiento de las necesidades de los diferentes departamentos.

Tener pendiente las fechas de caducidad de los productos susceptibles de ello.

Informar y entregar informes cuando se requiera.

AUXILIAR FINANCIERA

Dentro de su cargo está el ser soporte en el área financiera, generalmente en el área de tesorería

Funciones

- Cobro de altas y consultas a los usuarios del Hospital Municipal de la Mujer y el Niño
- Arqueo de caja de lo recaudado diariamente en su caja.

Anexo 2

MODELO DE ENTREVISTA PARA DETERMINAR LAS ACTIVIDADES DE UN CARGO

EJEMPLO: AUXILIAR FINANCIERA

1. Como es un día normal en su trabajo?
2. Cuénteme un poco mas acerca de las actividades de su cargo?
3. Dentro de las funciones de su cargo tenemos el Cobro de altas y consultas a los usuarios del Hospital Municipal de la Mujer y el Niño. Puede describir como realiza esta tarea?
4. Con que frecuencia usted lo realiza? Y como repercutiría la mala ejecución o la no ejecución de esta actividad?
5. Qué tan difícil es realizar esta actividad con relación a sus otras actividades?
6. Que conocimientos cree usted se deben tener para realizar esta actividad?
7. Además usted se encarga del arqueo de caja de lo recaudado diariamente en su caja. Cuénteme un poco más a cerca de esto.
8. Que tan seguido realiza esta actividad?
9. Como repercuten los errores o la no realización de esto?
10. Puede explicarme la dificultad de realizar esta actividad?
11. Cuales son los conocimientos necesarios para realizarla?

Anexo 3

TABLA DE INDICADOR DE FRECUENCIA

GRADO	FRECUENCIA	CONSECUENCIA	DIFICULTAD
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Afectan a toda la organización, en múltiples aspectos.	Muy Díficil: Demanda el mayor esfuerzo, habilidades, conocimientos, etc.
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: Afectan procesos o áreas funcionales de la empresa.	Díficil: Demanda un nivel considerable de esfuerzo, habilidades, conocimientos, etc.
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias Considerables: Afectan en los resultados o en el trabajo de otros empleados.	Moderada: Demanda un grado medio de esfuerzo, habilidades, conocimientos, etc.
2	Una vez al mes	Consecuencias Menores: Afectan en los resultados o en otras actividades del mismo puesto.	Fácil: Demanda un bajo grado de esfuerzo, habilidades, conocimientos, etc.
1	Otro (Bimensual, Trimestral, etc).	Consecuencias Mínimas: Tienen poca o ningún efecto negativo en los resultados o actividades.	Muy Fácil en comparación con las demás: Demanda un mínimo esfuerzo, habilidades, conocimientos, etc.

FÓRMULA

TOTAL: Frecuencia + (Consecuencia X Dificultad)

Anexo 4

Anexo 5

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO

DATOS GENERALES

Nombre del Cargo:

Área:

Cargo al que Reporta:

Cargos Supervisados:

ORGANIGRAMA

DESCRIPCION DEL CARGO

Definición

Actividades Esenciales

Tareas Adicionales

Relaciones y Equipos de Trabajo

PERFIL DEL CARGO

Formación Académica

Nivel	Descripción de la Formación Académica
Secundaria Completa	

Universidad Incompleta		
Licenciado / Egresado		
Universidad Completa		
Post-Grado : Diplomado – Maestría – Doctorado		

Capacitación o Conocimientos Adicionales

Conocimiento	Básico	Medio	Alto

Experiencia

Años	Descripción de la experiencia
Hasta 1 año	
De 1 año a 3 años	
De 3 años a 5 años	
De 5 años a 7 años	
Más de 7 años	

INFORMACIÓN ADICIONAL

EDAD	
Menor a 20 años	
20 – 25 años	
25 – 30 años	
30 – 35 años	
35 – 40 años	
Mayor de 40 años	
Indistinto	

SEXO	
Masculino	
Femenino	
Indistinto	

ESTADO CIVIL	
Soltero(a)	
Casado(a)	
Indistinto	

DESTREZAS

Idioma

IDIOMA	Nivel			
	No Aplica	Básico	Medio	Avanzado

Manejo de Software

UTILITARIOS	Nivel		
	Básico	Medio	Avanzado
Sistema Operativo (Windows)			
Hojas electrónicas (Excel)			
Procesador de Palabras (Word)			
Presentaciones (Power Point)			
Sistemas Compañía			
Internet			
Correo Electrónico			
Base de Datos			

HABILIDADES ESPECIALES

HABILIDADES	Nivel		
	Normal	Medio	Alto
Comunicación			
Liderazgo			
Trabajo en Equipo			
Toma de Decisiones			
Creatividad			
Orientación a Resultados			
Autoestima			
Relaciones Interpersonales			

***Las habilidades se establecerán según las competencias de cada cargo**

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Fecha de Elaboración:

Fecha de Revisión:

Anexo 4

Anexo 4

