



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA JURIDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

*ESTUDIO Y PROPUESTA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO
HUMANO PARA EL HOSPITAL CANTONAL DE YANZATZA,
DE LA PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE*

Tesis previa a la obtención del
grado de Ingenieros
Comerciales

AUTORES:

PATRICIA ALEXANDRA BUSTAMANTE
LEONCIO ENRIQUE DÁVILA

DIRECTORA:

Ing. Silvia Jaramillo L. Mg.Sc.

1859

Loja - Ecuador

2011

ING. SILVIA JARAMILLO L. MG.SC. DOCENTE DEL ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA Y DIRECTOR DE TESIS.

CERTIFICA:

Haber dirigido, orientado y discutido, en todas sus partes, el desarrollo del presente tema de tesis, la cual se ajusta a los requerimientos de la Universidad Nacional de Loja sobre el tema planteado: ***"ESTUDIO Y PROPUESTA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA EL HOSPITAL CANTONAL DE YANZATZA, DE LA PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE"***.

En razón que la misma reúne, a satisfacción los requisitos de fondo y forma, exigidos para una investigación de este nivel, autorizo su presentación.

Loja, Enero de 2011

**Ing. Silvia Jaramillo L. Mg.Sc.
DIRECTORA DE TESIS**

AUTORÍA

Todas las opiniones, conceptos, análisis e interpretación del presente desarrollo de la tesis son de absoluta responsabilidad de los autores, quienes firmamos para su constancia

Patricia Alexandra Bustamante

Leoncio Enrique Dávila

AGRADECIMIENTO

Dejamos constancia de nuestro agradecimiento a la Universidad Nacional de Loja, a los directivos, empleados y trabajadores del *Área N° 2 centro de salud Hospital del Cantón Yantzaza*, que nos colaboraron con información, a la Ing. Mg.Sc Silvia Jaramillo L., directora de la tesis quien con su experiencia y conocimiento fue nuestro guía en la elaboración y desarrollo de la tesis; que sirva como medio de consulta para posteriores investigaciones, y sea el reflejo de una ardua labor, a través de experiencias adquiridas.

LOS AUTORES

DEDICATORIA

La presente tesis está dedicada a Dios por ser quien ha guiado y bendecido mi camino y por haber estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome la fortaleza para continuar, así mismo a mis queridos hermanos y padres, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mis pilares fundamentales en todo momento. Depositando su entera confianza en cada reto que se me ha presentado, Gracias por brindarme la mejor herencia que es una carrera para mi futuro.

Patricia Alexandra Bustamante

A mis Padres por su cariño y abnegación. A mi Esposa por su comprensión y apoyo incondicional. A mis hijos por su paciencia y amor y ser la inspiración para seguir adelante junto a ellos.

Leoncio Enrique Dávila

a). TÍTULO

“ESTUDIO Y PROPUESTA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA EL HOSPITAL CANTONAL DE YANZATZA, DE LA PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE”

b). RESUMEN

b.1. RESUMEN EN CASTELLANO

La gestión del Talento Humano puede ser entendida como el diseño de un ambiente de trabajo que permita que el personal de una organización cumpla con las metas y tareas que le fueron asignadas. También puede ser entendida como la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal.

Para el desarrollo del presente proyecto se realizó la recopilación de información mediante la aplicación de encuestas a los empleados y trabajadores del Área N° 2 centro de salud Hospital del Cantón Yantzaza, y una entrevista a la directora con la finalidad de obtener información que permita realizar un diagnóstico situacional de la institución.

Luego de haber realizado la tesis titulada **"ESTUDIO Y PROPUESTA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA EL HOSPITAL CANTONAL DE YANZATZA, DE LA PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE"** donde se analizaron conceptos y elementos de la administración, así como también los conceptos de administración personal, propósitos y objetivos que persigue, origen y características del mismo.

Durante el desarrollo de la investigación, abordamos las características generales del Área N°2 centro de salud Hospital del Cantón Yantzaza, un diagnóstico organización, como la realización de la matriz FODA que permitió determinar fortalezas y debilidades. Abordamos los temas acerca del proceso de análisis y descripción de puestos dentro de la institución. Métodos a utilizarse, realizamos una propuesta de selección y reclutamiento de personal así como la inducción respecta a la unidad correspondiente.

Se aplicaron todos los conceptos y metodologías analizadas, así como también conceptos y objetivos de clasificación y valoración de puestos, se estudiaron diferentes métodos de evaluación del desempeño y cada uno de ellos con sus ventajas y desventajas. Para el presente trabajo se utilizó el Método de Puntos ya que este es el establecido por la **SENRES**, con sus formularios de Análisis, Descripción y Valoración de Puestos que permitieron una eficaz y eficiente ejecución del mismo para lo cual, se partió de la Norma Técnica establecida por dicha institución. Luego de haber revisado todos estos aspectos se procedió a establecer la política Sueldos y Salarios.

Con toda esta información se elaboró finalmente un Plan de Capacitación para el Área N° 2 centro de Salud Hospital del Cantón Yantzaza, que esta puesta a consideración de los directivos de la institución.

Por último se dio a conocer las conclusiones, recomendación y anexos que permitirán dar una mejor comprensión del trabajo realizado.

b.2. RESUMEN EN INGLES

Human Resource management can be understood as the design of a work environment that allows the staff of an organization meets the goals and tasks assigned to it. It can also be understood as planning, organizing, developing, coordinating and monitoring techniques capable of promoting the efficient performance of staff.

For the development of this project was the collection of information through the use of surveys to 35 employees and workers of Area No. 2 Health Center Hospital of the Canton Yantzaza, and an interview with the director in order to obtain information to make a situational analysis of the institution.

After completing a thesis entitled "ANALYSIS AND PROPOSAL OF THE MANAGEMENT OF HUMAN TALENT FOR YANZATZA Cantonal Hospital, the province of Zamora Chinchipe" which analyzed the concepts and elements of management, as well as personnel management concepts, purposes and objectives of the origin and characteristics.

During the course of the investigation, we discuss the general characteristics Area No. 2 Hospital Health Center in Canton Yantzaza, organizational diagnosis, such as conducting the SWOT matrix allowing to determine strengths and weaknesses. We address issues about the process of analysis and description of positions within the institution. Methods used, we propose an recruitment selection and induction as well as with respect to the drive.

We applied all the concepts and methodologies discussed, as well as concepts and objectives of classification and job evaluation, different methods were studied for changes in performance and each of them with their sales and disadvantages. For this work we used the method of points as this is set by the SENRES, with its forms of analysis, Description and Job Evaluation which allowed an effective and efficient performance of the contract for which, it was on the Technical Standards established by that institution. After having reviewed all of these aspects we proceeded to set the wages and salaries policy.

With all this information was finally drawn up a training plan for Area No. 2 Hospital Health Center in Canton Yantzaza, which is set for consideration by the directors of the institution.

Finally released the findings, recommendations and appendices will enable a better understanding of the work.

c). INTRODUCCIÓN

El destino de una institución, los conocimientos, las habilidades, la salud, la ideología, las motivaciones, en resumen los Recursos Humanos con que cuenta una institución delinearán su propio futuro. Por lo tanto, se requiere de un esfuerzo tendiente a aprovecharlos de la mejor manera en bien del propio individuo, de la organización donde labora.

La planificación y gestión del Talento Humano, proporciona el análisis periódico de la actuación de cada integrante de la organización para obtener la información de mayor calidad y lograr la utilización más eficaz de los recursos humanos con que cuenta la institución, de tal manera que cada uno de ellos contribuya con su capacidad al logro de los objetivos, tanto organizacionales como individuales. La gestión del talento humano es una responsabilidad; inherente a la supervisión y su efectividad, en todo sentido, estará dada en función directa de la objetividad con que se realiza y de la comunicación entre supervisor y supervisado.

El sector de la salud constituye un área importante a estudiar debido a su peso económico, a las implicaciones de su funcionamiento sobre la estructura socioeconómica y la prioridad que tiene de ser quien garantiza la salud como objetivo básico del bienestar de la humanidad. Dentro del sector de la salud los servicios médicos juegan un rol fundamental, pues constituyen una de las bases fundamentales e imprescindibles que sustentan el desarrollo de la Salud Pública. Mediante ellos se garantiza la conservación y el normal funcionamiento de los equipos médicos, no médicos, así como los medios de transporte.

El mismo se encuentra estructurado de la siguiente manera: RESUMEN que es una síntesis general del contenido del trabajo de tesis; en la INTRODUCCIÓN, se destaca la importancia del tema, el aporte que Área N° 2 centro de salud Hospital del Cantón Yantzaza referente al tema de estudio; seguidamente se presenta la REVISIÓN DE LITERATURA, en la que se

encuentra la fundamentación teórica sobre la planificación y gestión del Talento Humano en sus diferentes ámbitos de interacción; MATERIALES Y MÉTODOS, se exponen los diversos métodos, técnicas y procedimientos utilizados en el desarrollo de este trabajo investigativo; RESULTADOS, en la que se presenta los datos obtenidos del estudio realizado al Hospital Cantonal de Yantzaza, de la aplicación de la planificación y Gestión del Talento Humano; la DISCUSIÓN, es el momento de la problematización, que mediante diferentes momentos de reflexión y análisis conseguimos precisar el problema que hemos encontrado durante la realización de nuestro trabajo; en busca de la solución a dicha problemática se determino el proceso de admisión y empleo que contiene: (reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación), con la finalidad de obtener una equitativa distribución del personal en cada puesto a desempeñarse. Además se elaboró el manual de funciones y de procedimiento que se lo propone para mejorar el desempeño del empleado y trabajador para eliminar la desorganización que existe dentro del mismo, el plan de mejoras para ser puesta a consideración por los diferentes directivos del Área N° 2 centro de salud Hospital del Cantón Yantzaza.

En la parte final se presenta las conclusiones y recomendaciones para dar solución y dejar constancia de nuestro trabajo en el Área N° 2 centro de salud Hospital del Cantón Yantzaza proponiendo diferentes herramientas que permitan un mejor aprovechamiento del talento humano. Y se da por finalizado con la bibliografía, y anexos correspondientes que sirvieron de base para el desarrollo de la investigación.

d) REVISIÓN DE LITERATURA

D.1. QUE ES UN DIAGNÓSTICO

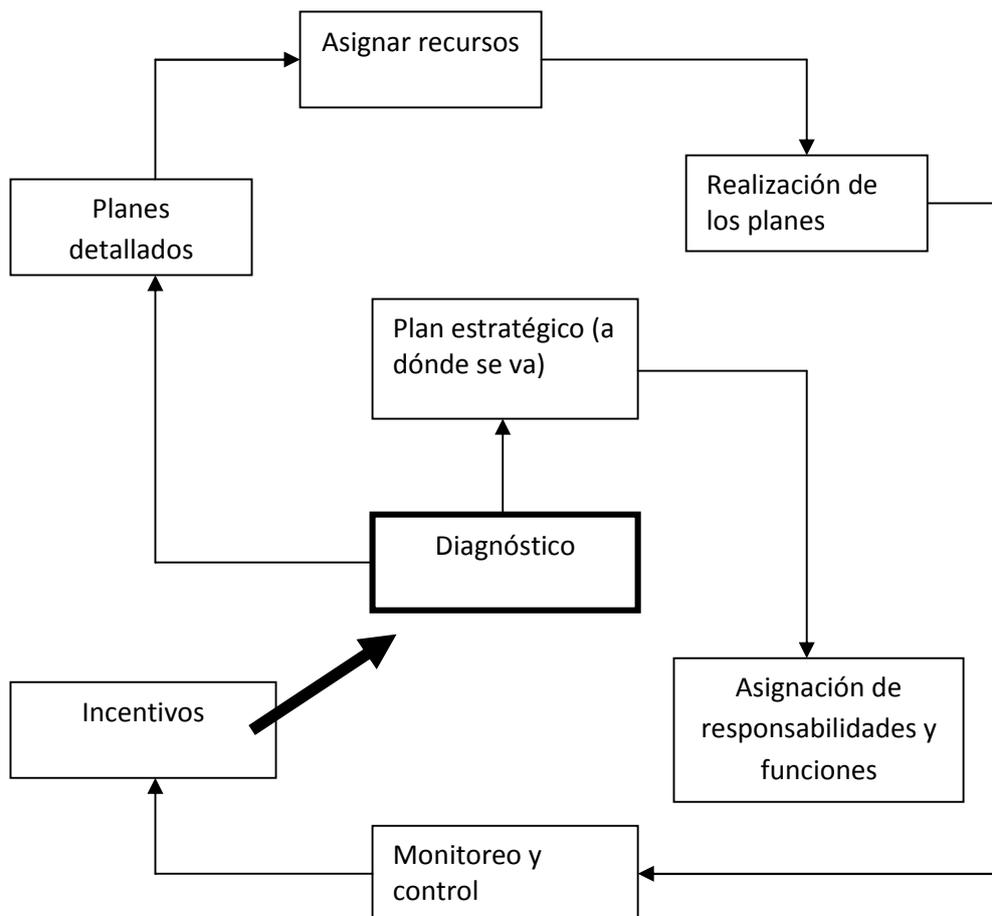
Se puede definir al diagnóstico como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas.

En el diagnóstico se examinan y mejoran los sistemas y prácticas de la comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles y también las producciones comunicacionales de una organización tales como historietas, metáforas, símbolos, artefactos y los comentarios que la gente de la organización hace en sus conversaciones diarias. Para tal efecto se utiliza una gran diversidad de herramientas, dependiendo de la profundidad deseada, de las variables que se quieran investigar, de los recursos disponibles y de los grupos o niveles específicos entre los que se van a aplicar.

Diagnóstico organizacional es una actividad vivencial que involucra a un grupo de personas de una empresa o institución interesadas en plantear soluciones a situaciones problemáticas o conflictivas, sometiéndose a un auto-análisis que debe conducir a un plan de acción concreto que permita solucionar la situación problemática.

La base del diagnóstico organizacional es que, al igual que las personas, las empresas o instituciones deben someterse a exámenes periódicos, para identificar posibles problemas antes de que estos se tornen graves. Estos exámenes periódicos constituyen un sistema de control que permite optimizar el funcionamiento de las empresas e instituciones, al identificar problemas en el funcionamiento de éstas, surgen acciones dirigidas a su eliminación o disminución, que en conjunto constituyen una parte importante de la planeación operativa.

Además desde un punto global, un diagnóstico, aunque no necesariamente un Diagnóstico Organizacional, es el obligado punto de partida de un proceso de planeación, en donde es necesario saber dónde se está antes de decidir a dónde se quiere ir, y como se llegará a ese punto. La figura que se muestra a continuación describe el proceso de planeación¹.



D.1.1. Condiciones para llevar a cabo el diagnóstico organizacional

Para poder llevar a cabo con éxito un diagnóstico se deben cumplir algunos requisitos básicos:

- ✓ Antes de iniciar el proceso de diagnóstico es indispensable contar con la intención de cambio y el compromiso de respaldo por parte del cliente (término usado en

¹ ACOSTA Q. María, Diagnóstico Organizacional, Primera Edición, Pág. 62

Desarrollo Organizacional para designar a la persona o grupo directamente interesado en que se lleve a cabo una transformación en el sistema y con la suficiente autoridad para promoverla). Es decir, que esté dispuesto a realizar los cambios resultantes del diagnóstico.

- ✓ El "cliente" debe dar amplias facilidades al consultor (interno o externo) para la obtención de información y no entorpecer el proceso de diagnóstico.
- ✓ El consultor manejará la información que se obtenga del proceso en forma absolutamente confidencial, entregando los resultados generales sin mencionar a las personas que proporcionaron la información.
- ✓ También debe proporcionar retroalimentación acerca de los resultados del diagnóstico a las fuentes de las que se obtuvo la información.
- ✓ El éxito o fracaso del diagnóstico depende en gran medida del cliente y del cumplimiento de los acuerdos que haga con el consultor

D.1.2. Elementos del diagnóstico organizacional²

Podemos dividir al diagnóstico organizacional en tres etapas principales:

1. Generación de información, la cual abarca a su vez tres aspectos:

- ✓ La forma en que se recolecta la información, las herramientas y los procesos utilizados.
- ✓ La metodología utilizada para recopilar la información, la cual sigue dos corrientes, los métodos usados para obtener información desde el cliente (entrevistas, cuestionarios) y los usados para obtenerla desde el consultor (observación).

² ACOSTA Q. María, Diagnóstico Organizacional, Primera Edición, Pág. 76-92

- ✓ La frecuencia con que se recolecta la información, la cual depende de la estabilidad del sistema.
2. **Organización de la información**, en donde es necesario considerar tres aspectos claves:
- ✓ El diseño de procedimientos para el proceso de la información.
 - ✓ El almacenamiento apropiado de los datos.
 - ✓ El ordenamiento de la información, de modo que sea fácil de consultar.
3. **Análisis e interpretación de la información**, que consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las cuestiones planteadas al inicio de la investigación.

D.1.3. Perspectivas del diagnóstico organizacional

El diagnóstico organizacional se divide en dos perspectivas principales, una funcional y otra cultural, cada una con sus propios objetivos, métodos y técnicas. Son complementarias entre sí y dan origen a dos tipos de diagnóstico:

- Diagnóstico funcional
- Diagnóstico cultural

D.2. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

D.2.1. Definición Administración del Talento Humano.

Para ubicar el papel de la Administración del Talento Humano es necesario empezar a recordar algunos conceptos. Así pues, precisa traer a la memoria el concepto de administración general. Aunque existen múltiples definiciones, más o menos concordantes, para que el propósito de este ensayo diremos que es: "La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del

esfuerzo humano coordinado". Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal, (talento humano).

En la práctica, la administración se efectúa a través del proceso administrativo: planear, ejecutar y controlar.

D.2.2. Definición de Recursos y Talento Humano³

La organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Existen tres tipos de recursos:

- **RECURSOS MATERIALES:** Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.
- **RECURSOS TÉCNICOS:** Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.
- **TALENTO HUMANO:** No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

D.2.3. Importancia de la Administración del Talento Humano.

³ CHIAVENATTO, IDALBERTO: **Gestión del Talento Humano**, Primera Edición, Pág. 68

No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

Todos los directores deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. Pero aquí nos detenemos para hacernos una pregunta: ¿Pueden las técnicas de administración del talento humano impactar realmente en los resultados de una compañía? La respuesta es un "SI" definitivo. En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los directores de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño.

Aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados - el talento humano - tienen una importancia sumamente considerable. El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados.

D.2.4. Funciones.

Un efecto importante de esta especialización en las labores es que cada persona se convierte en un receptor de grandes masas de información sobre funciones muy específicas. Además, esta división de labores lleva a los integrantes de un departamento de personal de grandes dimensiones a convertirse en expertos en sus respectivas funciones.

D.2.5. La gestión del conocimiento del Talento Humano como herramienta para lograr el cambio organizacional.

Administrativamente existe un nuevo término que ha surgido en el medio empresarial, que nos permite darnos cuenta de que las cosas pueden cambiar, el término es GESTION DEL CONOCIMIENTO el cual dice que hay que dejar de pensar en el Recurso Humano como recurso y ver en él la oportunidad de administrar el talento que posee.

La labor de la Gestión del Conocimiento, está encaminada a facilitar la participación activa del personal, como único medio para el desarrollo de estrategias que hacen la diferencia ante la competencia, ya que al existir varios oferentes del mismo servicio, con características iguales o similares, el cliente tiene la libertad de buscar y elegir a la empresa que cubra sus necesidades con efectividad y creatividad, en donde lógicamente se inclinará por la que le ofrezca un mejor servicio.

La implantación de la Gestión del Conocimiento es importante y empieza a ser imprescindible, para crear una nueva imagen a las organizaciones, logrando con ello, ofrecer servicios con mayor entusiasmo, dedicación e iniciativa; pero también, para prepararse y tener la capacidad de competir contra organizaciones locales, nacionales e internacionales

de prestigio, con mayor experiencia, infraestructura, deseo de prestar un mejor servicio y que a muy corto plazo se convertirán en competidores directos como consecuencia de las tendencias de globalización de los mercados.

Los empresarios y/o administradores deben fortalecer su sistema de competencias laborales (personas), para lograr hacer rentables a aquellas organizaciones que aún no lo son y más rentables a aquellas que ya se encuentran posicionadas satisfactoriamente dentro de un mercado que constantemente tiene cambios, en donde la competencia se intensifica y los clientes tienen libertad de elegir, entre muchas opciones que les presentan iguales o similares beneficios.

Es por ello que en este momento, las organizaciones se encuentran en una lucha de procesos, en la que a futuro tendrá más oportunidad de ser buscada la que facilite la obtención del servicios que ofrece, a través de la utilización de procesos internos adecuados a las necesidades reales de sus clientes; entre las que destacan: agilidad, rapidez, exactitud y comodidad. Por el contrario, aquellas organizaciones que buscan la seguridad interna antes que la satisfacción del cliente y que para lograrlo llenan los procesos de pasos engorrosos e innecesarios quedarán al margen.

Hoy, el fundamento de los cambios organizacionales es la capacidad intelectual de quienes integran las empresas, sin importar la posición que ocupen en los organigramas tradicionales, los cuales ya pasaron a la historia.

D.2.6. Desarrollo de una filosofía de la Administración del Talento Humano⁴

⁵Las acciones de las personas siempre están basadas en sus suposiciones básicas; esto es particularmente cierto en relación con la administración de personal. Las suposiciones básicas con respecto a las personas, pueden ser, si se les puede tener confianza, si les desagrada el trabajo, si pueden ser creativas, por qué actúan como lo hacen y la forma en que deben ser tratadas, comprenden una filosofía propia de la administración de personal. Todas las decisiones sobre el personal que se tomen la gente que se contrate, la capacitación que se les ofrece, las prestaciones que se le proporcionen - reflejan esta filosofía básica.

¿Cómo se desarrolla una filosofía así? En cierta medida, eso es algo que se tiene de antemano. No cabe la menor duda de que una persona trae consigo a su trabajo una filosofía inicial basada en sus experiencias, educación y antecedentes, sin embargo, esta filosofía no está grabada en piedra. Debe evolucionar continuamente en la medida en que la persona acumula nuevos conocimientos y experiencias. Por lo tanto, se procederá a analizar algunos de los factores que influyen en estas filosofías.

D.2.7. Influencia de la filosofía de la alta administración.

Uno de los factores que darán forma a la filosofía personal de cada empleado será la de la alta administración de la empresa para la cual trabaje. Aunque la filosofía de la alta administración puede o no ser explícita, generalmente se comunica por medio de sus acciones y se extiende a todos los niveles y áreas en la organización.

⁴ CHIAVENATTO, IDALBERTO: **Gestión del Talento Humano**, Primera Edición, Pág. 76

D.3. EL CAPITAL HUMANO Y COMPETENCIAS.⁶

D.3.1. Conceptos Básicos.

- ✓ **Capital:** cantidad de dinero o valor que produce interés o utilidad. Elemento o factor de la producción formado por la riqueza acumulada que en cualquier aspecto se destina de nuevo a aquella unión del trabajo y de los agentes naturales.
- ✓ **Humano:** relativo al hombre o propio de él.
- ✓ **Gestión:** efectuar acciones para el logro de objetivos
- ✓ **Competencia:** aptitud; cualidad que hace que la persona sea apta para un fin. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo. Idóneo, capaz, hábil o propósito para una cosa. Capacidad y disposición para el buen desempeño. Estos términos por separado no nos dan mucha claridad o luz de su utilización en la administración del RRHH, sin embargo veamos las interacciones que se suceden entre ellos.

D.3.2. Capital Humano

Es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas capacidades realzadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente. En sentido figurado se refiere al término capital en su conexión con lo que quizá sería mejor llamada la "calidad del trabajo" es algo confuso. En sentido más estricto del término, el capital humano no es realmente capital del todo. El término fue acuñado para hacer una analogía ilustrativa útil

⁶ <http://www.monografias.com/trabajos6/gepo/gepo.shtml>

entre la inversión de recursos para aumentar el stock del capital físico ordinario (herramientas, máquinas, edificios, etc.) para aumentar la productividad del trabajo y de la "inversión" en la educación o el entrenamiento de la mano de obra como medios alternativos de lograr el mismo objetivo general de incrementar la productividad.

D.3.4. Gestión por Competencia

Herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o podrían hacer.

D.3.3. Importancia del desarrollo del Capital Humano en la Empresa⁷

Sabemos que la tecnología de avanzada es indispensable para lograr la productividad que hoy nos exige el mercado, pero vemos también que el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tenga la gente que participa en la organización.

Además en la era actual, la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean medibles y más aún, valorizadas conforme a un sistema de competencias.

⁷ CHIAVENATTO, IDALBERTO: **Administración de Recursos Humanos**, Cuarta Edición.

D.3.4. Importancia del desarrollo de la gestión por competencias

Es una de las herramientas principales en el desarrollo del Capital Humano. La gestión por competencias hace la diferencia entre lo que es un curso de capacitación, con una estructura que encierre capacitación, entrenamiento y experiencia que son necesarios de definir para los requerimientos de un puesto o identificar las capacidades de un trabajador o de un profesional. Sería importante entonces, validar los conocimientos o experiencias más operativa –menos mental- por llamarle de algún modo, que es una forma de "llamar" a este movimiento a un mayor número de personas, y de hacerlo también más entendible y aceptable por todos los trabajadores de la empresa.

Un tema crítico al que atiende directamente el modelo es el impulsar la innovación para el liderazgo tecnológico ya que los trabajadores conocerán su propio perfil de competencia y el requerido por él puesto que ocupan o aspiran, identificando y actuando sobre las acciones necesarias para conseguir el perfil requerido. Se incentiva así el clima innovador desde la base, fundamentalmente a través del auto desarrollo.

Todo esto permite profundizar la Alianza Estratégica empresa - trabajadores al generar mejores RR.HH. con desarrollo de carrera, movilidad, flexibilidad y mayor empleabilidad.

D.3.5. Estructura de un modelo de gestión por competencias

D.3.5.1. Confección del catálogo de competencias:

A partir de la descomposición de las tareas que es necesario hacer para un proceso, se identifica lo que se necesita saber hacer para ejecutar eficientemente dichas tareas.

- ✓ **Estructuración de conocimiento dentro de un esquema predefinido:** una vez identificadas las competencias se debe trabajar en la descripción clara de cada uno de sus niveles, para poder realizar las calificaciones en forma eficiente y objetiva.
- ✓ **Identificar los requerimientos de competencias para un puesto o equipo de trabajo:**

De esta forma, se puede individualizar el grado de adecuación y la forma de cubrir las posibles brechas, así se podrá identificar a los colaboradores que cuentan con conocimientos críticos dentro de la empresa y su potencial uso evitando que el ejecutivo en una división dependa exclusivamente de los recursos que tenga a su alcance, lo que permitirá asignar siempre a la persona más idónea para el puesto, y solo en el evento que no exista internamente se podrá recurrir a la contratación de empresas externas.

D.3.5.2. Cómo se define este modelo

Como se dijo, son los cambios en las operaciones, los que traerán los beneficios más importantes. El modelo es una herramienta imprescindible para conseguir esos cambios, ya que los nuevos estilos de trabajo requieren una forma sistemática para la identificación de los requerimientos de competencias en la operación, así como contar con ellos en tiempo y forma. Para que este modelo de gestión de RRHH sea operativo deberán definirse nuevos roles, responsabilidades y nuevos procesos, no sólo para administrar los conocimientos que hoy tienen los trabajadores y profesionales de una organización en particular, sino también para que ésta "capacidad colectiva de hacer" aumente a través de la incorporación de nuevas prácticas, nuevas tecnologías, socialización de los conocimientos, etc.

D.4. EL ANÁLISIS FODA⁸

Es una herramienta analítica que sirve para analizar la situación competitiva de una organización, e incluso de una nación. Su principal función es detectar las relaciones entre las variables más importantes para así diseñar estrategias adecuadas, sobre la base del análisis del ambiente interno y externo que es inherente a cada organización.

Dentro de cada una de los ambientes (externo e interno) se analizan las principales variables que la afectan; en el ambiente externo encontramos las amenazas que son todas las variables negativas que afectan directa o indirectamente a la organización y además las oportunidades que nos señalan las variables externas positivas a nuestra organización. Dentro del ambiente interno encontramos las fortalezas que benefician a la organización y las debilidades, aquellos factores que menoscaban las potencialidades de la empresa.

La identificación de las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades (en inglés_SWOT: Strengths, Weaknesses, Oportunities, Threats), en una actividad común de las empresas, lo que suele ignorarse es que la combinación de estos factores puede recaer en el diseño de distintas estrategias o decisiones estratégicas.

Es útil considerar que el punto de partida de este modelo son las amenazas ya que en muchos casos las compañías proceden a la planeación estratégica como resultado de la percepción de crisis, problemas o amenazas.

⁸ MARCELA MOLINA F. INGENIERO COMERCIAL - MBA



Este tipo de análisis representa un esfuerzo para:

Examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compete.

Permite obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados

Tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc.)

Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán serle de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de

manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

Importante: La empresa tiene que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales usted tiene poco o ningún control directo.

Objetivo: convertir los datos del universo (según lo percibimos) en información, procesada y lista para la toma de decisiones (estratégicas en este caso). En términos de sistemas, tenemos un conjunto inicial de datos (universo a analizar), un proceso (análisis FODA) y un producto, que es la información para la toma de decisiones (el informe FODA que resulta del análisis FODA).

Cualquier persona puede hacer un análisis FODA, ya que esa persona tiene que tener la capacidad de distinguir en un sistema:

1. Lo relevante de lo irrelevante
2. Lo externo de lo interno
3. Lo bueno de lo malo

El primer acercamiento sería:

Factores	Positivos	Negativos
Internos	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Externos	OPORTUNIDADES	AMENAZAS

Este análisis establece el diagnóstico estratégico y su objetivo consiste en concretar, en un gráfico o en una tabla los puntos fuertes y débiles propios del programa, con las amenazas y oportunidades externas, en coherencia con la lógica de que la estrategia debe lograr un adecuado ajuste entre su capacidad interna y su posición competitiva externa.

Lo importante de este análisis es pensar en lo que es necesario buscar para identificar para medir los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y amenazas del proyecto, cuestiones claves que son compiladas y analizadas gráficamente.

Las fortalezas y debilidades internas resultan de vital importancia, ya que nos permiten entender la viabilidad del proyecto en el entorno concreto en que éste se tiene que llevar adelante. Un primer paso, por tanto, consiste analizar el ambiente en que está inmerso el proyecto. Se debe, posteriormente, determinar las variables o factores críticos de éxito apropiados a utilizar.

D.4.1. Fortalezas y Debilidades

Considere áreas como las siguientes:

- Análisis de Recursos
- Capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles.
- Análisis de Actividades
- Recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad
- Análisis de Riesgos

- Con relación a los recursos y a las actividades de la empresa.
- Análisis de Portafolio
- La contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización.

Al evaluar las fortalezas de una organización, tenga en cuenta que éstas se pueden clasificar así:

✓ **Fortalezas Organizacionales Comunes**

Cuando una determinada fortaleza es poseída por un gran número de empresas competidoras. La paridad competitiva se da cuando un gran número de empresas competidoras están en capacidad de implementar la misma estrategia.

✓ **Fortalezas Distintivas**

Cuando una determinada fortaleza es poseída solamente por un reducido número de empresas competidoras. Las empresas que saben explotar su fortaleza distintiva, generalmente logran una ventaja competitiva y obtienen utilidades económicas por encima del promedio de su industria. Las fortalezas distintivas podrían no ser imitables cuando:

- ✓ Su adquisición o desarrollo pueden depender de una circunstancia histórica única que otras empresas no pueden copiar.
- ✓ Su naturaleza y carácter podría no ser conocido o comprendido por las empresas competidoras. (Se basa en sistemas sociales complejos como la cultura empresarial o el trabajo en equipo).

✓ **Fortalezas de Imitación de las Fortalezas Distintivas**

Es la capacidad de copiar la fortaleza distintiva de otra empresa y de convertirla en una estrategia que genere utilidad económica.

La ventaja competitiva será temporalmente sostenible, cuando subsiste después que cesan todos los intentos de imitación estratégica por parte de la competencia.

Al evaluar las debilidades de la organización, tenga en cuenta que se está refiriendo a aquellas que le impiden a la empresa seleccionar e implementar estrategias que le permitan desarrollar su misión. Una empresa tiene una desventaja competitiva cuando no está implementando estrategias que generen valor mientras otras firmas competidoras si lo están haciendo.

Oportunidades y Amenazas

Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

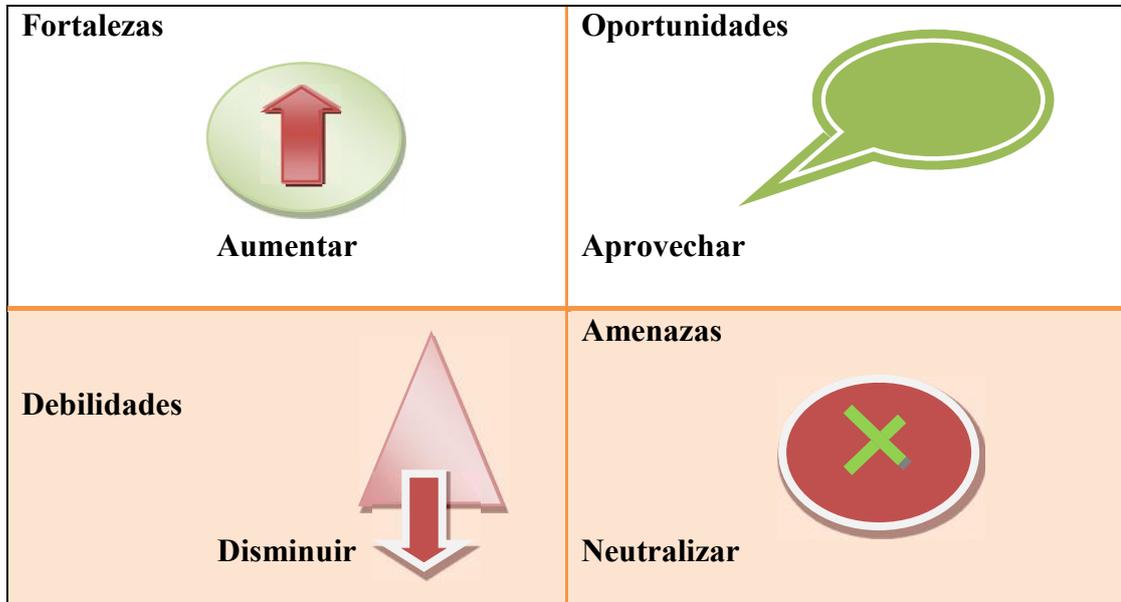
Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

Una vez determinadas las variables o factores críticos se debe realizar un proceso de BENCHMARKING, o análisis comparativos con otros proyectos o programas. Este proceso permitirá identificar nuevas oportunidades.

Por último se establece un gráfico que recoja las posibles estrategias a adoptar. Este gráfico se lleva a cabo a partir de la elaboración de una matriz de 2x2 que recoge la formulación de las estrategias más convenientes.

En la matriz FODA por columnas, se establece el análisis del entorno, primera columna: Amenazas y segunda columna: Oportunidades. Mientras que por filas se realiza el diagnóstico del proyecto, primera fila: Fortalezas y segunda fila: Debilidades. Así se establecen cuatro

cuadrantes que reflejan las posibles estrategias que se deben adoptar para que el proyecto se lleve a feliz término.



La relación que se establece sería la siguiente:

- Cuadrante 1-1 Estrategias Defensivas
- Cuadrante 1-2 Estrategias Ofensivas
- Cuadrante 2-1 Estrategias de Supervivencia
- Cuadrante 2-2 Estrategias de Orientación

Lo que gráficamente sería de la siguiente forma:

MATRIZ FODA	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
FORTALEZAS	Estrategias Defensivas	Estrategias Ofensivas
DEBILIDADES	Estrategias de Supervivencia	Estrategias de Orientación

La complementación práctica del análisis de la matriz, se realiza examinando en forma aislada al cuadrante. Es decir, si se elige el primer cuadrante (Fortaleza-Amenaza) se tiene que identificar cada una de las fortalezas y cada una de las amenazas de manera que cada cuadrante deberá ser analizado para estudiar las consecuencias y acciones que de dicha situación puedan derivarse.

Con los resultados obtenidos se debe ir orientando la futura estrategia.

- ❖ Las estrategias defensivas son para enfrentar las amenazas
- ❖ Las estrategias ofensivas son la posición ideal: rápido crecimiento y cumplimiento de los objetivos
- ❖ Las estrategias de supervivencia son las que se utilizan para combatir las amenazas cuando no se tienen las fortalezas necesarias
- ❖ Las estrategias de orientación, cuando se presentan oportunidades que se pudieran aprovechar, pero no se cuenta con la preparación adecuada

Con lo anterior se debe establecer un programa de acciones específicas y reorientar las estrategias anteriormente formuladas. El análisis FODA como herramienta de diagnóstico debe realizarse teniendo en cuentas las peculiaridades del proyecto y la información disponible.

D.5. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

D.5.1. Concepto.

⁹La descripción y el análisis de puestos o cargos tienen que ver directamente con la productividad y competitividad de las empresas, ya que implican una relación directa con el recurso humano (Talento Humano) que en definitiva es la base para el desarrollo de cualquier

⁹ F.M. Francisco, Análisis y Rediseño de Puestos, Ed. Díaz de Santos 1996

organización. Son herramientas que permiten la eficiencia de la administración de personal, ya que son la base para la misma. Una descripción y análisis de cargos objetivo y juicioso dan como resultado la simplificación en otras tareas propias de este sector de la organización.

Es muy importante tener claro que existe una gran diferencia entre una descripción de puesto y análisis de puestos. La descripción de puestos o cargos es una fuente de información básica para toda la planeación de recursos humanos. Es necesaria para la **selección, el adiestramiento, la carga de trabajo, los incentivos y la administración salarial**.

La descripción es un resumen de las principales responsabilidades, funciones y/o actividades del puesto; es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en una empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende. Todas las fases que se ejecutan en el trabajo constituyen el cargo total. Un cargo "es la reunión de todas aquellas actividades realizada por una sola persona, que pueden unificarse en un solo concepto y ocupa un lugar formal en el organigrama".

Evidentemente, las descripciones de cargos son útiles, aunque se pueden permitir desviaciones individuales. Un empleado nuevo querrá saber qué se espera de él, y cuando el supervisor se percata de problemas de coordinación entre empleados tendrá que saber cuáles son las funciones que corresponden a cada uno.

La descripción debería, en el caso ideal, distinguir entre el contenido prescrito y discrecional de cada cargo.

La descripción de puestos se divide en:

- ✓ Descripción genérica: Es explicar el conjunto de actividades del puesto.
- ✓ Descripción específica: Detallar las actividades del puesto. Es decir cada una de las actividades que debe realizar el trabajador.

La descripción de puestos debe redactarse bajo el siguiente procedimiento:

- ✓ CLARIDAD: Con verbos en infinitivo y acciones específicas, con el fin de evitar confusiones.
- ✓ SENCILLEZ: Debe de tener un lenguaje accesible para que toda persona que lo lea entienda lo que se hace en ése puesto.
- ✓ CONCISIÓN: Se debe de utilizar el menor número de palabras.
- ✓ PRECISIÓN: Evitar palabras ambiguas para evitar las confusiones
- ✓ VIVEZA: La descripción debe despertar el interés de la persona que lo está leyendo.

En resumen, la descripción de cargos está orientada hacia el contenido de los cargos, es decir, hacia los aspectos intrínsecos del cargo con la aplicación de algunos métodos que clarifican de alguna manera la descripción de puestos.

D.5.2. Análisis de cargos o puestos.

El análisis de cargos tiene que ver con los aspectos extrínsecos, es decir, con los requisitos que el cargo exige a su ocupante. Pretende estudiar y determinar todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige para poder

desempeñarlo de manera adecuada. Este análisis es la base para la evaluación y la clasificación que se harán de los cargos para efectos de comparación.

Se hace de vital importancia el análisis de cargos porque por medio de éste: se deduce, analiza y desarrolla datos ocupacionales relativos a los cargos, cualidades necesarias para ocupar los cargos y características del ocupante, que sirven de base para la orientación profesional, la evaluación de salarios, la utilización de trabajadores y otras prácticas de personal. Estudia cargos desempeñados en industrias, comercios y otras organizaciones y produce descripciones de elementos de los cargos y de los requisitos físicos e intelectuales que debe poseer el ocupante. Define, clasifica y correlaciona datos ocupacionales; desarrolla medios de orientación para trabajadores inexpertos o que desean cambiar de cargo, y prepara procedimientos de entrevista para facilitar la colocación de trabajadores; utiliza datos para desarrollar sistemas de evaluación de salarios y recomienda cambios en la clasificación de los cargos; prepara organigramas, elabora monografías (mediante la descripción de patrones y tendencias industriales); diseña pruebas para medir conocimientos ocupacionales y habilidades de los trabajadores y realiza la búsqueda ocupacional relacionada.

El análisis es un estudio detallado del puesto para determinar el grado en que se da cada uno de los factores de valuación.

El análisis de cargos tiene una estructura que se refiere a cuatro áreas de requisitos: intelectuales, físicos, responsabilidades implícitas, condiciones de trabajo. Cada una de estas cuatro áreas está dividida en varios factores de especificaciones, como la experiencia, por ejemplo, en el área de requisitos intelectuales. Estos factores de especificación son puntos de referencia que permiten analizar una gran cantidad de cargos de manera objetiva; son verdaderos instrumentos de medición, contruidos de acuerdo con la naturaleza de los cargos

existentes en la empresa. Si la naturaleza de los cargos que van a analizarse varía, así mismo variarán no sólo los factores de especificaciones considerados, sino también su amplitud de variación y sus características de comportamiento.

D.5.3. Análisis y Descripción de los puestos de trabajo.

Antes de entrar en materia de conceptos, resulta conveniente realizar una serie de reflexiones relacionadas todas ellas con la figura del puesto de trabajo, a partir de la bibliografía consultada:

- ✓ Respecto a su procedencia podemos afirmar que el análisis de los puestos de trabajo nace y se desarrolla en el ámbito de la teoría y de las técnicas de la Organización Científica del Trabajo. Esta escuela del pensamiento organizativo propugna la racionalización del centro de trabajo como vía principal para la maximización del rendimiento de los trabajadores. El núcleo de esta corriente estaba constituido por el estudio organizado del trabajo, posterior análisis hasta conseguir reducirlo a sus elementos más simples y la mejora sistemática del rendimiento del trabajador con relación a cada uno de estos elementos.

- ✓ El análisis de los puestos de trabajo es un proceso objetivo, en la medida en que no tiene en consideración a la persona que ocupa el puesto de trabajo, sino al puesto en sí. Aparece entonces el peligro que acecha a todo analista de puestos: perder la orientación y concentrarse en el titular del puesto de trabajo en lugar de hacerlo en el propio puesto.

Esta circunstancia también está presente en el proceso de valoración de los puestos de trabajo¹⁰.

- ✓ Los puestos, curiosamente, son considerados como una posesión personal por parte de sus ocupantes y ello unido al inevitable egocentrismo presente en la interpretación de las percepciones individuales induce a los empleados a considerar este proceso como una intromisión territorial molesta.
- ✓ El puesto de trabajo determina en gran medida el rol que las personas juegan en las organizaciones. Esto hace que se espere un determinado comportamiento en un individuo por el simple hecho de ocupar un determinado puesto de trabajo¹¹.
- ✓ Las organizaciones pueden ser entendidas como conjuntos de personas que desempeñan puestos de trabajo o como conjuntos de puestos de trabajo que son ocupados por personas. En consecuencia el tándem persona-puesto de trabajo es el que caracteriza a una organización de forma similar a como el tándem producto-mercado caracteriza la estrategia desplegada.
- ✓ Normalmente este proceso es acometido en tres típicas ocasiones: una primera cuando la organización nace y se enfrenta a la necesidad de sistematizar su flujo de trabajo; en segundo lugar, cuando es creado un nuevo puesto de trabajo; y, en tercer lugar, cuando

¹⁰ PUCHOL, Luis: Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Madrid: ESIC. 1993.

¹¹ Beer, M. et al. "Dirección de los Recursos Humanos". México CECSA, 1990.

un puesto, a consecuencia de la implantación de nuevos métodos, procedimientos o tecnología, es alterado en su contenido significativamente¹².

- ✓ Como última de las reflexiones apuntadas debemos señalar que la figura del puesto de trabajo es el principal referente de la gestión de carreras. Por tanto, los individuos y las organizaciones evaluarán esta faceta a partir de la relación de puestos de trabajo desempeñados durante el historial profesional de los empleados.

Los términos "Análisis de puestos de trabajo", "Descripción de puestos de trabajo" y "Especificaciones o requisitos del puesto de trabajo" son habitualmente utilizados indistintamente; por lo que conviene establecer, al menos de forma teórica, una diferenciación conceptual¹³:

- ✓ **Análisis de puestos de trabajo:** procedimiento de obtención de información acerca de los puestos: su contenido y los aspectos y condiciones que los rodean.
- ✓ **Descripción de puestos de trabajo:** documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejada de este modo, el contenido del puesto así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo.
- ✓ **Especificaciones del puesto de trabajo:** está relacionado con los requisitos y cualificaciones personales exigidas de cara a un cumplimiento satisfactorio de las tareas: nivel de estudios, experiencia, características personales, etc. Estos requisitos emanan de

¹² Sánchez García, José Carlos: Selección de Personal. Guía Práctica, Ediciones España, 1993.

¹³ LOUART, Pierre (1994): Gestión de los Recursos Humanos. Barcelona: Ediciones Gestión 2000

forma directa del análisis y descripción del puesto. Mediante esta información se elaboraría el perfil profesional.

Es importante, también, aclarar la diferencia existente entre ciertos términos comúnmente utilizados en el Análisis y descripción de puestos de trabajo:

- ✓ **Elemento:** Es la unidad mínima indivisible del trabajo.
- ✓ **Tarea:** Actividad individualizada e identificable como diferente del resto.
- ✓ **Función:** conjunto de tareas, realizadas por una persona, que forman un área definida de trabajo. Suelen mantener entre sí una relación de proximidad física o técnica.
- ✓ **Obligación:** se le denomina así a los diversos compromisos que puede desarrollar una persona en una organización.
- ✓ **Puesto:** Se trata de una o más funciones que se organizan constituyendo una nueva unidad de orden superior y adoptan una posición jerárquica en la organización. También puede definirse como "una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros".
- ✓ **Ocupación:** clases de puestos que pueden ser hallados en diferentes organizaciones y que presentan una gran similitud entre sí. Este término está relacionado con la calificación profesional de los individuos, que le capacita para el desempeño de determinados puestos de trabajo.

Por las características del tema objeto de estudio se hace necesario adentrarnos un poco en los aspectos relacionados con puesto de trabajo a partir del análisis e interpretación de las definiciones encontradas en la literatura consultada.

PEÑA BAZTAN (1990) lo define como "la fijación del contenido de un puesto de trabajo, con las funciones o actividades que en el mismo se desarrollan, así como los niveles de formación, habilidad, experiencia, esfuerzo que son precisos y la responsabilidad que se exige a su ocupante en el marco de unas determinadas condiciones ambientales. Dada la importancia, de esta actividad, es preciso aplicar a su realización el máximo interés y esfuerzo, utilizando analistas capacitados, a los que se hayan señalado normas claras y concretas a fin de que, si se utilizan varios, puedan aplicar idénticos criterios de observación y análisis."¹⁴.

Insistiendo un poco más en el puesto de trabajo, señalaremos que NOE, HOLLEMBECK, GERHART y WRIGHT (1994) presentan esta figura desde una perspectiva de proceso; es decir, inputs concurren en un puesto de trabajo para dar lugar a una serie de outputs.

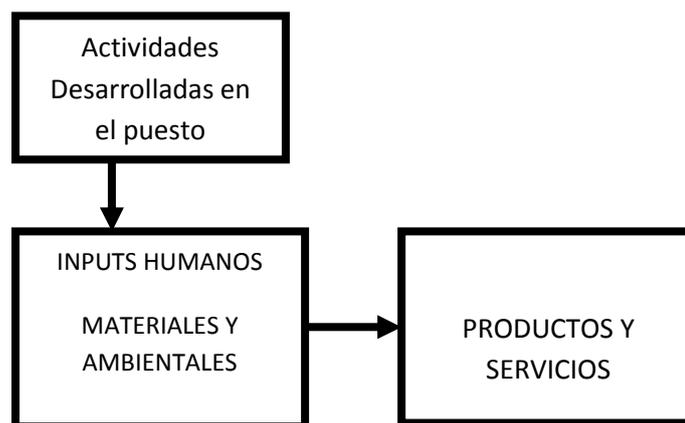


Figura. Proceso que ocurre en los puestos de trabajo

¹⁴ PUCHOL, Luis: Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Madrid: ESIC. 1993.

Efectivamente, en una estructura organizativa correctamente diseñada todo puesto de trabajo responde a una necesidad de la organización, por consiguiente ha de esperarse una aportación de dicho puesto para con la organización; además debe superar ciertos criterios de productividad y calidad. Para lograr estos outputs, los puestos de trabajo están diseñados a partir de tareas, obligaciones y ocupaciones que han de ser desempeñadas mediante los procedimientos instaurados por la organización, los cuales han de responder a criterios de eficacia y eficiencia. Finalmente señalar que en el desempeño de estas actividades están presentes una serie de factores mediáticos: la persona que ocupa el puesto de trabajo (conocimientos, habilidades, potencial, etc.), los medios necesarios para ejecutar las actividades (tecnología usada, herramientas disponibles, etc.) las condiciones organizacionales (relaciones humanas, clima laboral, etc.) y ambientales (lugar físico, iluminación, ruido, etc.).

De acuerdo a lo anteriormente comentado, el Análisis y Descripción de los puestos de trabajo puede ser definido como el proceso de determinación, mediante la observación y el estudio, de los elementos componentes de un puesto específico, estableciéndose las responsabilidades, capacidades, requisitos físicos y mentales que exige, los riesgos que comporta y las condiciones ambientales en las que se desenvuelve.

El análisis y descripción de puestos de trabajo es una herramienta básica para toda la Gestión de Recursos Humanos. Permite aclarar los cometidos de los individuos y sus aspectos colectivos, permite controlar la carga laboral y su evolución de manera que se pueda actuar sobre los calificadores, las decisiones técnicas y los equilibrios de la organización.

D.5.5. En la descripción se detallan:

"Que hacen" los trabajadores: Tareas, funciones o actividades que ejecutan en el desempeño del puesto.

"Como lo hacen": Recursos que utilizan, métodos que emplean, manera como ejecutan cada tarea.

"Para qué lo hacen": Objetivos que pretenden conseguir, propósito de cada tarea.

Junto a esto se han de especificar los requisitos y cualificaciones necesarias para que el trabajador realice las tareas con una cierta garantía de éxito.

Entre los objetivos o posibles usos del análisis y descripción de puestos de trabajo cabe destacar los siguientes:

D.5.5.1. Reclutamiento: El análisis y descripción de puestos de trabajo proporciona información sobre las características que debe poseer el candidato/a a ocupar el puesto de trabajo y por tanto resulta de utilidad a la hora de determinar las fuentes de reclutamiento, esto es, aquellos lugares, centros, etc., donde es más probable que encontremos suficiente número de personas que se ajustan a los requisitos exigidos.

D.5.5.2. Selección de Personal: El análisis y descripción de puestos de trabajo proporciona datos suficientes para elaborar el perfil profesiográfico o profesiograma en el que se especifican las características y requisitos tanto profesionales como personales que debe cumplir el candidato para desarrollar de forma adecuada las tareas y actividades propias del puesto. Esta información guiará la elección de la batería de pruebas psicológicas que se utilizará para medir las características de personalidad que buscamos. También servirá de guía para la entrevista de selección y para los distintos procedimientos selectivos que se utilicen: dinámicas de grupo, etc.

D.5.5.1. Formación: Comparando el ajuste existente entre los requisitos exigidos por el puesto y los conocimientos, aptitudes y características que aporta el candidato, podremos determinar la existencia de posibles desajustes que indiquen la necesidad de desarrollar acciones formativas encaminadas a subsanar las carencias y potenciar los aspectos positivos. De esta forma, una vez detectada la necesidad podremos diseñar e implementar los planes de formación más adecuados.

D.5.5.3. Evaluación del desempeño: Dado que la descripción de puestos nos indica las tareas, actividades, deberes y obligaciones de las que es responsable la persona que ocupa el cargo, dicha descripción nos servirá para determinar hasta qué punto la persona está desarrollando un rendimiento acorde a lo exigido por el puesto. Esto cobra especial relevancia si se está utilizando un procedimiento de evaluación por objetivos o por valores.

D.5.5.4. Valoración de Puestos: El análisis y descripción de puestos de trabajo constituye la herramienta básica a partir de la cual se determina el sistema de valoración de puestos a utilizar. Sin el análisis de puestos de trabajo no resultaría posible la posterior realización de la valoración, procedimiento mediante el que se pretende determinar el valor relativo de los distintos puestos que componen una organización. Esto se hace de cara al establecimiento de sistemas retributivos más justos y equitativos.

D.5.6. Otras Finalidades en las que contribuye o participa:

- ✓ Administración de salarios
- ✓ Seguridad e higiene del trabajo

- ✓ Planes de carrera
- ✓ Mejora de la comunicación entre el personal de la organización y otras¹⁵.

D.5.7. Profesiograma de Cargos.

A partir del ADPT se elabora el Profesiograma de cargos que constituye el documento que sintetiza los principales requerimientos y exigencias que debe poseer el ocupante del puesto.

Según A. Cuesta Santos "el Profesiograma, cuyos componentes esenciales se expresan en la figura 4, es el resultado de las actividades claves de ADPT, marca un hito metodológico fundamental y es un elemento esencial de conexión técnico – organizativo¹⁶.

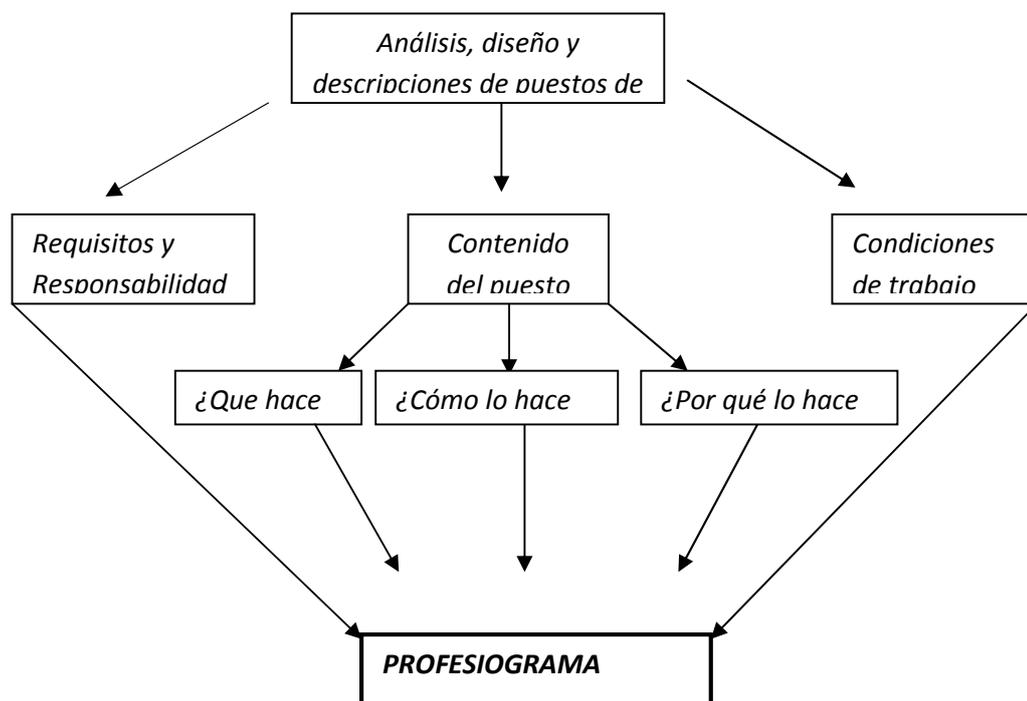


Figura: Componentes esenciales del ADPT.

¹⁵ .LOUART, Pierre (1994): Gestión de los Recursos Humanos. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

¹⁶ Cuesta, Armando. "Tecnología de Gestión de Recursos Humanos". Ediciones FAR, La Habana, 1997.

Para J. M. Fourgous citado por M. Fernández Ríos, el Profesiograma debe contener las seis rúbricas siguientes:

1. La identificación del puesto: Denominación exacta, lugar de trabajo, número de personas que ejercen el mismo cargo.
2. El objetivo del puesto: La situación dentro del organigrama.
3. Las responsabilidades del puesto.
4. Las relaciones: relaciones en el seno de un equipo, animación, contactos, influencias sobre el trabajo de otros que no tienen relación de supervisión con el puesto que se describe y que es ejercida a través del intercambio de información o de opinión.
5. Las condiciones físicas de trabajo: descripción del lugar de trabajo, naturaleza del esfuerzo físico, riesgos posibles, así como las exigencias mentales inherentes al mismo. En cuanto a las exigencias mentales se consideran la concentración, reflexión, coordinación, juicio, discernimiento, etc., que el puesto requiera para el desarrollo de sus funciones, teniendo en cuenta tanto la frecuencia con que se los requiere cuanto la complejidad del razonamiento requerido.
6. Requerimientos para ocupar el puesto: Deberán indicarse las condiciones mínimas que debería reunir el ocupante ideal del puesto que se describe los cuales no coincidirán necesariamente con los que posee el ocupante real del puesto, incluye:
 - ✓ Estudios: Nivel mínimo y la especialidad de los estudios formales requeridos, se refieren a aquellos que se adquieren fuera de la empresa, con sus propósitos general y no necesariamente para un puesto específico.

- ✓ Cursos de especialización: Se especificaran aquellos cursos o actividades complementarias que proveen conocimientos particulares especializados y que se consideran necesarios para el cumplimiento de las tareas del puesto.
- ✓ Experiencia previa y entrenamiento: Se indicará el tiempo mínimo de trabajo como para una persona de características medias y con el nivel de estudios ya descrito, esté en condiciones de ejercer satisfactoriamente todas las funciones y salarios, pensiones de jubilación, primas, beneficios, posibilidades de promoción, cambios, desarrollo de carreras¹⁷.

De acuerdo con el criterio de los autores consultados en la literatura especializada; Hernández, 2001¹⁸ en el profesiograma se deben reflejar los siguientes aspectos:

- ✓ Nombre del cargo u ocupación
- ✓ Dirección de trabajo.
- ✓ Objetivos
- ✓ Responsabilidades
- ✓ Relaciones con otros puestos
- ✓ Calificación técnica
- ✓ Nivel de escolaridad requerido
- ✓ Habilidades y conocimientos requeridos
- ✓ Cualidades Físicas
- ✓ Sexo
- ✓ Características psicológicas necesarias.

¹⁷ Fernández Ríos, Manuel. "Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo". Ediciones Díaz de Santos, S.A, Madrid 1995.

¹⁸ LUCAS ORTUETA, Ramón De: Manual de personal. Técnicas de dirección de personal. Madrid: Index, 1987.

Es necesario precisar que el profesiograma no puede constituir un documento estático en el tiempo y ajeno al micro y macro entorno laboral. Sobre este aspecto señala A. Cuesta: "Como tendencia actual es hacia puestos polivalentes o de multihabilidades, habría que garantizar que los profesiogramas, perfiles de cargos o perfil por competencia se mantengan consecuente con esa tendencia, de manera que no signifique encasillamiento o traba legal, sino un marco referencial, flexible y coherente con un perfil amplio, propiciando el enriquecimiento del desempeño o trabajo, tanto en vertiente horizontal como vertical".

Para la confección de los profesiogramas de cargos es necesario durante el proceso de investigación brindar la mayor información posible familiarizando al personal implicado con las concepciones modernas de GRH, a fin de obtener la máxima colaboración de todos, fomentar el diálogo y la comunicación, para eliminar suspicacias que procedimientos de este tipo suelen generar entre los empleados.

En cuanto a la redacción de los profesiogramas de los cargos no existe un esquema fijo de presentación y descripción de un puesto, no obstante en la bibliografía consultada se sugiere el uso de un estilo sencillo, conciso y claro, procurando iniciar cada frase con un verbo de acción y en tiempo presente.

El procedimiento de Análisis y Descripción de puestos de trabajo utilizado debe brindarle información detallada y abarcadora a la Organización de todos los puestos de trabajo, para su estudio y al grupo de experto que una vez procesada dicha información decidirán los aspectos claves que debe estar en el profesiograma de cargos, teniendo en cuenta la repercusión e importancia de estos en el desenvolvimiento del ocupante del puesto.

Esto nos permitirá que cuando se necesite consultar el profesiograma para un proceso de selección, un análisis de las necesidades y/o la evaluación del desempeño, se concentrará la atención en aquellos datos que realmente interesan.

D.6. PLAN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.

El Plan de Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos, constituye un factor de éxito de gran importancia, pues determina las principales necesidades y prioridades de capacitación de los colaboradores de una empresa o institución¹⁹.

Dicha capacitación permitirá que los colaboradores brinden el mejor de sus aportes, en el puesto de trabajo asignado ya que es un proceso constante, que busca lograr con eficiencia y rentabilidad los objetivos empresariales como: Elevar el rendimiento, la moral y el ingenio del colaborador.

En este sentido, para formular la formación de personal en la empresa, deben contemplarse tres aspectos:

- ✓ La situación real de la plantilla en lo que se refiere a experiencias profesional y niveles de formación.
- ✓ El análisis, de acuerdo con las demandas y necesidades de los puestos de trabajo, de las características de las personas que los ocupan, incidiendo en los aspectos

¹⁹ http://www.wikilearning.com/curso_gratis/la_administracion_de_recursos_humanos_plan_de_capacitacion

sobresalientes y los eventuales puntos débiles que sean susceptibles de acciones de formación y, en consecuencia de mejora.

- ✓ El grado de profesionalismo que se desee alcanzar a fin de instrumentar las acciones de formación y desarrollo personal más adecuados.

La aplicación del plan de formación que se lleve a cabo con los criterios expuestos, revertirá sin duda muy directamente en la plantilla de la empresa, por cuanto a través del mismo se posibilitará la mejora profesional y la óptima adecuación persona-puesto de trabajo.

Desde el punto de vista económico, los programas de capacitación impartidos por una empresa, son quizás una de sus mejores inversiones.

Igualmente se ha demostrado que el ausentismo y la rotación también pueden reducirse con un adecuado plan de capacitación, por lo que éste representa en el orden motivación del empleado, y su repercusión sobre su moral y la satisfacción que obtiene de su trabajo.

D.6.1. Objetivos de la capacitación y desarrollo.

²⁰Los principales objetivos de la capacitación y desarrollo humano son:

- ✓ Preparar a los colaboradores para la ejecución de las diversas tareas y responsabilidades de la organización.
- ✓ Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales el colaborador puede ser considerado.

²⁰ http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/capacitacionrecursoshumanos/

- ✓ Cambiar la actitud de los colaboradores, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más propicio y armoniosos entre los colaboradores, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

El contenido de la capacitación puede involucrar cuatro tipos de cambios de comportamiento de los colaboradores.

1. **Transmisión de informaciones:** el elemento esencial en muchos programas de capacitación es el contenido: distribuir informaciones entre los capacitados como un cuerpo de conocimientos. A menudo, las informaciones son genéricas, referentes al trabajo: informaciones acerca de la empresa, sus productos, sus servicios, su organización, su política, sus reglamentos, etc. puede comprender también la transmisión de nuevos conocimientos.
2. **Desarrollo de habilidades:** sobre todo aquellas destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras: se trata de una capacitación a menudo orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.
3. **Desarrollo o modificación de actitudes:** por lo general se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los colaboradores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión, en cuanto a los sentimientos y relaciones de las demás personas. También puede involucrar e implicar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, ante todo, relacionados con los clientes o usuarios.
4. **Desarrollo de conceptos:** la capacitación puede estar conducida a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y de filosofías, ya sea para facilitar la aplicación

de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización, capacitando directores que puedan pensar en términos globales y amplios.

Estos cuatro tipos de comportamiento de capacitación pueden utilizarse separada o conjuntamente. Si los objetivos no se logran, el departamento de recursos humanos adquiere retroalimentación sobre el

Programa y los participantes.

D.6.2. Finalidad de la Capacitación.

Todo plan de modernización de las empresas, debe sustentarse en una alta inversión en recursos humanos. La capacitación sirve para el desarrollo de las capacidades y habilidades del personal. Hoy son los propios colaboradores quiénes están demandando capacitación en áreas y temas específicos; han asimilado la necesidad de mejorar para incrementar el valor transferido a los clientes.

Un desarrollo de recursos humanos efectivo en una empresa implica planeamiento, estructuración, educación, capacitación para así brindar conocimiento, destrezas y compromiso en los miembros y personal al máximo y utilizarlos creativamente como herramientas para brindar poder.

Hay muchas formas de impartir capacitación, desde sugerir lecturas hasta talleres vivenciales, todos los métodos son buenos, hasta cierto punto, pero los más eficaces parecen ser aquellos que dramatizan modelos para que la persona identifique y practique los comportamientos de quienes son eficientes y tienen éxito en determinado trabajo.

La capacitación facilita el aprendizaje de comportamientos relacionados con el trabajo, por ello, el contenido del programa debe ajustarse al trabajo. La ayuda de los expertos permite identificar los conocimientos, destrezas y las características personales que los instructores puedan enseñar y que sean válidos para el objetivo final.

La capacitación hará que el colaborador sea más competente y hábil. Generalmente, es más costoso contratar y capacitar nuevo personal, aun cuando éste tenga los requisitos para la nueva posición, que desarrollar las habilidades del personal existente. Además, al utilizar y desarrollar las habilidades del colaborador, la organización entera se vuelve más fuerte, productiva y rentable.

D.6.3. Importancia de la Capacitación.

¿Invertir en el recurso humano?, ¿para qué? Son preguntas latentes e invalorables todavía de parte de la población y de algún sector empresarial, porque piensan en la utilidad y no en la productividad, por ello es bueno hacerles recordar que la "educación" no es otra cosa que una inversión.

Cuando un hogar matricula a sus hijos en el colegio, no está realizando un gasto sino que está invirtiendo para que, años después, sus niños de hoy sean hombres libres y útiles a la sociedad del mundo.

La figura se da a la inversa en un hogar que descuida la educación de los hijos porque, mañana más tarde, éstos serán una carga para la sociedad debido a que solamente podrán aportar fuerza física o, probablemente, sean pobladores de las cárceles. Dramático, ¿no?

En las empresas sucede igual; la gran motivadora es la CAPACITACION. El colaborador que recibe capacitación siente que la empresa lo estima y, por lo tanto, le está asignando un salario espiritual y considera que están invirtiendo en su talento para mejorar su rendimiento, la calidad de su trabajo, elevar su productividad y, consecuentemente, piensa que puede estar próximo a un asenso.

Si bien es cierto que el aumento del salario económico es importante para mejorar la calidad de vida, también es cierto que, pasado cierto período, la nueva remuneración se diluye en satisfacer ciertas necesidades y, nuevamente, se requiere nuevo aumento; en cambio, el salario espiritual permite mejorar la calidad humana del hombre, coadyuva a la felicidad de su hogar. Este colaborador será el principal publicista de la empresa por que se sentirá orgulloso de ser su servidor y artífice de su engrandecimiento.

D.6.4. Beneficios de la Capacitación.

Como beneficia la capacitación a las organizaciones:

- ✓ Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- ✓ Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- ✓ Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- ✓ Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- ✓ Crea mejor imagen.
- ✓ Mejora la relación jefes-subordinados.
- ✓ Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- ✓ Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.

- ✓ Promueve al desarrollo con vistas a la promoción.
- ✓ Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- ✓ Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- ✓ Ayuda a mantener bajos los costos.
- ✓ Elimina los costos de recurrir a consultores externos.

Beneficios para el colaborador que repercuten favorablemente en la organización:

- ✓ Ayuda al colaborador en la solución de problemas y en la toma de decisiones.
- ✓ Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- ✓ Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- ✓ Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- ✓ Permite el logro de metas individuales.
- ✓ Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- ✓ Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas, y adopción de políticas:

- ✓ Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- ✓ Ayuda en la orientación de nuevos colaboradores.
- ✓ Proporciona información sobre disposiciones oficiales.
- ✓ Hace viables las políticas de la organización.
- ✓ Alienta la cohesión de grupos.
- ✓ Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- ✓ Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar.

D.6.5. Tipos de Capacitación.

Los tipos de capacitación son muy variados y se clasifican con criterios diversos:

D.6.5.1. Por su formalidad.

Capacitación Informal. Está relacionado con el conjunto de orientaciones o instrucciones que se dan en la operatividad de la empresa, por ejemplo un contador indica a un colaborador de esa área la utilización correcta de los archivos contables o enseña cómo llevar un registro de ventas o ingresos, muchas de las funciones de un contador incluyen algún tipo de capacitación. Una retroalimentación constructiva puede mejorar el desempeño de un colaborador de una manera más efectiva que la capacitación formal

Capacitación Formal. Son los que se han programado de acuerdo a necesidades de capacitación específica Pueden durar desde un día hasta varios meses, según el tipo de curso, seminario, taller, etc

D.6.5.2. Por su naturaleza.

- ✓ Capacitación de Orientación: para familiarizar a nuevos colaboradores de la organización, por ejemplo en caso de los colaboradores ingresantes.
- ✓ Capacitación Vestibular: Es un sistema simulado, en el trabajo mismo.
- ✓ Capacitación en el Trabajo: práctica en el trabajo.
- ✓ Entrenamiento de Aprendices: período formal de aprendizaje de un oficio.
- ✓ Entrenamiento Técnico: Es un tipo especial de preparación técnica del trabajo
- ✓ Capacitación de Supervisores: aquí se prepara al personal de supervisión para el desempeño de funciones gerenciales.

- ✓ Otros Tipos: cualquier situación poco usual no incluida anteriormente.

D.6.6. Modalidades prácticas de Capacitación.

²¹El Plan de capacitación podrá usar otras modalidades que se incorporen según las necesidades de la empresa:

D.6.6.1. Inducción.

Su objeto es la ambientación inicial al medio social y físico donde trabaja y se programa para todo colaborador nuevo.

Será ejecutada de preferencia por el Jefe Inmediato. El contenido del programa versará como mínimo lo siguiente:

- ✓ La Empresa, visión, misión, su organización y objetivo social.
- ✓ Los derechos y deberes del personal de acuerdo con el Reglamento Interno de Trabajo.
- ✓ Las Normas, Reglamento y Controles.
- ✓ El cargo que va a ocupar, sus funciones y responsabilidades. Otros asuntos relacionados con su cargo.

D.6.6.2. Capacitación en el puesto de trabajo.

Se desarrollara en el propio puesto de trabajo y mientras el interesado ejecuta sus tareas. La ejecutara el Jefe Inmediato, la instrucción se hará individual o en grupos.

²¹ http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/capacitacionrecursoshumanos/

D.6.6.3. Cursos internos.

Consistirían en eventos de capacitación sobre técnicas y/o temas académicos, científicos, tecnología, u otro tema de interés empresarial, los mismos que se organizarán en la Sede Central de la empresa, con la participación en algunos casos de las Sucursales. Entiéndase que para denominarlos como tal debe tener como mínimo 40 horas de duración

D.6.6.4. Seminarios / Talleres.

Son eventos de corta duración, alrededor de 14 horas en tres fechas y sobre temas puntuales que sirvan para reforzar o difundir aspectos técnicos o administrativos, en otros eventos generalmente concurrirán funcionarios de la Sede Central

D.6.6.5. Cursos de actualización.

Los cursos de actualización generalmente se programan o se realizan en universidades, escuelas especializadas, institutos y otras instituciones comprometidas con la actualización, y desarrollo permanente de conocimientos de los colaboradores, estos eventos más recomendados son los seminarios y talleres en los que se dictan técnicas nuevas para personal de nivel jerárquico de la empresa

D.6.6.6. Medios De Capacitación

Se refiere a las técnicas, instrumentos y metodologías que coadyuvan al cumplimiento de las actividades y objetivos de la capacitación. Dentro de los más principales tenemos:

D.6.6.7. Conferencia.

Permite llegar a una gran cantidad de personas y transmitir un amplio contenido de información o enseñanza. Se puede emplear como explicación preliminar antes de demostraciones prácticas. Por ejemplo, es útil al impartir las medidas de seguridad, organización de planta, etc.

D.6.6.8. Manuales de capacitación.

Manuales de capacitación u otros impresos, diagramas que permiten la exposición repetida, es útil aplicación de secuencias largas o procedimientos complicados que no pueden retenerse en una sola presentación. Pueden combinarse con conferencias y prácticas de tareas reales.

D.6.6.9. Videos.

Puede sustituir a las conferencias o demostraciones formales, permite la máxima utilización de instructores más capaces. Los cortes, empalmes o en la cámara lenta son útiles para incidir en demostraciones de realidad. Ayudan a la comprensión de ideas abstractas y en la modificación de actitudes.

La grabación y proyección en videos de los colaboradores sujetos a capacitación, son un medio muy eficaz, sobre todo cuando se trata de mejorar la calidad del servicio.

D.6.6.10. Técnicas grupales.

Consiste en ejercicios vivenciales, dinámicas grupales como los juegos de roles, psicodramas, Phillips 66, lluvias de ideas, y otros que pueden ser valiosos elementos para llevar a cabo la capacitación de acuerdo a los objetivos planteados

D.6.7. Proceso de elaboración de un Plan de Capacitación.

El número y variedad de planes o programas de capacitación es muy grande en una empresa de gran envergadura, al igual que su duración; puede ser horas, días, meses o años, El tipo de capacitación que se adoptará en una organización dependerá: del tamaño de la empresa, de las facilidades para el desarrollo del programa y de lo que se quiera enseñar específicamente. La mayoría de los programas de capacitación para colaboradores manuales y de oficina inciden más en las habilidades para el trabajo.

Los programas de capacitación de personal van desde el planeamiento hasta la evaluación de tareas.²²

La programación de la capacitación exige una planeación que incluya lo siguiente:

- ✓ Enfoque de una necesidad específica cada vez.
- ✓ Definición clara del objetivo de la capacitación.
- ✓ División del trabajo a ser desarrollado, en módulos, paquetes o ciclos.
- ✓ Elección de los métodos de capacitación, considerando la tecnología disponible.
- ✓ Definición de los recursos necesarios para la implementación de la capacitación, como tipo de entrenador o instructor, recursos audiovisuales, maquinas, equipos o herramientas necesarias, materiales, manuales, etc.
- ✓ Definición de la población objetivo, es decir, el personal que va a ser capacitado, considerando:
 - Número de personas.
 - Disponibilidad de tiempo.
 - Grado de habilidad, conocimientos y tipos de actitudes.

²² <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/rrhh/humanad.htm>

- Características personales de comportamiento.
- ✓ Local donde se efectuara la capacitación, considerando las alternativas en el puesto de trabajo o fuera del mismo, en la empresa o fuera de ella.
- ✓ Época o periodicidad de la capacitación, considerando el horario más oportuno o la ocasión más propicia.
- ✓ Cálculo de la relación costo-beneficio del programa.
- ✓ Control y evaluación de los resultados, considerando la verificación de puntos críticos que requieran ajustes o modificaciones en el programa para mejorar su eficiencia.

Una vez determinada la naturaleza de las habilidades, los conocimientos o comportamientos terminales deseados como resultado de la capacitación, el siguiente paso es la elección de las técnicas que van a utilizarse en el programa de capacitación con el fin de optimizar el aprendizaje.

D.6.8. Determinación de necesidades de Capacitación.

Constituye la función inicial y estratégica, que consiste en el diagnóstico de necesidades de capacitación de los colaboradores, estableciendo un inventario de necesidades de acuerdo a ciertos factores como la innovación tecnológica, la reducción de la mano de obra, turnos de trabajo y/o secciones administrativas que obligan a las empresas fortalecerse en los denominados sistemas de reconversión laboral, para poder ubicar a las personas a desempeñarse en otros puestos de trabajo, finalmente la aparición de nuevas técnicas gerenciales.

La determinación de las necesidades de capacitación, es una responsabilidad del área de recursos humanos, quien coordina con los jefes de las unidades administrativas para

determinar y priorizar estas necesidades, por otra parte tiene la responsabilidad de utilizar diversos medios, como contar con la asesoría de especialistas para tener una mejor percepción de los problemas provocados por la carencia de capacitación.

Los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación son:

- Evaluación del desempeño.

Mediante la evaluación del desempeño es posible descubrir los aciertos y desaciertos en la realización de las tareas y responsabilidades de los colaboradores allí se determinará el nivel satisfactorio, o no del cumplimiento de sus obligaciones, por lo que se determinará el reforzamiento en sus conocimientos; también sirve para averiguar qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables de la capacitación.

- Observación.

La observación permite apreciar los puntos débiles de los colaboradores, verificando, donde haya evidencia de trabajo ineficiente, como excesivo daño de equipo, atraso con relación al cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número acentuado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, etc.

Durante la observación del cumplimiento de las rutinas de trabajo, hay que saber detectar quien no entiende completamente una tarea y cuando la desempeña incorrecta o deficientemente o da información incorrecta. La observación es una de las técnicas más utilizadas para el diagnóstico de las necesidades de capacitación, antes que la evaluación y calificación de los certificados y diplomas de capacitación, que muchas veces se extienden de "favor"

- Cuestionarios.

Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación (check list) que pongan en evidencia las necesidades de capacitación. Dentro de estas tenemos:

a. Encuestas al personal.

Consiste en una serie de preguntas impresas que se hace al colaborador, para conocer las necesidades de capacitación. Las encuestas deben tener espacio que permitan al encuestado escribir sus criterios, vivencias, dificultades y posibilidades, así como las respuestas concretas acerca de las áreas de conocimientos que desea y necesita ser capacitado. Es conveniente preguntar al personal si tiene necesidades de capacitación. Esto puede establecerse mediante entrevistas o a través de encuestas que determinen con precisión diferentes tipos de necesidades.

b. Solicitud de supervisores, jefes y directores:

Es una de las formas muy aceptadas, por cuanto el jefe o supervisor, conocen en forma muy específica cuando el personal necesita capacitación, por los continuos aciertos y errores que cometen los colaboradores en el cumplimiento de sus responsabilidades, conocedores de esa realidad, los propios directores y supervisores se hacen propensos a solicitar capacitación para su personal

c. Entrevistas con supervisores, jefes y directores:

Tener contactos directos con supervisores y directores, con respecto a posibles problemas solucionables mediante la capacitación, es una buena medida, ya que ellos son conocedores del desarrollo y aplicación de los conocimientos, destrezas y habilidades de los colaboradores en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades. Los jefes inmediatos por lo general saben quién o no necesitan ser capacitados

d. Análisis de cargos:

Mediante esta técnica nos permite tener el conocimiento y la definición de lo que se quiere en cuanto a aptitudes, conocimientos y capacidad, hace que se puedan preparar programas adecuados de capacitación para desarrollar la capacidad y proveer conocimientos específicos

según las tareas, además de formular planes de capacitación concretos y económicos y de adaptar métodos didácticos.

e. Indicadores a priori:

Son los eventos que, si ocurrieran, proporcionarían necesidades futuras de capacitación fácilmente previsible. Los indicadores a priori son:

- ✓ Crecimiento y desarrollo de la empresa y admisión de nuevos colaboradores.
- ✓ Reducción del número de colaboradores.
- ✓ Cambio de métodos y procesos de trabajo.
- ✓ Sustituciones o movimiento de personal.
- ✓ Faltas, licencias y vacaciones del personal.
- ✓ Expansión de los servicios.
- ✓ Modernización de maquinarias y equipos.
- ✓ Producción y comercialización de nuevos productos o servicios.

f. Indicadores a posteriori:

Son los problemas provocados por las necesidades de capacitación no atendidas. Estos problemas por lo general, están relacionados con la producción o con el personal y sirven como diagnóstico de capacitación.

Problemas de personal:

- ✓ Relaciones deficientes entre el personal.
- ✓ Número excesivo de quejas.
- ✓ Poco o ningún interés por el trabajo.
- ✓ Falta de cooperación.
- ✓ Faltas y sustituciones en demasía.

- ✓ Errores en la ejecución de órdenes.
- ✓ Dificultades en la obtención de buenos elementos.

D.6.9. Planeación de la capacitación.

Consiste en determinar el plan de desarrollo del personal, teniendo en cuenta las políticas, estrategias, metodología, inversión y los demás aspectos que se consideran para realizar un plan de desarrollo del recurso humano; A su vez la programación implica el detalle de las características en lo referente al diseño institucional objetivos- contenidos - métodos - materiales - evaluación, los mismos que deben ser diseñados para cada actividad. Específicamente en esta etapa debe:

- a. Definir la filosofía, objetivos, políticas, estrategias y demás acciones del sistema de capacitación y desarrollo.
- b. Determinar el diagnóstico de necesidades priorizadas de capacitación y desarrollo del personal,
- c. Definir quienes deben ser desarrollados
- d. Precisar que necesitan aprender los colaboradores (conocimientos, habilidades o destrezas)
- e. Definir a quien seleccionar como instructor
- f. Elaborar el presupuesto de inversión
- g. Establecer las normas metodológicas
- h. Definir el tipo de capacitación, tiempo a emplear, empleo de medios, materiales, instructores, etc.

D.6.10. Organización de la capacitación.

Está referido a la materialización del planeamiento, estableciendo la programación de las acciones de cómo se desarrollará el plan de capacitación y desarrollo, entre estas acciones se deben considerar las siguientes:

- a. Fijación de la fecha y hora del evento
- b. Determinación del auditorio adecuado donde se desarrollará el evento
- c. Contratación de los instructores
- d. Selección de participantes
- e. Designación de los coordinadores
- f. Preparación de los medios y materiales
- g. Elaboración y manejo de la base de datos

D.6.11. Ejecución de la capacitación.

Es la etapa de la puesta en marcha del plan de capacitación y desarrollo, específicamente se coordina y prepara el programa para el desarrollo del evento, utilizando los trípticos y/u otro medio para difundir la realización del evento. La ejecución de las actividades de capacitación pueden darse de distintas modalidades, dependiendo de la programación establecida: tele conferencia, seminario, películas- videos, cursos, etc.

En esta fase debe estar considerada los diversos medios de capacitación y decisiones de todos los aspectos del proceso, como motivar al personal hacia el aprendizaje, distribuir la enseñanza en el tiempo, asegurar el impacto, que se aplique lo aprendido, etc. Ello dependerá del contenido, de la enseñanza y características del educando. Hay que reiterar la importancia de los principios del aprendizaje como: la motivación, reforzamiento, repetición, participación activa y retroalimentación.

Observar la transparencia del aprendizaje esto es, aplicar al trabajo lo aprendido, para que la capacitación sea útil, lo opuesto es el fracaso, de allí que se debe capacitar en tareas similares al trabajo mismo.

Además debemos tener en cuenta, que el programa de capacitación debe ser planificado y con la interacción del método, calidad de instructores y características de los colaboradores a instruir, por ello, se debe hacer lo siguiente:

- a. Análisis del Método: Contenido, características del individuo, aptitudes
- b. Calidad de Instructores: es un aspecto fundamental en el éxito del programa de capacitación
- c. Observar los principios del aprendizaje:

Para que la capacitación se ejecute en forma armónica, y sobre todo que cumpla sus objetivos dependerá principalmente de los siguientes factores:

- a. Adecuación del programa de entrenamiento a las necesidades de la organización.

La decisión de establecer determinados programas de entrenamiento debe depender de la necesidad de preparar determinados empleados o mejorar el nivel de los empleados disponibles. El entrenamiento debe ser la solución de los problemas que dieron origen a las necesidades diagnosticadas o percibidas.

- b. La calidad del material del entrenamiento presentado.

El material de enseñanza debe ser planeado de manera cuidadosa, con el fin de facilitar la ejecución del entrenamiento. El material de enseñanza busca concretar la instrucción, objetivándola debidamente, facilitar la comprensión del aprendiz por la utilización de

recursos audiovisuales, aumentar el rendimiento del entrenamiento y racionalizar la tarea del instructor.

- c. La cooperación de los jefes y dirigentes de la empresa.

El entrenamiento debe hacerse con todo el personal de la empresa, en todos los niveles y funciones. Su mantenimiento implica una cantidad considerable de esfuerzo y de entusiasmo por parte de todos los participantes en la tarea, además de implicar un costo que debe ser considerado como una inversión que capitalizará dividendos a mediano plazo y a corto plazo y no como un gasto superfluo.

Es necesario contar con un espíritu de cooperación del personal y con el apoyo de los dirigentes, ya que todos los jefes y supervisores deben participar de manera efectiva en la ejecución del programa. Sabemos que un director ejerce mucha influencia decisiva sobre la vida de un supervisor y, del mismo modo, éste sobre cada uno de los empleados.

El mejor entrenamiento que un superior puede tener es contar con una dirección adecuada y abierta, y el mejor entrenamiento que un empleado puede tener es contar con una supervisión eficiente.

- d. La calidad y preparación de los instructores.

El éxito de la ejecución dependerá de interés, del esfuerzo y del entrenamiento de los instructores. Es muy importante el criterio de selección de los instructores. Éstos deberán reunir ciertas cualidades personales: facilidad para las relaciones humanas, motivación por la función, raciocinio, capacidades didácticas, exposición fácil, además del conocimiento de la especialidad.

Los instructores podrán ser seleccionados entre los diversos niveles y áreas de la empresa. Deben conocer a la perfección las responsabilidades de la función y estar dispuestos a asumirla. La tarea no es fácil e implica algunos sacrificios personales. Como el instructor estará constantemente en contacto con los aprendices, de él depende la formación de los mismos.

Es muy importante que este instructor llene un cierto número de requisitos. Cuanto mayor sea el grado en que el instructor posea tales requisitos, tanto mejor desempeñará su función.

e. La calidad de los aprendices.

Aparentemente, la calidad de los aprendices influye de manera sustancial en los resultados del programa de entrenamiento. Tanto que los mejores resultados se obtienen con una selección adecuada de los aprendices, en función de la forma y del contenido del programa de los objetivos del entrenamiento para que se llegue a disponer del personal más adecuado para cada trabajo.

D.6.12. Evaluación de la Capacitación.

La evaluación es un proceso continuo que comienza con el desarrollo de los objetivos de capacitación. Lo ideal es evaluar los programas de capacitación desde el principio, durante, al final y una vez más después de que los participantes regresen a sus trabajos.

En esta fase permite conocer en qué medida se ha logrado cumplir, los objetivos establecidos para satisfacer las necesidades determinadas en el planeamiento.

Al principio, es útil hacer un examen inicial (pre-prueba) para determinar el nivel de habilidad de cada participante y para recibir información de lo que esperan aprender. Estos datos pueden utilizarse para evaluar si se ha conseguido mejorar el conocimiento y las habilidades y si se ha satisfecho las necesidades de los participantes.

Se puede evaluar tanto el programa como a los participantes, con el único fin de conocer los logros, como las deficiencias, con el fin de considerarlos y/o corregirlos

Para la evaluación del programa se recomienda medir: la reacción o impacto que generó, el aprendizaje para saber en cuanto se incrementaron los conocimientos, habilidades y destrezas de los participantes, las actitudes para conocer en cuanto ha modificado su conducta o comportamiento y finalmente los resultados finales para saber si la organización ha mejorado sus resultados, como por ejemplo incremento de ventas, índice de productividad, ausentismos, etc.

En cuanto a la evaluación de los participantes, se hace necesario aplicar tanto una prueba de entrada como de salida, independientemente de las evaluaciones parciales que pudieran aplicarse durante el desarrollo del evento de capacitación

Uno de los problemas relacionados con cualquier programa de capacitación se refiere a la evaluación de su eficiencia

Esta evaluación debe considerar dos aspectos principales:

- ✓ Determinar hasta qué punto la capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
- ✓ Demostrar si los resultados de la capacitación, presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

D.6.10.1. Proceso de cambio:

El proceso de capacitación y desarrollo se constituye un proceso de cambio. Los colaboradores mediocres se transforman en colaboradores capaces y probablemente los colaboradores actuales se desarrollen para cumplir nuevas responsabilidades.

A fin de verificar el éxito de un programa, los directores de personal deben insistir en la evaluación sistemática de su actividad.

- ✓ En primer lugar es necesario establecer normas de evaluación antes de que se inicie el proceso de capacitación.
- ✓ Es necesario también suministrar a los participantes un examen anterior a la capacitación y la comparación entre ambos resultados permitirá verificar los alcances del programa. Si la mejora es significativa habrán logrado sus objetivos totalmente, si se cumplen todas las normas de evaluación y si existe la transferencia al puesto del trabajo.

Los criterios que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación se basan en los resultados que se refieren a:

- ✓ Las reacciones de los capacitados al contenido del programa y al proceso general.
- ✓ Los acontecimientos que se hayan adquirido mediante el proceso de capacitación.
- ✓ Los cambios en el comportamiento que se deriven del curso de capacitación.
- ✓ Los resultados o mejoras mensurables para cada miembro de la organización como menor tasa de rotación, de accidentes o ausentismo.

Además será necesario determinar si las técnicas de capacitación empleadas son más efectivas que otras que podrían considerarse. La capacitación también podrá compararse con otros enfoques para desarrollar los recursos humanos, tales como el mejoramiento de las técnicas de selección o estudio de las operaciones de producción.

e) MATERIALES Y MÉTODOS

e.1. Materiales

Los materiales utilizados en el presente proceso investigativo fueron los siguientes:

- ❖ Libros, revistas y periódicos.
- ❖ Útiles de oficina
- ❖ Computadora portátil
- ❖ Impresora
- ❖ Papel de impresión
- ❖ Fotocopiadora
- ❖ Memoria portátil
- ❖ Internet
- ❖ Transporte

e.2. Métodos

La ejecución de la tesis se basó en el Método Científico de investigación dentro del cual la observación, el análisis y la síntesis han estado presentes como procesos lógicos para llegar a la meta propuesta. Se recopilaron datos de fuentes de información bibliográfica; así como al acopio estadístico de la cotidianidad del trabajo en Área N° 2 centro de salud Hospital del Cantón Yantzaza, a través de técnicas de investigación como la entrevista y la encuesta, utilizando los siguientes métodos.

- ❖ **Método Inductivo:** En la presente investigación se ha aplicado el método inductivo, por cuanto permitió realizar un análisis de lo general a lo particular, sobre el papel que cumple los talento humano en la institución, conociendo al realidad actual, que

está inmerso cada uno de los empleados y trabajadores constatando la planificación del personal, la falta de una estructura orgánica del Área N° 2 centro de salud Hospital del Cantón Yantzaza, así mismo se pudo constatar el incorrecto proceso de manejo y gestión del Talento Humano dentro de la institución.

- ❖ **Método Deductivo:** Permitió recopilar documentación como: normativas, principios y aspectos generales de la gestión del talento humano en el Área N° 2 centro de salud Hospital del Cantón Yantzaza, aplicables en la institución, y con ello la explicación del proceso de la gestión del talento humano, este análisis permitió realizar una propuesta que baya en beneficio y acorde a las necesidades detectadas, a través de este método enfocamos con claridad la función tanto administrativo como en la parte técnica de los empleados y trabajadores del hospital.

- ❖ **Método histórico dialéctico:** Mediante el método histórico dialéctico, nos permitió: vincular el conocimiento de las distintas etapas de desarrollo del Área N° 2 centro de salud Hospital del Cantón Yantzaza, respecto a la gestión del Talento Humano; su desarrollo, sus proyecciones, el conocimiento así como sus necesidades y oportunidades en el quehacer de brindar servicios eficientes de salud a los usuarios.

e.3. Técnicas.

- ❖ **Observación Directa:** Permitió constatar el ambiente actual de desarrollo del Área N°2 centro de salud Hospital del Cantón Yantzaza, su accionar en la comunidad y los servicios que ofrecen a la sociedad como parte de su actividad de brindar servicios de salud.

- ❖ **Encuesta:** Se aplicó a los diferentes puestos tipos tomados a empleados y trabajadores del Área N° 2 centro de salud Hospital del Cantón Yantzaza, donde la información obtenida fue fundamental para determinar los manuales y consecutivamente el proceso de admisión (reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación del personal).

Para la aplicación de las encuestas es necesario indicar que se tomo los puestos tipos, los mismos que son todos los funcionarios administrativos y trabajadores dando un total de 35 personas de diferentes Áreas del Hospital.

- ❖ **La entrevista:** Es una técnica de recolección de información directa y confiable que aplicamos a la directora del Área N° 2 centro de salud Hospital del Cantón Yantzaza, con la finalidad de solicitar información, lo que nos permitió conocer sobre el funcionamiento, manejo y registro de las principales actividades y operaciones que ejecuta la hospital cantonal.

f). RESULTADOS

f.1. SITUACIÓN ACTUAL DEL HOSPITAL CANTONAL DE YANTAZA

En la cuenca del Zamora y parte del Nangaritza es donde nace altivo el Cantón Yantzaza, nombre autóctono y sugestivo, que en idioma shuar significa "valle de las luciérnagas"

Cuando a finales del año 1967 Daniel Arias Castro y Manuel Benigno Muñoz Director y Secretario respectivamente de la Asistencia Social de Loja y Zamora Chinchipe, dispusieron la creación y funcionamiento del SCS Yantzaza, previa petición del Comité promejuoras del recinto de Yantzaza presidido por el Sr. Ingeniero Arturo Briseño y Rafael Ramón Mora distinguidos ciudadanos abanderados de causas nobles y justas.

El lugar inicial de la atención se brindaba en un local arrendado en la casa donde actualmente habita la Familia Zúñiga, cuya primera Enfermera era la Sra. Julia Coronel, persona muy



afable que con sus dones humanísticos formó parte de la recuperación de la salud de varias personas, cuando a finales del año 1968, este sub-centro de salud de Yantzaza se vio cristalizado en la culminación de la obra presidía por el contratista Ing. Iván Riofrío, nombre

que lleva una de las principales avenidas de Yantzaza, obra ubicada en donde actualmente funcionan las oficinas de la planta Administrativa del Hospital. Esta construcción no habría podido realizarse sin la participación decidida de sus moradores, gente altiva y emprendedora

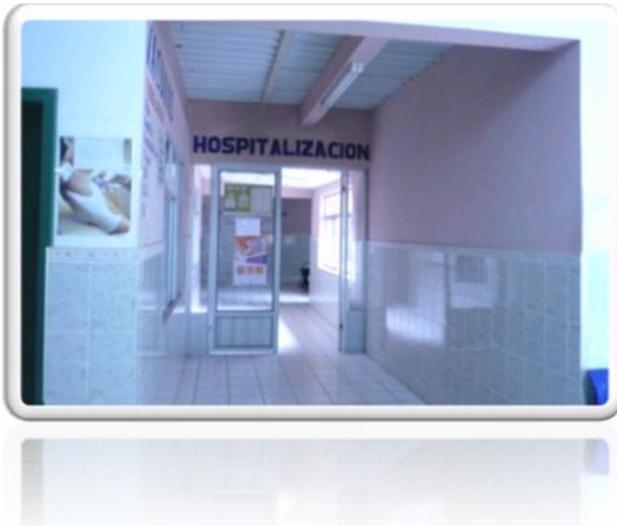
que permanentemente se encontraban defendiendo mas obras para su pueblo, y con una a futuro contribuyeron a la ampliación territorial del mismo.

Luego de que abandonó el puesto de Enfermera la Sra. Julia Coronel, le sucedió el enfermero Sr. Nelson Morocho, quien contribuyó en el SCS de Yantzaza por el lapso de 5 años, tiempo en el cual se ganó la confianza y el respeto de los moradores de Yantzaza y además lugares aledaños y alejados, ya que al ser el primer enfermero era él quien tenía que beberse la gota de sudor en los momentos más difíciles, que se encontraban pasando las mujeres parturientas, los accidentados, y todos casos críticos que se presentan en el diario trajinar de la enfermedad, experiencias como estas le dejaron el gran sabor de haber servido y de seguirlo haciendo a la gente con la que convivía.

Con el Dr. Alberto Carrión en el año 1971 se gestiona el Plano físico del hospital para la construcción del SCS Yantzaza y en el año de 1980, creado para servir a los más desposeídos de la situación limítrofe con el Perú en el gobierno del Dr. Jaime Roldós Aguilera.



La creación del **Área N° 2 Yantzaza Centro de Salud Hospital**, aparece como una necesidad imperiosa de servicio a la comunidad y para afrontar los embates de los conflictos de la guerra con el vecino país del sur, aparece como Centro de Salud Hospital Cantonal Yantzaza. Inicialmente cada uno de las personas que se iniciaron a trabajar y que hoy quedan



12 únicamente ya que unos se han retirado, otros han fallecido, desde este tiempo dependiendo del trabajo que iban a desempeñar. Los servicios que presta el Hospital, consulta externa, laboratorio, farmacia institucional, vacunas, consultorio de ginecología, consultorio de obstetricia, pediatría, clínica, medicina general,

exámenes ecográficos, y el departamento de Rx, en donde labora un Auxiliar y también un médico Imagenólogo, odontología, el área de Hospitalización con su departamento de enfermería, se encuentra dotado de 15 camas distribuidas por cuartos, Pediatría, se encuentra el área quirúrgica con dos quirófanos, la sala de parto, emergencia y morgue.

Los puntos fuertes del Área de Salud No 2 que se han ido fortaleciendo con la participación activa de los integrantes de la institución en la elaboración del Plan Estratégico Anual, así mismo está el empoderamiento paulatino de este plan para el cambio sistemático de actitud de todos quienes son parte de esta Área de Salud, en el trabajo en equipo, y lo más importante es la predisposición de estos en la atención a los usuarios. Así mismo alcanzar una mayor cobertura de la población del área de influencia, capacitar al personal en todo lo referente a su perfil profesional y por ende mejorara la atención a los usuarios, además no hay que dejar de lado un punto fuerte es la firma de convenios con instituciones que ayuden a solidificar mas el modelo salud que viene implantando el Ministerio de Salud Publica. Otra fortaleza es el apoyo gubernamental en la asignación presupuestaria para el nuevo local del Área.

En tanto a los puntos débiles uno de los trascendentes son los cambios administrativos, e imposición de algunos empleados los mismos que en su gran mayoría tienen que ver con la visión o inclinación política que tienen funcionarios de mayor jerarquía, esto con lleva a que se desvanezcan o no se cumplan con algunos compromisos pre establecidos, ya que todo se vuelve un caos, por la incertidumbre que genera la inestabilidad de un funcionario en el liderazgo del Área de Salud. Todo lo antes indicado repercute en que muchos usuarios de los servicios busquen otras instituciones que brindan los mismos servicios, cuando es deber y obligación del personal de salud brindar todas las facilidades y garantías para que la población se sienta cómoda y segura al momento de asistir a la institución.

▪ **Análisis del personal, actitudes, organización y forma de interrelacionarse.**

En lo referente a la plantilla o al personal que labora en esta Área de salud este es bien reducido en los últimos tiempos ha sido fortalecido con nuevos funcionarios, lo que ha permitido que se deleguen funciones y ya no exista sobrecarga de responsabilidades para algunos empleados. Aun con el pasar del tiempo entre el personal que labora en esta dependencia existen las clásicas rivalidades antagónicas entre los que tienen que ver con el Sindicato de Trabajadores, los Empleados con nombramiento y los Funcionarios contratados. Esta lucha de poderes conlleva a que el clima organizacional no sea el más positivo.

▪ **Análisis de las actividades de comunicación.**

En el Área de Salud No 2 se puede evidenciar que existe la utilización de material informativo que ayuda a la comunicación y que su objetivo es publicitar los servicios que y/o programas que se ofrecen, es así que podemos observar la uso de gigantografías, afiches, como también

la señalética correspondiente en cada una de los lugares estratégicos de la institución, toda esta gama de material de información resulta ser una buena inversión con el fin de promocionarse, las



actividades de evaluación mensual que se mantienen coadyuvan a mejorar los niveles de comunicación interna y externa de la institución. Por otro lado existen unas falencias que se deben tener en cuenta realizar un estudio de investigación real y objetiva para conocer la realidad que viven los usuarios internos y externos, sus necesidades, sus expectativas, sus carencias, etc. Hace tiempos atrás existía un programa radial en donde se informaba a la comunidad en general sobre las actividades de la institución, a dicho programa se lo debería retomar y fortalecerlo ya se convierte en el nexo entre la institución y la comunidad en general.

- **Análisis de la opiniones actitudes, gustos y preferencias de los pacientes.**

Como en toda entidad del sector público los usuarios siempre van a presentar reclamaciones al servicio, entre ellas se encuentran: el maltrato a los que son víctimas por algunos de los profesionales y empleados de la institución, por la escasa cantidad de turnos para la atención médica, falta de entrega de medicinas, por el espacio físico que en este caso es totalmente reducido, inadecuado y poco funcional para las actividades que debe cumplir. Pero todo esto

se podrá resolver paulatinamente por medio del uso de técnicas de comunicación hacia los usuarios dándoles a conocer a ellos la información exacta y verás de las normas, reglas establecidas, que se deben cumplir desde la planta central de Ministerio de Salud Publica para que la atención que se reciba sea de calidad y calidez.

f.1.1. ANÁLISIS DEL CONTEXTO ESTRATÉGICO Y LA SITUACIÓN ACTUAL EN VARIOS CAMPOS:

- **El entorno político.**

Dentro del entorno político el Área de Salud No 2 cumple con la políticas emitidas desde la administración central del Ministerio de Salud Pública, estas políticas son las que dirigen, regulan, normalizan, evalúan y rediseñar las actividades del sector salud.

Siempre teniendo como norte el desarrollar estrategias de acciones promoción de la salud y programas de información, educación, comunicación, promover, preservar y desarrollar las condiciones saludables del medio ambiente físico, laboral y social, a través de la promulgación de normativas para la explotación racional, implementar acciones para combatir la desnutrición infantil, incluyendo la promoción de la lactancia materna y desarrollar una estrategia de seguridad alimentaria para toda la población, garantizando el acceso a los grupos en mayor riesgo biológico y social, fortalecer los procesos de desconcentración y descentralización de la gestión pública en salud, así como la lucha contra la corrupción y el clientelismo político, promover la participación social en salud y el control ciudadano a nivel local, que permita ejercer los derechos de información, reclamación, y de atención digna. desarrollar acciones de prevención, control y vigilancia de las enfermedades y riesgos biológicos, laborales y psico-sociales que afectan a la salud de grupos específicos de la

población, ejecutar el plan nacional vigente en materia de población, inclusive en lo relacionado con salud sexual, reproductiva y planificación familiar, regular los precios y la calidad de los medicamentos, insumos y equipamiento médico y demás tecnologías en salud, y formular y articular políticas públicas saludables en beneficio de la salud de la comunidad.

- **El entorno Económico.**

En la parte económica el Área de Salud N° 2 cuenta con un presupuesto limitado para el año 2010, el mismo que debe ser distribuido equitativamente entre las diferentes unidades operativas con el fin de cubrir las necesidades de cada uno de los requerimientos de los programas y servicios que ofrece dicho centro de salud, pero este presupuesto económico no permite realizar y cumplir eficientemente las exigencias básicas y fundamentales de los usuarios interno ni externos que acuden en busca de atención. En años anteriores el presupuesto entregado no fue aprovechado de la mejor manera, es así que se debe capacitar al personal para manejar el presupuesto de manera oportuna a través de una capacidad de gestión y de gastos financieros eficaz para no tener complicaciones en el portal de compras públicas y que al final del año fiscal las asignaciones presupuestarias sean gastadas en la adquisición de materiales innecesarios o en actividades poco productivas y en el peor de los casos se devuelvan.

Además que el entorno económico está en relación con el nivel de ingresos de la población de la zona de influencia del Área de Salud, la dinámica económica de esta población se encuentra distribuida en clase alta, media y baja, predominando las de tipo media y baja.

La población económicamente activa considerándose así a las personas mayores de 15 años suman un total de 60%, el 11 % de la población son menores de 4 años mientras que los 27% restantes se encuentran en edad escolar.

Las actividades principales son la agricultura, minería que la practican tanto hombres como mujeres. Cabe señalar que la principal actividad de la mujer son los quehaceres domésticos, actividad que al mismo tiempo es combinada con otras como: lavandería, vivandera y comerciante minoristas (tiendas barriales). El hombre sé constituye el jefe de familia y el principal soporte económico.

El ingreso económico de los habitantes de estos sectores, les permite satisfacer sus necesidades básicas, aunque no cómodamente, como son la educación, salud, vivienda y la recreación. Siendo en promedio el ingreso de 200 dólares por jefe de familia. Los productos agrícolas propios del lugar son comercializados en los mercados locales de la ciudad y en poca cantidad lo dejan para su consumo. Con todas estas particularidades del entorno económico el centro de salud debe buscar las alternativas necesarias para que satisfacer las necesidades en salud que solicitan los usuarios.

- **El entorno demográfico.**

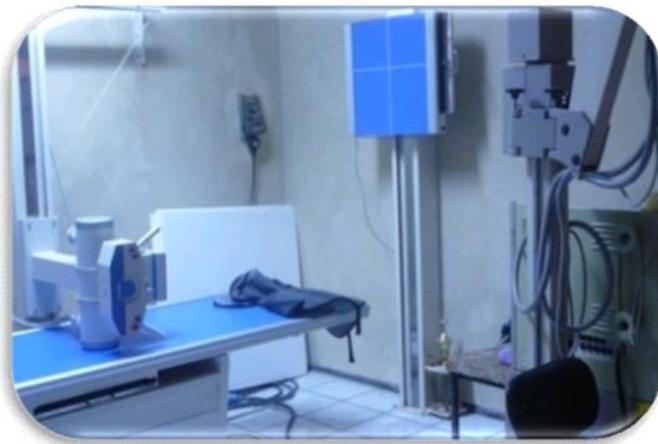
El entorno demográfico es muy amplio es una de las Áreas de Salud de mayor amplitud en la zona geográfica y por ende con mayor cantidad de pobladores, distribuidos en zonas urbanas, urbano



marginales y rurales. Los usuarios externos que más acuden a los servicios son los de las zonas urbanas marginales y rurales ya que no cuentan con ingresos económicos para acudir a servicios privados, los mismos que ofrecen servicios con tecnología de punta y de mayor complejidad y que por ende compiten en algunos casos en desigualdad de condiciones.

- **El entorno tecnológico.**

En el aspecto tecnológico en el Área No 2, cuenta con los servicios tecnológicos que están



prestando sus servicio desde muchos años atrás, existen así mismo limitada tecnología de punta, ya que debido a su nivel de complejidad los pacientes que necesitan algún tipo de intervención son referidos a centros de especialidades que

cuenten con servicios de diagnostico, o de rehabilitación de mayor complejidad en lo que tiene que ver con la uso de tecnología de punta.

- **El entorno legal.**

En lo referente a lo legal el Área N° 2 se encuentra enmarcada dentro de las disposiciones que se manejan desde el Ministerio de Salud Pública, es así que en los está regida a los estatutos, reglamentos, reformas y codificaciones, liquidación, disolución, y registro de socios y directivas de las organizaciones previstas en el Código Civil y leyes Especiales. Es por ende que todos los estamentos del Ministerio de Salud Publica están dentro de las Organizaciones de la Sociedad Civil, es por ello que todos los que brindan servicios de salud en el sector publico se rigen por esta normativa que puede ser conocido por todos los ciudadanos del país,

a través del Internet. Está en una razón más para que el entorno legal del Área No 2 se maneje dentro de los parámetros de las instancias legales de las organizaciones de la sociedad Civil.

- **Tipología de los pacientes.**

Los pacientes que acuden al centro de salud son de diferentes tipos, predominando los de situación económica media y baja, siendo las mujeres quienes más buscan ayuda médica. Así mismo existe un grupo de personas que deben estar bien atendidas con un enfoque integral y estas son las trabajadoras sexuales que acuden a esta Área de Salud para los chequeos médicos respectivos.

f.2. DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE ADMISIÓN Y EMPLEO DEL ÁREA N° 2 CENTRO DE SALUD HOSPITAL DEL CANTÓN YANTZAZA

Luego de haber recolectado la información, a través de encuestas aplicadas a los trabajadores y empleados sobre cómo fue el proceso de su reclutamiento, contratación, inducción; procedimos a determinar el proceso de admisión y empleo que se ha utilizado y lo que actualmente se está ejecutando dentro del Área N° 2 centro de salud Hospital del Cantón Yantzaza.



El Proceso de admisión y empleo que tiene actualmente el Área N° 2 centro de salud Hospital del Cantón Yantzaza, no consta de todos

los pasos detallados y especificados los mismos que son;(reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación) llevando a cabo el reclutamiento de una inadecuada, además el medio por el cual opta para dar a conocer que se necesita un empleado o trabajador, es por medio de anuncios y de forma verbal y los requisitos para contratar al personal necesario es la presentación de la hoja de vida y también por recomendación o referencias, también dedujeron que a la única prueba que se sometieron es en llenar un formulario preestablecido por el departamento de RR.HH. La misma que les han permitido medir la habilidad del candidato para ejecutar las funciones a su cargo.

TABLA N° 1

Actividades	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	→	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Responsable
1. Se anuncia la vacante internamente.	x							Jefe Inmediato
2. Informa al jefe de RR.HH. para verificar si existe personal dentro del Hospital.	x						x	Jefe RRHH
3. Se revisa la disponibilidad del personal dentro de la institución		x						Jefe Inmediato
4. Se analiza si existe presupuesto para la vacante existente.		x					x	Director Administrativo
5. Se comunica que si existe financiamiento.	x						x	Director Administrativo
6. Si, existe personal que cubra con los requerimientos de la vacante, inmediatamente se realiza el traslado al puesto requerido.				x			x	Jefe RRHH
7. No existe, se realiza anuncios, para poder cubrir la vacante				x	x		x	Jefe RRHH
8. Recepción de carpetas al departamento de RR.HH	x						x	Jefe RRHH
Leyenda	<input type="radio"/> Operación	<input type="checkbox"/> Verificación	→ Traslado	<input checked="" type="checkbox"/> Operación Combinada	<input type="checkbox"/> Demora	<input type="checkbox"/> Archivo	<input type="checkbox"/> Documento	

Fuente: Área N° 2 centro de Salud Hospital del Cantón Yantzaza
 Elaboración: Los Autores

TABLA N°2

DIAGRAMA DE FLUJO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL

Actividades	○	□	⇒	◐	D	▽	☞	Responsable
1. Preselección de carpetas.	x						x	Jefe Inmediato
2. Reservar una cita para la entrevista de trabajo.	x							Secretaria
3. Aplicación de entrevistas.	x	x						Jefe RRHH
4. Dar a conocer al Director (a), el resultado de las entrevistas de los candidatos.	x	x					x	Jefe RRHH
5. Selección de la persona más idónea para desempeñar el cargo,	x						x	Jefe Inmediato
6. Verifica la petición de trabajo de la persona seleccionada	x							Jefe Inmediato
7. Reservar una cita para la entrevista de trabajo con el Director o la persona que lo represente.	x				x			Jefe RRHH
8. Entrevista final realizada con el Director y el seleccionado.	x							Director
Leyenda ○ Operación □ Verificación ⇒ Traslado ◐ Operación Combinada D Demora ▽ Archivo ☞ Documento								

Fuente: Área N° 2 centro de Salud Hospital del Cantón Yantzaza

Elaboración: Los Autores

En cuanto a la contratación del personal se lo ejecuta mediante un contrato escrito, siendo estos contratos eventuales e indefinidos, la vigencia de dichos contratos es de acuerdo al requerimiento de la institución y la renovación se la realiza si así lo considere la institución, siempre haciendo cumplir las obligaciones y derechos que la Ley determina. En lo referente a la remuneración que perciben los empleados es mensual.

TABLA N°3

DIAGRAMA DE FLUJO DE CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

Actividades								Responsable
1. Notificación de la persona que ha sido seleccionada para ocupar el cargo.	x							Jefe Inmediato
2. Elaboración del respectivo contrato.	x						x	Secretaria
3. Fijación de la hora y fecha con el Director para la firma del contrato,	x							Jefe RRHH
4. Llenar un formulario de control de nepotismo e incompatibilidad por parentesco para la contratación.		x					x	Jefe RRHH
5. Archivar los documentos pertinentes del contratado.							x	Jefe Inmediato
6. Ingreso a la nómina de personal, para el pago correspondiente	x					x	x	Jefe Inmediato
Leyenda Operación Verificación Traslado Operación Combinada Mora Archivo Documento								

Fuente: Área N° 2 centro de Salud Hospital del Cantón Yantzaza
 Elaboración: Los Autores

En cuanto a la Inducción manifestaron, que cuando ingresaron a esta institución no recibieron ningún documento donde les den a conocer un referente de la organización, únicamente les indicaron las normas y políticas más importantes con la finalidad de que cumplan y se desempeñen en sus tareas encomendadas además ostentaron que no reciben incentivos, pero recalcaron que reciben el décimo tercero, cuarto y bonificaciones las mismas que son asignadas por la Ley.

TABLA N°4

DIAGRAMA DE FLUJO DE INDUCCIÓN DEL PERSONAL

Actividades	○	□	→	⊗	D	▽	┌	Responsable
1. Dar a conocer las instalaciones de la institución	x							Jefe Inmediato
2. Indicar las funciones del puesto a ocupar	x						x	Jefe Inmediato
3. Presentación ante el personal que labora en la institución.	x							Jefe Inmediato
4. Entrega de un informe de normas y políticas al nuevo trabajador	x							Jefe Inmediato
Legenda ○ Operación □ Verificación → traslado ⊗ Operación Combinada D mora ▽ Archivo ┌ Documento								

Fuente: Área N° 2 centro de Salud Hospital del Cantón Yantzaza

Elaboración: Los Autores

En lo concerniente a la capacitación que se ha brindado han sido escasas las mismas que se han efectuado extemporáneamente sobre relaciones humanas y motivación siendo estas las únicas capacitaciones ofrecidas por parte de la institución, es por ello que se ha solicitado que se brinde, planes y programas de capacitación para un mejor desenvolvimiento, de sus trabajos y así mismo manifestaron que reciben incentivos entre los que se destacan: económicos, remuneraciones, condecoraciones y placas.

El único instrumento que hace uso el encargado de RR.HH, para la contratación del personal es el siguiente formulario: CONTROL DE NEPOTISMO E INCOMPATIBILIDAD POR PARENTESCO Este formulario se aplicará para el ingreso al Servicio Civil, con el objeto de dar cumplimiento a lo dispuesto en los Art. 6, 7 y 16 de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa, y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público, bajo la responsabilidad de la jefatura de Personal o de quien haga sus veces. Cabe

señalar que no cuentan con ningún tipo de formulario para la contratación del personal, ni para determinar si existe o no nepotismo.

f.3. TABULACIÓN Y PRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN.

f.3.1. DIAGNÓSTICO DE LA ENTREVISTA REALIZADA A LA DIRECTORA DEL ÁREA N°2 CENTRO DE SALUD HOSPITAL DEL CANTÓN YANTAZA

Tomando como base que los establecimientos de salud son instalaciones esenciales destinadas a proporcionar atención de salud con garantía de eficacia, eficiencia, oportunidad y calidez. La obligatoriedad de cumplir adecuadamente con la atención de los enfermos tiene connotaciones técnicas, administrativas, éticas y penales; exigencias que se mantienen en todos los momentos y circunstancias.

Procedimos a realizar una entrevista la directora del Área N°2 Centro de Salud Hospital del Cantón Yantzaza, Lic. Patricia Hurtado, quien nos manifestó que en dicha casa de salud se realizan las siguientes actividades:

El establecimiento de salud requiere una amplia gama de Recursos Humanos, materiales, económicos y tecnológicos. Estos elementos se congregan en conjuntos integrados donde la estructura sostiene los procesos y éstos los resultados. En este conjunto todo está ligado y lo que afecte a un elemento tiene repercusión en el conjunto y en el producto final y que el hospital:

- Generalmente funciona las 24 horas del día de forma ininterrumpida.
- Alberga un público diverso, que incluye pacientes con cuidado especial.
- Contiene materiales peligrosos.

- Depende de servicios básicos para funcionar.
- Posee equipamiento, médico e industrial, y otras inversiones muy costosas que resultan fundamentales para salvar la vida de las personas.

El haber aceptado la Dirección del Hospital es realizar una dirección abierta, el objetivo es que lleguen todo tipo de problemas, para darles una alternativa de solución, yo no trabajo a puerta cerrada y lo pueden ver, cualquiera que pasa y quiera hablar conmigo lo puede hacer en cualquier momento, la directora de la institución manifestó que se viene trabajando en lo siguiente:

Coordinando permanente con los jefes de las unidades departamentales para la revisión de las planificaciones, contratación de personal para las diferentes funciones que se requiera. Trimestralmente, establece reuniones de trabajo con la Directora Provincial de Salud entre otras instituciones, además realiza convenios con diferentes organizaciones sociales, coordina con todos los niveles jerárquicos de Área de Salud N° 2, para llevar a efecto actos relacionados con la atención preventiva de salud y coordinar actos sociales como culturales, basándose en las leyes y normas establecidas.

El Hospital cuenta con algunas normas internas para su correcto funcionamiento y sobre todo los empleados que están regulados bajo la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa, los trabajadores cuenta con el contrato colectivo donde se establecen claramente cada una de sus responsabilidades con la institución.

En cuanto al equipamiento estamos bastante bien, se ha incorporado el ecógrafo, vamos a hacer una pequeña incorporación en el equipo de rayos para mejorar la calidad de las placas radiográficas, eso estamos manejándolo en el presupuesto del 2011, la idea en realidad es mejorar la calidad de las placas. Después en general está realizando las gestiones respectivas para seguir equipando el Hospital, con el objeto de brindar un mejor servicio a los usuarios. Estamos trabajando para agrandar la sala de emergencias, la actual es muy chica, es una sala un poco incomoda para trabajar. Entonces nació el proyecto de hacer una ampliación al lugar, y contamos con el espacio donde se puede agrandar la sala de emergencias. Este proyecto ya se le hizo llegar a la directora provincial de salud, además estamos buscando los mecanismos para hacer funcionar una unidad móvil de salud que prestara servicio en lugares alejados en cuanto a la atención y preventiva de salud y que nos permita realizar campañas permanentes de salud.

Estamos preparando permanente mente al personal para las campañas de malaria y para cualquier desastre que pueda dar en algún lugar o sector cercano y hay que estar preparados con un plan que le permita tomar acciones frente a una situación de emergencia o desastre. Tratamos con otras instituciones disponen de un plan de socorro, pero no basta con que exista, éste debe estar actualizado, ajustado y difundido entre todos los trabajadores del hospital. El plan se lo aprueba, mediante ejercicios de simulación o simulacros, con todo el personal del establecimiento y entre los demás establecimientos de la red de salud a la que pertenece.

Uno de los insumos más importantes para la definición de políticas en salud pública es la información que se genera de los centros asistenciales. Los desastres son eventos de gran impacto en la población y por lo mismo prevemos que los registros, tanto existentes como

nuevos, puedan conservarse y tener el destino apropiado será de gran ayuda a las autoridades locales y nacionales en situaciones de emergencia presentes y futuras.

De la información recolectada a la directora nos manifestó que no existe una estructura orgánica definida del Área N° 2 Centro de Salud Hospital del Cantón Yantzaza, Manual de Bienvenida, de Funciones y Procedimientos que les permita poseer una mejor estructuración, pero que cuentan con un reglamento interno que ha sido siendo este de conocimiento de todos los colaboradores y a través del cual se rigen para realizar sus actividades. También se refirió que la institución cuenta en parte con el personal adecuado para cada puesto de trabajo, existiendo así la falta de personal especializado para ciertas áreas.

La forma de cómo la institución realiza la rotación de su personal es debido a diferentes factores que se pueden presentar; por jubilación, renuncia, terminación de contrato, muerte o despido, así mismo no ejecuta ascensos a los empleados trabajadores.

Manifestó que no realiza otras funciones que sean diferentes a su cargo durante la jornada de trabajo. Al mismo tiempo dedujo que la fuente de reclutamiento que utiliza es interna mediante la presentación de la hoja de vida y a través de recomendaciones, puntualizó que la manera como efectúa la selección de personal es escogiendo a la persona que tenga mayor capacidad para desempeñar el cargo, es por ello que para seleccionar utiliza la técnica de la entrevista siendo la más acorde y satisfactoria, utilizando un tipo de prueba escrita que es el de desempeño la misma que le permitió medir las habilidades de los candidatos para ejecutar las funciones de su puesto a desempeñar.

En cuanto a la capacitación la directora dio a conocer que no se brinda capacitaciones al personal existente dentro de la misma ya que el presupuesto asignado para el reclutamiento,

selección, capacitación, inducción es de un porcentaje muy bajo, no permitiendo con ello que se brinden, planes y programas de capacitación para un mejor desenvolvimiento, y eficacia.

f.3.2. ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS Y TRABAJADORES DEL ÁREA N° 2 CENTRO DE SALUD HOSPITAL DEL CANTÓN YANTZAZA

DATOS INFORMATIVOS:

a) ¿Departamento o unidad en que labora?

CUADRO N° 1

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Administrativos	2	6%
Recursos Humanos	2	6%
Estadística	1	3%
Financiero	4	12%
Servicios Institucionales	1	3%
Médicos	15	44%
Enfermería	3	9%
Personal de Servicios	5	15%
Trabajo Social	1	3%
Total	34	100%

FUENTE: Encuestas

ELABORACIÓN: Los Autores

GRÁFICO N° 1



Análisis:

Como se observa en los datos obtenidos donde se ha tomado una muestra tipo por cada departamento para realizar las encuestas respectivas en el departamento administrativo se ha tomado dos personas que representa el 6%, en Recursos Humanos también se ha tomado dos personas que representan el 6%, en estadística una persona, en el departamento financiero un total de cuatro personas que es el 12%, dentro de los servicios institucionales una persona que nos da el 3%, el mayor número tomado es el de los médicos con un total de quince de diferentes especialidades que representa el 44% del total de la muestra, enfermería un 9%, personal e servicio un 14% y un 3% que es de la trabajadora social. Así podemos ver que la mayor parte son los médicos de diferentes especialidades que labora en el hospital cantonal de Yantzaza.

b) ¿Tiempo que desempeña en dicho cargo?

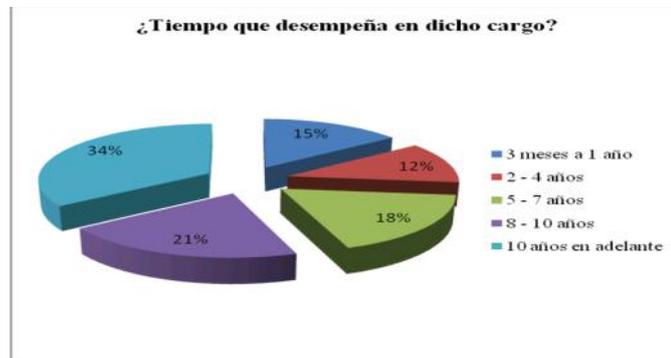
CUADRO N° 2

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
3 meses a 1 año	5	15%
2 - 4 años	4	12%
5 - 7 años	6	18%
8 - 10 años	7	21%
10 años en adelante	12	35%
Total	34	100%

FUENTE: Encuestas

ELABORACIÓN: Los Autores

GRÁFICO N° 2



Análisis:

Los resultados nos muestran que el 15% de empleados y trabajadores va trabajando de tres meses a dos años, así mismo el 12% presta sus servicios entre dos y cuatro años, un 18% entre cinco y siete años, seguido de un 21% que llevan en el hospital entre ocho y diez años respectivamente un 34% va trabajando en dicha institución más de diez años el cual se deduce que un porcentaje considerable tiene nombramiento en el hospital cantonal de Yantzaza, así como también un porcentaje representativo mantiene un contrato temporal de prestación de servicios con el Hospital cantonal de Yantzaza.

c) Marque con una x según corresponda.

CUADRO N° 3

EXPERIENCIA	F	%	INICIATIVA: RESUELVE PROBLEMAS EN	F	%	RESPONSABILIDAD POR PERSONA DE:	F	%	RESPONSABILIDAD POR EQUIPO DE:	F	%
0 – 2 años	7	21	Su trabajo	14	41	Su trabajo	14	41	Menos de 1000	9	29
3 – 4 años	2	6	De su sección	8	24	De su sección	10	29	De 1001 a 1500	7	23
5 – 6 años	5	15	De su departamento	6	18	De su departamento	8	24	De 1501 en adelante		
6 en adelante	20	59	De su dirección	6	18	De su dirección	2	6		15	48
Total	34	100	Total	34	100	Total	34	100	Total	31	100
ESFUERZO	F	%	ESFUERZO FÍSICO REQUIERE	F	%	CONDICIONES DE TRABAJO: RIESGOS	F	%	RESPONSABILIDAD POR EQUIPO DE:	F	%
Mental	11	32	No requiere	8	24	No está en riesgo	4	12	Menos de 1000	9	29
No requiere concentración	6	18	Mediano Esfuerzo	18	53	Eventualmente en riesgo	19	56	De 1001 a 1500	7	23
Requiere concentración	17	50	Constante Esfuerzo físico	8	24	Esta en posibilidad de sufrir accidentes.	11	32	1501 en adelante	15	48
Total	34	100	Total	34		Total	34		Total	31	100

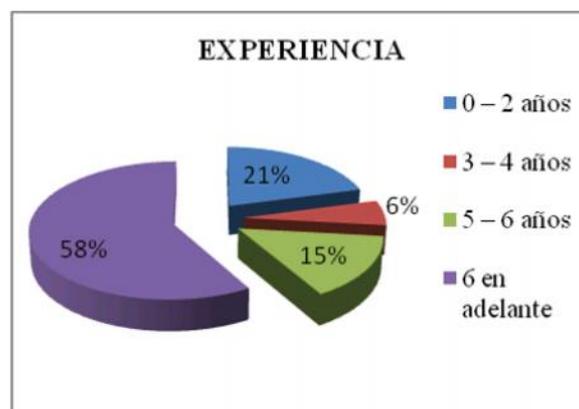
FUENTE: Encuestas

ELABORACIÓN: Los Autores

Análisis

Según la pregunta realizada podemos describir que de acuerdo a la Experiencia un 59% posee de 6 años de experiencia en sus actividades que desarrolla en el hospital, un 21% posee entre dos años, 15% entre 5 y seis años de experiencia y un 6% posee una experiencia entre tres y cuatro años. Con respecto al Esfuerzo el 50% requiere una concentración para el desarrollo de sus actividades, y un 32% requiere de un esfuerzo mental; con la iniciativa de resolver problemas el 41% manifiesta que lo realiza dentro de su trabajo y 24% dentro de su sección se resuelven todos los problemas; para el desarrollo de sus actividades un 53% manifiesta que requiere esfuerzo físico y un 24% manifiesta que no requiere de ningún tipo de esfuerzo físico; la responsabilidad por persona un 41% manifiesta que es referente a su trabajo y 29 de su sección; lo referente si está en condiciones de trabajo riesgoso un 56% manifiesta que esta eventualmente en riesgo de sufrir algún tipo de accidente o contaminación por los diferentes desechos hospitalario que no se dan un tratamiento adecuado; y la responsabilidad que tienen por equipo la mayoría tienen un promedio de 1501 dólares americanos en adelante que corresponde a un 48% y un 29% tiene una responsabilidad por equipo o bienes del hospital por menos de 1000 dólares americanos.

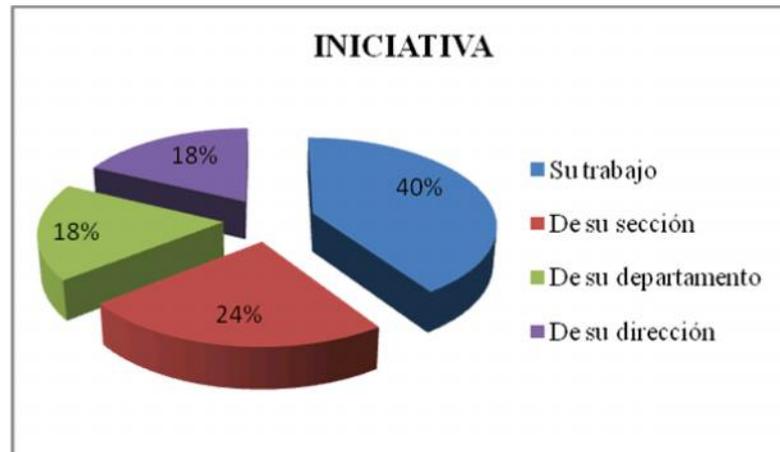
GRÁFICO N° 3



Análisis:

Se puede observar que el 21% de los empleados tiene laborando en el hospital menos de dos años son empleados y trabajadores con contratos temporales, un 6% de tres a cuatro años, un 15% de cinco a seis años y el 58% del personal que labora en el Hospital posee una experiencia de más de 6 años en adelante, lo cual se deduce que la mayoría de trabajadores y/o empleados tienen una experiencia en cada una de sus áreas de trabajo lo que permite que sus actividades sean conocidas y se puedan cumplir de una manera eficiente para poder satisfacer a los usuarios de esta casa de salud.

GRÁFICO N° 3.A



Análisis:

Según los datos obtenidos un 40% manifiesta que tienen iniciativa para resolver los problemas que se presenten en su lugar de trabajo, el 24% en su sección o área de trabajo, un 18% en su departamento y 18% restante dice que lo resuelve los problemas profesionales o personales en la

dirección evita que estos llegues a instancias superiores y involucren a otras personas que no tienen nada que ver.

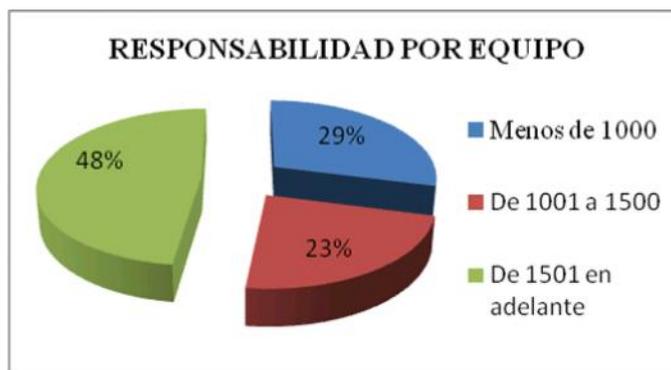
GRÁFICO N° 3.B



Análisis:

El 41% de los encuestados manifiesta que la responsabilidad es por su trabajo, el 29% dice que es por su sección donde labora, el 24% por su departamento y solo un 6% manifiesta que la responsabilidad es por dirección. Lo que se puede evidenciar es que cada uno asume responsabilidades de diferente manera pero un porcentaje significativo asume su responsabilidad en las actividades que debe cumplir.

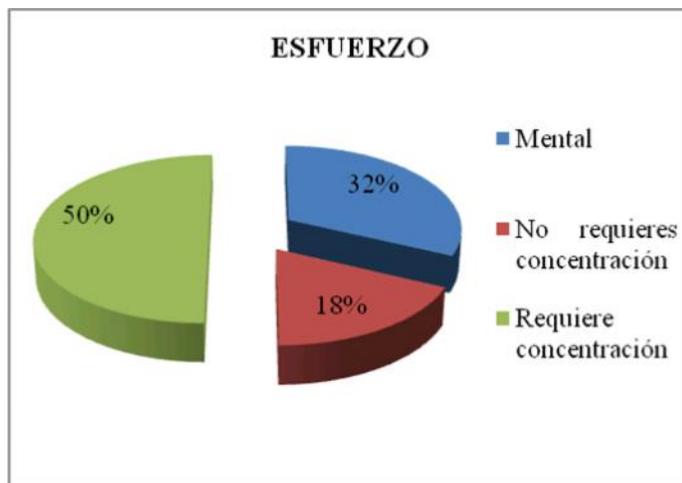
GRÁFICO N° 3.C



Análisis:

Como se muestra en el gráfico el 48% tiene responsabilidades de más de 1501 dólares en adelante, un 29% de 1001 a 1500 y solo un 23% mantiene responsabilidades de 1001 a 1500 dólares. La responsabilidad es por diferentes equipos computacionales, equipos médicos, equipamiento de oficina, accesorios de oficina, y los diferentes materiales que cuenta el hospital y que se encuentra a cargo de cada uno de los empleados y trabajadores con nombramiento de la institución.

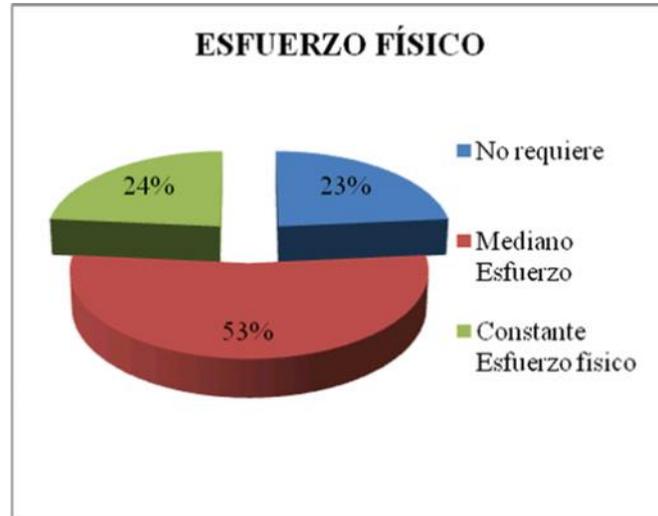
GRÁFICO N° 3.D



Análisis:

Según los trabajadores y empleados un 50% requieren de una buena concentración para desarrollar sus funciones eficientemente, un 32% requieren de un esfuerzo mental continuo y solo un 18% manifiesta que no requiere ningún tipo de concentración o esfuerzo mental para el desarrollo o cumplimiento de sus funciones. La concentración o esfuerzo mental mayormente lo realizan los médicos y enfermeras que necesitan una concentración permanente.

GRÁFICO N° 3.E



Análisis:

Lo referente al esfuerzo físico el 53% manifiesta que si requiere de algún tipo de esfuerzo físico, el 24% un esfuerzo físico constante y un 23% no requiere ningún tipo de esfuerzo físico. El esfuerzo físico está relacionado con el recorrido de diferentes distancias para el cumplimiento de sus actividades sobre todo los médicos que desempeñan sus funciones en los centros de salud rurales del Cantón Yantzaza.

GRÁFICO N° 3.F



Análisis:

De las condiciones de trabajo un 56% manifiesta que están eventualmente en riesgo permanente de sufrir algún tipo de accidente por las condiciones de trabajo, el 32% en una menor posibilidad de sufrir algún tipo de accidentes y solo un 12% que no tiene ningún tipo de riesgo en su puesto de trabajo o en las actividades que realiza. Por lo que se puede observar la mayor parte de trabajadores y empleados no cuenta con las seguridades necesarias para el desarrollo de sus funciones por lo que las autoridades deben brindar las condiciones necesarias para un óptimo desempeño.

d) ¿Posee algún título profesional?

CUADRO N° 4

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	26	75%
NO	8	25%
Total	34	100 %

FUENTE: Encuestas
 ELABORACIÓN: Los Autores

GRÁFICO N° 4



Análisis:

De acuerdo a la información obtenida un 75% del personal que labora en el Hospital Cantonal de Yantzaza manifiesta que si posee un título profesional que le ha permitido desempeñarse en las funciones asignadas, y un 25% no posee título profesional alguno, las personas que posee título profesional son especial mente los médicos de diferentes especialidades y las enfermeras siendo indispensables para cumplir su función.

e) ¿Se sometió a concurso de méritos y oposición para llegar a este puesto?

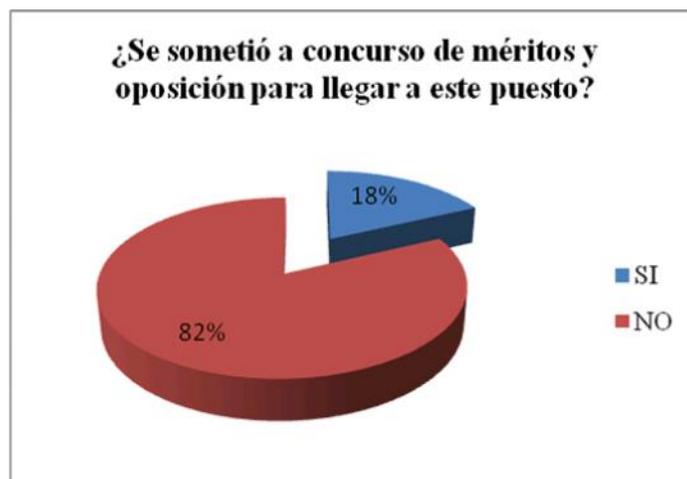
CUADRO N° 5

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	18%
NO	28	82%
Total	34	100%

FUENTE: Encuestas

ELABORACIÓN: Los Autores

GRÁFICO N° 5



Análisis:

Se ha deducido que existe un problema dentro del Hospital cantonal de Yantzaza, ya que de todos los que integran el personal de trabajo tan solo un 18 % equivalente a 6 empleados y trabajadores manifiesta que si se sometió a un concurso de meritos y oposición para llegar a su puesto de trabajo, mientras que un 82% que corresponde a 28 empleados encuestados manifiesta que no lo hizo, por lo que podemos ver que las instituciones públicas están sometidas a los intereses políticos y de las autoridades de turno para la designación de sus colaboradores.

CONDICIONES DE TRABAJO:

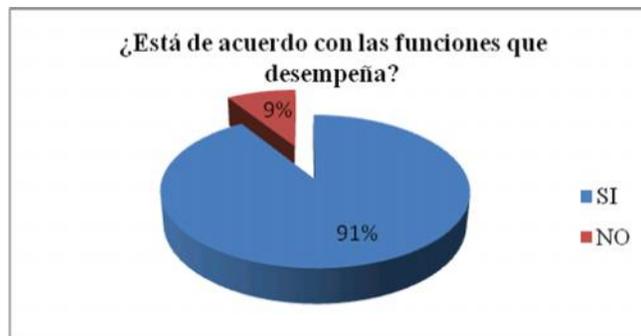
f) ¿Está de acuerdo con las funciones que desempeña?

CUADRO N° 6

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	31	91%
NO	3	9%
Total	34	100%

FUENTE: Encuestas
 ELABORACIÓN: Los Autores

GRÁFICO N° 6



Análisis:

Los datos analizados nos muestran que el 91% de los encuestados entre empleados y trabajadores del hospital cantonal de Yantzaza si están de acuerdo con las funciones que desempeñan, el 9% restante manifiesta que no se sienten acorde a las actividades que están a su cargo ya que no están ubicados de acuerdo a sus capacidades para desempeñar de una manera eficiente las funciones asignadas.

g) ¿Dispone del material necesario para desempeñar su trabajo?

CUADRO N° 7

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	13	38
No	10	29
En parte	11	32
Total	34	100

FUENTE: Encuestas

ELABORACIÓN: Los Autores

GRÁFICO N° 7



Análisis:

En cuanto a si dispone del material necesario para el desempeño de sus actividades un 38% manifiesta que si dispone de los instrumentos necesarios para el desempeño de sus funciones, mientras que un 29% manifiesta que no posee todas las herramientas como equipos actuales, capacitación, programas computacionales, escritorios, archivadores, internet, guantes, mascarillas, cascos, ropa de protección, equipamiento actualizado para los diferentes exámenes entre otros, y un 32% manifiesta que en parte posee el material necesario para el desarrollo de sus actividades diarias.

DATOS DE PROFUNDIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN:

1. ¿Usted es evaluado en el desempeño de sus actividades?

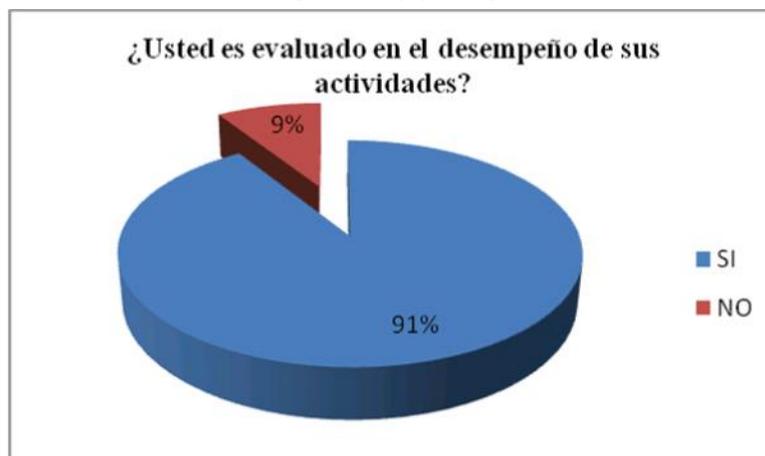
CUADRO N° 8

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	31	91%
NO	3	9%
Total	34	100

FUENTE: Encuestas

ELABORACIÓN: Los Autores

GRÁFICO N° 8



Análisis:

Se puede observar en los datos recopilados que el 91% de los empleados y trabajadores son evaluados permanente mente según las normas de la SENRES que permite medir su desempeño en todos los niveles: directivo, ejecutivo y operativo esta evaluación la realizan cada jefe inmediato a su sub alternos que les permita conocer la eficiencia de cada empleado o trabajador, y tan solo un 9% manifiesta que no ha sido evaluado este porcentaje corresponde a personas que prestan servicios generales como es el aseo del hospital, la preparación de los alimentos, el lavado de ropa. Por lo que se concluye que la evaluación es un parámetro que permite corregir deficiencia para dar un mejor servicio a los usuarios.

2. ¿Quien califica al empleado o trabajador el desempeño de las actividades realizadas?

CUADRO N° 9

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Director	7	35%
Jefe Inmediato	27	65%
Jefe fe Recursos	0	0%

Humanos		
Total	34	100 %

FUENTE: Encuestas

ELABORACIÓN: Los Autores

Para el desarrollo de esta pregunta se ha tomado en cuenta la respuesta de la pregunta número 1, tomando en cuenta solo las personas que han sido evaluadas.

GRÁFICO N° 9



Análisis:

como se puede deducir de los datos el 35% manifiestan que quien califica su desempeño es el director en este caso es a cada uno de los diferentes jefes departamentales que existen dentro del Hospital Cantonal de Yantzaza , mientras que un 65% manifiesta que lo hace jefe inmediato ya

que es quien está supervisando constantemente las actividades que realiza. El jefe de recursos humanos no interviene tan solo se encarga de dar los lineamientos establecidos y formularios 1 y 2 establecido por la SENRES para la evaluación por competencias del personal.

3. ¿Con que frecuencia se realiza la evaluación?

CUADRO N° 10

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mensual	3	6%
Trimestral	2	6%
Semestral	26	81%
Anual	3	6%
Total	34	100%

FUENTE: Encuestas

ELABORACIÓN: Los Autores

GRÁFICO N° 10



Análisis:

Se puede observar que el 81% manifestaron que la evaluación se la realiza semestralmente con los parámetros y formularios establecidos por la SENRES, un 6% manifiesta que la evaluación es mensual por las actividades que cumple, así también 6% dice que la evaluación es trimestral de acuerdo al tipo de trabajo y un 6% manifiesta es anual para realizar una evaluación institucional y de los resultados obtenidos por el hospital y las funciones complicadas por cada empleado y trabajador. Por lo cual se deduce que la evaluación se la debe realizar de acuerdo a la actividad que realice el empleado y en el momento adecuado.

4. ¿Ha recibido algún tipo de incentivos por parte de la institución?

CUADRO N° 11

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	18%
NO	28	82%

Total	34	100
--------------	-----------	------------

FUENTE: Encuestas

ELABORACIÓN: Los Autores

GRÁFICO N° 11



Análisis:

Según los encuestados empleados y trabajadores del Hospital Cantonal de Yantzaza manifestaron que no han recibido incentivos por parte de la institución en un 82%, debido a que son contratos temporales y que el hospital o las instituciones públicas no tiene los fondos para incentivar a todos y 18% si reciben incentivos entre los que se destacan: económicos, condecoraciones, felicitaciones entre otros.

5. ¿Realiza usted la planificación de sus actividades de trabajo?

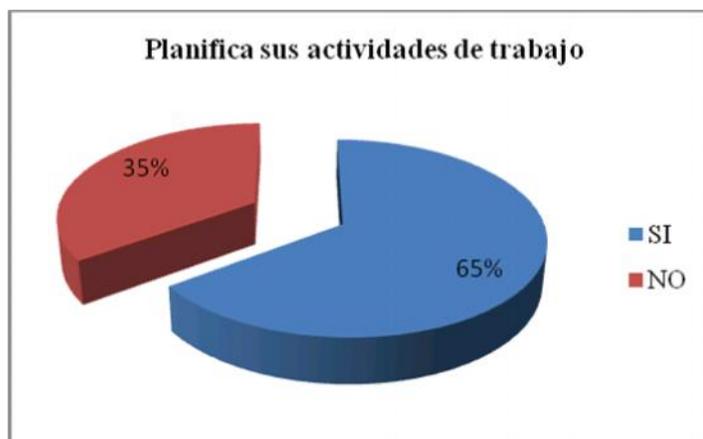
CUADRO N° 12

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	23	65
NO	11	35
Total	34	101

FUENTE: Encuestas

ELABORACIÓN: Los Autores

GRÁFICO N° 12



Análisis:

Según las personas encuestadas manifiesta un 65% que corresponde a 23 personas encuestadas manifiesta si planifica sus actividades a realizarse porque todos los días se renuevan las cosas de acuerdo a los requerimientos de los usuarios, mientras un 35% que corresponden a 11 encuestados manifiestan que no lo hace porque ya conoce sus funciones que las realizan todos los días y que existe una planificación general que tiene que cumplirse para ello aportan todos diariamente. Las instituciones públicas deben basarse en la planificación y organización de sus

actividades de acuerdo a cada uno de sus departamentos que les permita cumplir satisfactoriamente con los requerimientos de los usuarios.

6. ¿Cada qué tiempo planifica sus actividades?

CUADRO N° 13

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Diaria	13	38
Semanal	8	24
Mensual	2	6
A veces	11	32
Total	34	100

FUENTE: Encuestas

ELABORACIÓN: Los Autores

GRÁFICO N° 13



Análisis:

Según la encuesta un 38% realiza su planificación diariamente para poder cumplir a cabalidad y de una manera eficiente sus funciones, un 24% lo realiza semanalmente, el 6% mensual y un 32% que representa a 11 entrevistados manifiesta que a veces realiza su planificación, por lo que se puede ver no existe un coordinación para el desarrollo secuencial de todas las actividades del hospital cantonal de Yantzaza o no se tiene establecida las funciones a cada uno de los empleados y trabajadores de dicha casa de salud.

7. ¿La administración de personal del hospital a su criterio se realiza bajo criterios técnicos o en base a designación del director?

CUADRO N° 14

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Criterios Técnicos	18	53%
Designación del Director	16	47%
Total	34	100

FUENTE: Encuestas

ELABORACIÓN: Los Autores

GRÁFICO N° 14



Análisis:

Como se puede evidenciar de los datos encuestados un 53% manifiesta que la designación de personal se la realiza bajo los criterios técnicos tomando en cuenta las capacidades y aptitudes para el desempeño de la función que se le va asignar al empleado o trabajador, un 47% manifiesta que se realiza bajo los criterios del director de turno del hospital cantonal de Yantzaza y esto se da mayormente en el personal que mantiene contratos de servicios temporales.

8. ¿Cree usted, que el departamento de personal realiza de una forma planificada y eficiente las actividades de?

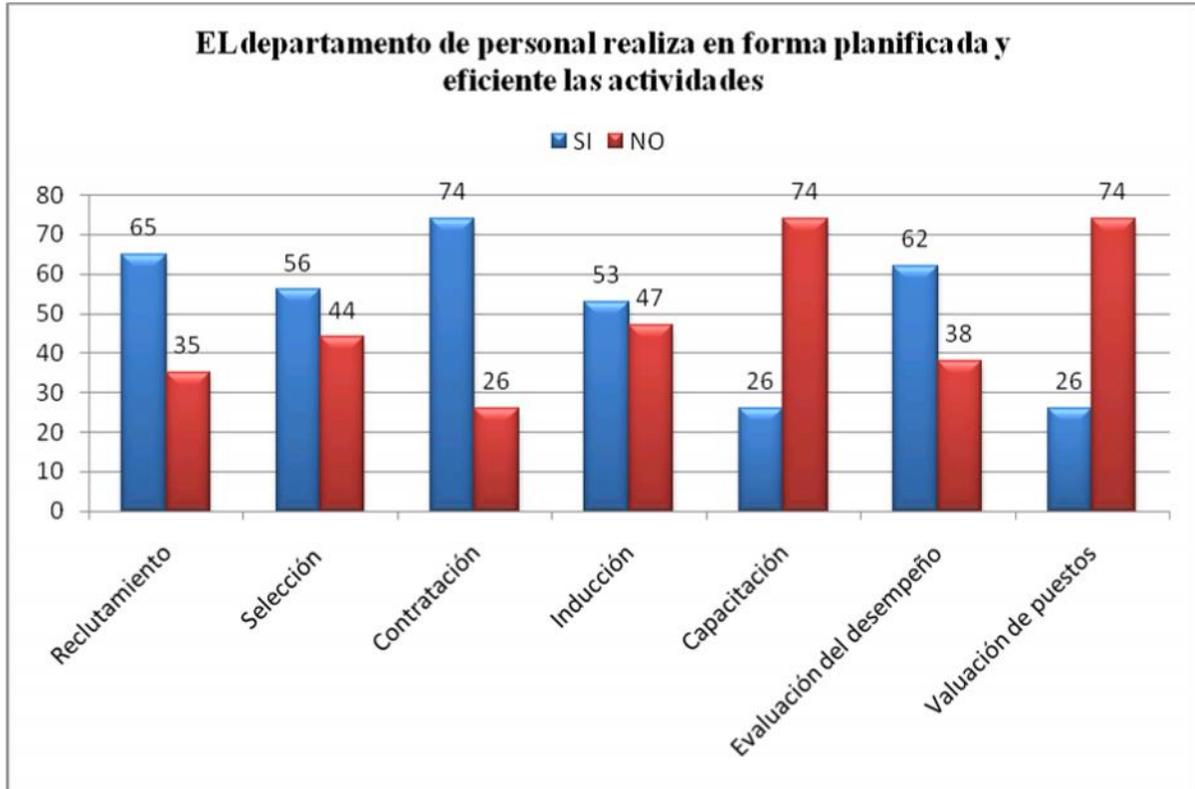
CUADRO N° 15

VARIABLE	FRECUENCIA		PORCENTAJE	
	Si	No	% si	% no
Reclutamiento	22	12	65	35
Selección	19	15	56	44
Contratación	25	9	74	26
Inducción	18	16	53	47
Capacitación	9	25	26	74
Evaluación del desempeño	21	13	62	38
Valuación de puestos	9	25	26	74

FUENTE: Encuestas

ELABORACIÓN: Los Autores

GRÁFICO N° 15



Análisis:

Como podemos apreciar en la gráfica sobre si el departamento de personal maneja de una forma planificada el personal los encuestados manifestaron 65% que si hay un manejo adecuado sobre el reclutamiento, el 35% dicen que no se da una forma adecuada; en la selección del personal un 56% manifiesta que la selección del personal es adecuado de acuerdo al puesto que va a desempeñar, y un 44% dice que no hay procedimientos establecidos para la selección de nuevo personal o para el concurso interno; en lo referente a la contratación 74% dice que es un proceso correcto ya que se contrata de acuerdo a la Ley y un 26% manifiesta que no lo hacen que se contrata por interés personales o quedar bien con alguien; el 53% manifiesta que si existe una inducción para el nuevo personal que ingresada dando a conocer los reglamentos internos y otras

normas del hospital, mientras que el 47% manifiesta que no existe ningún tipo de inducción hacia e personal; así mismo uno de los puntos más importantes es la capacitación pero de acuerdo a las encuestas realizadas podemos evidenciar 74% manifiesta que no existe ningún tipo de capacitación y solo un 26% manifiesta que si ha tenido algún tipo de capacitación en su área de trabajo; la evaluación de desempeño un 62% manifiesta que se le ha realizado correctamente de acuerdo a las funciones realizadas y normas establecidas por la SENRES, el 38% manifiesta que no se ha realizado tomando en cuenta sus aptitudes; en la valuación de puestos un 74% manifiestan que si se ha tomado en cuenta la valuación de puestos y un 26% manifiesta que no se ha tomado en cuenta para la asignación de las competencias y se pueda desempeñar de una mejor manera.

9. ¿La institución cumple con los beneficios que le otorgan el Código de Trabajo y la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa?

CUADRO N° 16

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	19	56%
NO	15	44%
Total	34	100

FUENTE: Encuestas

ELABORACIÓN: Los Autores

GRÁFICO N° 16



Análisis:

El 68% de los encuestados manifiestan que si se cumple tanto con el código de trabajo, como con la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa a los diferentes beneficios que están contemplados, el 32% dice que no se ha beneficiado en lo referente a las vacaciones cuando así lo requiere el trabajador o empleado, compensaciones salariales, y recibir adiestramiento y capacitación continua y permanente que permita desarrollarse profesionalmente, no se toma en cuenta los resultados de concurso y merecimiento además las remuneraciones básicas mensuales no son cumplidas como así lo amerita la ley.

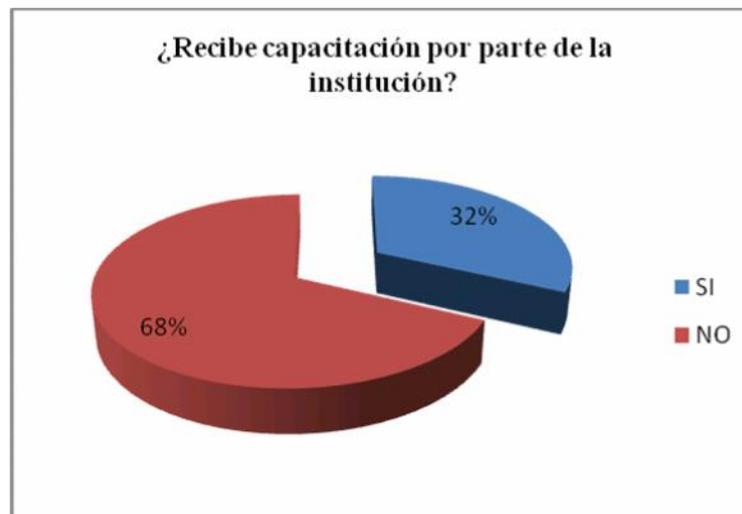
10. ¿Recibe capacitación por parte de la institución?

CUADRO N° 17

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	11	32%
NO	23	68%
Total	34	101

FUENTE: Encuestas
 ELABORACIÓN: Los Autores

GRÁFICO N° 17



Análisis:

Lo referente a la capacitación manifestó el 68% que no reciben ningún tipo de capacitación y un 32% que si han recibido algún tipo de capacitación dada en este año y años anteriores sobre relaciones humanas, manejo de nuevo equipo. Lo que se deduce que no existe una capacitación permanente ni por áreas de trabajo que permita capacitar al personal en cada una de sus áreas y potencializar sus destrezas para el desarrollo de cada una de sus actividades.

11. ¿Conoce usted? la misión y visión del hospital cantonal de Yantzaza?

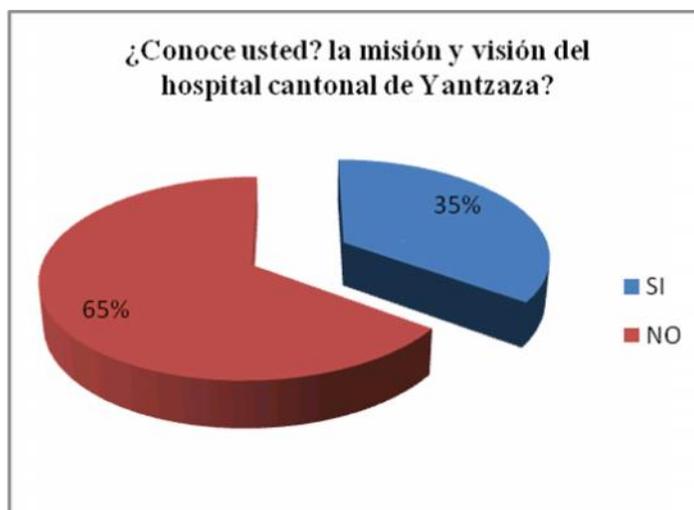
CUADRO N° 18

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	12	35%
NO	22	65%
Total	34	102

FUENTE: Encuestas

ELABORACIÓN: Los Autores

GRÁFICO N° 18



Análisis:

Se puede observar que el 65% de los empleados y trabajadores encuestados que labora en el hospital cantonal e Yantzaza no conoce cuál es la misión ni visión de la institución y tan solo un 35% manifiesta que si conoce. Por lo que podemos ver que en las instituciones públicas no plantea ni se difunde su misión y visión hacia al personal internamente para que exista un compromiso institucional y poder comprometerse a brindar un mejor servicio hacia la sociedad.

12. ¿Qué recomienda a personas que quieran ejercer algún cargo dentro del Hospital

Cantonal de Yantzaza?

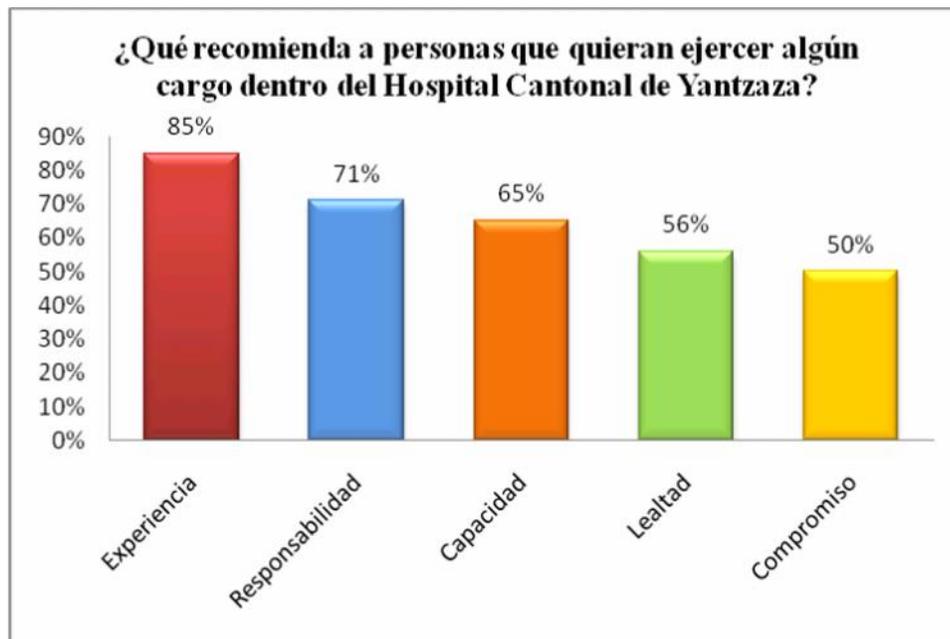
CUADRO N° 19

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Experiencia	29	85%
Capacidad	22	65%
Responsabilidad	24	71%
Compromiso	17	50%
Lealtad	19	56%

FUENTE: Encuestas

ELABORACIÓN: Los Autores

GRÁFICO N° 19



Análisis:

El 26% de los encuestados manifiestan que para que alguien ingrese a laborar en cual puesto dentro del hospital debe contar con una experiencia suficiente que le permita desempeñarse de una manera eficiente, un 22% manifiesta que deben tener responsabilidad con la institución y con las funciones asignadas, un 20% dice que deben ser capaces, estar plenamente capacitados en su

especialidad, un 17% que deben ser leales a la institución y un 15% que tienen que mantener un compromiso de acuerdo a los requerimientos institucionales planteados para brindar un mejor servicio hacia la comunidad. Como se ve en los datos obtenidos las personas que deseen laborar deben cumplir varios requisitos que les permita ser eficiente y eficaces en el cumplimiento de sus funciones que le permita satisfacer de una manera oportuna las necesidades de los usuarios.

13. Indique las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que crea usted influyan sobre la marcha del Hospital.

FORTALEZAS

- ✓ Que existe una gran demanda de atención por parte de los usuarios.

DEBILIDADES

- ✓ No cuenta con los recursos suficientes para su funcionamiento.
- ✓ Instalaciones muy pequeñas para el número de pacientes.
- ✓ Falta de equipamiento tecnológico.
- ✓ No cuenta con las suficientes medicamentos
- ✓ Falta mayor números de médicos
- ✓ Falta mayor número de enfermeras
- ✓ Personal no capacitado
- ✓ Falta de personal en varias áreas.

OPORTUNIDADES

- ✓ Dar una mejor atención a los usuarios
- ✓ Ser líderes en la atención preventiva de salud
- ✓ Gestionar para que se pueda atender con nuevas especialidades.
- ✓ Una capacitación permanente para mejorar el servicio.
- ✓ Apoyo de gobiernos locales y más sectores.

AMENAZAS

- ✓ Que existan muertos por falta de personal
- ✓ Que el gobierno no de atención prioritaria a la salud.
- ✓ Que lugares que se encuentren cerca se contaminen con los desechos del hospital.
- ✓ Politización del hospital a través de puestos políticos.

g). DISCUSION

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo realizar un **ESTUDIO Y PROPUESTA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA EL HOSPITAL CANTONAL DE**

YANZATZA, DE LA PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE, luego de recopilar información bibliográfica y conceptual sobre el tema permite tener una sólida base de conocimientos sobre el ámbito de acción de la Gestión del Talento Humano, basados en los resultados de la metodología aplicada, cuyo análisis describimos:

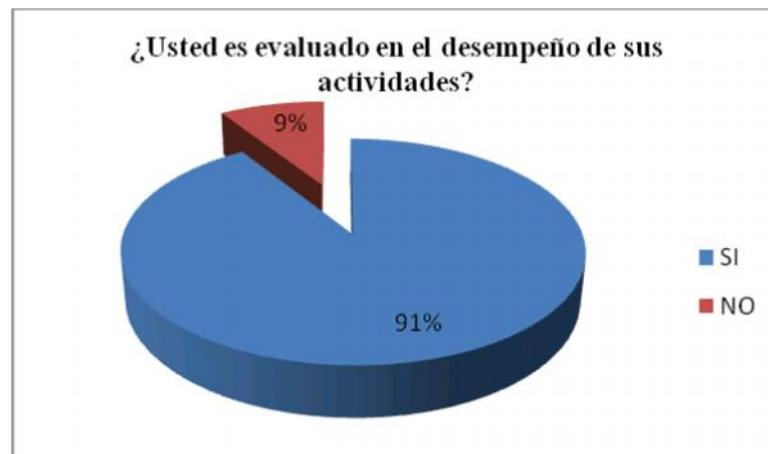
De la muestra tipo tomado por cada departamento para realizar el estudio respectivo en el departamento administrativo se ha tomado dos personas que representa el 6%, en Recursos Humanos también se ha tomado dos personas que representan el 6%, en estadística una persona, en el departamento financiero un total de cuatro personas que es el 12%, dentro de los servicios institucionales una persona que nos da el 3%, el mayor número tomado es el de los médicos con un total de quince de diferentes especialidades que representa el 44% del total de la muestra, enfermería un 9%, personal e servicio un 14% y un 3% que es de la trabajadora social. Así podemos ver que la mayor parte son los médicos de diferentes especialidades que labora en el hospital cantonal de Yantzaza.

En preguntas realizadas sobre la iniciativa, responsabilidad por el trabajo, responsabilidad por bienes de custodia, esfuerzo mental y físico.

Según los datos obtenidos un 40% manifiesta que tienen iniciativa para resolver los problemas que se presenten en su lugar de trabajo, el 41% de los encuestados manifiesta que mantiene la responsabilidad es por su trabajo, el 48% tiene responsabilidades de más de 1501 dólares en adelante por bienes de custodia, según los trabajadores y empleados un 50% requieren de una

buena concentración para desarrollar sus funciones eficiente mente, lo referente al esfuerzo físico el 53% manifiesta que si requiere de algún tipo de esfuerzo físico, de las condiciones de trabajo un 56% manifiesta que están eventualmente en riesgo permanente de sufrir algún tipo de accidente por las condiciones de trabajo.

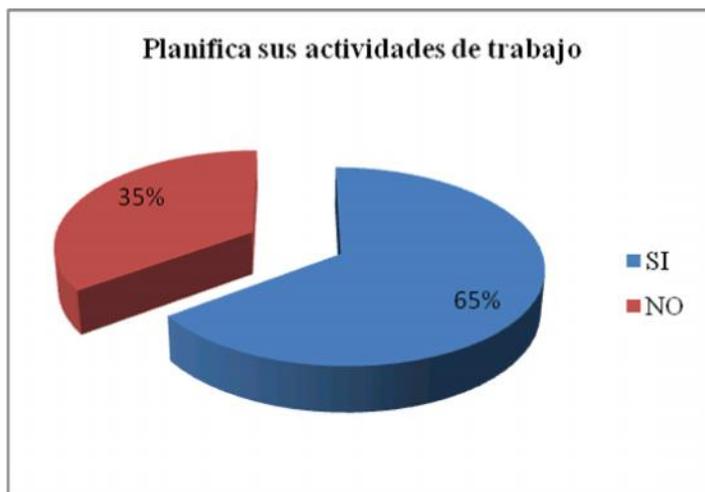
Cuando se pregunto al personal si es evaluado en el desempeño de sus actividades manifestaron lo siguiente:



Se puede observar en los datos recopilados que el 91% de los empleados y trabajadores son evaluados permanente mente según las normas de la SENRES que permite medir su desempeño en todos los niveles: directivo, ejecutivo y operativo esta evaluación la realizan cada jefe inmediato a su sub alternos que les permita conocer la eficiencia de cada empleado o trabajador, y tan solo un 9% manifiesta que no ha sido evaluado este porcentaje corresponde a personas que prestan servicios generales como es el aseo del hospital, la preparación de los alimentos, el

lavado de ropa. Por lo que se concluye que la evaluación es un parámetro que permite corregir deficiencia para dar un mejor servicio a los usuarios.

Lo relacionado con la planificación de sus actividades de trabajo según las personas encuestadas manifiesta un 65% que corresponde a 23 personas encuestadas manifiesta si planifica sus actividades a realizarse porque todos los días se renuevan las cosas de acuerdo a los requerimientos de los usuarios, mientras un 35% que corresponden a 11 encuestados manifiestan que no lo hace porque ya conoce sus funciones que las realizan todos los días y que existe una planificación general que tiene que cumplirse para ello aportan todos diariamente. Las instituciones públicas deben basarse en la planificación y organización de sus actividades de acuerdo a cada uno de sus departamentos que les permita cumplir satisfactoriamente con los requerimientos de los usuarios.



El departamento de personal maneja de una forma planificada el personal los encuestados manifestaron 65% que si hay un manejo adecuado sobre el reclutamiento, el 35% dicen que no se da una forma adecuada; en la selección del personal un 56% manifiesta que la selección del personal es adecuado de acuerdo al puesto que va a desempeñar, y un 44% dice que no hay procedimientos establecidos para la selección de nuevo personal o para el concurso interno; en lo referente a la contratación 74% dice que es un proceso correcto ya que se contrata de acuerdo a la Ley y un 26% manifiesta que no lo hacen que se contrata por interés personales o quedar bien con alguien; el 53% manifiesta que si existe una inducción para el nuevo personal que ingresada dando a conocer los reglamentos internos y otras normas del hospital, mientras que el 47% manifiesta que no existe ningún tipo de inducción hacia e personal; así mismo uno de los puntos más importantes es la capacitación pero de acuerdo a las encuestas realizadas podemos evidenciar 74% manifiesta que no existe ningún tipo de capacitación y solo un 26% manifiesta que si ha tenido algún tipo de capacitación en su área de trabajo; la evaluación de desempeño un 62% manifiesta que se le ha realizado correctamente de acuerdo a las funciones realizadas y normas establecidas por la SENRES, el 38% manifiesta que no se ha realizado tomando en cuenta sus aptitudes; en la valuación de puestos un 74% manifiestan que si se ha tomado en cuenta la valuación de puestos y un 26% manifiesta que no se ha tomado en cuenta para la asignación de las competencias y se pueda desempeñar de una mejor manera.

Lo referente a la capacitación manifestó el 68% que no reciben ningún tipo de capacitación y un 32% que si han recibido algún tipo de capacitación dada en este año y años anteriores sobre relaciones humanas, manejo de nuevo equipo. Lo que se deduce que no existe una capacitación

permanente ni por áreas de trabajo que permita capacitar al personal en cada una de sus áreas y potencializar sus destrezas para el desarrollo de cada una de sus actividades.

ANÁLISIS FODA

MATRIZ EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)

Pasos que se requieren para el desarrollo de una matriz de evaluación de factor interno:

- Identificar las Fortalezas y Debilidades claves de la organización.
- Asignar una ponderación que oscila entre 0,0 (sin importancia) y 1,0 (muy importante) a cada factor. La ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa de dicha factor en el éxito de una industria dada. La sumatoria de todas las ponderaciones dadas a los factores debe ser 1,0.
- Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer el resultado ponderado para cada variable.
- Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado total ponderado para una organización.

FORTALEZAS (F)	PESO	CALIFICACION	PONDERACION
1.- Incremento en el numero de atenciones medicas	0.10	4	0.4
2.- Atención integral al adolescente y de atención al adulto mayor	0.08	3	0.24
3.- complementariedad entre los servicios de salud tradicional con la medicina ancestral	0.05	3	0.15
4.- Evaluación periódica de los avances objetivos e indicadores previo sinceramiento	0.10	4	0.4
5.- Ubicación en zona estratégica	0.05	3	0.15
6.- Tendencia a una gestión horizontal del talento humano	0.05	3	0.15
7.- Personal satisfecho con el manejo de recursos humanos con la gestión	0.10	4	0.4
8.- Se escucha al trabajador y se eleva su autoestima no se le sanciona por lo que dice, se utiliza su opinión respetable, para mejoramiento continuo	0.10	4	0.4
9.- Fortalecimiento de la capacitación del personal del hospital	0.10	4	0.4
10.- Equipo de gestión con compromiso en su trabajo	0.10	4	0.4
11.- Mantiene la documentación según como lo estipula la ley	0.05	3	0.15
12.- Programas de salud con presupuesto asignado	0.07	3	0.21
13.- Estructura organizacional por procesos iniciales	0.05	3	0.15
TOTAL	1.00		3.6

DEBILIDADES (D)	PESO	CALIFICACION	PONDERACION
1.- Limitada infraestructura del hospital, por la demanda creciente.	0.15	1	0.15
2.- Equipos médicos e informáticos en regular estado.	0.05	2	0.10
3.- Ausencia de instrumentos de mejora de la calidad en los servicios que brinda el hospital por la falta de servicios por la falta de organización y capacitación.	0.10	1	0.10
4.- Carencia de recursos humano, médicos y de enfermería.	0.10	2	0.20
5.- Sistema de información hospitalaria y estadísticas deficientes.	0.05	2	0.10
6.- Limitada capacidad del sistema de red de cómputo para la elaboración oportuna de informes departamentales.	0.05	1	0.10
7.- cambios frecuentes en los directivos y las autoridades del hospital.	0.10	1	0.10
8.- Insuficientes ambulancias y unidades de transporte para el uso de los usuarios internos y externos.	0.10	1	0.10
9.- Clima laboral eventualmente inestable para el personal contratado.	0.10	1	0.10
10.- Existe personal que cumple muchas responsabilidades, generando una sobrecarga y saturación en el trabajo.	0.05	2	0.10
11.- Poco interés por realizar actividades que coadyuven a trabajar en equipo	0.05	2	0.10
12.- Escaso monitoreo y supervisión de los programas por falta de presupuesto	0.05	2	0.10
13.- Falta de una mayor comunicación interna.	0.05	2	0.10
TOTAL	1.00		1.45

MATRIZ EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

Elaborar una lista de Amenazas y Oportunidades

- Asignar una ponderación que oscila entre 0,0 (sin importancia) y 1,0 (muy importante) a cada factor. La ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito de una industria dada. La sumatoria de todas las ponderaciones dadas a los factores debe ser 1,0.
- Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer el resultado ponderado para cada variable.
- Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado total ponderado para una organización.
- Sin tomar en cuenta el número de amenazas y oportunidades claves incluidas en una matriz de evaluación de factor externo, el resultado ponderado más alto posible para una organización es de 5,0, y el resultado total ponderado menor posible es 1,0.

El número recomendado de amenazas y oportunidades claves a incluir en la matriz de evaluación de factor externo, varía de cinco a veinte.

OPORTUNIDADES (O)	PESO	CALIFICACION	PONDERACION
1.- Apoyo de gobiernos locales y más actores.	0.10	4	0.4
2.- Convenios interinstitucionales y proyectos de desarrollo con ONGs	0.10	4	0.4
3.- Demanda alta de atención de salud	0.10	4	0.4
4.- Adquirir nuevo personal altamente calificado.	0.10	4	0.4
5.- Propiciar la concertación de trabajo multisectorial de diversas entidades del sector público.	0.05	3	0.15
6.- Mejorar la capacidad de los servicios que brinda el hospital a través de la formulación de diversos proyectos.	0.05	3	0.15
7.- Aprovechar la ubicación estratégica del hospital para realizar campañas de salud preventivas en nuestra jurisdicción.	0.10	4	0.4
8.- Mejorar los procesos de atención de salud	0.10	4	0.4
9.- Ampliar la oferta de servicios que brinda el hospital.	0.05	3	0.15
10.- Infraestructura registrada e los registros públicos.	0.05	3	0.15
11.- compromiso para el cambio de quienes realizan el trabajo.	0.05	3	0.15
12.- Deseo de capacitación por parte del personal	0.10	4	0.4
13.- Deseo de brindar mejor calidad de atención al cliente/paciente.	0.05	3	0.15
TOTAL	1.00		3.7

AMENAZAS (A)	PESO	CALIFICACION	PONDERACION
1.- Presupuesto de caja chica ineficiente para cubrir los gastos de pacientes y usuarios internos.	0.05	2	0.10
2.- Proyecto de inversión en salud escaso y restringidos en cuanto a infraestructura y equipamiento con tecnología de punta.	0.10	1	0.10
3.- Alto porcentaje de población en pobreza y extrema pobreza	0.10	1	0.10
4.- Demanda insatisfecha y la desconfianza de los usuarios.	0.10	1	0.10
5.- Cambios acelerados en la tecnología médica.	0.05	2	0.10
6.- Dediciones de la Dirección Provincial de Salud que no reflejan la perspectiva del hospital.	0.05	2	0.10
7.- Resistencia al cambio.	0.10	1	0.10
8.- Carencia de nuevos Sistemas informáticos	0.05	2	0.10
9.- Dirigentes que responden a tendencias políticas.	0.10	1	0.10
10.- Inestabilidad social y política de la región y del país en general.	0.05	2	0.10
11.- creciente flujo migratorio al cantón.	0.10	1	0.10
12.- Disminución del presupuesto del hospital	0.10	1	0.10
13.- Nuevos virus y enfermedades.	0.05	2	0.10
TOTAL	1.00		1.3

<p style="text-align: center;">MATRIZ</p> <p style="text-align: center;">FODA</p>	<p>FORTALEZAS(F)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento en el número de atenciones medicas. 2. Atención integral al adolescente y de atención al Adulto Mayor. 3. Complementariedad entre los servicios de salud tradicional con la Medicina Ancestral 4. Evaluación periódica de los avances de objetivos e indicadores previo sinceramiento. 5. Ubicación en zona estratégica. 6. Tendencia a una Gestión Horizontal del Talento Humano. 7. Personal satisfecho con el manejo de Recursos Humanos y la gestión. 8. Se escucha al trabajador y se eleva su autoestima no se le sanciona por lo que dice, se utiliza su opinión respetable, para mejoramiento continuo. 9. Fortalecimiento de la capacitación del personal del Hospital. 10. Equipo de Gestión con compromiso en su trabajo. 11. Mantienen la documentación según como lo estipula la ley. 12. Programas de salud con 	<p>DEBILIDADES (D)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Limitada infraestructura del hospital, por la demanda creciente. 2. Equipos médicos e informáticos regular estado. 3. Ausencia de instrumentos de mejora de la calidad en los servicios que brinda el hospital con la falta de organización y capacitación. 4. Carencia de recursos humanos, médicos y de enfermería. 5. Sistema de información hospitalaria e estadísticas deficiente. 6. Limitada capacidad del sistema de red de cómputo para la elaboración oportuna de informes departamentales. 7. Cambios frecuentes en los directivos y más autoridades del hospital. 8. Insuficientes ambulancias y unidades de transporte para el uso de los usuarios internos y externos. 9. Clima laboral eventualmente inestable para el personal contratado. 10. Existe personal que cumple muchas responsabilidades, generando una sobrecarga y saturación en el trabajo. 11. Poco interés por realizar actividades que coadyuven a trabajar en equipo.
---	--	---

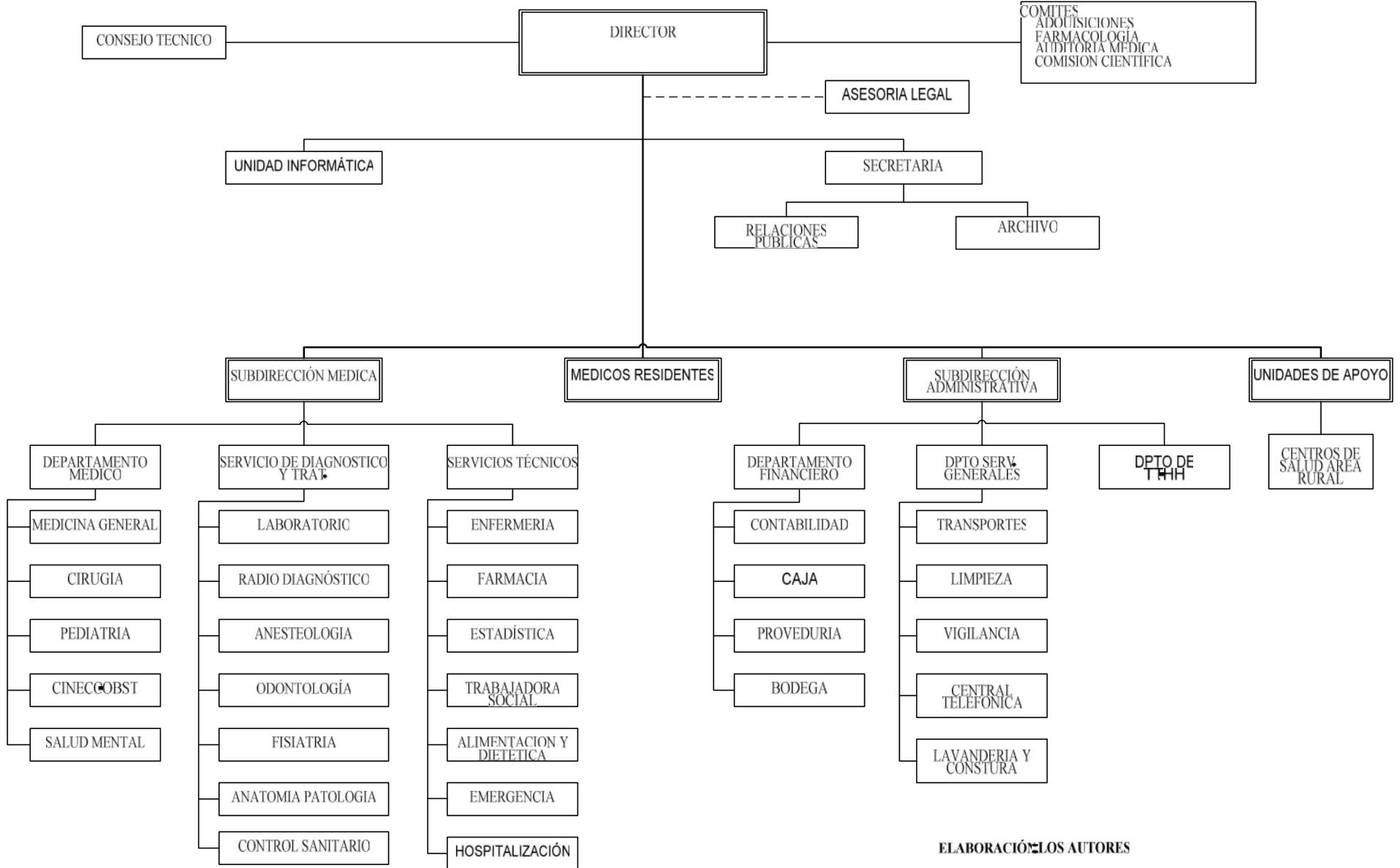
	presupuesto asignado. 13. Estructura organizacional por procesos iniciada	12. Escaso monitoreo y supervisión de los programas por falta de presupuesto. 13. Falta de una mayor comunicación interna.
OPORTUNIDADES (O) 1. Apoyo de Gobiernos locales, y más actores. 2. Convenios interinstitucionales y proyectos de desarrollo con ONGs. 3. Demanda alta de atención de salud. 4. Adquirir nuevo personal altamente calificado. 5. Propiciar la concertación de trabajo multisectorial de diversas entidades del sector público. 6. Mejorar la capacidad de atención de los servicios que brinda el Hospital a través de la formulación de diversos proyectos. 7. Aprovechar la ubicación estratégica del hospital para realizar campañas de salud preventivas en nuestra jurisdicción. 8. Mejorar los procesos de atención de salud. 9. Ampliar la oferta de servicios y especialidades que brinda el hospital.	ESTRATEGIAS(FO) ❖ Brindar capacitación para adquirir nuevos conocimientos que le permita mejorar el desempeño de su trabajo. ❖ Aprovechar la tecnología para mejorar la calidad del servicio. ❖ Adquisición de un mejor equipamiento médico. ❖ Contratación de personal especializado con el apoyo de organizaciones como las ONGs. ❖ Realizar un plan de capacitación permanente que involucre a todo el personal. ❖ Formular programas acordes con las políticas públicas relacionadas con el mejoramiento continuo del la atención al usuario.	ESTRATEGIAS (DO) ❖ Incrementar un plan de infraestructura que le permita mejorar las actividades del hospital logrando el desempeño de las actividades. ❖ Difundir los servicios que presta el hospital a través de medios de comunicación locales. ❖ Realizar una planificación de las diferentes actividades y por departamento que permita tener un control y seguimiento del cumplimiento de objetivos. ❖ Aprovechar la condición de la experiencia con la finalidad de liderar el mercado local y regional sobre salud. ❖ Fortalecer los programas de salud en vinculación con la sociedad. ❖ Instrumentar mecanismos que permitan elevar la eficiencia del personal médico en la atención a los pacientes.

<p>10. Infraestructura registrada en los registros públicos.</p> <p>11. Compromiso para el cambio de quienes realizan el trabajo.</p> <p>12. Deseo de capacitación por parte del personal.</p> <p>13. Deseo de brindar mejor calidad de atención al cliente/paciente.</p>		
<p>AMENAZAS (A)</p> <p>1. Presupuesto de caja chica insuficiente para cubrir los gastos de pasajes a pacientes y usuarios internos.</p> <p>2. Proyecto de inversión en salud escaso y restringidos en cuanto a infraestructura y equipamiento con tecnología de punta.</p> <p>3. Alto porcentaje de población en pobreza y extrema pobreza.</p> <p>4. Demanda insatisfecha y la desconfianza de los usuarios.</p> <p>5. Cambios acelerados en la tecnología médica.</p> <p>6. Decisiones de la Dirección Provincial de Salud que no reflejan la perspectiva del Hospital.</p> <p>7. Resistencia al cambio.</p>	<p>ESTRATEGIAS(FA)</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Atención de alta calidad para mantener al cliente a usuario satisfecho. ❖ Mantener toda la documentación de acuerdo a la ley para evitar sanciones. ❖ Ofrecer el servicio de salud preventiva a domicilio o por barrios para así evitar y prevenir ciertas enfermedades. ❖ Evaluación permanente al personal como lo indica la ley para potencializar debilidades del personal. ❖ Socialización de planes de acción y con todos los involucrados para su empoderamiento. ❖ Organizarse en pequeños equipos de trabajo que compartan los mismos objetivos. 	<p>ESTRATEGIAS(DA)</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Adquirir conocimientos administrativos que permitan planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades que se ejecutan dentro del Hospital. ❖ Desarrollar un proyecto donde el Hospital Cantonal de Yantzaza cuente con una mayor infraestructura física. ❖ Diseñar una campañas de salud preventiva con el fin de prevenir ciertas enfermedades y así menor el flujo de usuarios al hospital. ❖ Obtención de los apoyos económicos destinados a impulsar una capacitación permanente (Los recursos pueden obtenerse del MPS) ❖ Fomentar la colaboración y participación de los empleados y trabajadores del hospital.

<p>8. Carencia de nuevos sistemas informáticos para.</p> <p>9. Dirigentes que responden a tendencias políticas.</p> <p>10. Inestabilidad social y Política de la Región y del País en general.</p> <p>11. Creciente flujo migratorio al cantón.</p> <p>12. Disminución del presupuesto del Hospital.</p> <p>13. Nuevos virus y enfermedades.</p>	<p>❖ Aprovechar la disposición y entrega del personal con la finalidad de cambiar la imagen organizacional frente a los usuarios.</p> <p>❖ Optimizar la capacidad instalada, restringiendo los obstáculos de las innovaciones científicas al implementar programas de mantenimiento y modernización de la infraestructura.</p>	<p>❖ Rediseñar un programa eficiente de seguimiento de de atención medica, que permita mantener vínculos entre el hospital y la sociedad.</p> <p>❖ Promover la elaboración de un programa de orientación sobre salud y de apoyo en las diferentes organizaciones con la finalidad de incrementar la eficiencia terminal de prevenciones de enfermedades.</p>
--	--	--

PROPUESTA

ORGANIGRAMA ESTRUCTURA PROPUESTO PARA EL ÁREA N° 2 CENTRO DE SALUD HOSPITAL DEL CANTÓN YANTAZA



MANUAL DE FUNCIONES PROPUESTO
PARA EL ÁREA N° 2 CENTRO DE
SALUD HOSPITAL DEL CANTÓN
YANTAZA

PRESENTACIÓN

Para facilitar los diversos procesos administrativos en el Área N° 2 Centro de Salud Hospital del cantón Yantzaza, con la explotación de conocimientos y habilidades técnicas de “los empleados en diferentes niveles de la estructura de la institución”, se desarrolla el **Manual de Funciones**.

El presente manual ha sido elaborado con el propósito de dar a conocer cuáles son las principales funciones en los diferentes unidades y departamentos del Área N° 2 Centro de Salud Hospital, y que a través de las mismas todos los empleados y trabajadores puedan desarrollar de una forma más eficiente en las actividades, para realizar una administración eficaz y fortalecer la calidad de los servicios a la ciudadanía. El manual contiene los diferentes departamentos existentes dentro de la casa de salud.

El Manual de Funciones indica características que incluye con la asignación de su cargo en el departamento que usted este designado. Con esto pretendemos abordar la previa información sobre: organigramas, el nombre del empleado junto con el cargo; especificaciones del puesto, código, naturaleza del puesto, funciones típicas etc.; que debe recibir para el desarrollo y cumplimiento de las actividades desarrollando con mayor eficiencia, eficacia y producción las funciones de cada unidad administrativa que implica tanto la delegación como departamentalización; definir un puesto y delegar autoridad para desempeñarlo exige, paciencia, inteligencia, claridad de objetivos y planes.

Dentro de una organización, cualquiera que sea su actividad y capacidad económica, deberá tener su organigrama. Es necesario organizar mediante la elaboración de un gráfico; el cual generalmente representa la estructura de la institución en orden jerárquico y dividido por funciones o tareas específicas.

ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

La forma de representar como se encuentra estructurado el Área N° 2 Centro de Salud Hospital y todos sus departamentos que cuenta, para brindar un servicio en las diferentes áreas se lo representa técnicamente por medio de gráficos llamados organigramas.

El **organigrama**, es un cuadro gráfico que representa las funciones de dirección en forma jerárquica, las unidades de trabajo, la clase de servicios, las relaciones de autoridad y responsabilidad, los canales de coordinación y de comunicación o la estructura organizativa de la administración municipal.

CLASIFICADOR DE PUESTOS

NOMBRE DEL PUESTO	CODIGO
Consejo Técnico	-----
Comités	-----
Director a	01 01 001
Asesor Jurídico	01 02 001
Secretaria General	01 03 001
Relaciones Públicas	01 04 001
Archivo	01 05 001
Unidad de Informática	01 06 001
Subdirección Médica	02 01 001
Departamento Médico	02 02 001
Clínica	02 03 001
Cirugía	02 04 001
Pediatría	02 05 001
Gineco-obstreticia	02 06 001

Salud mental	02 07 001
Servicio de diagnóstico y tratamiento	02 08 001
Laboratorio	02 09 001
Radio diagnóstico	02 10 001
Anesteología	02 11 001
Odontología	02 12 001
Fisiatría	02 13 001
Anatomía patología	02 14 001
Control sanitario	02 15 001
Servicios técnicos	02 16 001
Enfermería	02 17 001
Farmacia	02 18 001
Estadística	02 19 001
Trabajadora social	02 20 001
Alimentación y dietética	02 21 001
Emergencia	02 22 001

Hospitalización	02 23 001
Médicos Residentes	03 01 001
Subdirección administrativa	04 01 001
Departamento financiero	04 02 001
Contabilidad	04 03 001
Caja	04 04 001
Proveeduría	04 05 001
Bodega	04 06 001
Departamento de servicios generales	04 07 001
Transportes	04 08 001
Limpieza	04 09 001
Vigilancia	04 10 001
Central telefónica	04 11 001
Lavandería y costura	04 12 001
Departamento del talento humano	05 01 001

REALIZACIÓN, DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DE PUESTOS

Nombre del puesto:	Director
Código:	01 01 001
Dependencia:	Ministerio de Salud Pública

Naturaleza del Puesto:

Planear el trabajo, dirigir, coordinar y supervisar las funciones que debe llevar a cabo la dependencia bajo su responsabilidad.

Funciones Típicas:

- ✓ Coordina las actividades de cada programa en articulación con las políticas del gobierno.
- ✓ Coordina y ejecuta las directrices emitidas por el director de salud provincial.
- ✓ Facilita un funcionamiento adecuado de trabajo para el funcionamiento eficiente de los procesos.
- ✓ Toma decisiones en beneficio del Área N° 2 Centro de Salud Hospital del cantón Yantzaza y de la población.
- ✓ Establece un calendario de reuniones mensuales con el personal y las diferentes unidades operativas.
- ✓ Las demás que por ley y reglamento le corresponden.

Comunicación:

- ✓ Con el Director provincial de Salud Pública
- ✓ Con Directores y Jefe departamentales.
- ✓ Con personal subalternos que dirige.

Requisitos mínimos:

- ✓ A. EDUCACIÓN: Título de Médico General o carreras afines.
- ✓ B. EXPERIENCIA: De 3 a 5 años.
- ✓ C. INICIATIVA: Requiere tener liderazgo, creatividad, don de mando y propender al trabajo en equipo e iniciativa para resolver problemas.

Esfuerzo:

- ✓ A. FÍSICO: Esfuerzos mínimo para realizar las labores en su puesto de trabajo.
- ✓ B. MENTAL Y/O VISUAL: Atención mental y/o visual normal.

Responsabilidad:

- ✓ A. POR TRABAJO DE OTROS: Dirige y controla el trabajo de acuerdo a lo planificado.

Condiciones de trabajo

- ✓ A. CONDICIONES: El trabajo se realiza en condiciones normales, en el interior, limpio, ordenado, ventilación buena.
- ✓ B. RIESGOS: La probabilidad de que ocurran accidentes dentro del puesto de trabajo es muy eventual.

Nombre del puesto: Asesor Jurídico

Código: 01 02 001

Dependencia: Director

Naturaleza del Puesto:

Brindar asesoramiento legal a todos las direcciones, para el pleno cumplimiento de los fines de la institución.

Funciones Típicas:

- ✓ Representar judicialmente y extrajudicialmente a la Área N° 2 centro de salud Hospital del Cantón Yantzaza junto con el director.
- ✓ Asesorar al Director y a todas las dependencias administrativas, sobre asuntos legales.
- ✓ Analizar, interpretar y emitir criterios respectivos a los aspectos jurídicos de las leyes, convenios, contratos y demás instrumentos legales que se someten a su conocimiento y consideración.
- ✓ Ejecutar toda actividad de naturaleza jurídica que asigne el Director.
- ✓ Elaborar el reglamento de contratos e intervenir en todos los que el Área N° 2 centro de salud Hospital del Cantón Yantzaza celebre con otras personas naturales o jurídicas.
- ✓ Informar trimestralmente y anualmente al Director, de las tareas ejecutadas.

Comunicación:

- ✓ Con el Director del hospital
- ✓ Con Directores y Jefe departamentales.
- ✓ Con personal subalternos que dirige.

Requisitos mínimos:

- ✓ A. EDUCACIÓN: Título de Abogado
- ✓ B. EXPERIENCIA: De 1 año en labores de asesoramiento sobre asuntos legales.
- ✓ C. INICIATIVA: Requiere criterio para planificar y dar prioridad a las diferentes tareas de su puesto de trabajo.

Esfuerzo:

- ✓ FÍSICO: Esfuerzo mínimo para resolver las labores de su puesto de trabajo.
- ✓ MENTAL Y/O VISUAL: Atención mediana en toda la jornada.

Responsabilidad:

- ✓ POR EQUIPO Y MAQUINARIA: La probabilidad es mínima que se dañe el equipo
- ✓ POR TRABAJO DE OTROS: Dirige y controla el trabajo de hasta dos personas.

Condiciones de trabajo

- ✓ CONDICIONES: El trabajo se realiza en condiciones normales, en el interior, limpio, ordenado, ventilación buena.
- ✓ RIESGOS: La probabilidad de que ocurran accidentes dentro del puesto de trabajo es muy eventual.

Nombre del puesto: Secretaria General

Código: 01 03 001

Dependencia: Director

Naturaleza del Puesto:

Será responsable ante el director del hospital, por el cargo desempeñado dentro de las normas legales de procedimientos, realizar funciones mecanográficas y atender llamadas telefónicas.

Funciones Típicas:

- ✓ Coordinar todas las actividades necesarias para el buen funcionamiento del Área N°2 Centro de salud Hospital del Cantón Yantzaza.
- ✓ Organizar el archivo del área N°2 Centro de salud Hospital del Cantón Yantzaza.
- ✓ Recibir, controlar y tramitar la correspondencia que llega a la entidad mediante el formulario de control y trámite.
- ✓ Tramitar y despachar los documentos de acuerdo con los procedimientos establecidos.
- ✓ Presentar al Director informes trimestrales de labores cumplidas.
- ✓ Atender y realizar llamadas telefónicas requeridas.
- ✓ Receptar toda la documentación y/o correspondencia que llegue a nombre del director y proceder a enviar y registrar tanto a lo interno como externo.
- ✓ Elaborar y archivar las comunicaciones, oficios, memorandos, cartas recibidas o emitidas de la entidad.
- ✓ Entregar las comunicaciones a las diferentes direcciones y jefaturas.
- ✓ Mantener comunicado a los directores y jefes departamentales sobre las decisiones del director.
- ✓ Elaborar un archivo de todos los eventos, comunicaciones, solicitudes etc., del Área n°2 Centro de salud Hospital del Cantón Yantzaza.
- ✓ Hacer uso de herramientas informáticas que le permitan agilizar sus actividades.
- ✓ Las demás funciones de apoyo acordes a su cargo y dispuestas por el Director.

COMUNICACIÓN:

- ✓ Con el Director.

- ✓ Con Directores y Jefe departamentales.
- ✓ Con personal subalternos que dirige.

REQUISITOS MÍNIMOS:

- ✓ A. EDUCACIÓN: Título en Secretariado Ejecutivo, Tecnóloga o carreras similares.
- ✓ B. EXPERIENCIA: De 3 a 6 meses
- ✓ C. INICIATIVA: Requiere ciertas interpretaciones de las órdenes recibidas e iniciativa para resolver problemas mediante difíciles.

ESFUERZO:

- ✓ A. FÍSICO: Esfuerzos mínimo para realizar las labores en su puesto de trabajo.
- ✓ B. MENTAL Y/O VISUAL: Atención mental y/o visual normal.

RESPONSABILIDAD

- ✓ A. POR EQUIPO Y MAQUINARIA: La probabilidad es mínima que el equipo se dañe.
- ✓ B. POR TRABAJO DE OTROS: Dirige y controla el trabajo de hasta 2 personas.

CONDICIONES DE TRABAJO

- ✓ A. CONDICIONES: El trabajo se realiza en condiciones normales, en el interior, limpio, ordenado, ventilación buena.
- ✓ B. RIESGOS: La probabilidad de que ocurran accidentes dentro del puesto de trabajo es muy eventual.

Nombre del puesto: Relaciones Públicas

Código: 01 04 001

Dependencia: Director

Naturaleza del Puesto:

Difusión de actividades del Área N°2 Centro de Salud Hospital del Cantón Yantzaza.

Funciones Típicas:

- ✓ Difusión diaria de la institución municipal haciendo conocer las obras del cantón, parroquias y barrios.
- ✓ Enlaces conjuntivos (conjuntas) en los cantones de la provincia a través de un medio que difunda a la comunidad entera el adelanto y desarrollo que realiza el Cantón.
- ✓ Comunicación y coordinación de las diferentes áreas que están en la institución.
- ✓ Recoger información de los diversos departamentos que sea de interés para el conocimiento de la comunidad.
- ✓ Realizar entrevistas con las diferentes autoridades del cantón y fuera de ello (autoridades que lleguen al Cantón).
- ✓ Informar sobre las ordenanzas, resoluciones y otras normas de carácter legal que adopte el Área N° 2 centro de salud Hospital del Cantón Yantzaza.
- ✓ La información redactada será archivada mensual, trimestral y semestral.

Comunicación:

- ✓ Con el Director.
- ✓ Con Directores y Jefe departamentales.
- ✓ Con personal subalternos que dirige.

Requisitos mínimos:

- ✓ A. EDUCACIÓN: Poseer título de Lic. En Comunicador Social.
- ✓ B. EXPERIENCIA: De 6 meses a 1 año.
- ✓ C. INICIATIVA: Requiere tener liderazgo, creatividad, buena vocalización y propender al trabajo en equipo.

Esfuerzo:

- ✓ A. FÍSICO: Esfuerzos mínimo para realizar las labores en su puesto de trabajo.
- ✓ B. MENTAL Y/O VISUAL: Atención mental y/o visual normal.

Responsabilidad:

- ✓ A. POR TRABAJO DE OTROS: Difunde y controla el trabajo de acuerdo a lo planificado.

Condiciones de trabajo

- ✓ A. CONDICIONES: El trabajo se realiza en condiciones normales, en el interior, limpio, ordenado, ventilación buena.
- ✓ B. RIESGOS: La probabilidad de que ocurran accidentes dentro del puesto de trabajo es muy eventual.

Nombre del puesto: Jefe de Archivo
Código: 01 05 001
Dependencia: Secretaria General

Naturaleza del Puesto:

Apoyar en funciones designadas y administrar el archivo documentario del Área n°2, centro de salud Hospital del Cantón Yantzaza.

Funciones Típicas:

- ✓ Receptar la información para ser archivada ordenadamente.
- ✓ Tener en completo aseo el archivador.
- ✓ Cumplir funciones que le sean delegadas por el superior.
- ✓ Cumplir con responsabilidad y puntualidad cada una de sus funciones designadas.

Comunicación:

- ✓ Con personal de su departamento y público en general.

Requisitos Mínimos

- ✓ A. EDUCACIÓN: Título profesional.
- ✓ B. EXPERIENCIA: De 3 meses.
- ✓ C. INICIATIVA: Requiere habilidad para ejecutar exactamente las órdenes recibidas de carácter rutinario.

Esfuerzo

- ✓ D. FÍSICO: Esfuerzo medio para realizar las labores en su puesto de trabajo.
- ✓ E. MENTAL Y/O VISUAL: Atención mediana en toda la jornada.

Responsabilidad

- ✓ A. POR EQUIPO Y MAQUINARIA: La probabilidad es mínima que su equipo se dañe.
- ✓ B. POR TRABAJO DE OTROS: Responde por su trabajo.

Condiciones de Trabajo

- ✓ A. CONDICIONES: El trabajo se realiza en condiciones normales, en el interior, limpio, ordenado, ventilación buena.
- ✓ B. RIESGOS: La probabilidad de que ocurran accidentes dentro del puesto de trabajo es muy eventual.

Nombre del puesto: Unidad de Informática

Código: 01 06 001

Dependencia: Director

Naturaleza del Puesto:

El Jefe de la Unidad es responsable de las funciones que se realizan en la unidad orgánica a su cargo. Asimismo, los Jefes de División y/o Sección son responsables de las funciones que se realizan en sus unidades orgánicas respectivas.

Funciones Típicas:

- ✓ Participar en la elaboración y ejecución del Plan Estratégico; así como elaborar y ejecutar el Plan Anual Operativo del Departamento de Informática.
- ✓ Participar activamente en la definición del soporte tecnológico de las iniciativas de productos y servicios del Hospital.
- ✓ Velar por la alta disponibilidad del servicio de tecnología de Información que soporte la operatividad del Hospital.
- ✓ Velar y gestionar la actualización y mantenimiento de la infraestructura tecnológica y de los sistemas informáticos.
- ✓ Proponer, gestionar y atender la actualización de los sistemas de información, en coordinación con las áreas usuarias, incorporando mejores prácticas y nuevas tendencias tecnológicas.
- ✓ Proponer los planes y presupuestos para la adquisición de recursos de tecnologías de información, requeridos para asegurar la renovación tecnológica e implantación de los proyectos de Tecnología de Información.
- ✓ Verificar el cumplimiento de los contratos solicitados y/o adquiridos por dependencia a su cargo.
- ✓ Hacer seguimiento al cumplimiento de los contratos de servicios solicitados por el área a su cargo.
- ✓ Atender e implementar las medidas correctivas recomendadas por el Departamento de Auditoría
- ✓ Interna y los organismos de control externo.

Comunicación:

- ✓ Con el Director.
- ✓ Con los departamentos a su cargo.
- ✓ Con personal subalternos que dirige.

Requisitos mínimos:

- ✓ A. EDUCACIÓN: Título de Ingeniero en Sistemas o carreras afines.
- ✓ B. EXPERIENCIA: De 3 a 5 años.
- ✓ C. INICIATIVA: Requiere tener liderazgo, creatividad, don de mando y propender al trabajo en equipo e iniciativa para resolver problemas.

Esfuerzo:

- ✓ A. FÍSICO: Esfuerzos mínimo para realizar las labores en su puesto de trabajo.
- ✓ B. MENTAL Y/O VISUAL: Atención mental y/o visual normal.

Responsabilidad:

- ✓ A. POR TRABAJO DE OTROS: Dirige y controla el trabajo de acuerdo a lo planificado.

Condiciones de trabajo

- ✓ A. CONDICIONES: El trabajo se realiza en condiciones normales, en el interior, limpio, ordenado, ventilación buena.
- ✓ B. RIESGOS: La probabilidad de que ocurran accidentes dentro del puesto de trabajo es muy eventual.

Nombre del puesto: Subdirección Médica

Código: 02 01 001

Dependencia: Director

Naturaleza del Puesto:

Planear el trabajo, dirigir, coordinar y supervisar las funciones que debe llevar a cabo la dependencia bajo su responsabilidad.

Funciones Típicas:

- ✓ Coordina las actividades de cada programa en articulación con las políticas del Área N° 2 Centro de Salud Hospital del cantón Yantzaza.
- ✓ Coordina y ejecuta las directrices emitidas por el director.
- ✓ Facilita un funcionamiento adecuado de trabajo para el funcionamiento eficiente de los procesos
- ✓ Toma decisiones en beneficio del Área N° 2 Centro de Salud Hospital del cantón Yantzaza y de la población.
- ✓ Establece un calendario de reuniones mensuales con el personal y las diferentes unidades operativas.
- ✓ Coordina con los funcionarios para lograr las metas de cada uno de los programas del proceso.
- ✓ Las demás que por ley y reglamento le corresponden

Comunicación:

- ✓ Con el Director.
- ✓ Con los departamentos a su cargo.
- ✓ Con personal subalternos que dirige.

Requisitos mínimos:

- ✓ A. EDUCACIÓN: Título de Médico General o carreras afines.
- ✓ B. EXPERIENCIA: De 3 a 5 años.
- ✓ C. INICIATIVA: Requiere tener liderazgo, creatividad, don de mando y propender al trabajo en equipo e iniciativa para resolver problemas.

Esfuerzo:

- ✓ A. FÍSICO: Esfuerzos mínimo para realizar las labores en su puesto de trabajo.
- ✓ B. MENTAL Y/O VISUAL: Atención mental y/o visual normal.

Responsabilidad:

- ✓ A. POR TRABAJO DE OTROS: Dirige y controla el trabajo de acuerdo a lo planificado.

Condiciones de trabajo

- ✓ A. CONDICIONES: El trabajo se realiza en condiciones normales, en el interior, limpio, ordenado, ventilación buena.
- ✓ B. RIESGOS: La probabilidad de que ocurran accidentes dentro del puesto de trabajo es muy eventual.

Nombre del puesto: Departamento Médico

Código: 02 02 001

Dependencia: Subdirección Médica

Naturaleza del Puesto:

Planear el trabajo, dirigir, coordinar y supervisar las funciones que debe llevar a cabo la dependencia bajo su responsabilidad.

Funciones Típicas:

- ✓ Coordina y ejecuta las directrices emitidas por la Subdirección Médico y el Director.
- ✓ Facilita un funcionamiento adecuado de trabajo para el funcionamiento eficiente de los procesos.
- ✓ Toma decisiones en beneficio del Área N° 2 Centro de Salud Hospital del cantón Yantzaza y de la población.
- ✓ Establece un calendario de reuniones mensuales con el personal y las diferentes unidades operativas.
- ✓ Coordina con los funcionarios para lograr las metas de cada uno de los programas del proceso.
- ✓ Las demás que por ley y reglamento le corresponden.

Comunicación:

- ✓ Con el Director.
- ✓ Subdirección Médica
- ✓ Con los departamentos a su cargo.
- ✓ Con personal subalternos que dirige.

Requisitos mínimos:

- ✓ A. EDUCACIÓN: Título de Médico General o carreras afines.
- ✓ B. EXPERIENCIA: De 3 a 5 año
- ✓ C. INICIATIVA: Requiere tener liderazgo, creatividad, don de mando y propender al trabajo en equipo e iniciativa para resolver problemas.

Esfuerzo:

- ✓ A. FÍSICO: Esfuerzos mínimo para realizar las labores en su puesto de trabajo.
- ✓ B. MENTAL Y/O VISUAL: Atención mental y/o visual normal.

Responsabilidad:

- ✓ A. POR TRABAJO DE OTROS: Dirige y controla el trabajo de acuerdo a lo planificado.

Condiciones de trabajo

- ✓ A. CONDICIONES: El trabajo se realiza en condiciones normales, en el interior, limpio, ordenado, ventilación buena.
- ✓ B. RIESGOS: La probabilidad de que ocurran accidentes dentro del puesto de trabajo es muy eventual.

Nombre del puesto: Medicina General
Código: 02 03 001
Dependencia: Departamento Medico

Naturaleza del Puesto:

Realiza atención a pacientes sobre fomento, protección y morbilidad de la población de influencia del Área N° 2 Centro de Salud Hospital del cantón Yantzaza.

Funciones Típicas:

- ✓ Visitas domiciliarias a grupos de riesgo obstétrico atención a la comunidad.
- ✓ Realiza y controla las actividades de promoción de la planificación familiar y salud sexual y reproductiva.
- ✓ Plan de intervención en función a los factores de riesgo.
- ✓ Fortalecimiento o creación de espacio de participación social en salud.
- ✓ Registro y sistematización de todas las actividades realizadas.
- ✓ Promoción y fomento de la salud, recuperación y rehabilitación correspondiente al primer nivel de atención.
- ✓ Prestaciones del MSP, atención integral de mujeres, niñas, adolescentes y adulto mayor.

Comunicación:

- ✓ Subdirección Médica
- ✓ Departamento Medico
- ✓ Con los departamentos a su cargo.
- ✓ Con personal subalternos que dirige.

Requisitos mínimos:

- ✓ A. EDUCACIÓN: Título de Médico General o carreras afines.
- ✓ B. EXPERIENCIA: De 3 a 5 años.
- ✓ C. INICIATIVA: Requiere tener liderazgo, creatividad, don de mando y propender al trabajo en equipo e iniciativa para resolver problemas.

Esfuerzo:

- ✓ A. FÍSICO: Esfuerzos mínimo para realizar las labores en su puesto de trabajo.
- ✓ B. MENTAL Y/O VISUAL: Atención mental y/o visual normal.

Responsabilidad:

- ✓ A. POR TRABAJO DE OTROS: Dirige y controla el trabajo de acuerdo a lo planificado.

Condiciones de trabajo

- ✓ A. CONDICIONES: El trabajo se realiza en condiciones normales, en el interior, limpio, ordenado, ventilación buena.
- ✓ B. RIESGOS: La probabilidad de que ocurran accidentes dentro del puesto de trabajo es muy eventual.

Nombre del puesto: Cirugía
Código: 02 04 001
Dependencia: Departamento Medico

Naturaleza del Puesto:

Planear el trabajo, dirigir, coordinar y supervisar las funciones que debe llevar a cabo la dependencia bajo su responsabilidad.

Funciones Típicas:

- ✓ Brindar atención en los servicios especializada en hospitalización y/o consulta y/o emergencia
- ✓ Establecer un vínculo de confianza y seguridad con el paciente (y su entorno también);
- ✓ Recopilar información sobre la situación del paciente haciendo uso de diferentes herramientas (entrevista y anamnesis, historia clínica, examen físico, interconsulta, análisis complementarios, etc.);
- ✓ Organizar, analizar y sintetizar esos datos (para obtener orientación diagnóstica);
- ✓ Diseñar un plan de acción en función de los procesos previos (tratamiento, asesoramiento, etc);
- ✓ Informar, concienciar y tratar al paciente adecuadamente (implica también acciones sobre su entorno);
- ✓ Reconsiderar el plan en función del progreso y los resultados esperados según lo planificado (cambio de tratamiento, suspensión, acciones adicionales, etc.);
- ✓ Dar el alta al momento de resolución de la enfermedad (cuando sea posible), sino propender a medidas que permitan mantener el *status de salud* (recuperación, coadyuvantes, paliativos, etc.).

- ✓ Participa en el programa de requerimiento y materiales médicos del servicio.

Comunicación:

- ✓ Subdirección Médica
- ✓ Departamento Médico
- ✓ Con los departamentos a su cargo.
- ✓ Con personal subalternos que dirige.

Requisitos mínimos:

- ✓ A. EDUCACIÓN: Título de Médico Especialista en su Área.
- ✓ B. EXPERIENCIA: De 3 a 5 años
- ✓ C. INICIATIVA: Requiere tener liderazgo, creatividad, don de mando y propender al trabajo en equipo e iniciativa para resolver problemas.

Esfuerzo:

- ✓ A. FÍSICO: Esfuerzos mínimo para realizar las labores en su puesto de trabajo.
- ✓ B. MENTAL Y/O VISUAL: Atención mental y/o visual normal.

Responsabilidad:

- ✓ A. POR TRABAJO DE OTROS: Dirige y controla el trabajo de acuerdo a lo planificado.

Condiciones de trabajo

- ✓ A. CONDICIONES: El trabajo se realiza en condiciones normales, en el interior, limpio, ordenado, ventilación buena.
- ✓ B. RIESGOS: La probabilidad de que ocurran accidentes dentro del puesto de trabajo es muy eventual.

Nombre del puesto: Pediatría
Código: 02 05 001
Dependencia: Departamento Medico

Naturaleza del Puesto:

Realizar atenciones médicas a niños o coordinar las funciones que debe llevar a cabo la dependencia bajo su responsabilidad.

Funciones Típicas:

- ✓ Brindar atención en los servicios especializada en hospitalización y/o consulta y/o emergencia
- ✓ Cumplir actividades técnicas de atención clínica en neonatología.
- ✓ Participa en las reuniones técnico científicas de servicios para mejoramiento de la calidad de la atención.
- ✓ Cumple y supervisa al personal dependiente en el cumplimiento de procesos técnicos y protocolos de atención en la especialidad.
- ✓ Participa en el programa de requerimiento y materiales médicos del servicio.

Comunicación:

- ✓ Subdirección Médica
- ✓ Departamento Medico
- ✓ Con los departamentos a su cargo.
- ✓ Con personal subalternos que dirige.

Requisitos mínimos:

- ✓ A. EDUCACIÓN: Título de Médico con la especialidad en Pediatría o carreras afines.
- ✓ B. EXPERIENCIA: De 3 a 5 años.
- ✓ C. INICIATIVA: Requiere tener liderazgo, creatividad, don de mando y propender al trabajo en equipo e iniciativa para resolver problemas.

Esfuerzo:

- ✓ A. FÍSICO: Esfuerzos mínimo para realizar las labores en su puesto de trabajo.
- ✓ B. MENTAL Y/O VISUAL: Atención mental y/o visual normal.

Responsabilidad:

- ✓ A. POR TRABAJO DE OTROS: Dirige y controla el trabajo de acuerdo a lo planificado.

Condiciones de trabajo

- ✓ A. CONDICIONES: El trabajo se realiza en condiciones normales, en el interior, limpio, ordenado, ventilación buena.
- ✓ B. RIESGOS: La probabilidad de que ocurran accidentes dentro del puesto de trabajo es muy eventual.

Nombre del puesto: Gineco-Obstetra
Código: 02 06 001
Dependencia: Departamento Medico

Naturaleza del Puesto:

Atenciones médicas a mujeres embarazadas coordinando y supervisando las funciones que debe llevar a cabo la dependencia bajo su responsabilidad.

Funciones Típicas:

- ✓ Participar en la elaboración del plan estratégico del POA del servicio.
- ✓ Brindar atención en los servicios especializada en hospitalización y/o consulta y/o emergencia.
- ✓ Cumplir actividades técnicas de atención clínica, quirúrgica en el servicio.
- ✓ Participar en las reuniones técnico científicas del servicio para el mejoramiento de la calidad de la atención.
- ✓ Informa sobre el grado de cumplimiento de las actividades del plan de mantenimiento del equipo médico.
- ✓ Participa en el programa de requerimiento y materiales médicos del servicio.
- ✓ Realiza evaluaciones de desempeño del personal a su cargo.

Comunicación:

- ✓ Subdirección Médica
- ✓ Departamento Medico
- ✓ Con los departamentos a su cargo.
- ✓ Con personal subalternos que dirige.

Requisitos mínimos:

- ✓ A. EDUCACIÓN: Título de Médico Gineco-Obstetra o carreras afines.
- ✓ B. EXPERIENCIA: De 3 a 5 años
- ✓ C. INICIATIVA: Requiere tener liderazgo, creatividad, don de mando y propender al trabajo en equipo e iniciativa para resolver problemas.

Esfuerzo:

- ✓ A. FÍSICO: Esfuerzos mínimo para realizar las labores en su puesto de trabajo.
- ✓ B. MENTAL Y/O VISUAL: Atención mental y/o visual normal.

Responsabilidad:

- ✓ A. POR TRABAJO DE OTROS: Dirige y controla el trabajo de acuerdo a lo planificado.

Condiciones de trabajo

- ✓ A. CONDICIONES: El trabajo se realiza en condiciones normales, en el interior, limpio, ordenado, ventilación buena.
- ✓ B. RIESGOS: La probabilidad de que ocurran accidentes dentro del puesto de trabajo es muy eventual.

Nombre del puesto: Salud Mental
Código: 02 07 001
Dependencia: Departamento Medico

Naturaleza del Puesto:

Evaluar al paciente según su grado de responsabilidad y concientización.

Funciones Típicas:

- ✓ Valorar a los pacientes según sus condiciones.
- ✓ Acompañar técnicamente, con énfasis en el componente salud mental, el proceso de implementación de Atención de Salud Mental.
- ✓ Sistematizar las experiencias y herramientas de trabajo para identificar problemas comunes de distintas áreas de salud que permitan un abordaje integrado y resolución de los mismos.
- ✓ Participar en Procesos de capacitación y actualización al personal de salud en la temática de Salud Mental.
- ✓ Propiciar espacios de coordinación con otras unidades técnicas de nivel central que apoyen la implementación del modelo.
- ✓ Apoyar y supervisar los servicios de salud mental en los diferentes niveles del sistema de salud.
- ✓ Fortalecer el sistema de registro estadístico de Salud mental en los niveles de atención
- ✓ Fortalecer el sistema de referencia y respuesta según niveles de resolución del Ministerio de Salud
- ✓ Propiciar procesos de investigación de Salud Mental

Comunicación:

- ✓ Subdirección Médica
- ✓ Departamento Medico
- ✓ Con los departamentos a su cargo.
- ✓ Con personal subalternos que dirige.

Requisitos mínimos:

- ✓ A. EDUCACIÓN: Título de Psicólogo clínico o carreras afines.

- ✓ B. EXPERIENCIA: De 3 a 5 años.
- ✓ C. INICIATIVA: Requiere tener liderazgo, creatividad, don de mando y propender al trabajo en equipo e iniciativa para resolver problemas.

Esfuerzo:

- ✓ A. FÍSICO: Esfuerzos mínimo para realizar las labores en su puesto de trabajo.
- ✓ B. MENTAL Y/O VISUAL: Atención mental y/o visual normal.

Responsabilidad:

- ✓ A. POR TRABAJO DE OTROS: Dirige y controla el trabajo de acuerdo a lo planificado.

Condiciones de trabajo

- ✓ A. CONDICIONES: El trabajo se realiza en condiciones normales, en el interior, limpio, ordenado, ventilación buena.
- ✓ B. RIESGOS: La probabilidad de que ocurran accidentes dentro del puesto de trabajo es muy eventual.

Nombre del puesto: Servicio de Diagnostico y Tratamiento
Código: 02 08 001
Dependencia: Subdirección Médica

Naturaleza del Puesto:

Planear el trabajo, dirigir, coordinar y supervisar las funciones que debe llevar a cabo la dependencia bajo su responsabilidad.

Funciones Típicas:

- ✓ Coordina y ejecuta las directrices emitidas por la Subdirección Médico y el Director.
- ✓ Facilita un funcionamiento adecuado de trabajo para el funcionamiento eficiente de los procesos.
- ✓ Toma decisiones en beneficio del Área N° 2 Centro de Salud Hospital del cantón Yantzaza y de la población.
- ✓ Elabora un programa de monitoreo, supervisión y evaluación de las actividades realizadas por las unidades.
- ✓ Establece un calendario de reuniones mensuales con el personal y las diferentes unidades operativas.
- ✓ Coordina con los funcionarios para lograr las metas de cada uno de los programas del proceso.

Comunicación:

- ✓ Con el Director.
- ✓ Con las Subdirección médica.
- ✓ Con los departamentos a su cargo.
- ✓ Con personal subalternos que dirige.

Requisitos mínimos:

- ✓ A. EDUCACIÓN: Título de Médico General o carreras afines.
- ✓ B. EXPERIENCIA: De 3 a 5 años.
- ✓ C. INICIATIVA: Requiere tener liderazgo, creatividad, don de mando y propender al trabajo en equipo e iniciativa para resolver problemas.

Esfuerzo:

- ✓ A. FÍSICO: Esfuerzos mínimo para realizar las labores en su puesto de trabajo.
- ✓ B. MENTAL Y/O VISUAL: Atención mental y/o visual normal.

Responsabilidad:

- ✓ A. POR TRABAJO DE OTROS: Dirige y controla el trabajo de acuerdo a lo planificado.

Condiciones de trabajo

- ✓ A. CONDICIONES: El trabajo se realiza en condiciones normales, en el interior, limpio, ordenado, ventilación buena.
- ✓ B. RIESGOS: La probabilidad de que ocurran accidentes dentro del puesto de trabajo es muy eventual.

Nombre del puesto: Laboratorio
Código: 02 09 001
Dependencia: Servicio de Diagnostico y Tratamiento

Naturaleza del Puesto:

Responsabilidad en los resultados clínicos.

Funciones Típicas:

- ✓ Entrena y pone en ejecución normas orientas a preservar la atención oportuna a los diferentes usuarios existentes.
- ✓ Realizar la tomas de las muestras respectivas de acuerdo al equipo que tengan para realizarla.
- ✓ Análisis de las muestras de acuerdo al pedido del médico respectivo.
- ✓ Entrega de resultado, oportunamente en el plazo previsto a cada uno se los usuarios.
- ✓ Mantiene registro de control de las diferentes muestras analizadas.

Comunicación:

- ✓ Con el Director.
- ✓ Con las Subdirección médica.
- ✓ Con los departamentos a su cargo.
- ✓ Con personal subalternos que dirige.

Requisitos mínimos:

- ✓ A. EDUCACIÓN: Título de Laboratorito Clínico o carreras afines.
- ✓ B. EXPERIENCIA: De 3 a 5 años.
- ✓ C. INICIATIVA: Requiere tener liderazgo, creatividad, don de mando y propender al trabajo en equipo e iniciativa para resolver problemas.

Esfuerzo:

- ✓ A. FÍSICO: Esfuerzos mínimo para realizar las labores en su puesto de trabajo.
- ✓ B. MENTAL Y/O VISUAL: Atención mental y/o visual normal.

Responsabilidad:

- ✓ A. POR TRABAJO DE OTROS: Dirige y controla el trabajo de acuerdo a lo planificado.

Condiciones de trabajo

- ✓ A. CONDICIONES: El trabajo se realiza en condiciones normales, en el interior, limpio, ordenado, ventilación buena.
- ✓ B. RIESGOS: La probabilidad de que ocurran accidentes dentro del puesto de trabajo es muy eventual.

Nombre del puesto: Radio Diagnóstico
Código: 02 10 001
Dependencia: Servicio de Diagnostico y Tratamiento

Naturaleza del Puesto:

Responsabilidad en los resultados sobre Rayos X, Ecografías y otros.

Funciones Típicas:

- ✓ Prepara material para realización de exámenes radiológicos.
- ✓ Llevar el registro diario de toma de placas para el archivo estadístico
- ✓ Manejar un registro y control de material radiológico.
- ✓ Mantener en un buen funcionamiento el equipo de rayos X, presentar informes periódicos de novedades en el servicio.
- ✓ Control los pedidos de rayos X que estén de acuerdo a las normas establecidas por la institución.
- ✓ Solicita oportunamente el material necesario para la toma de rayos X.
- ✓ Mantiene un archivo cronológico según, fecha, día, medico tratante y nombre de paciente.

Comunicación:

- ✓ Con el Servicio de Diagnostico y Tratamiento.
- ✓ Con los departamentos a su cargo.
- ✓ Con personal subalternos que dirige.

Requisitos mínimos:

- ✓ A. EDUCACIÓN: Título de tecnólogo en RX o carreras afines.
- ✓ B. EXPERIENCIA: De 3 a 5 años.
- ✓ C. INICIATIVA: Requiere tener liderazgo, creatividad, don de mando y propender al trabajo en equipo e iniciativa para resolver problemas.

Esfuerzo:

- ✓ A. FÍSICO: Esfuerzos mínimo para realizar las labores en su puesto de trabajo.

- ✓ B. MENTAL Y/O VISUAL: Atención mental y/o visual normal.

Responsabilidad:

- ✓ A. POR TRABAJO DE OTROS: Dirige y controla el trabajo de acuerdo a lo planificado.

Condiciones de trabajo

- ✓ A. CONDICIONES: El trabajo se realiza en condiciones normales, en el interior, limpio, ordenado, ventilación buena.
- ✓ B. RIESGOS: La probabilidad de que ocurran accidentes dentro del puesto de trabajo es muy eventual.

Nombre del puesto: Anestesiología
Código: 02 11 001
Dependencia: Servicio de diagnóstico y tratamiento

Naturaleza del Puesto:

Realizar la anestesiología con el medio para su respectiva operación o tratamiento.

Funciones Típicas:

- ✓ Evaluación y preparación preoperatoria en el paciente quirúrgico
- ✓ Cumplir con los objetivos de eficiencia y calidad asistencial establecidos.
- ✓ Colaborar en el diagnóstico y tratamiento de todos los pacientes del hospital asignados que requieran su servicio como especialista.
- ✓ Coordinar las visitas.
- ✓ Participar en sesiones clínicas.
- ✓ Actualización permanente.
- ✓ Participación en comités.
- ✓ Solicita oportunamente el material necesario para realizar la Anestesiología.
- ✓ Mantiene un archivo cronológico según, fecha, día, médico tratante y nombre de paciente.

Comunicación:

- ✓ Con el Servicio de Diagnóstico y Tratamiento.
- ✓ Con los departamentos a su cargo.
- ✓ Con personal subalternos que dirige.

Requisitos mínimos:

- ✓ A. EDUCACIÓN: Título de Médico General o carreras afines.
- ✓ B. EXPERIENCIA: De 3 a 5 años.
- ✓ C. INICIATIVA: Requiere tener liderazgo, creatividad, don de mando y propender al trabajo en equipo e iniciativa para resolver problemas.

Esfuerzo:

- ✓ A. FÍSICO: Esfuerzos mínimo para realizar las labores en su puesto de trabajo.
- ✓ B. MENTAL Y/O VISUAL: Atención mental y/o visual normal.

Responsabilidad:

- ✓ A. POR TRABAJO DE OTROS: Dirige y controla el trabajo de acuerdo a lo planificado.

Condiciones de trabajo

- ✓ A. CONDICIONES: El trabajo se realiza en condiciones normales, en el interior, limpio, ordenado, ventilación buena.
- ✓ B. RIESGOS: La probabilidad de que ocurran accidentes dentro del puesto de trabajo es muy eventual.

Nombre del puesto: Odontología
Código: 02 12 001
Dependencia: Servicio de Diagnostico y Tratamiento

Naturaleza del Puesto:

Examina, diagnostica, previene y curar enfermedades odontológicas.

Funciones Típicas:

- ✓ Entrena y pone en ejecución normas odontológicas orientadas a preservar la higiene dental y procurar el tratamiento de las infecciones bucales que se presenten.
- ✓ Realiza la limpieza dental, eliminando las caries o manchas acumulados en la superficie de los dientes, a fin de prevenir y evitar la presencia y propagación de caries. Lava, desinfecta y esteriliza el instrumento que ha utilizado.
- ✓ Mantiene registro de control de los pacientes.
- ✓ Puede orientar o aconsejar a los pacientes del respectivo cuidado de la higiene bucal.
- ✓ Brinda atención al paciente en consulta externa.
- ✓ Atención integral a mujeres embarazadas en el programa de maternidad gratuita.
- ✓ Atención a la comunidad.

Comunicación:

- ✓ Con el Servicio de Diagnostico y Tratamiento.
- ✓ Con los departamentos a su cargo.
- ✓ Con personal subalternos que dirige.

Requisitos mínimos:

- ✓ A. EDUCACIÓN: Título de Odontología.
- ✓ B. EXPERIENCIA: De 3 a 5 años
- ✓ C. INICIATIVA: Requiere tener liderazgo, creatividad, don de mando y propender al trabajo en equipo e iniciativa para resolver problemas.

Esfuerzo:

- ✓ A. FÍSICO: Esfuerzos medio para realizar las labores en su puesto de trabajo.

- ✓ B. MENTAL Y/O VISUAL: Atención mental y/o visual normal.

Responsabilidad:

- ✓ A. POR TRABAJO DE OTROS: Dirige y controla el trabajo de acuerdo a lo planificado.

Condiciones de trabajo

- ✓ A. CONDICIONES: El trabajo se realiza en condiciones normales, en el interior, limpio, ordenado, ventilación buena.
- ✓ B. RIESGOS: La probabilidad de que ocurran accidentes dentro del puesto de trabajo es muy eventual.

Nombre del puesto: Fisiatría
Código: 02 13 001
Dependencia: Servicio de Diagnostico y Tratamiento

Naturaleza del Puesto:

Coordina el trabajo de rehabilitación según indicaciones del médico de la especialidad.

Funciones Típicas:

- ✓ Llevar un control riguroso de las especialidades de rehabilitación.
- ✓ Realizar la rehabilitación según las indicaciones de medico tratante.
- ✓ Elabora un programa de monitoreo, supervisión y evaluación de las actividades realizadas.
- ✓ Establece un horario de acuerdo a la rehabilitación que necesite el paciente en las diferentes unidades operativas.
- ✓ Coordina con los funcionarios para lograr las metas de cada uno de los programas del proceso.
- ✓ Llenado de fichas familiares.
- ✓ Atención a la comunidad.

Comunicación:

- ✓ Con el Servicio de Diagnostico y Tratamiento.
- ✓ Con los departamentos a su cargo.
- ✓ Con personal subalternos que dirige.

Requisitos mínimos:

- ✓ A. EDUCACIÓN: Título de Médico General o carreras afines.
- ✓ B. EXPERIENCIA: De 3 a 5 años.
- ✓ C. INICIATIVA: Requiere tener liderazgo, creatividad, don de mando y propender al trabajo en equipo e iniciativa para resolver problemas.

Esfuerzo:

- ✓ A. FÍSICO: Esfuerzos mínimo para realizar las labores en su puesto de trabajo.
- ✓ B. MENTAL Y/O VISUAL: Atención mental y/o visual normal.

Responsabilidad:

- ✓ A. POR TRABAJO DE OTROS: Dirige y controla el trabajo de acuerdo a lo planificado.

Condiciones de trabajo

- ✓ A. CONDICIONES: El trabajo se realiza en condiciones normales, en el interior, limpio, ordenado, ventilación buena.
- ✓ B. RIESGOS: La probabilidad de que ocurran accidentes dentro del puesto de trabajo es muy eventual.

Nombre del puesto: Anatomía Patología
Código: 02 14 001
Dependencia: Servicio de Diagnostico y Tratamiento

Naturaleza del Puesto:

Diagnostico de problemas infecciones o enfermedades nuevas generadas en la población, funciones que debe llevar a cabo con responsabilidad.

Funciones Típicas:

- ✓ Conocer y valorar las funciones y actividades del servicio de Anatomía Patología.
- ✓ Llevar un control riguroso de las especialidades de Anatomía Patología.
- ✓ Colaborar en cualquier otra actividad necesaria para el logro de objetivos y metas de la Institución y la Unidad de Patología
- ✓ Realizar limpieza apertura de piezas huecas, indicar fijador a emplear y realización de técnicas especiales.
- ✓ Comprobar en las piezas fijadas que el volumen del líquido fijador del tejido, es decir el adecuado.
- ✓ Será responsable de los aparatos del laboratorio

Comunicación:

- ✓ Con el Servicio de Diagnostico y Tratamiento.
- ✓ Con los departamentos a su cargo.
- ✓ Con personal subalternos que dirige.

Requisitos mínimos:

- ✓ A. EDUCACIÓN: Título de Médico General o carreras afines.
- ✓ B. EXPERIENCIA: De 3 a 5 años.
- ✓ C. INICIATIVA: Requiere tener liderazgo, creatividad, don de mando y propender al trabajo en equipo e iniciativa para resolver problemas.

Esfuerzo:

- ✓ A. FÍSICO: Esfuerzos mínimo para realizar las labores en su puesto de trabajo.
- ✓ B. MENTAL Y/O VISUAL: Atención mental y/o visual normal.

Responsabilidad:

- ✓ A. POR TRABAJO DE OTROS: Dirige y controla el trabajo de acuerdo a lo planificado.

Condiciones de trabajo

- ✓ A. CONDICIONES: El trabajo se realiza en condiciones normales, en el interior, limpio, ordenado, ventilación buena.
- ✓ B. RIESGOS: La probabilidad de que ocurran accidentes dentro del puesto de trabajo es muy eventual.

Nombre del puesto: Control Sanitario
Código: 02 15 001
Dependencia: Servicio de Diagnostico y Tratamiento

Naturaleza del Puesto:

Llevar a cabo la vigilancia de Salud Pública en las enfermedades, accidentes y medio ambiente para programar y coordinar las actividades correspondientes de prevención, control.

Funciones Típicas:

- ✓ Utilizar el método epidemiológico para definir y describir las necesidades de salud de la población, identificar los riesgos medio ambientales y sociales para la salud, y elucidar las causas y determinantes de la salud y la enfermedad.
- ✓ Conocer y aplicar los instrumentos y técnicas de la planificación, gestión e investigación operativa para establecer prioridades en la planificación de servicios de salud, participar en el desarrollo de políticas y elaborar planes y programas de promoción de la salud y prevención de la enfermedad.
- ✓ Promover y organizar la puesta en marcha y el funcionamiento de las políticas y programas sanitarios, así como los servicios de salud prestados a la población.
- ✓ Evaluar la calidad de los programas y servicios de salud.
- ✓ Dirigir y gestionar las instituciones y servicios sanitarios en sus diferentes niveles.
- ✓ Participar en tareas de formación e investigación en ciencias de la salud.
- ✓ Conocer los fundamentos médicos preventivos en promoción de la salud y saber aplicar a nivel de los individuos y de las poblaciones, las principales técnicas individuales y colectivas para la promoción de la salud y la educación sanitaria.
- ✓ Utilizar los medios y métodos de comunicación, siendo el especialista médico con conocimientos para transmitir los mensajes sanitarios a la población.

Comunicación:

- ✓ Con el Servicio de Diagnostico y Tratamiento.
- ✓ Con los departamentos a su cargo.
- ✓ Con personal subalternos que dirige.

Requisitos mínimos:

- ✓ A. EDUCACIÓN: Título especialista en control sanitario o carreras afines.
- ✓ B. EXPERIENCIA: De 3 a 5 años.
- ✓ C. INICIATIVA: Requiere tener liderazgo, creatividad, don de mando y propender al trabajo en equipo e iniciativa para resolver problemas.

Esfuerzo:

- ✓ A. FÍSICO: Esfuerzos medio para realizar las labores en su puesto de trabajo.
- ✓ B. MENTAL Y/O VISUAL: Atención mental y/o visual normal.

Responsabilidad:

- ✓ A. POR TRABAJO DE OTROS: Dirige y controla el trabajo de acuerdo a lo planificado.

Condiciones de trabajo

- ✓ A. CONDICIONES: El trabajo se realiza en condiciones normales, en el interior, limpio, ordenado, ventilación buena.
- ✓ B. RIESGOS: La probabilidad de que ocurran accidentes dentro del puesto de trabajo es muy eventual.

Nombre del puesto: Servicios Técnicos
Código: 02 16 001
Dependencia: Subdirección Médica

Naturaleza del Puesto:

Planear el trabajo, dirigir, coordinar y supervisar las funciones que debe llevar a cabo la dependencia bajo su responsabilidad.

Funciones Típicas:

- ✓ Coordina las actividades de cada programa en articulación con las políticas del Área N° 2 Centro de Salud Hospital del cantón Yantzaza.
- ✓ Coordina y ejecuta las directrices emitidas por el director.
- ✓ Facilita un funcionamiento adecuado de trabajo para el funcionamiento eficiente de los procesos
- ✓ Toma decisiones en beneficio del Área N° 2 Centro de Salud Hospital del cantón Yantzaza y de la población.
- ✓ Establece un calendario de reuniones mensuales con el personal y las diferentes unidades operativas.
- ✓ Coordina con los funcionarios para lograr las metas de cada uno de los programas del proceso.
- ✓ Las demás que por ley y reglamento le corresponden

Comunicación:

- ✓ Con el Director.
- ✓ Con la Subdirección Médica.
- ✓ Con los departamentos a su cargo.
- ✓ Con personal subalternos que dirige.

Requisitos mínimos:

- ✓ A. EDUCACIÓN: Título de Médico General o carreras afines.
- ✓ B. EXPERIENCIA: De 3 a 5 años.

- ✓ C. INICIATIVA: Requiere tener liderazgo, creatividad, don de mando y propender al trabajo en equipo e iniciativa para resolver problemas.

Esfuerzo:

- ✓ A. FÍSICO: Esfuerzos mínimo para realizar las labores en su puesto de trabajo.
- ✓ B. MENTAL Y/O VISUAL: Atención mental y/o visual normal.

Responsabilidad:

- ✓ A. POR TRABAJO DE OTROS: Dirige y controla el trabajo de acuerdo a lo planificado.

Condiciones de trabajo

- ✓ A. CONDICIONES: El trabajo se realiza en condiciones normales, en el interior, limpio, ordenado, ventilación buena.
- ✓ B. RIESGOS: La probabilidad de que ocurran accidentes dentro del puesto de trabajo es muy eventual.

Nombre del puesto: Enfermería
Código: 02 17 001
Dependencia: Servicios Técnicos

Naturaleza del Puesto:

Ejecutar actividades relacionadas a la preparación de pacientes para el desarrollo de los respectivos exámenes.

Funciones Típicas:

- ✓ Planifica, coordina y realiza la entrega de los turnos para los días de atención de acuerdo con la especialidad y la atención médica.
- ✓ Prepara u orienta a los pacientes para la cita médica conforme el dictamen profesionales del médico.
- ✓ Proporciona todos los materiales que requieran el médico en la atención al paciente.
- ✓ Controla los signos vitales, mide y registra la temperatura del cuerpo, frecuencia respiratoria, tensión arterial y pulso.
- ✓ Pone inyecciones, aplica y cambia vendajes, vigila el funcionamiento de sondas y dispensa otros tratamientos prescritos por el médico.

Comunicación:

- ✓ Con los Servicios Técnicos.
- ✓ Con los departamentos a su cargo.
- ✓ Con personal subalternos que dirige.

Requisitos mínimos:

- ✓ A. EDUCACIÓN: Título de Médico General o carreras afines.
- ✓ B. EXPERIENCIA: De 3 a 5 años.
- ✓ C. INICIATIVA: Requiere tener liderazgo, creatividad, don de mando y propender al trabajo en equipo e iniciativa para resolver problemas.

Esfuerzo:

- ✓ A. FÍSICO: Esfuerzos mínimo para realizar las labores en su puesto de trabajo.

- ✓ B. MENTAL Y/O VISUAL: Atención mental y/o visual normal.

Responsabilidad:

- ✓ A. POR TRABAJO DE OTROS: Dirige y controla el trabajo de acuerdo a lo planificado.

Condiciones de trabajo

- ✓ A. CONDICIONES: El trabajo se realiza en condiciones normales, en el interior, limpio, ordenado, ventilación buena.
- ✓ B. RIESGOS: La probabilidad de que ocurran accidentes dentro del puesto de trabajo es muy eventual.

Nombre del puesto: Farmacia
Código: 02 18 001
Dependencia: Servicios Técnicos

Naturaleza del Puesto:

Ejecutar actividades relacionadas con la clasificación de la medicina y entrega a pacientes según receta médica.

Funciones Típicas:

- ✓ Solicita oportunamente la adquisición de medicamentos conforme el cuadro básico de ministerio de salud.
- ✓ Llevar un control del stock de la medicina que ingresa al Área N° 2 centro de salud Hospital del Cantón Yantzaza.
- ✓ Llevar un control del stock de la medicina que egresa al Área N° 2 centro de salud Hospital del Cantón Yantzaza.
- ✓ Realiza un control de recetas médicas y distribución de las mismas.
- ✓ Establecer y mantener el registro de control de lotes de medicamentos y sus respectivas fechas de vencimiento.
- ✓ Controla la provisión y registro de drogas estupefacientes y psicotrópicas de acuerdo a la Ley.
- ✓ Mantener una correcta clasificación de los diferentes medicamentos según normas de salud establecidas.
- ✓ Recopilar diariamente las recetas despachadas y registrar su ingreso.
- ✓ Elaborar las listas de medicamentos para los consultorios y hospitalización.
- ✓ Facturar medicina del SOAT.

Comunicación:

- ✓ Con el Director.
- ✓ Servicios Técnicos
- ✓ Con los departamentos a su cargo.

- ✓ Con personal subalternos que dirige.

Requisitos mínimos:

- ✓ A. EDUCACIÓN: Título de Farmacéutica o carreras afines.
- ✓ B. EXPERIENCIA: De 3 a 5 años.
- ✓ C. INICIATIVA: Requiere tener liderazgo, creatividad, don de mando y propender al trabajo en equipo e iniciativa para resolver problemas.

Esfuerzo:

- ✓ A. FÍSICO: Esfuerzos medio para realizar las labores en su puesto de trabajo.
- ✓ B. MENTAL Y/O VISUAL: Atención mental y/o visual normal.

Responsabilidad:

- ✓ A. POR TRABAJO DE OTROS: Dirige y controla el trabajo de acuerdo a lo planificado.

Condiciones de trabajo

- ✓ A. CONDICIONES: El trabajo se realiza en condiciones normales, en el interior, limpio, ordenado, ventilación buena.
- ✓ B. RIESGOS: La probabilidad de que ocurran accidentes dentro del puesto de trabajo es muy eventual.

Nombre del puesto: Estadística
Código: 02 19 001
Dependencia: Servicios Técnicos

Naturaleza del Puesto:

Llevar el control estadístico de los diferentes pacientes del Área N° 2 centro de salud Hospital del Cantón Yantzaza.

Funciones Típicas:

- ✓ Control de tarjetas índice archivos diariamente.
- ✓ Revisa partes diarios de médicos y consolida el AIEPI.
- ✓ Archivas las historias clínicas de acuerdo al dígito terminal simple.
- ✓ Proporciona y controla las historias clínicas, solicitadas por los diferentes servicios del establecimiento.
- ✓ Colabora con la consolidación de la información de toda el área.
- ✓ Mantener al día la existencia de los pacientes.
- ✓ Conocer diariamente el número de camas desocupadas.

Comunicación:

- ✓ Con el Director.
- ✓ Servicios Técnicos
- ✓ Con los departamentos a su cargo.
- ✓ Con personal subalternos que dirige.

Requisitos mínimos:

- ✓ A. EDUCACIÓN: Título de profesional.
- ✓ B. EXPERIENCIA: De 6 meses a 1 año.
- ✓ C. INICIATIVA: Requiere tener liderazgo, creatividad, don de mando y propender al trabajo en equipo e iniciativa para resolver problemas.

Esfuerzo:

- ✓ A. FÍSICO: Esfuerzos medio para realizar las labores en su puesto de trabajo.
- ✓ B. MENTAL Y/O VISUAL: Atención mental y/o visual normal.

Responsabilidad:

- ✓ A. POR TRABAJO DE OTROS: Dirige y controla el trabajo de acuerdo a lo planificado.

Condiciones de trabajo

- ✓ A. CONDICIONES: El trabajo se realiza en condiciones normales, en el interior, limpio, ordenado, ventilación buena.
- ✓ B. RIESGOS: La probabilidad de que ocurran accidentes dentro del puesto de trabajo es muy eventual.

Nombre del puesto: Trabajadora Social

Código: 02 20 001

Dependencia: Servicios Técnicos

Naturaleza del Puesto:

Realizar informes socioeconómicos de personas de escasos recursos económicos para la atención medica.

Funciones Típicas:

- ✓ Calificación a personas con discapacidad.
- ✓ Apertura de fichas socio-económicas.
- ✓ Elaboración de informes sociales.
- ✓ Realizar visitas domiciliarias a pacientes del PCT y grupos de riesgo.
- ✓ Realizar gestiones intra y extra institucionales para la adquisición de medicamentos y exámenes especializados a pacientes de bajos recursos económicos.
- ✓ Seguimiento y tratamiento de casos especiales.
- ✓ Charlas de motivación y concientización a núcleos familiares de los pacientes para la culminación del tratamiento.
- ✓ Apoyar en diferentes campañas sociales.

Comunicación:

- ✓ Con el Director.
- ✓ Servicios Técnicos
- ✓ Con los departamentos a su cargo.
- ✓ Con personal subalternos que dirige.

Requisitos mínimos:

- ✓ A. EDUCACIÓN: Título en Trabajo Social.
- ✓ B. EXPERIENCIA: De 1 a 2 años.
- ✓ C. INICIATIVA: Requiere tener liderazgo, creatividad, don de mando y propender al trabajo en equipo e iniciativa para resolver problemas.

Esfuerzo:

- ✓ A. FÍSICO: Esfuerzos mínimo para realizar las labores en su puesto de trabajo.

- ✓ B. MENTAL Y/O VISUAL: Atención mental y/o visual normal.

Responsabilidad:

- ✓ A. POR TRABAJO DE OTROS: Dirige y controla el trabajo de acuerdo a lo planificado.

Condiciones de trabajo

- ✓ A. CONDICIONES: El trabajo se realiza en condiciones normales, en el interior, limpio, ordenado, ventilación buena.
- ✓ B. RIESGOS: La probabilidad de que ocurran accidentes dentro del puesto de trabajo es muy eventual.

Nombre del puesto: Alimentación y Dietética
Código: 02 21 001
Dependencia: Servicios Técnicos

Naturaleza del Puesto:

Prepara los alimentos de acuerdo a las normas establecidas y según indicaciones médicas para los pacientes.

Funciones Típicas:

- ✓ Prepara los alimentos de acuerdo al menú del día considerando desayuno, almuerzo y merienda.
- ✓ Conformar la entrega de las bandejas individuales de desayuno, almuerzo y merienda, a los pacientes internos y personal de turno.
- ✓ Recolección, limpieza, mantenimiento, control de vajilla y equipo de trabajo a su cargo.
- ✓ Es responsable de la preparación de las fórmulas lácteas bajo la supervisión de la ecónoma.
- ✓ Atiende a los pacientes que por motivos de exámenes se encuentran sujetos a recibir sus alimentos.
- ✓ Realiza la limpieza del comedor donde se sirven los alimentos del personal de turno.
- ✓ Realiza actividades referentes a su función donde el servicio lo requiera.

Comunicación:

- ✓ Servicios Técnicos
- ✓ Con los departamentos a su cargo.
- ✓ Con personal subalternos que dirige.

Requisitos mínimos:

- ✓ A. EDUCACIÓN: de acuerdo a la función.
- ✓ B. EXPERIENCIA: De 6 meses a 1 año.
- ✓ C. INICIATIVA: Requiere tener liderazgo, creatividad, don de mando y propender al trabajo en equipo e iniciativa para resolver problemas.

Esfuerzo:

- ✓ A. FÍSICO: Esfuerzos mínimo para realizar las labores en su puesto de trabajo.
- ✓ B. MENTAL Y/O VISUAL: Atención mental y/o visual normal.

Responsabilidad:

- ✓ A. POR TRABAJO DE OTROS: Dirige y controla el trabajo de acuerdo a lo planificado.

Condiciones de trabajo

- ✓ A. CONDICIONES: El trabajo se realiza en condiciones normales, en el interior, limpio, ordenado, ventilación buena.
- ✓ B. RIESGOS: La probabilidad de que ocurran accidentes dentro del puesto de trabajo es muy eventual.

Nombre del puesto: Emergencia
Código: 02 22 001
Dependencia: Servicios Técnicos

Naturaleza del Puesto:

Realizar atenciones médicas prioritarias a pacientes que requieren atención inmediata.

Funciones Típicas:

- ✓ Brindar atención inmediata a los pacientes que llegan por diferentes causas.
- ✓ Determinar el tipo de diagnóstico médico y llamar al especialista para su atención.
- ✓ Dar un apoyo médico de acuerdo a los síntomas presentados por el paciente.
- ✓ Diagnosticar los síntomas y si es necesario realizar el ingreso a hospitalización.
- ✓ Llenar las fichas de los pacientes que ingresan.

Comunicación:

- ✓ Con el Director.
- ✓ Servicios Técnicos
- ✓ Con los departamentos a su cargo.
- ✓ Con personal subalternos que dirige.

Requisitos mínimos:

- ✓ B. EXPERIENCIA: De 3 a 5 años
- ✓ C. INICIATIVA: Requiere tener liderazgo, creatividad, don de mando y propender al trabajo en equipo e iniciativa para resolver problemas.

Esfuerzo:

- ✓ A. FÍSICO: Esfuerzos mínimo para realizar las labores en su puesto de trabajo.
- ✓ B. MENTAL Y/O VISUAL: Atención mental y/o visual normal.

Responsabilidad:

- ✓ A. POR TRABAJO DE OTROS: Dirige y controla el trabajo de acuerdo a lo planificado.

Condiciones de trabajo

- ✓ A. CONDICIONES: El trabajo se realiza en condiciones normales, en el interior, limpio, ordenado, ventilación buena.

Nombre del puesto: Hospitalización

Código: 02 23 001

Dependencia: Servicios Técnicos

Naturaleza del Puesto:

Planear el trabajo, dirigir, coordinar y supervisar las funciones que debe llevar a cabo la dependencia bajo su responsabilidad.

Funciones Típicas:

- ✓ Brindar una atención eficiente en todos los ámbitos.
- ✓ Suministrar los medicamentos de acuerdo a las indicaciones médicas.
- ✓ Estar al cuidado específico de pacientes que así lo requieran.

Comunicación:

- ✓ Con el Director.
- ✓ Servicios Técnicos
- ✓ Con los departamentos a su cargo.
- ✓ Con personal subalternos que dirige.

Requisitos mínimos:

- ✓ B. EXPERIENCIA: De 3 a 5 años.
- ✓ C. INICIATIVA: Requiere tener liderazgo, creatividad, don de mando y propender al trabajo en equipo e iniciativa para resolver problemas.

Esfuerzo:

- ✓ A. FÍSICO: Esfuerzos mínimo para realizar las labores en su puesto de trabajo.
- ✓ B. MENTAL Y/O VISUAL: Atención mental y/o visual normal.

Responsabilidad:

- ✓ A. POR TRABAJO DE OTROS: Dirige y controla el trabajo de acuerdo a lo planificado.

Condiciones de trabajo

- ✓ A. CONDICIONES: El trabajo se realiza en condiciones normales, en el interior, limpio, ordenado, ventilación buena.
- ✓ B. RIESGOS: La probabilidad de que ocurran accidentes dentro del puesto de trabajo es muy eventual.

Nombre del puesto: Médicos Residentes

Código: 03 01 001

Dependencia: Director

Naturaleza del Puesto:

Planear el trabajo, dirigir, coordinar y supervisar las funciones que debe llevar a cabo la dependencia bajo su responsabilidad.

Funciones Típicas:

- ✓ Brindar atención medica en los servicios de especialidad en hospitalización y/o consulta y/o emergencia.
- ✓ Realiza actividades de atención clínica quirúrgica en el servicio.
- ✓ Cumple, y supervisa al personal dependiente en el cumplimiento de procesos técnicos de atención en la especialidad.
- ✓ Participar en las reuniones técnico científicas del servicio de para mejoramiento de la calidad de salud.
- ✓ Participa en la programación de requerimientos de recursos humanos, materiales y medicamentos del servicio.
- ✓ Asistir a las reuniones de trabajo en el área de salud correspondiente.

Comunicación:

- ✓ Con el Director.
- ✓ Servicios Técnicos
- ✓ Con los departamentos a su cargo.
- ✓ Con personal subalternos que dirige.

Requisitos mínimos:

- ✓ A. EDUCACIÓN: Título de Médico Especialista o carreras afines.
- ✓ B. EXPERIENCIA: De 3 a 5 años.

- ✓ C. INICIATIVA: Requiere tener liderazgo, creatividad, don de mando y propender al trabajo en equipo e iniciativa para resolver problemas.

Esfuerzo:

- ✓ A. FÍSICO: Esfuerzos mínimo para realizar las labores en su puesto de trabajo.
- ✓ B. MENTAL Y/O VISUAL: Atención mental y/o visual normal.

Responsabilidad:

- ✓ A. POR TRABAJO DE OTROS: Dirige y controla el trabajo de acuerdo a lo planificado.

Condiciones de trabajo

- ✓ A. CONDICIONES: El trabajo se realiza en condiciones normales, en el interior, limpio, ordenado, ventilación buena.
- ✓ B. RIESGOS: La probabilidad de que ocurran accidentes dentro del puesto de trabajo es muy eventual.

Nombre del puesto: Subdirección Administrativa
Código: 04 01 001
Dependencia: Director

Naturaleza del Puesto:

Planear el trabajo, dirigir, coordinar y supervisar las funciones que debe llevar a cabo la dependencia bajo su responsabilidad.

Funciones Típicas:

- ✓ Coordinar la acción de su dependencia con la de las demás dependencias y expresamente con los organismos que cumplen funciones en los mismos campos de actividad.
- ✓ Elaborar el plan de provisiones de recursos materiales en coordinación con la unidad financiera y demás unidades de administración.
- ✓ Supervisar el personal que se encuentra bajo su cargo.
- ✓ Dirige y controla las reparaciones o reinstalaciones necesarias para el normal funcionamiento del edificio y la gestión institucional.
- ✓ Lleva el inventario de bienes e inmuebles.
- ✓ Señalar las normas generales de carácter técnico y administrativo que deben regir las actividades de las unidades bajo su dirección.
- ✓ Establecer sistemas de control que permitan verificar el cumplimiento cuantitativo y cualitativo de los programas y proyectos de la dependencia.
- ✓ Estudiar y resolver problemas de las unidades que de él dependen.
- ✓ Recibir y evaluar los informes periódicos de sus subalternos y presentar al Director informes de las actividades de las dependencias puestas a su cuidado y del estado y avance de las obras o servicios determinados en los respectivos planes y programas.
- ✓ Otras que por ley y reglamento le sean asignadas.

Comunicación:

- ✓ Con el Director.
- ✓ Con los departamentos a su cargo.

- ✓ Con personal subalternos que dirige.

Requisitos mínimos:

- ✓ A. EDUCACIÓN: Título de Administración de Empresas, Ingeniero Comercial, Economía o carreras afines.
- ✓ B. EXPERIENCIA: De 3 a 5 años.
- ✓ C. INICIATIVA: Requiere tener liderazgo, creatividad, don de mando y propender al trabajo en equipo e iniciativa para resolver problemas.

Esfuerzo:

- ✓ A. FÍSICO: Esfuerzos mínimo para realizar las labores en su puesto de trabajo.
- ✓ B. MENTAL Y/O VISUAL: Atención mental y/o visual normal.

Responsabilidad:

- ✓ A. POR TRABAJO DE OTROS: Dirige y controla el trabajo de acuerdo a lo planificado.

Condiciones de trabajo

- ✓ A. CONDICIONES: El trabajo se realiza en condiciones normales, en el interior, limpio, ordenado, ventilación buena.
- ✓ B. RIESGOS: La probabilidad de que ocurran accidentes dentro del puesto de trabajo es muy eventual.

Nombre del puesto: Departamento Financiero
Código: 04 02 001
Dependencia: Subdirección Administrativa

Naturaleza del Puesto:

Coordina la dirección, planificación y supervisión de labores económica, financieras en el Área N°2, centro de salud Hospital del Cantón Yantzaza. Responsabilidad económica legal y administrativa por el manejo de los recursos financieros y por la administración de los bienes y propiedades. Ejerce supervisión al personal que conforma el departamento a su cargo.

Funciones Típicas:

- ✓ Planificar, controlar, dirigir, ejecutar y controlar el correcto funcionamiento de los aspectos, recaudación de fondos, adquisición y custodia de bienes, así como los financieros y contables para de esta manera asegurar el correcto funcionamiento del sistema económico.
- ✓ Preparar estudios a solicitud del director, sobre efectos o alcances de las decisiones de investigaciones, reinversiones, gastos, adquisiciones y otros de carácter presupuestario.
- ✓ Proponer políticas y normas financieras de la entidad.
- ✓ Elaborar la pro forma presupuestaria de la institución, conjuntamente con el director.
- ✓ Analizar y tramitar la aprobación de las modificaciones del presupuesto de la entidad.
- ✓ Orientar el manejo y control presupuestario del Área N°2, centro de salud Hospital del Cantón Yantzaza.
- ✓ Dirigir y supervisar la aplicación del sistema contable adoptado por el Área N°2, de conformidad con lo establecido en la LOAFYC. Presentar informes financieros que requiera el CONADE, el Ministerio de Finanzas, la Contraloría General del Estado y otros organismos.
- ✓ Supervisar la correcta aplicación del control previo, en forma eficiente en todas sus fases.
- ✓ Tramitar y supervisar la realización oportuna de los pagos por obligaciones que debe efectuar el Área n°2, centro de salud Hospital del Cantón Yantzaza.

- ✓ Dirigir y controlar las actividades y funcionamiento de las unidades de Contabilidad, Pagaduría, Bodega, Proveeduría.
- ✓ Realizar evaluaciones financieras periódicas de la marcha de los diversos programas.
- ✓ Presentar a las autoridades superiores, informes, balances y estados financieros que éstos soliciten.
- ✓ Realizar las gestiones y trámites de carácter financiero en todas las dependencias pertinentes del estado.
- ✓ Intervenir directamente en la entrega recepción de donaciones, en las licitaciones, en los concursos de precios y en las adquisiciones en general.
- ✓ Intervenir y asesorar en la celebración de contratos y convenios que entrañen aspectos financieros.
- ✓ Atender el trámite y despacho con diligencia, los asuntos que tengan relación con las actividades del Área n°2, centro de salud Hospital del Cantón Yantzaza.
- ✓ Mantener un registro cuantitativo sobre el rendimiento de los ingresos del Área n°2, centro de salud Hospital del Cantón Yantzaza.
- ✓ Presentar informes periódicos y anuales a director del hospital, dando a conocer las actividades cumplidas en el período.
- ✓ Conocer y resolver asuntos de carácter tributario-financiero acorde a las normas del Código Tributario, Ley de Régimen Municipal y la LOAFYC.
- ✓ Cumplir con las demás funciones que le asigne la LOAFYC y más leyes, reglamentos y las que le fueren asignados en los aspectos financieros.
- ✓ Buscar los mecanismos necesarios para la ágil tramitación de los documentos.

Comunicación

- ✓ Con todas las dependencias de la organización y organismos financiero particulares de control.

Requisitos Mínimos

- ✓ EDUCACIÓN: Economista, Ingeniero Comercial o carreras similares.
- ✓ EXPERIENCIA: de 2 años en adelante.

- ✓ INICIATIVA: Gran iniciativa.

Esfuerzo

- ✓ FÍSICO: Esfuerzo mínimo para realizar las labores en su puesto de trabajo.
- ✓ MENTAL Y/O VISUAL: Atención intensa en forma regular.

Responsabilidad

- ✓ POR EQUIPO Y MAQUINARIA: La probabilidad es mínima que se dañe el equipo
- ✓ B. POR TRABAJO DE OTROS: Dirige y controla el trabajo de tres personas.

Condiciones de Trabajo

- ✓ CONDICIONES: El trabajo se realiza en condiciones normales, en el interior, limpio, ordenado, ventilación buena.
- ✓ RIESGOS: La probabilidad de que ocurran accidentes dentro del puesto de trabajo es muy eventual.

Nombre del Puesto: Contabilidad
Código: 04 03 001
Dependencia: Departamento Financiero

Naturaleza del Puesto:

Supervisión y coordinación de actividades contables, trabajo que debe ejecutarse con mínimo de errores en el desempeño de sus labores. Es responsable de la custodia permanente de documentos confidenciales y especies valoradas. Responsabilidad administrativa por la correcta aplicación de normas y procedimientos contables.

Funciones Típicas:

- ✓ Llevar y mantener actualizada la Contabilidad por Partida Doble, los registros y libros que exige la LOAFYC.
- ✓ Elaborar informes, estados financieros y presentarlos a las autoridades superiores del Área n°2, centro de salud Hospital del Cantón Yantzaza, Contraloría General del Estado, Ministerio de Finanzas, CONADE.
- ✓ Llevar el registro y archivo especial de la gestión económica y financiera del Área N°2, centro de salud Hospital del Cantón Yantzaza.
- ✓ Registrar y liquidar mensual, trimestral, semestral y anualmente la contabilidad general y de costos de la institución.
- ✓ Mantener actualizado el sistema de control de inventarios y activos fijos. con sus correspondientes tablas de depreciación.
- ✓ Informar al Director Financiero, de las deficiencias, fallas o errores en la información financiera enviada por las unidades operativas, a fin de que éstas sean rectificadas.
- ✓ Enviar mensualmente a la Contraloría General del Estado, la documentación relacionada con la ejecución del presupuesto, tanto de los egresos como de los ingresos y el arrastre de los valores exigibles.
- ✓ Notificar mensualmente al Director del Área N°2, a través del Director Financiero, sobre los saldos de asignaciones de ingresos y cupos de gastos de las diferentes partidas del presupuesto.

- ✓ Elaborar roles de pago, vales, balances presupuestarios y enviar los mismos al Director Financiero y al director
- ✓ Presentar informes escritos mensuales y anuales de las actividades cumplidas y enviarlos a conocimiento del Director Financiero.
- ✓ Cumplir las demás funciones que le sean asignadas por el Director Financiero de conformidad con el Art., 363 de la LOAFYC y demás obligaciones que se señalen en leyes y reglamentos.

Comunicación

- ✓ Con el Director Financiero.
- ✓ Con personal subalterno que dirige.
- ✓ Con pagaduría, recaudación.

Requisitos Mínimos

- ✓ EDUCACIÓN: Lcdo. En contabilidad.
- ✓ EXPERIENCIA: De 2 años en adelante.
- ✓ INICIATIVA: Requiere ciertas interpretaciones de las órdenes recibidas e iniciativa para resolver problemas medianamente difíciles.

Esfuerzo

- ✓ FÍSICO: Esfuerzo mínimo para realizar las labores en su puesto de trabajo.
- ✓ MENTAL Y/O VISUAL: Atención intensa en forma regular.

Responsabilidad

- ✓ POR EQUIPO Y MAQUINARIA: La probabilidad es mínima que se dañe el equipo
- ✓ POR TRABAJO DE OTROS: Responsable por su trabajo.

Condiciones de Trabajo

- ✓ CONDICIONES: El trabajo se realiza en condiciones normales, en el interior, limpio, ordenado, ventilación buena.
- ✓ RIESGOS: La probabilidad de que ocurran accidentes dentro del puesto de trabajo es muy eventual.

Nombre del puesto: Caja
Código: 04 04 001
Dependencia: Departamento Financiero

Naturaleza del Puesto:

Responsabilidad por el manejo de paquetes informáticos del e-SIGEF, recaudaciones y aportaciones al IESS.

Funciones Típicas:

- ✓ Aprobar y cancelar la nomina de pagos.
- ✓ Encargado del modulo de tesorería en el programa e-SIGEF.
- ✓ Generar aportes, préstamos, entradas, salidas de personal de IESS.
- ✓ Control previo y concurrente a las operaciones para efectos de pago.
- ✓ Recaudación de ingresos por prestación de servicios.
- ✓ Emitir partes de recaudaciones.
- ✓ Verificar facturas y comprobantes antes de efectuar el pago.
- ✓ Elaborar y entregar los comprobantes de retención.
- ✓ Certificación de sueldos.
- ✓ Elaboración de normas de ventas y/o facturas por recaudación.
- ✓

Comunicación:

- ✓ Con el Departamento Financiero
- ✓ Con el personal de su departamento.
- ✓ Con el público en general.
- ✓ Coordinación con el contador.

Requisitos Mínimos:

- ✓ EDUCACIÓN: Ingeniero Comercial, Administrador de Empresas, Técnico en contabilidad, o carreras afines.
- ✓ EXPERIENCIA: De 1 año en adelante.
- ✓ INICIATIVA: Requiere solamente habilidad para ejecutar exactamente las órdenes recibidas de carácter rutinario.

Esfuerzo:

- ✓ FÍSICO: Esfuerzo mínimo para realizar las labores en su puesto de trabajo.
- ✓ MENTAL Y/O VISUAL: Atención intensa en forma regular.

Responsabilidad:

- ✓ POR EQUIPO Y MAQUINARIA: La probabilidad es mínima que se dañe el equipo
- ✓ POR TRABAJO DE OTROS: Responsable por su trabajo.

Condiciones de Trabajo:

- ✓ CONDICIONES: El trabajo se realiza en condiciones normales, en el interior, limpio, ordenado, ventilación buena.
- ✓ RIESGOS: La probabilidad de que ocurran accidentes dentro del puesto de trabajo es muy eventual.

Nombre del Puesto: Proveeduría
Código: 04 05 001
Dependencia: Departamento Financiero

Naturaleza del Puesto:

Desarrollar funciones en la cotización y adquisiciones de bienes muebles para el Área N°2, centro de salud Hospital del Cantón Yantzaza

Funciones Típicas:

- ✓ Realiza ola cotización para la adquisición de bienes muebles y de artículos de consumo interno, materiales, suministros y prestación de servicio de acuerdo a las solicitudes de requisiciones.
- ✓ Presentar el proyecto tentativo para la estructuración del plan anual de adquisiciones.
- ✓ Realizar cuadros comparativos de las cotizaciones, conforme al reglamento vigente.
- ✓ Elaborar los requerimientos de órdenes de compra.
- ✓ Realizar la recepción de las adquisiciones despachadas por los proveedores y entregar los bienes a bodega.
- ✓ Llevar y mantener actualizado los registros de proveedores y cotizaciones.
- ✓ Colaborar en el proceso de concurso de precios de acuerdo a la ley de la materia.

Comunicación:

- ✓ Con el Departamento Financiero
- ✓ Coordinación con el contador.
- ✓ Con los proveedores.

Requisitos Mínimos:

- ✓ EDUCACIÓN: Título Profesional.
- ✓ EXPERIENCIA: De 1 año.
- ✓ INICIATIVA: Requiere solamente habilidad para ejecutar exactamente las órdenes recibidas de carácter rutinario.

Esfuerzo:

- ✓ FÍSICO: Esfuerzo mínimo para realizar las labores en su puesto de trabajo.

- ✓ MENTAL Y/O VISUAL: Atención intensa en forma regular.

Responsabilidad:

- ✓ POR EQUIPO Y MAQUINARIA: La probabilidad es mínima que se dañe el equipo
- ✓ POR TRABAJO DE OTROS: Responsable por su trabajo.

Condiciones de Trabajo:

- ✓ CONDICIONES: El trabajo se realiza en condiciones normales, en el interior, limpio, ordenado, ventilación buena.
- ✓ RIESGOS: La probabilidad de que ocurran accidentes dentro del puesto de trabajo es muy eventual.

Nombre del puesto: Bodega
Código: 04 06 001
Dependencia: Departamento Financiero

Naturaleza del Puesto:

Realizar labores de recepción, custodia y entrega de bienes y materiales municipales, responsables a su cargo.

Funciones Típicas

- ✓ Organizar, controlar, coordinar y dirigir todas las labores referentes a la administración del Área n°2, centro de salud Hospital del Cantón Yantzaza.
- ✓ Velar en todo momento por los intereses de la institución, poner en conocimiento de sus superiores toda situación o hecho que considere que puede perjudicar a la entidad.
- ✓ Mantener existencias adecuadas de útiles, materiales y otros artículos de uso continuo en Bodega.
- ✓ Recibir, inspeccionar, registrar y almacenar clasificadamente con cuidado las mercaderías que ingresan a Bodega.
- ✓ Dejar constancia en las órdenes de compra que le presenten los proveedores del "recibí conforme" de los materiales adquiridos.
- ✓ Establecer y mantener los medios de seguridad de los locales almacenes contra riesgos previstos como: incendios, robo, destrucción, etc., y mantener los mismos bajo un estricto orden y aseo.
- ✓ Mantener al día los inventarios permanentes en forma cuantitativa y por medio de tarjetas para todas las existencias.
- ✓ Elaborar las órdenes de egresos y despachar los materiales de almacén, previo el formulario debidamente legalizado de "pedido de materiales".
- ✓ Llevar el kárdex de almacén para el control permanente de bienes muebles, materiales y más artículos de Área n°2, centro de salud Hospital del Cantón Yantzaza, debidamente codificados.

- ✓ Llevar la información estadística, sobre niveles de consumo de los materiales de la entidad.
- ✓ Programar los remates y bajas de los bienes de conformidad con el reglamento de Bienes del Sector Público.
- ✓ Presentar informes mensual y anual al Director Financiero, sobre el cumplimiento de sus actividades.
- ✓ Cumplir con las demás funciones que por su naturaleza le fueran asignadas, por el jefe inmediato.

Comunicación:

- ✓ Con el Departamento Financiero
- ✓ Con todos los departamentos del Hospital

Requisitos Mínimos:

- ✓ EDUCACIÓN: Título Profesional.
- ✓ EXPERIENCIA: De 1 año.
- ✓ INICIATIVA: Requiere solamente habilidad para ejecutar exactamente las órdenes recibidas de carácter rutinario.

Esfuerzo:

- ✓ FÍSICO: Esfuerzo mínimo para realizar las labores en su puesto de trabajo.
- ✓ MENTAL Y/O VISUAL: Atención intensa en forma regular.

Responsabilidad:

- ✓ POR EQUIPO Y MAQUINARIA: La probabilidad es mínima que se dañe el equipo
- ✓ POR TRABAJO DE OTROS: Responsable por su trabajo.

Condiciones de Trabajo:

- ✓ CONDICIONES: El trabajo se realiza en condiciones normales, en el interior, limpio, ordenado, ventilación buena.
- ✓ RIESGOS: La probabilidad de que ocurran accidentes dentro del puesto de trabajo es muy eventual.

Nombre del puesto: Departamento de Servicios Generales

Código: 04 07 001

Dependencia: Subdirección Administrativa

Naturaleza del Puesto:

Coordinar con las diferentes unidades a su cargo las prestaciones eficientes de servicios a lo interno y externo de la institución.

Funciones Típicas:

- ✓ Coordina y ejecuta las directrices emitidas por la Subdirección Administrativa y el Director.
- ✓ Facilita un funcionamiento adecuado de trabajo para el funcionamiento eficiente de los procesos.
- ✓ Toma decisiones en beneficio del Área N° 2 Centro de Salud Hospital del cantón Yantzaza y de la población.
- ✓ Elabora un programa de monitoreo, supervisión y evaluación de las actividades realizadas por las unidades.
- ✓ Establece un calendario de reuniones mensuales con el personal y las diferentes unidades operativas.
- ✓ Coordina con los funcionarios para lograr las metas de cada uno de los programas del proceso.

Comunicación:

- ✓ Con la Subdirección Administrativa.
- ✓ Con el personal de su departamento.

Requisitos Mínimos:

- ✓ EDUCACIÓN: Título profesional.
- ✓ EXPERIENCIA: De 1 año.
- ✓ INICIATIVA: Requiere solamente habilidad para ejecutar exactamente las órdenes recibidas de carácter rutinario.

Esfuerzo:

- ✓ FÍSICO: Esfuerzo mínimo para realizar las labores en su puesto de trabajo.
- ✓ MENTAL Y/O VISUAL: Atención intensa en forma regular.

Responsabilidad:

- ✓ POR EQUIPO Y MAQUINARIA: La probabilidad es mínima que se dañe el equipo
- ✓ POR TRABAJO DE OTROS: Responsable por su trabajo.

Condiciones de Trabajo:

- ✓ CONDICIONES: El trabajo se realiza en condiciones normales, en el interior, limpio, ordenado, ventilación buena.
- ✓ RIESGOS: La probabilidad de que ocurran accidentes dentro del puesto de trabajo es muy eventual.

Nombre del puesto: Transporte
Código: 04 08 001
Dependencia: Departamento de Servicios Generales

Naturaleza del Puesto:

Coordina la distribución de los diferentes medios hacia los diferentes lugares o sectores donde se realizan las actividades.

Funciones Típicas:

- ✓ Reúne al personal que integra las diferentes comisiones movilización y labores de choferes.
- ✓ Revisar diariamente las condiciones de funcionamiento y limpieza del vehículo.
- ✓ Supervisa la realización de labores del personal que está bajo su cargo en los lugares donde fueros distribuidos.
- ✓ Es responsable del vehículo y del equipo de herramientas.
- ✓ **Establece un horario de revisiones preventivas del vehículo.**
- ✓ Da informes al nivel de su dependencia.
- ✓ Transportar a los pacientes o personal administrativo de acuerdo al horario.

Comunicación:

- ✓ Con el Departamento de Servicios Generales
- ✓ Con la Subdirección Administrativa.
- ✓ Con el personal de su departamento.

Requisitos Mínimos:

- ✓ EDUCACIÓN: Bachiller, Chofer Profesional.
- ✓ EXPERIENCIA: De 1 año.
- ✓ INICIATIVA: Requiere solamente habilidad para ejecutar exactamente las órdenes recibidas de carácter rutinario.

Esfuerzo:

- ✓ FÍSICO: Esfuerzo medio para realizar las labores en su puesto de trabajo.

- ✓ MENTAL Y/O VISUAL: Atención intensa en forma regular.

Responsabilidad:

- ✓ POR EQUIPO Y MAQUINARIA: La probabilidad es mínima que se dañe el equipo
- ✓ POR TRABAJO DE OTROS: Responsable por su trabajo.

Condiciones de Trabajo:

- ✓ CONDICIONES: El trabajo se realiza en condiciones normales, en el interior, limpio, ordenado, ventilación buena.
- ✓ RIESGOS: La probabilidad de que ocurran accidentes dentro del puesto de trabajo es muy eventual.

Nombre del puesto: Limpieza
Código: 04 09 001
Dependencia: Departamento de Servicios Generales

Naturaleza del Puesto:

Realizar labores de limpieza y aseo del Área N° 2 Centro de Salud Hospital del cantón Yantzaza, manteniendo buenas relaciones con todo el personal.

Funciones Típicas:

- ✓ Realizar el aseo de pasillos, habitaciones, oficinas procurando una buena presencia y ornato de la institución.
- ✓ Cuidar los implementos destinados a la limpieza bajo su cuidado.
- ✓ Vigilar en forma permanente los servicios higiénicos a fin de evitar se ocasione daños en ellos.
- ✓ Para cumplir con el aseo se debe portar el respectivo vestuario y protecciones adecuadas.
- ✓ Vigila el edificio y otro bienes de la institución durante su jornada de trabajo.
- ✓ Realizar un correcto manejo de los desechos hospitalarios aplicando las normas de bioseguridad.

Comunicación:

- ✓ Con el Departamento de Servicios Generales.
- ✓ Con el personal de todos los departamentos.

Requisitos Mínimos:

- ✓ EDUCACIÓN: Mínima
- ✓ EXPERIENCIA: 3 meses.
- ✓ INICIATIVA: Requiere solamente habilidad para ejecutar exactamente las órdenes recibidas de carácter rutinario.

Esfuerzo:

- ✓ FÍSICO: Esfuerzo medio para realizar las labores en su puesto de trabajo.
- ✓ MENTAL Y/O VISUAL: Atención intensa en forma regular.

Responsabilidad:

- ✓ POR EQUIPO Y MAQUINARIA: La probabilidad es mínima que se dañe el equipo
- ✓ POR TRABAJO DE OTROS: Responsable por su trabajo.

Condiciones de Trabajo:

- ✓ CONDICIONES: El trabajo se realiza en condiciones normales, en el interior, limpio, ordenado, ventilación buena.
- ✓ RIESGOS: La probabilidad de que ocurran accidentes dentro del puesto de trabajo es muy eventual.

Nombre del puesto: Vigilancia
Código: 04 10 001
Dependencia: Departamento de Servicios Generales

Naturaleza del Puesto:

Vigilar las instalaciones del Área N° 2 Centro de Salud Hospital del cantón Yantzaza.

Funciones Típicas:

- ✓ Vigila el edificio y otro bienes de la institución durante su jornada de trabajo.
- ✓ Llevar y traer mensajes dentro y fuera de la institución.
- ✓ Mantener una vigilancia permanente del interior y exterior del hospital
- ✓ Mantener el orden a lo interne del Área N° 2 Centro de Salud Hospital del cantón Yantzaza con los pacientes de consulta externa.

Comunicación:

- ✓ Con el Departamento de Servicios Generales.
- ✓ Con el personal de los demás departamentos.

Requisitos Mínimos:

- ✓ EDUCACIÓN: Bachiller.
- ✓ EXPERIENCIA: De 1 año.
- ✓ INICIATIVA: Requiere solamente habilidad para ejecutar exactamente las órdenes recibidas de carácter rutinario.

Esfuerzo:

- ✓ FÍSICO: Esfuerzo medio para realizar las labores en su puesto de trabajo.
- ✓ MENTAL Y/O VISUAL: Atención intensa en forma regular.

Responsabilidad:

- ✓ POR EQUIPO Y MAQUINARIA: La probabilidad es mínima que se dañe el equipo
- ✓ POR TRABAJO DE OTROS: Responsable por su trabajo.

Condiciones de Trabajo:

- ✓ **CONDICIONES:** El trabajo se realiza en condiciones normales, en el interior, limpio, ordenado, ventilación buena.
- ✓ **RIESGOS:** La probabilidad de que ocurran accidentes dentro del puesto de trabajo es muy eventual.

Nombre del puesto: Central telefónica
Código: 04 11 001
Dependencia: Departamento de Servicios Generales

Naturaleza del Puesto:

Comunicar a los diferentes médicos, personal administrativo, pacientes y familiares diferentes mensajes inmediatamente.

Funciones Típicas:

- ✓ Realizar llamadas solicitadas a lo interno del Área N° 2 Centro de Salud Hospital del cantón Yantzaza.
- ✓ Comunicar de llamadas recibidas a médicos, personal administrativo, pacientes o familiares.
- ✓ Comunicar a través del alta voces noticias de interés para todos.
- ✓ Realizar llamados solicitados a lo interno del hospital.

Comunicación:

- ✓ Con el Departamento de Servicios Generales.
- ✓ Con el personal de su departamento.

Requisitos Mínimos:

- ✓ EDUCACIÓN: Bachiller.
- ✓ EXPERIENCIA: De 1 año.
- ✓ INICIATIVA: Requiere solamente habilidad para ejecutar exactamente las órdenes recibidas de carácter rutinario.

Esfuerzo:

- ✓ FÍSICO: Esfuerzo mínimo para realizar las labores en su puesto de trabajo.
- ✓ MENTAL Y/O VISUAL: Atención intensa en forma regular.

Responsabilidad:

- ✓ POR EQUIPO Y MAQUINARIA: La probabilidad es mínima que se dañe el equipo
- ✓ POR TRABAJO DE OTROS: Responsable por su trabajo.

Condiciones de Trabajo:

- ✓ CONDICIONES: El trabajo se realiza en condiciones normales, en el interior, limpio, ordenado, ventilación buena.
- ✓ RIESGOS: La probabilidad de que ocurran accidentes dentro del puesto de trabajo es muy eventual.

Nombre del puesto:

Lavandería y Costura

Código:

04 12 001

Dependencia:

Departamento de Servicios Generales

Naturaleza del Puesto:

Responsabilidad por el lavado, planchado y clasificado de ropa.

Funciones Típicas:

- ✓ Confección de prendas hospitalarias.
- ✓ Recibe ropa usada del centro de salud hospital de acuerdo a la norma establecida.
- ✓ Es responsable del lavado de ropa y deja en condiciones óptimas para el uso.
- ✓ Es responsable de las conservaciones de la ropa durante el lavado y planchado.
- ✓ Entrega la ropa lavada, planchada y clasificada separando la que necesita reparación.
- ✓ Solicita a su jefe periódicamente los suministros necesarios para el desarrollo de su actividad.
- ✓ Es responsable del manejo de los equipos del servicio de lavandería.
- ✓ Aseo general del departamento.

Comunicación:

- ✓ Con la Subdirección Administrativa.
- ✓ Con el personal de su departamento.

Requisitos Mínimos:

- ✓ EDUCACIÓN: Mínima.
- ✓ EXPERIENCIA: De 1 año.

- ✓ INICIATIVA: Requiere solamente habilidad para ejecutar exactamente las órdenes recibidas de carácter rutinario.

Esfuerzo:

- ✓ FÍSICO: Esfuerzo medio para realizar las labores en su puesto de trabajo.
- ✓ MENTAL Y/O VISUAL: Atención intensa en forma regular.

Responsabilidad:

- ✓ POR EQUIPO Y MAQUINARIA: La probabilidad es mínima que se dañe el equipo
- ✓ POR TRABAJO DE OTROS: Responsable por su trabajo.

Condiciones de Trabajo:

- ✓ CONDICIONES: El trabajo se realiza en condiciones normales, en el interior, limpio, ordenado, ventilación buena.
- ✓ RIESGOS: La probabilidad de que ocurran accidentes dentro del puesto de trabajo es muy eventual.

Nombre del puesto: Departamento del Talento Humano

Código: 05 01 001

Dependencia: Director

Naturaleza del Puesto:

Contara con el personal idóneo para que desempeñe el puesto con eficiencia, por lo que deberá elaborar la planificación del Talento Humano en relación directa con los requerimiento del Área N° 2 Centro de Salud Hospital del cantón Yantzaza.

Funciones Típicas:

- ✓ Coordinar las relaciones laborales en representación del Área N° 2 Centro de Salud Hospital del cantón Yantzaza.
- ✓ Motivar en forma individualizada a los integrantes de la jefatura o departamento.
- ✓ Planificar y coordinar planes de capacitaciones para los empleados y trabajadores.
- ✓ Planificar y coordinar el manejo de Talento Humano.
- ✓ Administrar subsistemas de personal tales como: selección y reclutamiento.
- ✓ Evaluar el desempeño, capacitación, clasificación y políticas de remuneración y de salarios.
- ✓ Analizar las características de los puestos y valorarlos de acuerdo a normas establecidas.
- ✓ Administrar concursos de merecimientos con el fin de seleccionar el personal más idóneo.
- ✓ Preparar e implementar manuales técnicos en materia de Talento Humano o Recursos Humanos.
- ✓ Realizar el control del cumplimiento de las políticas del personal.
- ✓ Tramitar sanciones de personal de acuerdo a las disposiciones legales (Inspectoría de Trabajo) y con el visto bueno del director.
- ✓ Elaborar el calendario anual de vacaciones.
- ✓ Organizar y mantener actualizada la documentación e información de personal.
- ✓ Llevar un registro de permisos, vacaciones y licencias, concedidos al personal.
- ✓ Verifica la documentación previa a la elaboración de contratos o nombramientos.

- ✓ Realiza el control de asistencial mensual del personal del Área N° 2 Centro de Salud Hospital del cantón Yantzaza.

Comunicación:

- ✓ Con el Director.
- ✓ Con la Subdirección Administrativa.
- ✓ Con el personal de su departamento.

Requisitos Mínimos:

- ✓ EDUCACIÓN: Título en Administración de Empresas, Ingeniero Comercial con especialidades el RRHH o carreras afines.
- ✓ EXPERIENCIA: De 2 a 3 años.
- ✓ INICIATIVA: Requiere solamente habilidad para ejecutar exactamente las órdenes recibidas de carácter rutinario.

Esfuerzo:

- ✓ FÍSICO: Esfuerzo mínimo para realizar las labores en su puesto de trabajo.
- ✓ MENTAL Y/O VISUAL: Atención intensa en forma regular.

Responsabilidad:

- ✓ POR EQUIPO Y MAQUINARIA: La probabilidad es mínima que se dañe el equipo
- ✓ POR TRABAJO DE OTROS: Responsable por su trabajo.

Condiciones de Trabajo:

- ✓ CONDICIONES: El trabajo se realiza en condiciones normales, en el interior, limpio, ordenado, ventilación buena.
- ✓ RIESGOS: La probabilidad de que ocurran accidentes dentro del puesto de trabajo es muy eventual.

PROPUESTA DE PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL ÁREA N° 2 CENTRO DE SALUD HOSPITAL DEL CANTÓN YANTAZA

La administración de recursos humanos puede ser entendida como el diseño de un ambiente de trabajo que permita que el personal de una organización cumpla con las metas y tareas que le fueron asignadas. También puede ser entendida como la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal. La definición puede ser mejor comprendida si revisamos a detalles las funciones que implica.

En general se habla que las funciones de administración de recursos o talentos humanos incluyen: realizar análisis de puestos, planificar las necesidades de recursos humanos o talentos humanos, reclutar y seleccionar personal, orientar y capacitar a los nuevos empleados, administrar los sueldos y salarios, capacitar al personal, supervisar el desempeño del personal, evaluar dicho desempeño, brindar incentivos y prestaciones, establecer sistemas de seguridad e higiene en el trabajo y el manejo de las relaciones laborales.

De todas estas funciones la primera actividad a realizar en la administración de recursos humanos es el reclutamiento y selección de personal, en este documento presentamos una propuesta del procedimiento general para su realización.

El procedimiento elaborado incluye todas las fases de un proceso completo, con la intención que se ilustre el proceso en su totalidad, sin embargo es importante aclarar que este proceso se debe

adaptar o reducir de acuerdo a las necesidades del Área N° 2 centro de salud Hospital del Cantón Yantzaza de acuerdo a su crecimiento y desarrollo.

POLÍTICAS DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

A fin de que el departamento de Recursos Humanos trabaje de la mejor manera posible, y con el propósito de evitar conflictos de índole personal o laboral se proponen las siguientes políticas que deberán de ser seguidas de manera estricta y sin distinción de puesto o rango.

Las Políticas propuestas respecto a Recursos Humanos son:

- ✓ Se contratará a todas las personas que cubran de manera puntual los requisitos del puesto al cual están solicitando.
- ✓ Se privilegiará la experiencia y la estabilidad en anteriores trabajos
- ✓ No se contratará a personas que presenten una alta inestabilidad laboral.
- ✓ Las personas con antecedentes penales sólo serán contratadas para puestos de línea y jamás para puestos de confianza.
- ✓ Las personas con antecedentes laborales podrán ascender a los puestos de confianza después de haber laborado por lo menos cuatro años dentro de la institución y que hayan demostrado responsabilidad y estabilidad.
- ✓ Las Mujeres deberán de gozar de los mismos sueldos que los hombres cuando estas realicen actividades iguales.

- ✓ El género no es, bajo ningún motivo, un elemento para decidir un ascenso.
- ✓ Las mujeres embarazadas, que trabajen para la institución, gozarán de manera total de sus derechos laborales.
- ✓ Las mujeres en estado de Gestación no pueden ser contratadas, ya que esto significa un costo demasiado alto para la institución.
- ✓ La institución procurará en todo momento alentar el crecimiento personal y laboral de sus empleados y trabajadores.
- ✓ El reglamento se aplica de manera directa e implacable, entendiéndose que nadie puede ser favorecido.
- ✓ Los horarios de entrada y salida de personal serán respetados.
- ✓ La institución debe dar oportunidades de crecimiento a todos sus empleados y trabajadores por igual.

PROCEDIMIENTO:

Propuesta de proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.

OBJETIVO:

Este procedimiento está diseñado con la intención cubrir las plazas vacantes que se generen en las diferentes áreas de la institución con personal que cubra con el perfil de puesto deseable.

MATERIALES REQUERIDOS

- ✓ Requisición de Personal
- ✓ Análisis de Puesto
- ✓ Tabla de Decisión
- ✓ Pruebas Psicométricas y exámenes de conocimientos y habilidades
- ✓ Convocatoria
- ✓ Formato de entrevista inicial
- ✓ Guía del proceso
- ✓ Solicitud de empleo
- ✓ Curriculum
- ✓ Guía del proceso
- ✓ Solicitud de empleo
- ✓ Curriculum profesional
- ✓ Comprobantes
- ✓ Examen de conocimientos y habilidades
- ✓ Pruebas Psicométricas
- ✓ Reporte de estudio psicométrico
- ✓ Estudio médico.
- ✓ Entrevista final
- ✓ Bolsa de trabajo
- ✓ Expediente

TABLA N° 5

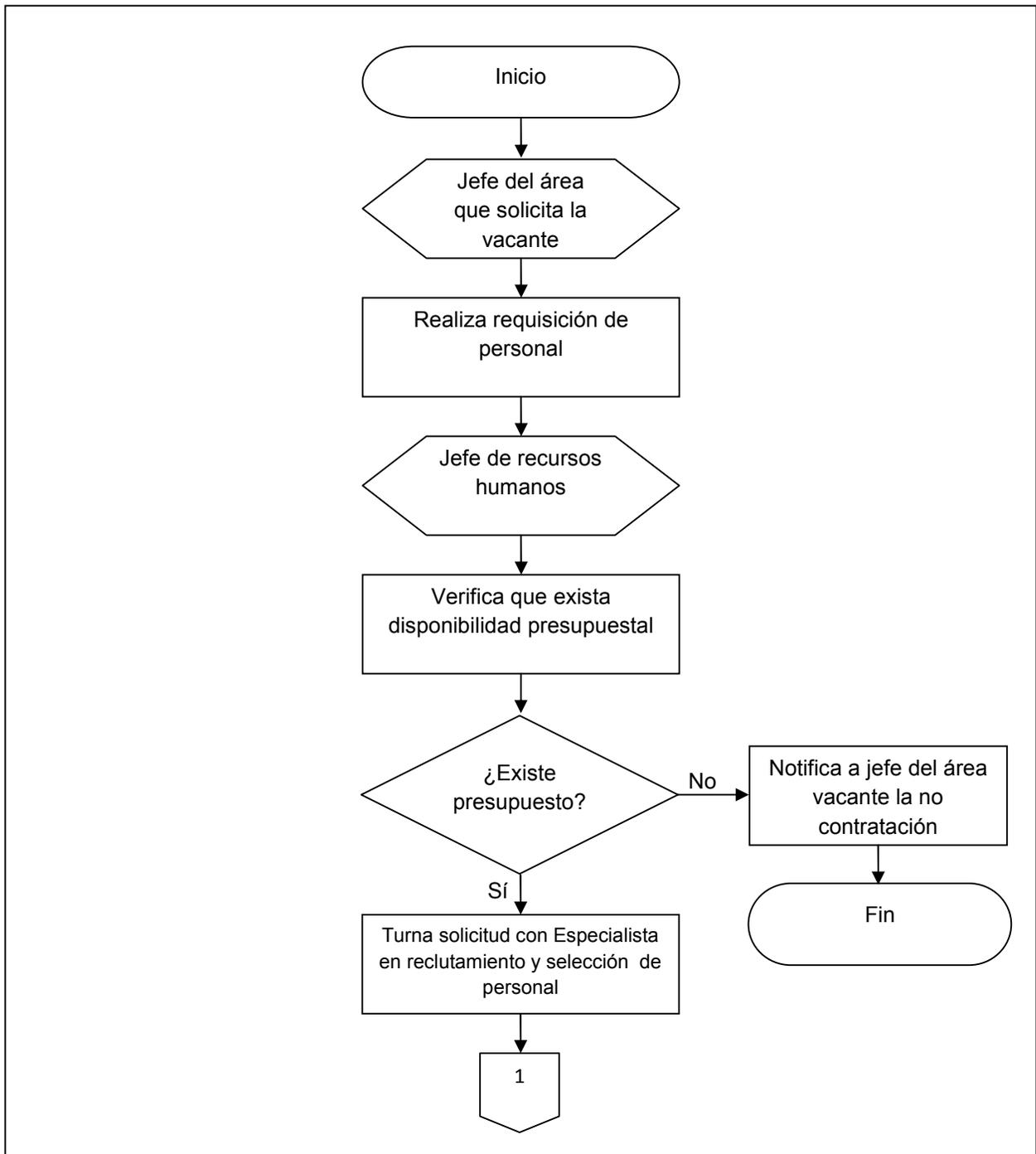
Responsable	Actividad	Documento
Inicio		
Jefe del área vacante	Realiza requisición de personal.	Requisición de Personal
Jefe de Recursos Humanos	Verifica que exista disponibilidad presupuestal.	
Jefe de Recursos Humanos	Si existe disponibilidad continua el proceso en caso contrario notifica a jefe del área vacante la no contratación.	
Jefe de Recursos Humanos	Solicitud una cita con especialista en reclutamiento y selección de personal.	
Especialista en Reclutamiento y Selección	Verifica que el análisis de puesto este elaborado y tenga toda la información necesaria.	
Especialista en Reclutamiento y Selección	Si existe análisis de puesto y esta actualizado se continúa con el proceso en caso contrario se actualiza o se elabora en coordinación con área vacante.	Análisis de Puesto
Especialista en reclutamiento y selección	Elabora tabla de decisión con rasgos a evaluar, instrumentos a utiliza y criterios de evaluación.	Tabla de Decisión
Especialista en Reclutamiento y Selección	Selecciona o elabora los instrumentos (exámenes, pruebas psicométricas, etc) que se van a utilizar en el proceso	Pruebas Psicométricas y exámenes de conocimientos y habilidades
Especialista en Reclutamiento y	Elabora convocatoria.	Convocatoria

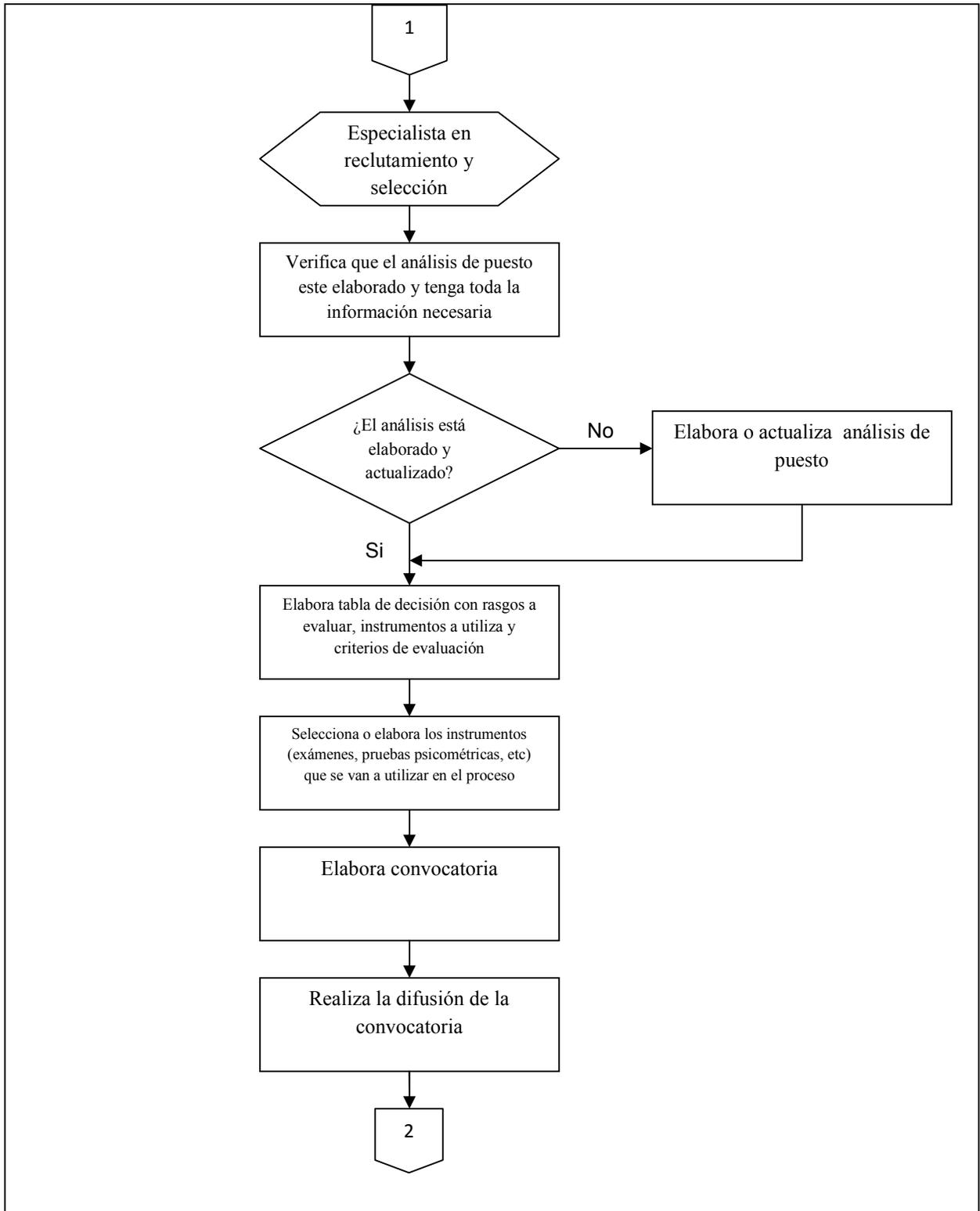
Selección		
Especialista en Reclutamiento y Selección	Realiza la difusión de la convocatoria.	
Especialista en Reclutamiento y Selección	Recibe documentos de candidatos, verifica que cubran los candidatos con criterios de convocatoria y realiza entrevista inicial.	Formato de entrevista inicial Guía del proceso Solicitud de empleo Curriculum
Especialista en Reclutamiento y Selección	Informa a los candidatos que no cumplen el perfil de las convocatorias y agradece interés.	
Especialista en Reclutamiento y Selección	Recibe documentos de candidatos que cumplen con los requisitos, informa del proceso y comunica fecha de exámenes	Guía del proceso Solicitud de empleo Curriculum profesional Comprobantes
Especialista en Reclutamiento y Selección	Aplica examen de conocimientos y de habilidades.	Examen de conocimientos y habilidades
Especialista en Reclutamiento y Selección	A los candidatos que no aprobaron exámenes, informa de resultados, agradece su interés, les informa de futuras convocatorias y realiza sugerencias para mejorar desempeño en futuras ocasiones	
Especialista en Reclutamiento y Selección	A los candidatos que aprobaron exámenes informa de sus resultados y la fecha de aplicación de pruebas psicométricas	

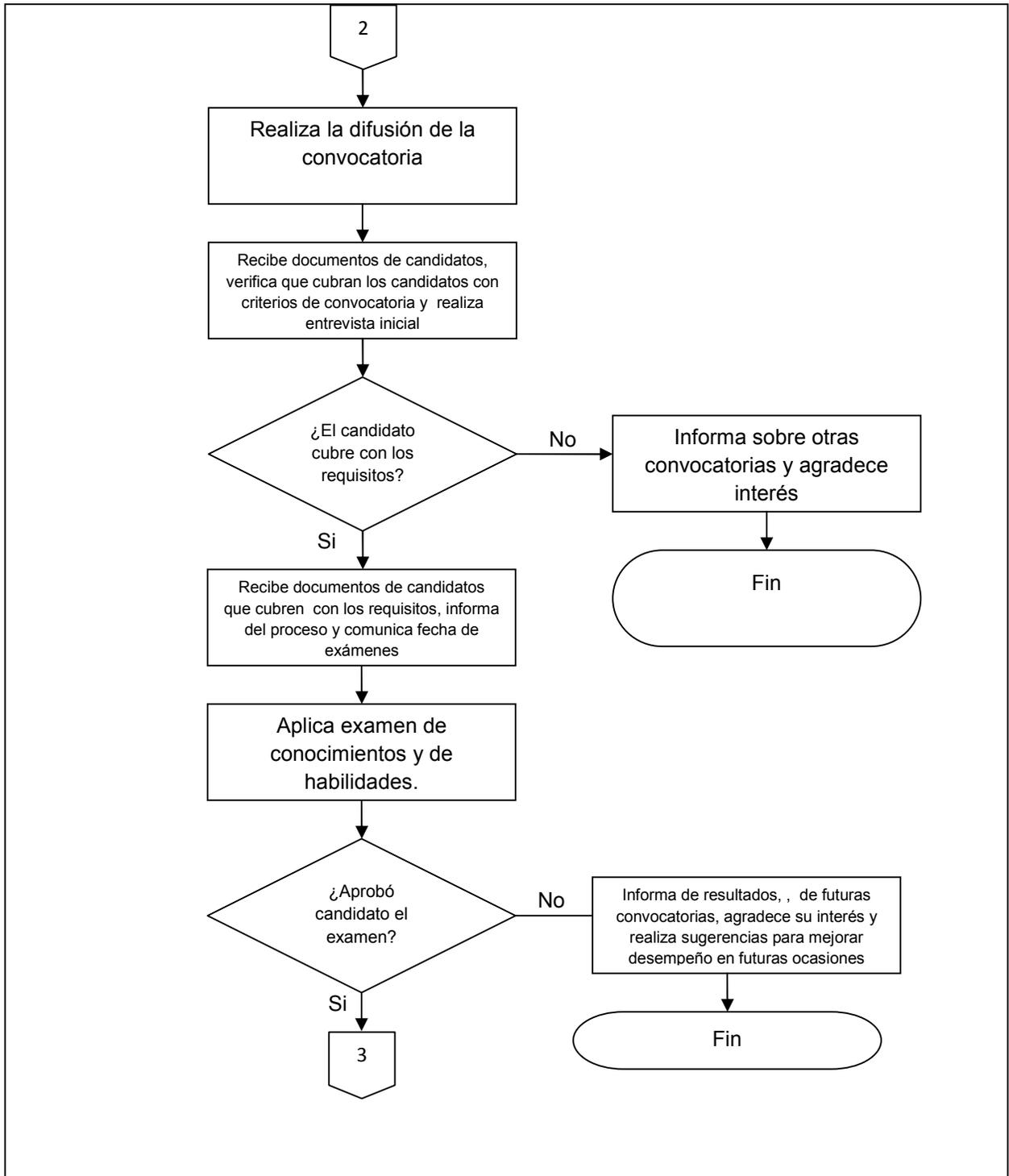
<p>Especialista en Reclutamiento y Selección</p>	<p>Aplica pruebas psicométricas</p>	<p>Pruebas Psicométricas</p>
<p>Especialista en Reclutamiento y Selección</p>	<p>Elabora reporte individual de evaluación psicometría</p>	<p>Reporte de estudio psicométrico</p>
<p>Especialista en Reclutamiento y Selección</p>	<p>A los candidatos que no aprobaron pruebas psicométricas, informa de resultados, agradece su interés, les informa de futuras convocatorias y realiza sugerencias para mejorar desempeño en futuras ocasiones</p>	
<p>Especialista en Reclutamiento y Selección</p>	<p>A los candidatos que aprobaron pruebas psicométricas informa de sus resultados y fecha de la siguiente evaluación</p>	
<p>Especialista en Reclutamiento y Selección</p>	<p>Solicita elaboración de estudio médico.</p>	<p>Estudio médico.</p>
<p>Especialista en Reclutamiento y Selección</p>	<p>Recibe reporte de estudio médico.</p>	
<p>Especialista en Reclutamiento y Selección</p>	<p>A los candidatos que no aprobaron estudio médico, informa de resultados, agradece su interés, les informa de futuras convocatorias y realiza sugerencias para mejorar desempeño en futuras ocasiones.</p>	
<p>Especialista en Reclutamiento y Selección</p>	<p>A los candidatos que aprobaron estudio médico informa de sus resultados y fecha de la siguiente evaluación.</p>	

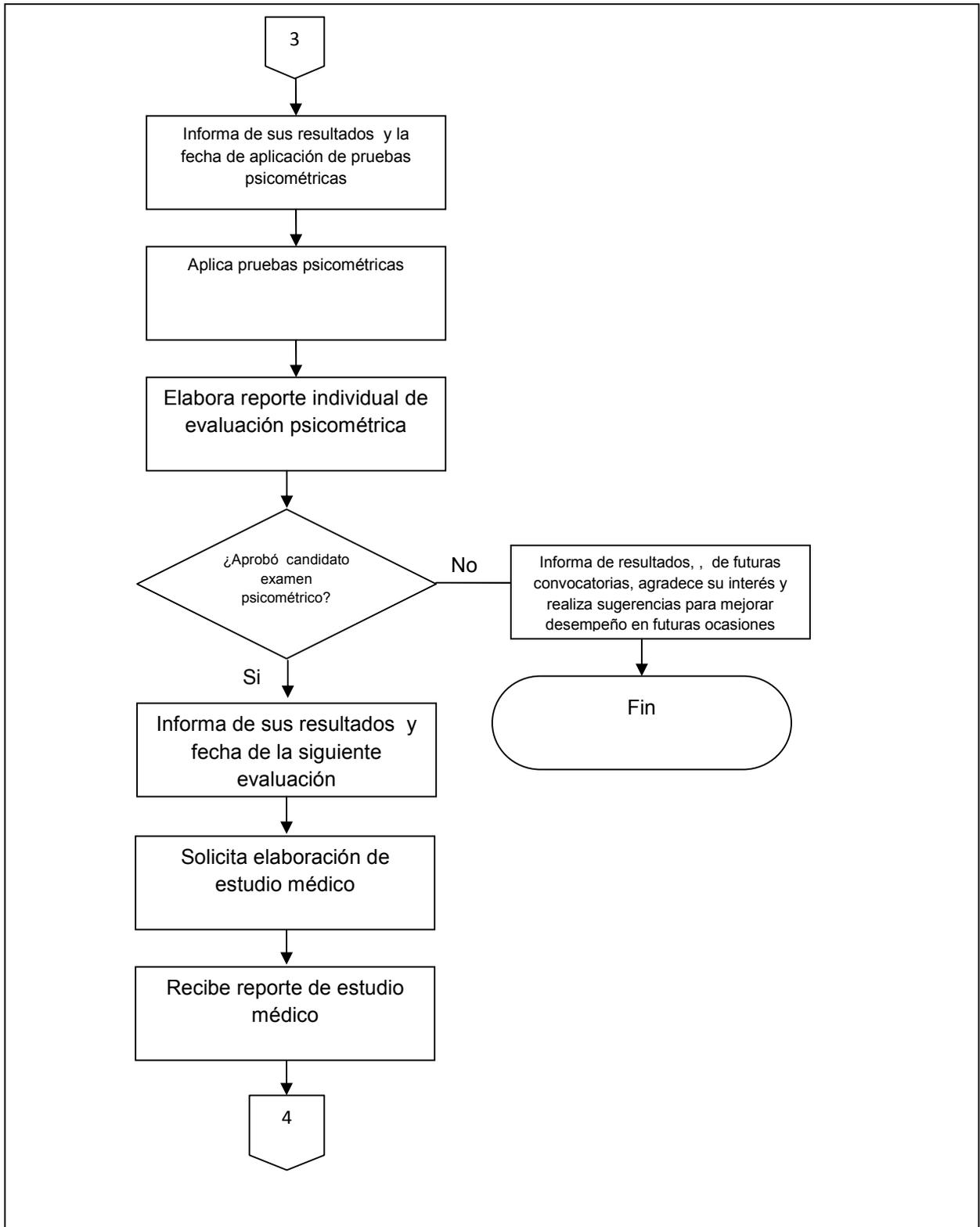
Especialista en reclutamiento y selección	Programa entrevista final con jefe del área que solicita la vacante.	
Especialista en Reclutamiento y Selección	Recibe resultados de entrevista final.	Entrevista final
Especialista en Reclutamiento y Selección	Integra informe general de la evaluación de los candidatos.	
Especialista en Reclutamiento y Selección	Envía el informe a jefe de área que solicita la vacante.	
Especialista en Reclutamiento y Selección	Recibe decisión del personal a contratar	
Especialista en Reclutamiento y Selección	Integra datos de personal no contratado a bolsa de trabajo.	Bolsa de trabajo
Especialista en Reclutamiento y Selección	Informa a personal seleccionado de fecha de contratación y lo canaliza al área de contratación	
Especialista en Reclutamiento y Selección	Informa a personal no seleccionado de resultados, de que fue integrado a bolsa de trabajo y de que será considerado para futuras contrataciones	
Especialista en Reclutamiento y Selección	Integra expediente de convocatoria	Expediente
Especialista en Reclutamiento y Selección	Archiva o entrega al área correspondiente expediente de convocatoria	
FIN		

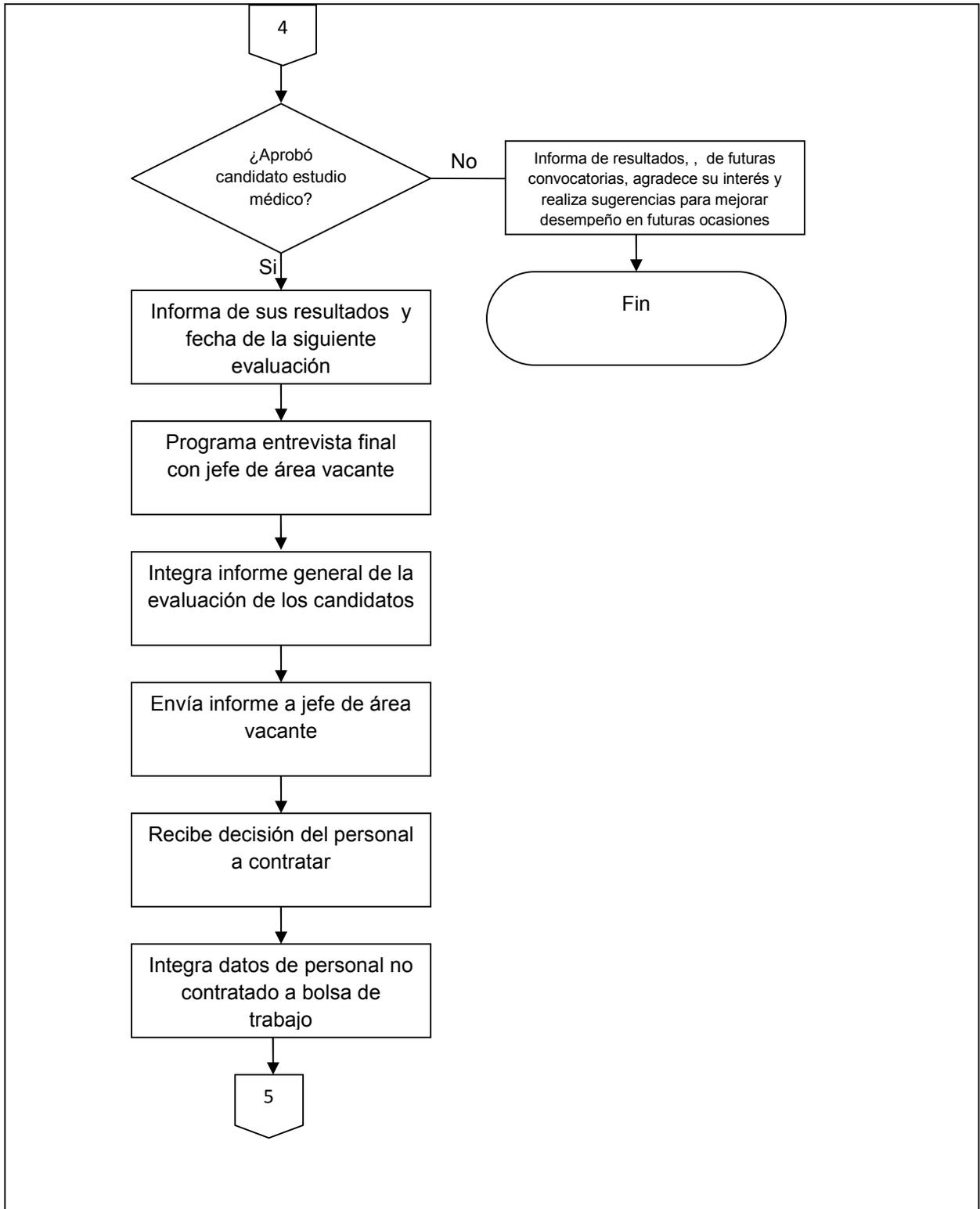
DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.

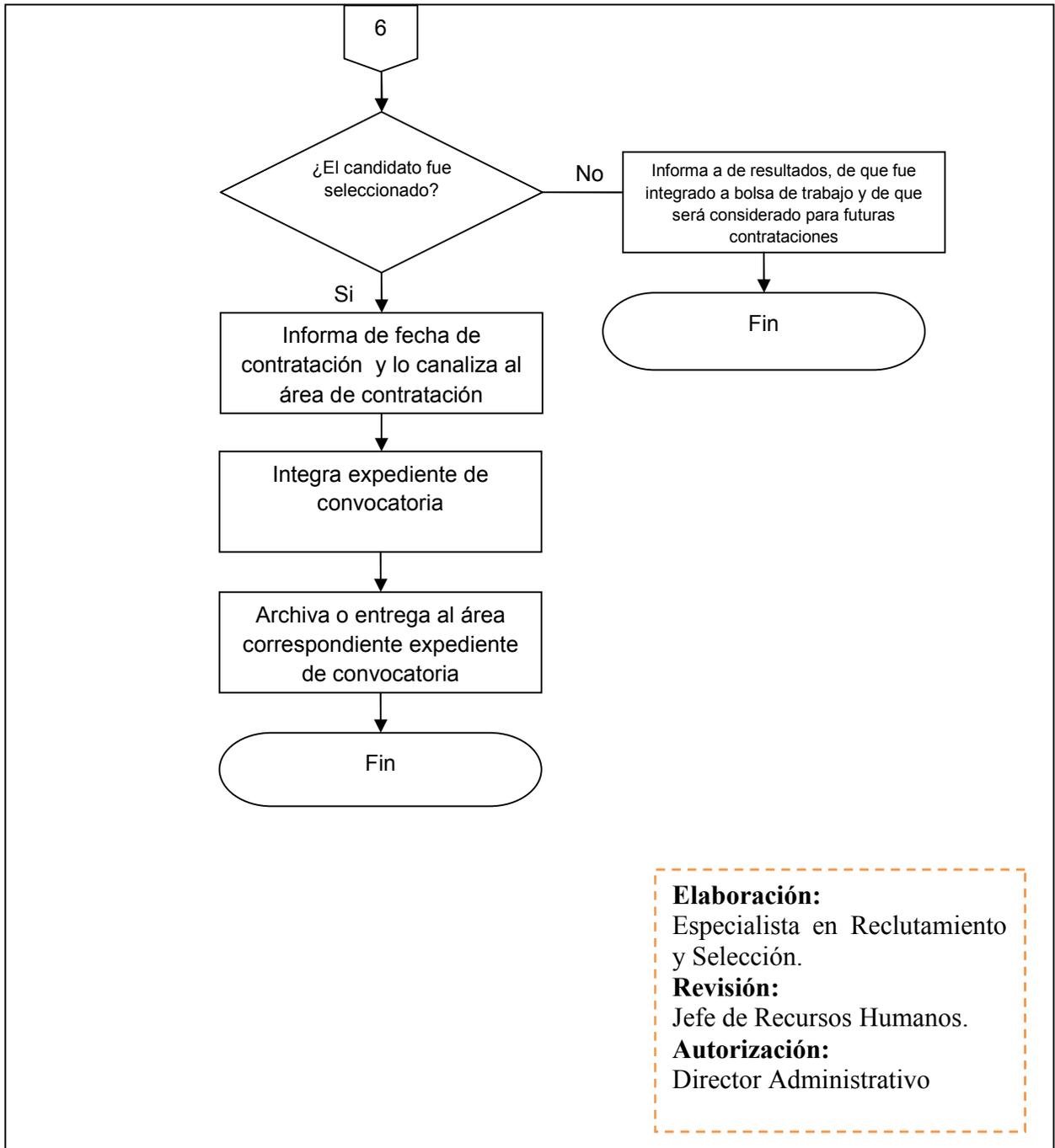












PROCESO DE INDUCCIÓN DEL PERSONAL AL ÁREA N° 2 CENTRO DE SALUD HOSPITAL DEL CANTÓN YANTAZA.

- **OBJETIVO**

Proporcionar a los empleados, trabajadores actuales y de nuevo ingreso, la información necesaria de la institución con el fin de que se identifique e integre lo más pronto posible a hospital, departamento y puesto.

- **ALCANCE**

Departamento de recursos humanos y departamentos del Área N° 2 centro de salud Hospital del Cantón Yantzaza que requieran de inducción para su personal.

- **RESPONSABLE**

Departamento o Unidad de Recursos Humanos.

- **POLÍTICAS**

1. El personal de nuevo ingreso, deberá en el transcurso de la primera semana contar con la inducción sobre la institución, departamento y el puesto.
2. El personal que haya sido promovido a un nuevo puesto de la institución únicamente recibirá la inducción al puesto.
3. La convocatoria para la asistencia a la inducción será realizada vía telefónica.
4. Para considerar la asistencia del personal serán 15 minutos de tolerancia después de la hora establecida, omitiendo la tolerancia se considera retardo y solo podrá tenerse dos retardos como máximo.

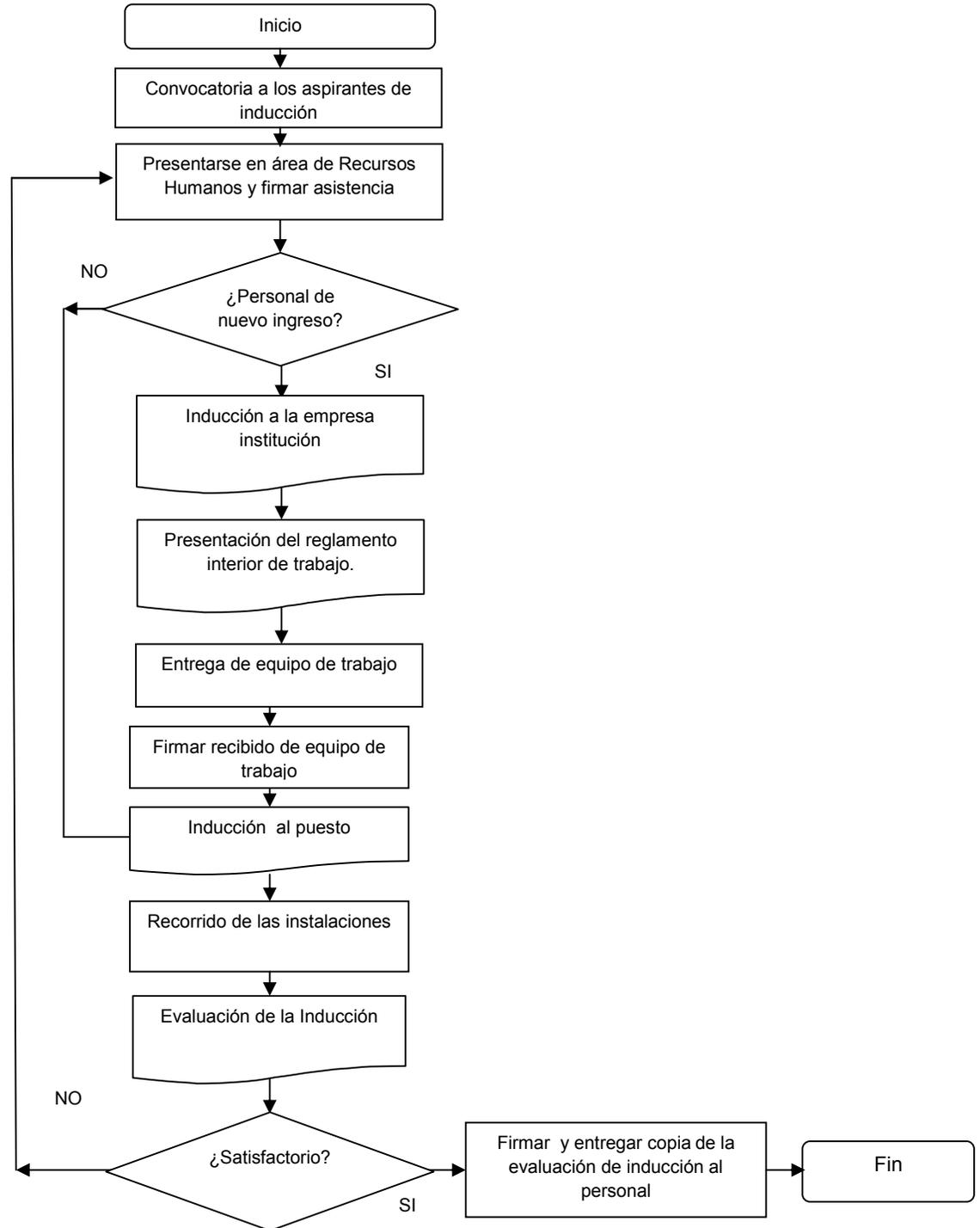
5. El personal que exceda el máximo de retardos será descartado como aspirante a la inducción
6. Se podrá justificar las faltas a la inducción solo por causas mayores o de salud y se descartara de la inducción aquel personal que tenga faltas injustificadas.
7. Deberá presentarse en la inducción un manual de bienvenida, un manual del puesto y el reglamento interior de trabajo.
8. Cuando se haga entrega de equipo de trabajo el personal deberá firmar la conformidad de lo que se le hace entrega.
9. De ser satisfactoria la evaluación de la inducción, se firmaran los resultados por el personal que recibió la inducción y el responsable y se le entregara una copia al personal.
10. Será concedida una segunda oportunidad para ser aspirante a la inducción al personal que no haya sido satisfactoria su evaluación de inducción.
11. El personal de nuevo ingreso o promovido que no apruebe la evaluación de la inducción por segunda ocasión será descartada, procediendo a inducir a un nuevo personal.
12. El Departamento o Unidad de de Recursos Humanos deberá desarrollar y mantener actualizada los manuales de bienvenida y del puesto los cuales deberá de tener por lo menos el siguiente contenido:
 - Misión, visión y valores.
 - Estructura organizacional.
 - Procesos certificados por calidad.
 - Funciones generales de los departamentos.
 - Políticas y prestaciones de la dependencia.

13. La inducción al puesto será con la mayor claridad posible en cuanto a sus objetivos y se

realizara a través de:

- Recorrido por las instalaciones y Presentación de los jefes inmediatos y compañeros de trabajo.
- Descripción de las funciones del puesto.
- Políticas y procedimientos para desempeñar las funciones encomendadas.
- Uso y manejo de equipos de trabajo.
- Y todas aquellas que se consideren necesarias.

DIAGRAMA DE FLUJO del PROCESO DE INDUCCIÓN DEL PERSONAL AL ÁREA N° 2 CENTRO DE SALUD HOSPITAL DEL CANTÓN YANTZAZA



EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del rendimiento es un sistema formal de valoración de la aportación de los empleados a la misión de la empresa. En dicho proceso se insta a cada supervisor a revisar los logros y fracasos del evaluado para que éste pueda comprender cuáles son sus puntos fuertes y sus áreas de mejora y conocer la satisfacción y expectativas de la compañía sobre su rendimiento:

“La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al mejoramiento de la organización”.

El objetivo principal de esta evaluación es ayudar al empleado a mejorar su rendimiento, lograr que los individuos den el máximo dentro de sus capacidades y comunicarles que deben esforzarse cuando su nivel queda por debajo la expectativa. Con ello, se identifica a aquellos individuos con mayor y menor rendimiento en la institución y se ponen acciones en marcha para mantener, mejorar su desempeño o tomar una decisión en el caso de bajo rendimiento.

El establecimiento de criterios de evaluación y objetivos concretos sobre el rendimiento permite esclarecer las expectativas para cada puesto de trabajo e individuo. Este es un proceso clave tanto para la institución como para el empleado o trabajador.

Se proporciono a los participantes la formación sobre una metodología que consta de entrevistas semi-estructuradas y formularios que ayudan a identificar, medir y gestionar el rendimiento en las organizaciones.

La evaluación permite revisar la vigencia de la descripción del puesto de trabajo, ofrece una base racional para construir un sistema de primas o méritos, documenta la información sobre el rendimiento, identifica el talento, justifica promociones, incrementos de salario, etc. Este proceso es también importante desde la dimensión económica, puesto que "generalmente los empleados trabajan solamente entre un 60 y 70% de sus capacidades, llegando a alcanzar las diferencias de productividad entre los que más rinden y los que menos rinden una. Al comparar el rendimiento de las personas con el promedio de la organización, se identifican no sólo las áreas de mejora de los individuos sino también las de los procesos de la organización.

Según el tamaño del Área N° 2 centro de salud Hospital del Cantón Yantzaza, puede ser un proceso más o menos complejo: desde una conversación con el superior hasta un sofisticado informe anual estandarizado para toda la organización. La evaluación la centramos en tres dimensiones para la medición:

1. Habilidades/capacidades/rasgos:

Se trata aquí de medir el conocimiento del cargo, la puntualidad, la asiduidad, la lealtad, la honestidad, la presentación personal, la sensatez, la capacidad de realización, la comprensión de situaciones, la facilidad de aprendizaje.

2. Comportamientos:

Se mide aquí el desempeño de una tarea, el espíritu de equipo, las relaciones humanas, la cooperación, la creatividad, el liderazgo, los hábitos de seguridad, la responsabilidad, la actitud y la iniciativa, la personalidad, la sociabilidad.

3. Metas y resultados:

Se trata ahora de medir la cantidad y calidad de trabajo, la atención del cliente, la satisfacción del cliente, la reducción de costos, la rapidez en las soluciones, la reducción de desperdicios, la ausencia de accidentes laborales, el mantenimiento del equipo, la atención a los plazos, el enfoque en los resultados.

Instrumentos que se utilizó en la evaluación de desempeño

- En este método se utilizan instrumentos matemáticos y estadísticos.
- **Se aplico el método de Escalas de puntuación:** donde el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto.
- Para la evaluación se basa en lo establecido en el REGLAMENTO DE LA LOSCCA de los Arts. 61, 84 al 89 de la evaluación de desempeño.

Para poder determinar los niveles de mejor y peor desempeño en el cargo, se basa en los siguientes puntos críticos.

TABLA N° 6

EL OCUPANTE DEL CARGO HA TENIDO UN:	SI FORMA PARTE DEL INTERVALO ENTRE:	RECOMENDACIONES
Excelente desempeño del cargo	55 puntos en adelante.	Se recomienda continuar con el ritmo de trabajo, porque usted desempeña eficientemente su labor.
Buen desempeño del cargo	54 y 44 puntos	Se solicita que siga esforzándose para mantener su nivel de desempeño en el cargo asignado.
Regular desempeño del cargo	43 y 34 puntos	Se pide que trate de esforzarse más por mejorar su desempeño en la ejecución de sus tareas.
Insuficiente desempeño del cargo	33 a menos puntos	Se recomienda que trate de reorganizar su labor, porque esta no cumple con las exigencias de la institución.

ANÁLISIS DE ESTE MÉTODO

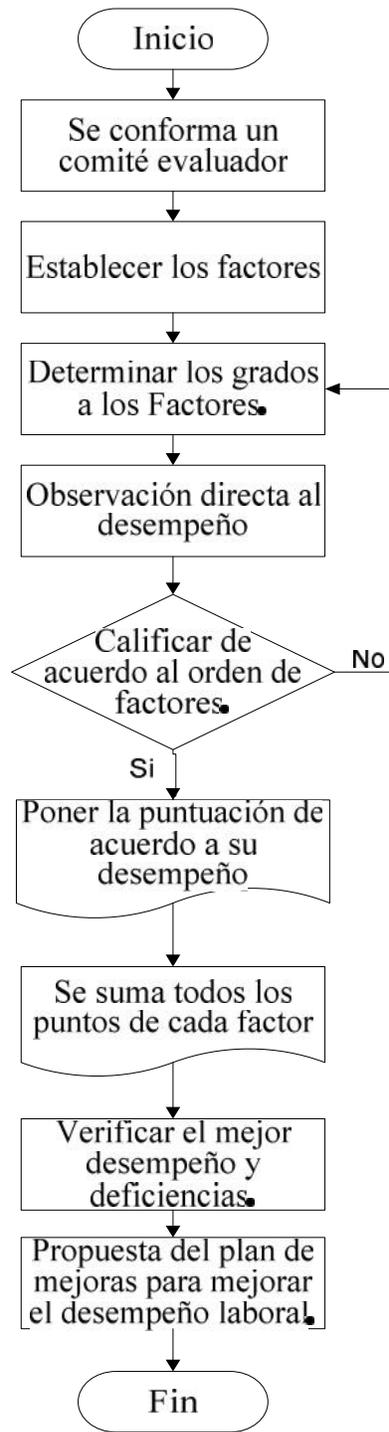
En el presente trabajo se puede observar que al utilizar el método de escala gráfica en las que se asignaron puntos a cada respuesta, se consiguió dividir el tipo de desempeño que se está efectuando, por lo cual se trato de conocer el nivel en que se encuentra el personal que labora en la institución; en términos de responsabilidad, conocimiento, iniciativa, presentación personal, puntualidad, calidad, creatividad, rendimiento y compañerismo de cada integrante.

PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN

- ✓ Este procedimiento se inicia con la conformación de un comité evaluador que se encarga del análisis del mismo conformado de la siguiente manera;
- ✓ Un representante de la parte empleadora (la persona que va ser evaluado)

- ✓ Un representante que realice la evaluación, el mismo que puede ser el analista de RR.HH o jefe departamental.
- ✓ Establecer los factores.
- ✓ Determinar los grados a los factores.
- ✓ Observación directa al desempeño del empleado y trabajador.
- ✓ Calificar de acuerdo al orden de factores a cada empleado de su desempeño.
- ✓ Poner la puntuación merecida de acuerdo a su desempeño a cada empleado y trabajador
- ✓ Para obtener el total de cada factor se multiplicó el Nro. de empleados o trabajadores por el total de grados que es el de mayor puntaje,
- ✓ Se suma todos los puntos de cada factor y se tiene el número máximo de grados.
- ✓ Esta suma permite verificar el mejor desempeño y deficiencias de cada personal.
- ✓ Propuesta del plan de mejoras para mejorar el desempeño laboral.

CUADRO Nro. 35
DIAGRAMA DE FLUJO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL



VALUACIÓN DE PUESTOS

SELECCIÓN DEL MÉTODO A UTILIZARSE EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA INSTITUCIÓN.

Al pertenecer el Área N° 2 centro de salud Hospital del Cantón Yantzaza, al sector público este se rige a la Norma Técnica del Subsistema de Clasificación de Puestos del Servicio Civil emitido por la Secretaria Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, que se describe a continuación.

“REGISTRO OFICIAL EXTRACTO”

No. SENRES-RH-2005-000042

EL SECRETARIO NACIONAL TECNICO DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS Y REMUNERACIONES DEL SECTOR PÚBLICO

Resuelve:

EMITIR LA NORMA TECNICA DEL SUBSISTEMA DE CLASIFICACION DE PUESTOS DEL SERVICIO CIVIL.

CAPITULO I

DEL OBJETO Y AMBITO DEL SUBSISTEMA DE CLASIFICACION DE PUESTOS DEL SERVICIO CIVIL

Art. 1.- Objeto.- La norma tiene por objeto establecer los instrumentos y mecanismos de carácter técnico y operativo que permitan a las Unidades de Administración de Recursos Humanos, UARHs, de las instituciones, entidades, organismos y empresas del Estado, analizar, describir, valorar, clasificar y estructurar puestos.

Art. 2.- Ámbito de aplicación.- Comprende a las instituciones, entidades, organismos y empresas del Estado descritas en los artículos 3 y 101 de la Codificación de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público - LOSCCA, y en el artículo 1 de su reglamento.

Art. 3.- Del Subsistema de Clasificación de Puestos.- Es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos para analizar, describir, valorar, clasificar y definir la estructura de puestos.

CAPITULO II

DE LA CLASIFICACION DE PUESTOS

Art. 4.- De los sustentos de la clasificación de puestos.- La valoración y clasificación de puestos se efectuará sobre la base de los siguientes sustentos:

- a) La clasificación de puestos se basará en las políticas, normas e instrumentos emitidos por la SENRES, que servirá de sustento para el establecimiento de planes y programas de actividades institucionales de clasificación de puestos;
- b) La definición y ordenamiento de los puestos se establecerá sobre la base de la funcionalidad operativa de las unidades y procesos organizacionales, vinculada a la misión, objetivos y portafolio de productos y servicios;
- c) La descripción, valoración y clasificación de puestos debe guardar armonía con la funcionalidad de la estructura organizacional y con el sistema integrado de desarrollo de recursos humanos del servicio civil;
- d) Los niveles estructurales de puestos y grupos ocupacionales se definirán para agrupar familias de puestos de características similares, como resultado del proceso de análisis, descripción, valoración y clasificación de puestos, garantizando igualdad de oportunidades de ingreso, ascenso, régimen interno, desarrollo de carrera del recurso humano, y el establecimiento del sistema de remuneraciones; y,
- e) La relevancia de los factores, sub-factores y competencias para la descripción y valoración estarán determinados por las características operativas de gestión que ejecutan los puestos de

trabajo en cada unidad o proceso organizacional, en función del portafolio de productos y servicios específicos y su grado de incidencia en la misión institucional.

Art. 5.- De las instituciones, entidades, organismos y empresas del Estado.- Determinarán, al interior de cada una de ellas, el portafolio de productos y servicios, unidades o procesos organizacionales y los puestos específicos necesarios para su funcionamiento.

Art. 6.- De los roles, atribuciones y responsabilidades de los puestos.- Los roles, atribuciones y responsabilidades se reflejarán en los puestos de trabajo que integran cada unidad o proceso organizacional, considerando los siguientes niveles:

NIVEL	ROLES
NO PROFESIONAL	Servicio Administrativo Técnico
PROFESIONAL	Ejecución de procesos de apoyo y tecnológico Ejecución de procesos Ejecución y supervisión de procesos Ejecución y coordinación de procesos
DIRECTIVO	Dirección de Unidad Organizacional

Art. 7.- De los niveles estructurales y grupos ocupacionales.- Cada nivel estructural y grupo ocupacional estará conformado por un conjunto de puestos específicos con similar valoración, independientemente de los procesos institucionales en los que actúan. Los niveles estructurales y grupos ocupacionales se organizan de la siguiente manera:

NIVEL	GRUPO OCUPACIONAL
NO PROFESIONAL	Auxiliar de Servicios Asistente Administrativo A Asistente Administrativo B Asistente Administrativo C Técnico A Técnico B
PROFESIONAL	Profesional 1 Profesional 2 Profesional 3 Profesional 4 Profesional 5 Profesional 6 Especialista en Gestión Pública
DIRECTIVO	Director Técnico de Área

Art. 8.- Componentes del subsistema.- El Subsistema de Clasificación de Puestos del Servicio Civil, está integrado por los procesos de: Análisis de Puestos, Descripción de Puestos, Valoración de Puestos, Clasificación de Puestos, y Estructura de Puestos.

CAPITULO III

DEL PROCEDIMIENTO

Art. 9.- Del plan de clasificación de puestos.- Las UARHs presentará para conocimiento y resolución de la autoridad nominadora, las políticas institucionales, el programa de actividades e instrucciones para la elaboración o actualización de la estructura ocupacional de la institución. En el programa se especificará las responsabilidades y resultados deseados en el cumplimiento de las actividades de: análisis, descripción, valoración, clasificación y estructura de puestos.

Los resultados obtenidos en cada una de las actividades descritas serán puestos a consideración del Comité de Gestión de Desarrollo Institucional, antes de ser sometidos a la aprobación de la autoridad nominadora.

Art. 10.- Del análisis de puestos.- Es el proceso que permite conocer las características del puesto, respecto a sus principales roles, atribuciones y responsabilidades en función de las unidades y procesos organizacionales, a fin de determinar su real dimensión e incidencia y definir el perfil de exigencias y de competencias necesarios para un desempeño excelente.

El titular o responsable de cada unidad o proceso, con la asesoría y colaboración de las UARHs, llevará adelante el análisis de los puestos que integran la unidad que lidera, sobre la base de los instrumentos técnicos elaborados para este propósito por la SENRES.

Art. 11.- De la descripción de puestos.- Es el resultado del análisis de cada puesto y registra la información relativa al contenido, situación e incidencia real de un puesto en la organización, a través de la determinación de su rol que define la misión, atribuciones y responsabilidades principales asignadas al puesto, en función del portafolio de productos y servicios de las unidades y los procesos organizacionales.

Cada titular o responsable de la unidad o proceso, en coordinación con las UARHs, elaborará y actualizará la descripción de los puestos asociados a su proceso interno, aplicando los instrumentos y herramientas técnicas respectivas.

En el perfil de exigencias se determinará el grado de instrucción formal, experiencia, capacitación y el nivel de las competencias requeridas, para el desempeño del puesto según el proceso interno.

Art. 12.- De la valoración de puestos.- Proceso que define el procedimiento, metodología, componentes y factores de valoración, a fin de calificar la importancia y relevancia de los puestos en las unidades o procesos organizacionales, a través de la medición de su valor agregado o contribución al cumplimiento del portafolio de productos y servicios de la institución, independientemente de las características individuales de quienes los ocupan.

Las UARHs, de conformidad a la metodología prevista en el Capítulo IV de esta norma técnica y sobre la base de las descripciones de puestos y perfiles de exigencias, valorarán los puestos que conforman la estructura ocupacional institucional, a fin de ordenarlos o agruparlos en los niveles estructurales y grupos ocupacionales de la escala de remuneraciones mensuales unificadas.

Art. 13.- De la clasificación de puestos.- Los puestos conformarán grupos ocupacionales o familias de puestos similares por su valoración, cuyo ordenamiento responderá al puntaje obtenido, de acuerdo a la escala de intervalos de valoración prevista en el artículo 19 de esta norma técnica.

Art. 14.- De la estructura de puestos.- La estructura de puestos institucional mantendrá una codificación integrada por uno y dos dígitos, que tendrán una secuencia numérica lógica e identificarán los sectores o área del Estado, institución, procesos organizacionales, series, clases de puestos y niveles:

CAPITULO IV

DE LA VALORACION DE PUESTOS

Art. 15.- De los factores para la valoración de puestos.- La valoración de puestos se realizará considerando factores de: competencia, complejidad del puesto y responsabilidad, los que han sido jerarquizados y ponderados de la siguiente manera:

FACTORES	SUBFACTORES	PONDERACION	SUBTOTAL
<i>COMPETENCIAS</i>	INSTRUCCION FORMAL	200	500
	EXPERIENCIA	100	
	HABILIDADES DE GESTION	100	
	HABILIDADES DE COMUNICACION	100	
<i>COMPLEJIDAD DEL PUESTO</i>	CONDICIONES DE TRABAJO	100	200
	TOMA DE DECISIONES	100	
<i>RESPONSABILIDAD</i>	ROL DEL PUESTO	200	300
	CONTROL DE RESULTADOS	100	
TOTAL PUNTOS		1000	1000

Art. 16.- De las competencias.- Son conocimientos asociadas a la instrucción formal, destrezas y habilidades adicionales que se requieren para el ejercicio de los puestos a través de los subfactores de:

a) Instrucción formal.- Conjunto de conocimientos requeridos para el desempeño del puesto, adquiridos a través de estudios formales, competencia necesaria para que el servidor se desempeñe eficientemente en el puesto:

ASIGNACION DE PUNTOS

NIVEL	PUNTAJE		
	<i>Por años</i>	<i>Por título</i>	<i>Total</i>
Educación Básica			15
Bachiller	5	15	45
Técnico	10	20	85
<i>Profesional - Universitario</i>			
Profesional - Tecnología	15	35	125
Profesional - 4 años	15	35	140
Profesional - 5 años	15	35	155
Profesional - 6 años o más	15	35	170
Diplomado Superior		10	
Diplomado Superior		20	
Maestría o PHD		30	

CRITERIOS DE VALORACION DE PUESTOS

NIVEL	DESCRIPCION
EDUCACION BASICA	Nivel de instrucción básica.
BACHILLER	Estudios formales de educación media.
TECNICO	Estudios técnicos de una rama u oficio - post bachillerato.
TITULO PROFESIONAL	Estudios adquiridos en niveles de instrucción universitaria.
DIPLOMADO	Conocimiento de una rama científica adicional.
ESPECIALISTA	Suficiencia y dominio de una rama científica especializada.
MAESTRIA O MAS	Dominio en una disciplina organizacional administrativa y/o científica

b) Experiencia.- Este sub-factor aprecia el nivel de experticia necesaria para el desarrollo eficiente del rol, atribuciones y responsabilidades asignados al puesto, en función del portafolio de productos y servicios definidos en las unidades o procesos organizacionales:

ASIGNACION DE PUNTOS

NIVEL	AÑOS DE EXPERIENCIA	PUNTAJE
NO PROFESIONAL		
Servicio	Hasta un año	13
Administrativo	Hasta un año	25
Técnico	1 año	38
profesionales		
Ejecución de procesos de apoyo y tecnológico	2 años	50
Ejecución de procesos	3 - 4 años	63
Ejecución y supervisión de procesos	5 - 6 años	75
Ejecución y coordinación de procesos	7 – 9 años	88
DIRECTIVO		
Dirección de Unidad Organizacional	10 años o mas	100

c) Habilidades de gestión.- Competencias que permiten administrar los sistemas y procesos organizacionales, sobre la base del nivel de aplicación de la planificación, organización, dirección y control:

ASIGNACION DE PUNTOS

NIVEL	PUNTAJE
1	20
2	40
3	60
4	80
5	100

CRITERIOS DE VALORACION DE PUESTOS

NIVEL	DESCRIPCION
1	El trabajo se desarrolla de acuerdo a instrucciones detalladas, trabajo rutinario.
2	El trabajo se realiza con posibilidades de adaptar o modificar ciertas tareas rutinarias.
3	El trabajo se efectúa con flexibilidad en los procedimientos. Planificación y organización relativa a las actividades inherentes al puesto. Controla el avance y los resultados de las propias actividades del puesto.
4	Planificación y organización del trabajo de un equipo que ejecuta un proyecto específico. Controla el cumplimiento de las actividades y resultados de los puestos de trabajo a su cargo.
5	Responsable de la planificación operativa de su unidad o proceso. Maneja y asigna recursos de la unidad o proceso. Dirige y asigna responsabilidades a los equipos de trabajo. Controla el cumplimiento de las actividades y resultados del área o proceso.

Art. 17.- De la complejidad del puesto.- Determina el grado de dificultad y contribución del puesto en la consecución de los productos y servicios que realizan las unidades o procesos organizacionales, a través de los siguientes subfactores:

a) Condiciones de trabajo.- Análisis de las condiciones ambientales y físicas que implique riesgos ocupacionales al que está sujeto el puesto, considerando entre éstos los ruidos de equipos, niveles de estrés y exposición a enfermedades.

ASIGNACION DE PUNTOS

NIVEL	PUNTAJE
1	20
2	40
3	60
4	80
5	100

CRITERIOS DE VALORACION DE PUESTOS

NIVEL	DESCRIPCION
1	Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que no implica riesgos ocupacionales.
2	Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas con baja incidencia de riesgos ocupacionales.
3	Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implican medianas posibilidades de riesgos ocupacionales.
4	Desarrolla sus actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implican considerable riesgo ocupacional.
5	Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implica alto riesgo ocupacional.

d) Toma de decisiones.- Es la capacidad de análisis de problemas y construcción de alternativas de solución para cumplir la misión y objetivos de las unidades o procesos organizacionales.

Valora conocimiento de la organización, análisis, innovación, creatividad y solución de problemas:

ASIGNACION DE PUNTOS

NIVEL	PUNTAJE
1	20
2	40
3	60
4	80
5	100

CRITERIOS DE VALORACION DE PUESTOS

NIVEL	DESCRIPCION
1	Las decisiones dependen de una simple elección, con mínima incidencia en la gestión institucional.
2	La toma de decisiones depende de una elección simple entre varias alternativas, con baja incidencia en la gestión institucional.
3	La toma de decisiones requiere de análisis descriptivo, con moderada incidencia en la gestión institucional.
4	La toma de decisiones requiere un análisis interpretativo, evaluativo en situaciones distintas, con significativa incidencia en la gestión institucional.
5	La toma de decisiones depende del análisis y desarrollo de nuevas alternativas de solución, con trascendencia en la gestión institucional.

Art. 18.- De la responsabilidad.- Examina las actividades, atribuciones y responsabilidades que realiza el puesto de trabajo en relación con el logro de los productos y servicios de la unidad o proceso organizacional, a través de los siguientes subfactores:

a) Rol del puesto.- Es el papel que cumple el puesto en la unidad o proceso organizacional, definida a través de su misión, atribuciones, responsabilidades y niveles de relaciones internas y externas, para lograr resultados orientados a la satisfacción del cliente:

GRUPO OCUPACIONAL	NIVEL	PUNTAJE
NO PROFESIONAL	Servicio	25
	Administrativo	50
	Técnico	75
PROFESIONAL	Ejecución de procesos de apoyo y tecnológico	100
	Ejecución de procesos	125
	Ejecución y supervisión de procesos	150
	Ejecución y coordinación de procesos	175
DIRECTIVO	Dirección de Unidad Organizacional	200

CRITERIOS DE VALORACION DE PUESTOS

NIVEL	DESCRIPCIÓN
Servicio	Constituyen los puestos que ejecutan actividades de servicios generales.
Administrativo	Constituyen los puestos que facilitan la operatividad de los procesos mediante la ejecución de labores de apoyo administrativo.
Técnico	Constituyen los puestos que proporcionan soporte técnico en una rama u oficio de acuerdo a los requerimientos de los procesos organizacionales.
Ejecución de procesos de apoyo y tecnológico	Constituyen los puestos que ejecutan actividades de asistencia técnica y tecnológica.
Ejecución de procesos	Constituyen los puestos que ejecutan actividades, agregando valor a los productos y/o servicios que genera la unidad o proceso organizacional.
Ejecución y supervisión de procesos	Constituyen los puestos que ejecutan actividades operativas y supervisan a equipos de trabajo.
Ejecución y coordinación de procesos	Constituyen los puestos que ejecutan actividades de coordinación de unidades y/o procesos organizacionales.
Dirección de Unidad Organizacional	Le corresponde a estos puestos direccionar, coordinar, liderar y controlar una unidad que integra varios procesos o subprocesos organizacionales.

b) Control de resultados.- Se examina a través del monitoreo, supervisión y evaluación de las actividades, atribuciones y responsabilidades del puesto, considerando el uso de los recursos asignados; y la contribución al logro del portafolio de productos y servicios:

ASIGNACION DE PUNTOS

NIVEL	PUNTAJE
1	20
2	40
3	60
4	80
5	100

CRITERIOS DE VALORACION DE PUESTOS

NIVEL	DESCRIPCION
1	Responsable de los resultados específicos del puesto y asignación de recursos, sujeto a supervisión de sus resultados.
2	El puesto apoya al logro del portafolio de productos y servicios organizacionales. Sujeto a supervisión de los resultados entregados sobre estándares establecidos y asignación de recursos.
3	Responsable de los resultados del puesto de trabajo con incidencia en el portafolio de productos y servicios, sobre la base de estándares o especificaciones previamente establecidas y asignación de recursos. Sujeto a supervisión y evaluación de los resultados entregados
4	Responsable de los resultados del equipo de trabajo. Propone políticas y especificaciones técnicas de los productos y servicios y asignación de recursos. Monitorea y supervisa la contribución de los puestos de trabajo al logro del portafolio de productos y servicios
5	Define políticas y especificaciones técnicas para los productos y servicios, en función de la demanda de los clientes. Le corresponde monitorear, supervisar y evaluar la contribución de los equipos de trabajo al logro del portafolio de productos y servicios. Determinan estrategias, medios y recursos para el logro de los resultados. Responsable del manejo óptimo de los recursos asignados.

Art. 19.- Escala de intervalos de valoración.- Por el resultado alcanzado en la valoración de los puestos institucionales se definirá el grupo ocupacional que le corresponde de acuerdo a la siguiente escala:

NORMA DE CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS

GRADO	GRUPO OCUPACIONAL	INTERVALOS	
		Desde	hasta
1	Auxiliar de Servicios	153	213
2	Asistente Administrativo A	214	273
3	Asistente Administrativo B	274	334
4	Asistente Administrativo C	335	394
5	Técnico A	395	455
6	Técnico B	456	516
7	Profesional 1	517	576
8	Profesional 2	577	637
9	Profesional 3	638	697
10	Profesional 4	698	758
11	Profesional 5	759	819
12	Profesional 6	820	879
13	Especialista en Gestión Pública	880	940
14	Director Técnico de Área	941	1.000

RESUMEN DE LA PONDERACIÓN REALIZADA

REFERENCIA	FACTORES	Ponderación		GRADOS						
		F.G	F. E	1	2	3	4	5	6	7
	HABILIDAD									
A	Educación	60%	30	30	60	90	120	150	180	210
B	Experiencia		20	20	40	60	80	100	120	140
C	Iniciativa		10	10	20	30	40	50	60	70
	ESFUERZO									
D	Físico	15%	5	5	10	15	20	25	30	35
E	Mental y/o Visual		10	10	20	30	40	50	60	70
	RESPONSABILIDAD									
F	Equipos	15%	5	5	10	15	20	25	30	35
G	Materiales, Prod. o Dinero		5	5	10	15	20	25	30	35
H	Trabajo de Otros.		5	5	10	15	20	25	30	35
	CONDICIONES DE TRABAJO									
I	Condiciones de Trabajo.	10%	5	5	10	15	20	25	30	35
J	Riesgos		5	5	10	15	20	25	30	35
TOTALES		100%	100	100	200	300	400	500	600	700

Una vez establecido la tabla de puntos procedemos a realizar la valoración de puestos por puntos que consiste en comparar la definición de funciones con la definición de factores y de grados para saber en qué grado y en que factor corresponde.

PROCEDIMIENTO.- La determinación de puntos se realizó a cada empleado de acuerdo al método de comparación de factores, y con sus respectivas interrogantes como son la habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo, se tomó en cuenta los totales de cada uno de los funcionarios los mismos que se ubican en la columna (punto x) y en la columna de (salarios Y) se ubican los sueldos actuales de cada empleado,

Donde la sumatoria del salario Y, se divide para la sumatoria de punto X, el cual esta fórmula nos permite llegar a obtener el factor de valorización, el mismo que nos sirve para determinar el ajuste salarial de cada funcionario.

TABULACION DE DATOS PARA LA DETERMINACION DEL AJUSTE SALARIAL
TABLA N° 8

DENOMINACIÓN DEL PUESTO	PUNTOS X	SALARIO ACTUAL
DIRECTOR TÉCNICO DEL ÁREA	985	\$ 1030
TRABAJADORA SOCIAL	510	\$ 855
SECRETARIAS	241	\$ 590
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	272	\$ 680
GUARDALMACÉN	249	\$ 855
AUXILIAR DE FARMACIA	505	\$ 680
RECURSOS HUMANOS	275	\$ 640
ESTADÍSTICA Y REGISTROS		
MÉDICOS	306	\$ 640
DEPARTAMENTO FINANCIERO CAJA	710	\$ 640
DEPARTAMENTO FINANCIERO		
CONTADORA	690	\$ 935
SERVICIOS INSTITUCIONALES		
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	585	\$ 640
MÉDICOS TRATANTES	830	\$1590
MÉDICOS GENERALES	830	\$ 1590
MÉDICOS RESIDENTES	830	\$ 1590
MÉDICOS RURALES	830	\$ 1590
MÉDICOS ESPECIALISTAS EN		
MEDICINA INTERNA	830	\$ 1590
MÉDICOS ESPECIALISTAS EN		
ANESTESIOLOGIA	830	\$ 1590
MÉDICOS ESPECIALISTAS EN RAYOS		
X	710	\$ 1030
GINECÓLOGO	830	\$ 1590
OBSTÉTRICA	830	\$ 1590
PEDIATRAS	830	\$ 1590
ODONTÓLOGO	830	\$ 1590
LABORATORIO CLÍNICO	830	\$ 1590
OTROS AUXILIARES (ODONTO-		
FARMACO-LAB-RADIO	710	\$ 1150
LICENCIADAS EN ENFERMERÍA	590	\$ 935

AUXILIARES DE ENFERMERÍA	510	\$ 555
INTERNAS DE ENFERMERÍA	412	\$ 513
INSPECTORIA DE SALUD	935	\$ 654
PERSONAL DE SERVICIOS	261	\$ 640
ALIMENTACIÓN DE DIETÉTICA	276	\$ 675
LAVANDERÍA OPERÍA Y COSTURA	246	\$ 603
CONSERJES	278	\$ 680
CHOFERES	204	\$ 500
MANTENIMIENTO	285	\$ 698

FACTOR DE VALORIZACION = Σ SALARIOS Y / Σ PUNTOS X

$$= 34.284 / 19875 = 1,72$$

AJUSTE SALARIAL
TABLA N° 7

PUESTO	PUNTO X	FACTOR DE VALORIZACION	SUELDOS ACTUALES
DIRECTOR TÉCNICO DEL ÁREA	985	1,72	\$ 1.030
TRABAJADORA SOCIAL	510	1,72	\$ 855
SECRETARIAS	241	1,72	\$ 590
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	272	1,72	\$ 680
GUARDALMACÉN	249	1,72	\$ 855
AUXILIAR DE FARMACIA	505	1,72	\$ 680
RECURSOS HUMANOS	275	1,72	\$ 640
ESTADÍSTICA Y REGISTROS MÉDICOS	306	1,72	\$ 640
DEPARTAMENTO FINANCIERO CAJA	710	1,72	\$ 640
DEPARTAMENTO FINANCIERO CONTAD	690	1,72	\$ 935
SERVICIOS INSTITUCIONALES AUXILIAR	585	1,72	\$ 640
MÉDICOS TRATANTES	830	1,72	\$ 1.590
MÉDICOS GENERALES	830	1,72	\$ 1.590
MÉDICOS RESIDENTES	830	1,72	\$ 1.590
MÉDICOS RURALES	830	1,72	\$ 1.590
MÉDICOS ESPECIALISTAS EN MEDICINA	830	1,72	\$ 1.590
MÉDICOS ESPECIALISTAS EN ANESTESIO	830	1,72	\$ 1.590
MÉDICOS ESPECIALISTAS EN RAYOS X	710	1,72	\$ 1.030
GINECÓLOGO	830	1,72	\$ 1.590
OBSTÉTRICA	830	1,72	\$ 1.590
PEDIATRAS	830	1,72	\$ 1.590
ODONTÓLOGO	830	1,72	\$ 1.590
LABORATORIO CLÍNICO	830	1,72	\$ 1.590
OTROS AUXILIARES (ODONTO-FARMACC	710	1,72	\$ 1.150
LICENCIADAS EN ENFERMERÍA	590	1,72	\$ 935
AUXILIARES DE ENFERMERÍA	510	1,72	\$ 555
INTERNAS DE ENFERMERÍA	412	1,72	\$ 513
INSPECTORIA DE SALUD	935	1,72	\$ 654
PERSONAL DE SERVICIOS	261	1,72	\$ 640
ALIMENTACIÓN DE DIETÉTICA	276	1,72	\$ 675
LAVANDERÍA OPERÍA Y COSTURA	246	1,72	\$ 603
CONSERJES	278	1,72	\$ 680
CHOFERES	204	1,72	\$ 500
MANTENIMIENTO	285	1,72	\$ 698

PLAN DE CAPACTITACION

MODELO DE UN PLAN DE CAPACITACION CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO PARA EL ÁREA N°2 CENTRO DE SALUD HOSPITAL DEL CANTÓN YANTAZA.

La capacitación es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual los colaboradores adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a los quehaceres de la organización, el puesto o el ambiente laboral.

Como componente del proceso de desarrollo de los recursos humanos, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto de trabajo, y/o la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa, y, por otro lado un conjunto de métodos, técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la organización para su normal desarrollo de sus actividades.

El Plan de Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos, constituye un factor de éxito de gran importancia, pues determina las principales necesidades y prioridades de capacitación de los colaboradores de una empresa o institución.

Dicha capacitación permitirá que los colaboradores brinden el mejor de sus aportes, en el puesto de trabajo asignado ya que es un proceso constante, que busca lograr con eficiencia y

rentabilidad los objetivos empresariales como: Elevar el rendimiento, la moral y el ingenio del colaborador.

Para elaborar un plan de capacitación en una institución, es preciso haber realizado antes el inventario de las capacidades actuales y potenciales de los recursos humanos y ello es así porque la formación, como medio que es y no fin en sí mismo, debe partir del análisis de la evolución previsible de las situaciones de trabajo y de las capacidades de desarrollo de las personas para mejorar y cambiar dichas situaciones de trabajo y, con respecto a las personas, acceder a una situación de empleo mejorado y apoyar el desarrollo de sus carreras profesionales.

En este sentido, para formular la formación de personal en la empresa, deben contemplarse tres aspectos:

1. La situación real de la plantilla en lo que se refiere a experiencias profesional y niveles de formación.
2. El análisis, de acuerdo con las demandas y necesidades de los puestos de trabajo, de las características de las personas que los ocupan, incidiendo en los aspectos sobresalientes y los eventuales puntos débiles que sean susceptibles de acciones de formación y, en consecuencia de mejora.
3. El grado de profesionalismo que se desee alcanzar a fin de instrumentar las acciones de formación y desarrollo personal más adecuados.

La aplicación del plan de formación que se lleve a cabo con los criterios expuestos, revertirá sin duda muy directamente en la plantilla de la empresa, por cuanto a través del mismo se posibilitará la mejora profesional y la óptima adecuación persona-puesto de trabajo.

Desde el punto de vista económico, los programas de capacitación impartidos por una institución, son quizás una de sus mejores inversiones.

Igualmente se ha demostrado que el ausentismo y la rotación también pueden reducirse con un adecuado plan de capacitación, por lo que éste representa en el orden motivación del empleado, y su repercusión sobre su moral y la satisfacción que obtiene de su trabajo.

El patrimonio mayor que la empresa posee es el grado de capacitación de su personal, en relación a esto, una institución será tanto más eficiente, cuando más elevada sea la preparación y la calidad de sus empleados. Por otra parte, el empleado formado se siente más seguro de sí mismo porque sabe que podrá enfrentarse con éxito a los problemas que profesionalmente puedan plantearsele.

Finalmente estamos seguros que las actividades de capacitación que se programen, cumplirán los objetivos propuestos y esto permitirá impulsar el desarrollo y la excelencia.

I. BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN.

Como beneficia la capacitación a la institución:

- ✓ Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- ✓ Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- ✓ Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- ✓ Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- ✓ Crea mejor imagen.
- ✓ Mejora la relación jefes-subordinados.
- ✓ Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- ✓ Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- ✓ Promueve al desarrollo con vistas a la promoción.
- ✓ Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- ✓ Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- ✓ Ayuda a mantener bajos los costos.
- ✓ Elimina los costos de recurrir a consultores externos.

Beneficios para el colaborador que repercuten favorablemente en la organización:

- ✓ Ayuda al colaborador en la solución de problemas y en la toma de decisiones.
- ✓ Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- ✓ Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- ✓ Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- ✓ Permite el logro de metas individuales.

- ✓ Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- ✓ Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas, y adopción de políticas:

- ✓ Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- ✓ Ayuda en la orientación de nuevos colaboradores.
- ✓ Proporciona información sobre disposiciones oficiales.
- ✓ Hace viables las políticas de la organización.
- ✓ Alienta la cohesión de grupos.
- ✓ Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- ✓ Convierte a la institución en un entorno de mejor calidad para trabajar.

II. MODALIDADES PRÁCTICAS DE CAPACITACIÓN:

El Plan de capacitación podrá usar otras modalidades que se incorporen según las necesidades de la institución:

- ✓ Inducción.
- ✓ Capacitación en el puesto de trabajo.
- ✓ Cursos internos.
- ✓ Seminarios y talleres.
- ✓ Cursos de actualización.

III. ALCANCE:

El presente plan de capacitación es de aplicación para todo el personal que trabaja en el Área N°2 centro de salud Hospital del Cantón Yantzaza.

IV. FINES DEL PLAN DE CAPACITACION:

- ✓ Siendo su propósito general impulsar la eficacia organizacional, la capacitación se lleva a cabo para contribuir a:
- ✓ Elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores y, con ello, al incremento de la productividad y rendimiento de la empresa.
- ✓ Mejorar la interacción entre los colaboradores y, con ello, a elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio.
- ✓ Satisfacer más fácilmente requerimientos futuros de la empresa en materia de personal, sobre la base de la planeación de recursos humanos.
- ✓ Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad y, con ello, a elevar la moral de trabajo.
- ✓ La compensación indirecta, especialmente entre las administrativas, que tienden a considerar así la paga que asume la empresa por su participación en programas de capacitación.
- ✓ Mantener la salud física y mental en tanto ayuda a prevenir accidentes de trabajo, y un ambiente seguro lleva a actitudes y comportamientos más estables.
- ✓ Mantener al colaborador al día con los avances tecnológicos, lo que alienta la iniciativa y la creatividad y ayuda a prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo

V. OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL

• **Objetivos Generales**

- ✓ Preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades que asuman en sus puestos.
- ✓ Brindar oportunidades de desarrollo personal en los cargos actuales y para otros puestos para los que el colaborador puede ser considerado.
- ✓ Modificar actitudes para contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio, incrementar la motivación del trabajador y hacerlo más receptivo a la supervisión y acciones de gestión.

• **Objetivos Específicos.**

- ✓ Proporcionar orientación e información relativa a misión, visión y objetivos de la institución, su organización, funcionamiento, normas y políticas.
- ✓ Proveer conocimientos y desarrollar habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para el desempeño de puestos específicos.
- ✓ Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en áreas especializadas de actividad.
- ✓ Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.
- ✓ Ayudar en la preparación de personal calificado, acorde con los planes, objetivos y requerimientos de la Empresa.

- ✓ Apoyar la continuidad y desarrollo institucional.

VI. ACCIONES A DESARROLLAR:

Las acciones para el desarrollo del plan de capacitación están respaldadas por los temarios que permitirán a los asistentes a capitalizar los temas, y el esfuerzo realizado que permitirán mejorar la calidad de los recursos humanos, para ello se está considerando lo siguiente.

VII. TEMAS DE CAPACITACIÓN:

- **SISTEMA INSTITUCIONAL:**
 - ✓ Planeamiento Estratégico
 - ✓ Administración y organización
 - ✓ Cultura Organizacional
 - ✓ Gestión del Cambio

IMAGEN INSTITUCIONAL

- ✓ Relaciones Humanas
- ✓ Relaciones Públicas
- ✓ Administración por Valores
- ✓ Mejoramiento Del Clima Laboral

AVANCES CIENTÍFICOS.

- ✓ Cursos para médicos en temas de actualidad.

- ✓ Énfasis en el desarrollo del Modelo de Atención Integral con enfoque en Salud Familiar y Comunitaria.
- ✓ Funcionamiento de Centros Comunitarios de Salud Familiar.
- ✓ Énfasis en la estrategia de Atención Primaria de Salud.
- ✓ Promoción de la Salud y Prevención de la Enfermedad: Estilos de vida y espacios saludables. Autocuidado. Protección de la salud.
- ✓ Detección precoz de factores de riesgo.

NUEVAS TECNOLOGÍAS

- ✓ Herramientas ofimáticas
- ✓ Internet
- ✓ Mantenimiento preventivo de PC.

VIII. RECURSOS

- **HUMANOS**

Lo conforman los participantes, facilitadores y expositores especializados en la materia, como: Ingenieros en Administración, Médicos, Psicólogos, etc.

- **MATERIALES.**

- ❖ **INFRAESTRUCTURA.** Las actividades de capacitación se desarrollaran en ambientes adecuados proporcionados por la dirección de la institución.

- ❖ MOBILIARIO, EQUIPO Y OTROS. Estará conformado por carpetas y mesas de trabajo, pizarra, plumones, equipo multimedia, TV-VHS, y ventilación adecuada.
- ❖ DOCUMENTOS TÉCNICO – EDUCATIVO. Entre ellos se tendrá: Documentos, encuestas de evaluación, material de estudio, etc.

• **FINANCIAMIENTO**

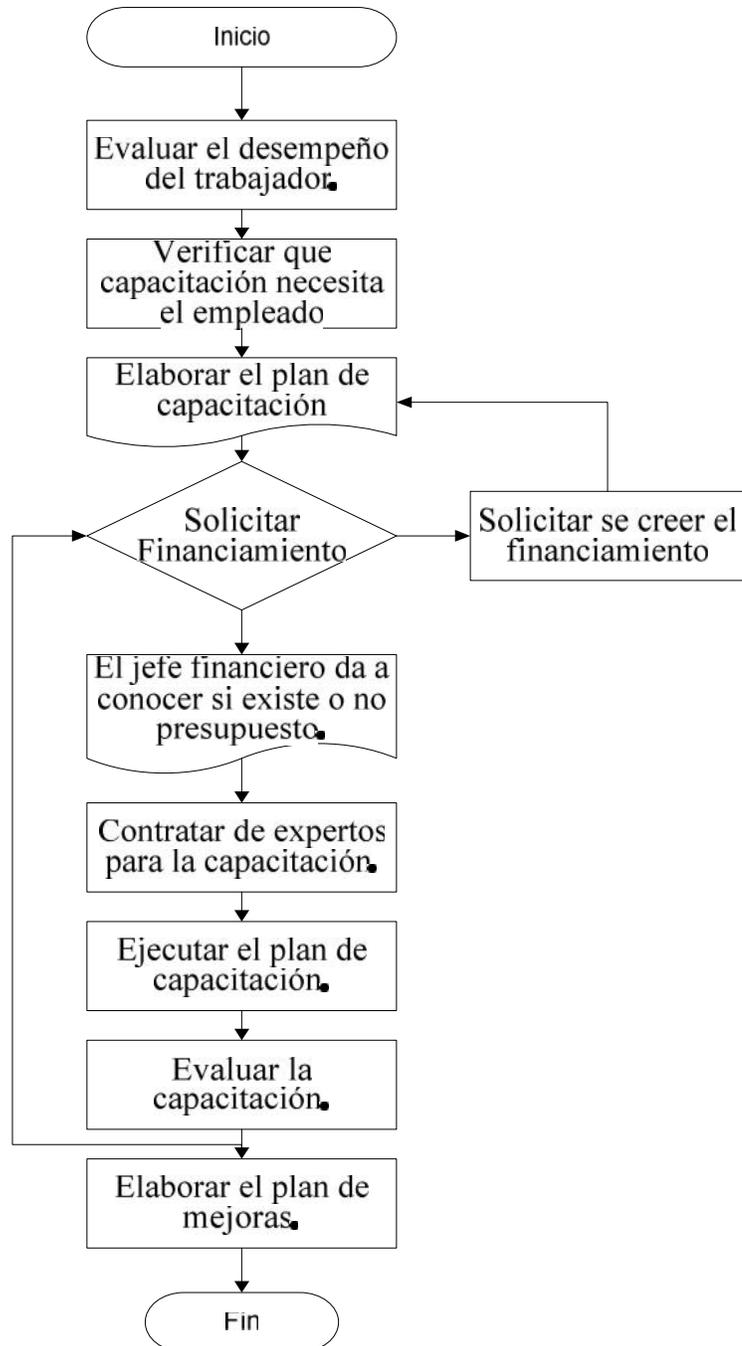
El monto de inversión de este plan de capacitación, será financiada con ingresos propios presupuestados de la institución.

IX. CRONOGRAMA:

CUADRO N° 36

ACTIVIDADES A DESARROLLAR.	MESES												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Seminario: Planeamiento Estratégico													
Conferencia: Cultura Organizacional													
Taller: Relaciones Humanas													
Curso: Administración y organización													
Seminario: Control Patrimonial													
Conferencia: Relaciones Públicas													
Seminario: Mejoramiento Del Clima Laboral													
Cursos para médicos en temas de actualidad.													
Cursillo: Gestión del Cambio													
Curso: Herramientas ofimáticas Internet Mantenimiento preventivo de PC.													
Seminario: Auditoria y Normas de Control.													
Conferencia: Administración por Valores													

DIAGRAMA DE FLUJO DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL



En conclusión, para mejorar los rendimientos y potenciar las capacidades de los integrantes es necesario que se tomen cursos de ayuda tanto en temas complementarios a las especializaciones como ayuda a nivel personal para cada integrante.

h). CONCLUSIONES

Previa a la información que se recabo durante el proceso investigativo y el desarrollo de la tesis, nos basamos en Mediciones del desempeño como son mediciones subjetivas para poder evaluar el personal dentro de los puestos de trabajo que nos permita calificar cada labor. La evaluación requiere de estándares que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas basándose en las responsabilidades y labores en la descripción del puesto. Ante ello podemos concluir:

- ✓ El Área N° 2 centro de salud Hospital del Cantón Yantzaza, no cuenta con un manual de funciones, descripción y clasificación de puestos, por lo que el personal desconoce las funciones, obligaciones con las que debe cumplir.
- ✓ En el Área N° 2 centro de salud Hospital del Cantón Yantzaza, los empleados y trabajadores tienen diferentes funciones pero estas no se encuentran establecidas por escrito por lo que ciertas ocasiones surgen discusiones, disputas e inconvenientes que dificultan una sana colaboración entre los diferentes miembros.
- ✓ Que dentro de una organización es de vital importancia establecer la jerarquía en cada dirección departamental para lograr el éxito deseado en las mismas y no crear una desorganización.
- ✓ Una de las herramientas de la administración de personal es la de inducir, capacitar y adiestrar al empleado y trabajador en su nuevo trabajo para aprovechar su potencial dentro del Área N° 2 centro de salud Hospital del Cantón Yantzaza.

- ✓ Carecen de un correcto Proceso de Admisión para instruir al empleado y trabajador en su puesto de trabajo para aprovechar su potencial dentro del Área N° 2 centro de salud Hospital del Cantón Yantzaza.

- ✓ Las diferentes direcciones departamentales no cumplen de acuerdo a su naturaleza y funciones.

- ✓ La institución no realiza ningún concurso de merecimiento y oposición para elegir al personal más idóneo, el mismo que le permitirá desempeñarse eficientemente.

- ✓ Al realizar esta investigación sobre la gestión del talento humano en el Área N° 2 centro de salud Hospital del Cantón Yantzaza, buscamos contribuir a un amplio conocimiento de la distribución de funciones, para que se ejecuten el trabajo de una manera eficaz, eficiente y efectiva buscando optimizar la utilización de tiempo y recursos, y favorecer directamente a los usuarios del servicio de salud que se beneficie con los servicios que presta la institución.

i). RECOMENDACIONES

Ante las conclusiones establecidas presentamos las siguientes recomendaciones que permitan incrementar el desempeño dentro del Área N° 2 centro de salud Hospital del Cantón Yantzaza para desarrollar una eficiencia, eficacia y productividad en las obras que se desarrolla en beneficio de la ciudadanía del cantón Yantzaza y sus parroquias. Recomendamos lo siguiente:

- ✓ Debido a la importancia que ha ido adquiriendo la Administración de los Recursos Humanos, hemos visto necesario que el departamento o unidad de Recursos Humanos del Área N° 2 centro de salud Hospital del Cantón Yantzaza, elabore las funciones, descripción, valoración y clasificación de puestos de cada uno de los puestos respectivos del Hospital
- ✓ Para lograr que haya jerarquía de debe empezar por hacer en el organigrama estructural de la institución; es ahí donde se muestra en primera instancia su ordenamiento (línea de mando) y dar a conocer a cada empleado y trabajador las funciones que le compete hacer en su cargo a desempeñar, estableciendo cual es el jefe y subalterno lo cual le compete a la Jefatura de Personal.
- ✓ Para aprovechar el potencial del empleado y trabajador en el Área N° 2 centro de salud Hospital del Cantón Yantzaza la Unidad de Talento humano debe administrar el personal de tal manera que lo induce (dar a conocer los manuales y la estructura orgánica del de la

institución), capacita y adiestra continuamente para desarrollar habilidades y destrezas que mejore en su desempeño laboral.

- ✓ El Área N° 2 centro de salud Hospital del Cantón Yantzaza debe implementar los manuales de bienvenida, funciones y procedimientos que le proponemos para mejorar el desempeño del empleado y trabajador para eliminar la desorganización que existe dentro de la institución.
- ✓ Cada dirección departamental debe evaluar a su personal bajo su cargo de acuerdo a la naturaleza del trabajo para medir el rendimiento en cada uno de ellos con parámetros establecidos por la SENRES.
- ✓ Para mejorar la estructura orgánica del Área N° 2 centro de salud Hospital del Cantón Yantzaza debe tener en cuenta la propuesta planteada (organigrama estructural).
- ✓ La evaluación debe ser constante en todas las direcciones para medir el rendimiento individual y colectivo de empleados y trabajadores en caso de encontrar falencias hacer los correctivos para actuar con eficiencia, eficacia y productividad.
- ✓ En cuanto a la puntualidad se pide poner en consideración la adquisición del **RELOJ BIOMETRICO DIGITAL FULL TIME**, ya que este sistema permitirá conseguir un mejor control de cada funcionario.

- ✓ Implementar las diferentes propuestas planteadas en al presente tesis, ya que se lo ha elaborado de acuerdo a la Norma Técnica del Sector Público del Ecuador, vigente ya que esto permitirá realizar un seguimiento permanente del grado de cumplimiento de las recomendaciones, para luego evaluar el éxito o fracaso que se obtuvo con su aplicación.

j). BIBLIOGRAFÍA

Libros:

1. UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA, **Administración de Recursos Humanos**, Editorial de la Universidad, Loja 241 pp
2. Luis R. Gomez Mejia, David B. Balkin y Robert L. Cardy. Prentice Hall, **Dirección y Gestión de Recursos Humanos**, Tercera Edición. 2001.
3. Sverblid, Churden, Sherman, **Administración de Personal**, Hernández Grupo Editorial Iberoamérica. 1981.
4. Reyes Ponce Agustín, **Administración de Personal y Recursos Humanos**. 1ª. Parte Limusa Noriega Editores. 1994.
5. AGUIRRE Guth, A: Reclutamiento, Selección e Integración de Recursos Humanos, Trillas, México, 1994.
6. CABRERA Rubi, CALVA Jenny, **Manual de Evaluación de Desempeño del Talento Humano** para el Municipio del Cantón Catamayo, Julio 2008.
7. FERNANDEZ Ríos, M: **Análisis y descripción de puesto de trabajo**. Díaz de Santos, Madrid, 1997.
8. MEDINA Dolores, RAMON Alexandra, RIVERA Sara, **Análisis y Valoración de puestos del Ilustre Municipio de Loja**, 2007.
9. UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA, Normas para la Graduación.

FOLLETOS

- ❖ CORPORACION DE ESTUDIOS Y PUBLICACIONES, Legislación Codificada, "Constitución Política de la República del Ecuador", actualizada en enero del 2003.
- ❖ Código de Trabajo, Reglamento y Legislación Codificada, 2002, 3ra Edición
- ❖ REGLAMENTO de Administración de Personal para los servidores sujetos a la Ley de Servicio y Carrera Administrativa.

k). ANEXOS

ANEXO N° 1



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA:

La siguiente encuesta tiene el objetivo de recopilar información sobre ESTUDIO Y PROPUESTA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA EL HOSPITAL CANTONAL DE YANTAZA, DE LA PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE. Nos dirigimos a usted para solicitarle su sinceridad al contestar las siguientes interrogantes:

DATOS INFORMATIVOS:

h) ¿Departamento o unidad en que labora?

- Administrativos ()
- Recursos Humanos ()
- Estadística ()
- Financiero ()
- Servicios Institucionales ()
- Médicos ()
- Enfermería ()
- Personal de Servicios ()
- Trabajo Social ()

i) ¿Tiempo que desempeña en dicho cargo?

- 3 meses a 1 año ()
- 2 - 4 años ()
- 5 - 7 años ()
- 8 - 10 años ()
- 10 años en adelante ()

j) Marque con una x según corresponda.

CUADRO N° 1

EXPERIENCIA	F	%	INICIATIVA: RESUELVE PROBLEMAS EN	F	%	RESPONSABILIDAD POR PERSONA DE:	F	%	RESPONSABILIDAD POR EQUIPO DE:
0 – 2 años			Su trabajo			Su trabajo			Menos de 1000
3 – 4 años			De su sección			De su sección			De 1001 a 1500
5 – 6 años			De su departamento			De su departamento			De 1501 en adelante
6 en adelante			De su dirección			De su dirección			
Total			Total			Total			Total
ESFUERZO	F	%	ESFUERZO FÍSICO REQUIERE	F	%	CONDICIONES DE TRABAJO: RIESGOS	F	%	RESPONSABILIDAD POR EQUIPO DE:
Mental			No requiere			No está en riesgo			Menos de 1000
No requiere concentración			Mediano Esfuerzo			Eventualmente en riesgo			De 1001 a 1500
Requiere concentración			Constante Esfuerzo físico			Esta en posibilidad de sufrir accidentes.			1501 en adelante
Total			Total			Total			Total

k) ¿Posee algún título profesional?

Si () No ()

l) ¿Se sometió a concurso de méritos y oposición para llegar a este puesto?

Si () No ()

Porque.....

CONDICIONES DE TRABAJO:

m) ¿Está de acuerdo con las funciones que desempeña?

Si () No ()

Porque.....

n) ¿Dispone del material necesario para desempeñar su trabajo?

Si () No () En parte ()

DATOS DE PROFUNDIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN:

14. ¿Usted es evaluado en el desempeño de sus actividades?

Si () No ()

Porque.....
.....

15. ¿Quien califica al empleado o trabajador el desempeño de las actividades realizadas?

- Director ()
- Jefe Inmediato ()
- Jefe Recursos Humanos ()

16. ¿Con que frecuencia se realiza la evaluación?

- Mensual ()
- Trimestral ()
- Semestral ()
- Anual ()

17. ¿Ha recibido algún tipo de incentivos por parte de la institución?

Si () No ()

Porque.....
.....

18. ¿Realiza usted la planifica sus actividades de trabajo?

Si () No ()

Porque.....
.....

19. ¿Cada qué tiempo planifica sus actividades?

- Diaria ()
- Semanal ()
- Mensual ()
- A veces ()

20. ¿La administración de personal del hospital a su criterio se realiza bajo criterios técnicos o en base a designación del director?

- Criterios Técnicos ()
- Designación del Director ()

21. ¿Cree usted, que el departamento de personal realiza de una forma planificada y eficiente las actividades de?

- Reclutamiento ()
- Selección ()
- Contratación ()

- Inducción ()
- Capacitación ()
- Evaluación del desempeño ()
- Valuación de puestos ()

22. ¿La institución cumple con los beneficios que le otorgan el Código de Trabajo y la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa?

Si () No ()

Porque.....
.....

23. ¿Recibe capacitación por parte de la institución?

Si () No ()

Porque.....
.....

24. ¿Conoce usted? la misión y visión del hospital cantonal de Yantzaza?

Si () No ()

Porque.....
.....

25. ¿Qué recomienda a personas que quieran ejercer algún cargo dentro del Hospital Cantonal de Yantzaza?

- Experiencia ()
- Capacidad ()
- Responsabilidad ()
- Compromiso ()
- Lealtad ()

26. ¿Cuáles considera usted que son las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del Hospital?

Fortalezas:

.....
.....

Oportunidades:



.....

.....

Debilidades.

.....

.....

Amenazas:

.....

.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO N° 2



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA DIRIGIDA A DIRECTOR.

La siguiente encuesta tiene el objetivo de recopilar información sobre ESTUDIO Y PROPUESTA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA EL HOSPITAL CANTONAL DE YANTAZA, DE LA PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE. Nos dirigimos a usted para solicitarle su sinceridad al contestar las siguientes interrogantes:

- 1. ¿Qué departamento o unidad esta bajo su dirección y cuál es la denominación del puesto?**
Nombre del departamento.....
Denominación del puesto.....
- 2. ¿Qué tareas o funciones cumple?**
.....
.....
.....
- 3. ¿En qué fecha ingreso a laborara al Hospital Cantonal de Yantzaza?**
.....
- 4. ¿Se sometió a concurso de merecimientos y oposición para llegar a este puesto o por designación directa de la autoridad superior?**
Si () No ()
- 5. ¿Qué título(s) profesional tiene?**
Titulo..... Ninguno ()
- 6. ¿Influyo algún partido político para que Ud., llegue a este puesto?**
Si () No () Ninguno ()
Nombre partido político.....
- 7. ¿Quien califica o examen al empleado o trabajado?**
Director del Hospital ()
Director de Recursos Humanos ()
Otro ()
- 8. ¿Ha elaborado Ud., una planificación para su puesto de trabajo?**
Si () No ()

Porque.....
.....

9. ¿Cuenta con el material necesario para brindar el servicio a los usuarios?

Si () No () En parte ()

10. ¿Bajo qué factores se realiza la administración de personal y evaluación de los puestos de trabajo?

Títulos y merecimientos ()

Tiempo de trabajo ()

Influencias políticas ()

Otros.....

11. ¿Considera Ud., que la administración del personal se realiza bajo criterios técnicos o en base a designación del director del Hospital?

Si () No ()

Porque.....
.....

12. ¿Considera usted que el departamento de personal, realiza de una forma planificada el reclutamiento, evaluación y selección del personal correctamente?

Si () No ()

Porque.....
.....

13. ¿Considera Ud., que los sueldos, seguridad, registros y relaciones sindicales en e hospital se asocian al tiempo de trabajo de cada funcionario?

Si () No () Desconoce ()

14. ¿Cuáles considera usted que son las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del Hospital?

Fortalezas:

.....
.....

Oportunidades:

.....
.....

Debilidades.

.....
.....

Amenazas:

.....
.....
15. Políticas internas del Hospital.

- El Hospital posee una estructuración orgánica bien definida, visión, misión, objetivos.
Si () No () En parte () Ninguna ()
- Motiva al personal para que desarrollen habilidades y destrezas a corto y largo plazo.
Si () No () En parte () Ninguna ()
- Consulta con su personal los temas importantes.
Si () No () En parte () Ninguna ()
- Proporciona a sus empleados y trabajadores protección en materia de salud, seguridad social, toma medidas contra la discriminación.
Si () No () En parte () Ninguna ()

16. Políticas externas del Hospital.

- El Hospital toma en cuenta los criterios de los usuarios.
Si () No () En parte () Ninguna ()
- Tiene políticas para garantizar la calidad del servicio a los usuarios.
Si () No () En parte () Ninguna ()
- El Hospital paga puntual mente sus obligaciones con el seguro y más instituciones.
Si () No () En parte () Ninguna ()

17. Valores del Hospital.

- Han definido en forma clara las normas, procedimientos y reglamentos del Hospital.
Si () No () En parte () Ninguna ()
- Conocen sus empleados y trabajadores los aspectos institucionales.
Si () No () En parte () Ninguna ()
- Hace partícipe a los usuarios de las normas, procedimientos y valores del Hospital.
Si () No () En parte () Ninguna ()

ANEXO N° 3

EVALUACIÓN DE LA INDUCCIÓN DEL PERSONAL AL ÁREA N° 2 CENTRO DE SALUD HOSPITAL DEL CANTÓN YANTAZA

URRHH-0000

ÁREA N° 2 CENTRO DE SALUD HOSPITAL DEL CANTÓN YANTAZA

Nombre del personal: _____

Departamento: _____

Puesto: _____

INSTRUCCIONES: Marca con una "X" la opción de respuesta que concuerde con tu opinión, tomando en cuenta la siguiente escala: 3 = De acuerdo; 2 = Indeciso; 1= En desacuerdo.			
1. INTEGRACIÓN:	1	2	3
a) Durante el curso logré sentirme parte del grupo.			
b) Se revisaron las expectativas en cuanto al puesto y el curso de inducción.			
2. ESTRUCTURA, NORMATIVIDAD Y MISIÓN DE NUESTRA INSTITUCIÓN:			
a) Recibí información sobre los aspectos principales del reglamento de la institución.			
b) Conozco el significado de los símbolos de la institución.			
c) Recibí información sobre algunos de los departamentos y servicios de la empresa a los que puedo acudir.			
d) Recibí información sobre las actividades de la institución.			
3. ESTRUCTURA, NORMATIVIDAD DEL DEPARTAMENTO			
a) Conozco las funciones básicas de los encargados del departamento.			
b) Me ubico en las instalaciones de mi departamento.			
c) Conozco la estructura del departamento.			

Nombre y firma del trabajador

Nombre y firma del encargado

ÍNDICE

	Página
CERTIFICACIÓN.....	I
AUTORÍA.....	II
AGRADECIMIENTO.....	III
DEDICATORIA.....	IV
TÍTULO.....	6
RESUMEN (español).....	8
RESUMEN (ingles).....	10
INTRODUCCIÓN.....	12
REVISIÓN LITERARIA.....	15
MATERIALES Y MÉTODOS.....	76
 RESULTADOS	
SITUACIÓN ACTUAL DEL HOSPITAL CANTONAL DE YANTAZA....	81
ANÁLISIS DEL CONTEXTO ESTRATÉGICO Y LA SITUACIÓN ACTUAL EN VARIOS CAMPOS.....	86
DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE ADMISIÓN Y EMPLEO DEL ÁREA N° 2 CENTRO DE SALUD HOSPITAL DEL CANTÓN YANTAZA.....	63
TABULACIÓN Y PRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	95
DIAGNÓSTICO DE LA ENTREVISTA REALIZADA A LA DIRECTORA DEL ÁREA N°2 CENTRO DE SALUD HOSPITAL DEL CANTÓN YANTAZA.....	95
ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS Y TRABAJADORES DEL ÁREA N° 2 CENTRO DE SALUD HOSPITAL DEL CANTÓN YANTAZA..	99

DISCUSIÓN.....	129
PROPUESTA	
ORGANIGRAMA ESTRUCTURA PROPUESTO PARA EL ÁREA N° 2 CENTRO DE SALUD HOSPITAL DEL CANTÓN YANTAZA.....	145
MANUAL DE FUNCIONES PROPUESTO PARA EL ÁREA N° 2 CENTRO DE SALUD HOSPITAL DEL CANTÓN YANTAZA.....	146
PROPUESTA DE PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL ÁREA N° 2 CENTRO DE SALUD HOSPITAL DEL CANTÓN YANTAZA.....	220
PROCESO DE INDUCCIÓN DEL PERSONAL AL ÁREA N° 2 CENTRO DE SALUD HOSPITAL DEL CANTÓN YANTAZA.....	234
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	238
VALUACIÓN DE PUESTOS.	245
TABULACIÓN DE DATOS PARA LA DETERMINACION DEL AJUSTE SALARIAL.....	265
AJUSTE SALARIAL.....	267
PLAN DE CAPACTITACION.....	268
CONCLUSIONES.....	281
RECOMENDACIONES.....	284
BIBLIOGRAFÍA.....	288
ANEXOS.....	290