



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA  
AREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA  
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS.

**TITULO:**

*REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y FUNCIONAL DEL  
ÁREA ADMINISTRATIVA DEL “HOSPITAL PROVINCIAL  
GENERAL ISIDRO AYORA” DE LA CIUDAD DE LOJA.*

TESIS PREVIA A LA OBTENCION DEL  
GRADO DE INGENIEROS  
COMERCIALES.

**AUTORES:**

OLGER RODRIGO CELI PESANTES  
BISMARCK GEOVANNY SERAQUIBE CHAMBA

**DIRECTOR:**

ING. COM. NEY ALFREDO GALLARDO

LOJA – ECUADOR  
2013

## **CERTIFICACIÓN**

Ing. Com. Ney Alfredo Gallardo  
**DOCENTE DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DEL  
ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE LOJA**

### **CERTIFICA:**

Que el presente trabajo de investigación previo a la obtención de grado de INGENIERIOS COMERCIALES, sobre el tema: **“REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y FUNCIONAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL HOSPITAL PROVINCIAL GENERAL ISIDRO AYORA DE LA CIUDAD DE LOJA”**, realizado por las señores: **OLGER RODRIGO CELI PESANTES y BISMARCK GEOVANNY SERAQUIBE CHAMBA**; ha sido orientado, dirigido y revisado bajo mi dirección; por lo cual autorizo su presentación, para los fines legales pertinentes.



Ing. Com. Ney Alfredo Gallardo

**DIRECTOR DE TESIS**

## AUTORÍA

Yo Olger Rodrigo Celi Pesantes y Bismarck Geovanny Seraquibe Chamba declaramos ser autor(es) del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

Adicionalmente aceptamos y autorizamos a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de nuestra tesis en el repositorio Institucional-biblioteca Virtual.

**AUTOR:** OLGHER RODRIGO CELI PESANTES

**FIRMA:**  .....

**CÉDULA:** 1103398986

**FECHA:** Loja, Junio de 2013

**AUTOR:** BISMARCK GEOVANNY SERAQUIBE CHAMBA

**FIRMA:**  .....

**CÉDULA:** 0705104990

**FECHA:** Loja, Junio de 2013

## DEDICATORIA

Este trabajo de tesis que presentamos con esfuerzo y perseverancia está dedicado con todo cariño a mi familia quienes con su apoyo incondicional me han sabido guiar por el camino del éxito y la excelencia personal convirtiéndose en el motivo que impulsa a seguir adelante en la futura vida profesional.

## RODRIGO CELI

Este trabajo que hemos desarrollado con ahínco y voluntad lo dedico a mi padre **Jesús Seraquibe**, por ser ejemplo de superación, educación con principios y valores, y sobre todo por su apoyo incondicional gracias a su enorme sacrificio brindado para mi realización profesional y como ser humano.

A mi madre **Alejandrina Chamba**, quien ha sido modelo de perseverancia, de lucha frente a la vida y por el afecto brindado cada día de mi existencia.

A mis hermanos **Katty Romero** y **Jesús Seraquibe**, quienes siempre me han brindado su apoyo incondicional y ánimos para seguir superándome.

A mi esposa **Saidy Córdova** mis hijos **Aadi Joshua** y **Johan Ariel** quienes son mi razón de existencia y superación, además de ser mi apoyo incondicional en cada paso que doy.

En general a todos quienes tienen el poder y la voluntad de transmitirlo.

## BISMARCK SERAQUIBE

## AGRADECIMIENTO

Nuestros más sinceros agradecimientos a Dios, a la prestigiosa Universidad Nacional de Loja, Área Jurídica, Social y Administrativa, Carrera Administración de Empresas, la misma que nos dio la oportunidad de educarnos y formarnos en sus dignas aulas universitarias, y de igual manera a todo el personal del Hospital Regional Isidro Ayora de Loja, quienes con su amabilidad nos colaboraron con toda la información requerida, así mismo agradecemos la incondicional ayuda del respetable **Ing. Ney Alfredo Gallardo** Docente de la Carrera de Administración de Empresas del Área Jurídica Social y Administrativa de la Universidad Nacional de Loja y Director de tesis, por su paciente, valiosa orientación, oportuno consejo y sabias enseñanzas, y a todas aquellas personas que de una u otra manera nos proporcionaron información para la realización del mismo.

RODRIGO CELI

BISMARCK SERAQUIBE

**a. TÍTULO**

REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y FUNCIONAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL “HOSPITAL PROVINCIAL GENERAL ISIDRO AYORA” DE LA CIUDAD DE LOJA.

## **b. RESUMEN**

El presente proyecto investigativo titulado REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y FUNCIONAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL HOSPITAL PROVINCIAL GENERAL ISIDRO AYORA DE LA CIUDAD DE LOJA, el cual ha sido obtenido de una lluvia de ideas, y que permite identificar la problemática existente; constituye una herramienta importante en los actuales momentos para dar a conocer e identificar los estados situacionales en que se encuentra la institución frente a su medio interno.

Llegando de esta manera a plantearse los siguientes objetivos:

Realizar un diagnóstico de la situación administrativa actual del Área Administrativa; Proponer una estructura organizacional y funcional del departamento administrativo acorde a su situación actual; Rediseñar los organigramas de acuerdo a la estructura propuesta para el área administrativa; Proponer una evaluación del desempeño y valuación de puestos del personal del Área; Elaborar los manuales de bienvenida, funcional y operacional del área administrativa del Hospital Provincial General Isidro Ayora.

Seguidamente se realizó la revisión de literatura en donde se encuentran temas que son necesarios conocer para llevar a efecto el presente trabajo.

Además se utilizaron métodos y técnicas, entre los métodos tenemos el científico que se utilizó dentro de lo que es la recolección de la información, el planteamiento y conocimiento del problema, con la ayuda de los métodos inductivo, deductivo, descriptivo y analítico, en cuanto a las técnicas, se recopiló la información cualitativa y cuantitativa mediante la

aplicación de encuestas a los 39 empleados y trabajadores, y una entrevista al jefe de recursos humanos con la finalidad de obtener información que permita realizar un diagnóstico actual de la institución, el mismo que da a conocer un amplio panorama acerca de la situación y se propone como diagnóstico la situación administrativa actual, con la finalidad de establecer como se encuentra y poder mejorar; se plantea el organigrama tomado en cuenta los Art. 13, 14 de la RESOLUCIÓN No. SENRES-PROC-2006-00046 en donde se determinan los niveles jerárquicos y los procesos gobernantes, habilitantes y agregadores de valor, manual de funciones, el manual de bienvenida, además se propone el formulario para el manual de procedimientos.

En lo relacionado a la evaluación del desempeño tomando en cuenta la TERCERA disposición transitoria establecida en la NORMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (CODIFICADA) ACORDE A LAS REFORMAS DE LA RESOLUCIÓN No. SENRES – 2008

Luego se obtienen varias conclusiones que expresan como general una desactualizada organización administrativa dentro del área investigada, dentro del mismo se permite ofrecer algunas recomendaciones, en base a las conclusiones; y por último el trabajo detalla la bibliografía, anexos e índice correspondiente.



## **ABSTRACT**

The present research project entitled REORGANIZATION AND FUNCTIONAL AREA ADMINISTRATIVE ADMINISTRATIVE ISIDRO GENERAL HOSPITAL PROVINCIAL CITY AYORA Loja, which has been obtained from brainstorming, and to identify existing problems, is an important tool in the current moments to raise awareness and identify situational states that the institution is facing its internal environment. Arriving in this way to consider the following objectives:

Diagnose the current administrative situation Administrative Area; Suggest a functional organizational structure and administrative department according to their current situation; Redesign charts according to the proposed structure for the administrative area; Suggest a performance appraisal and job evaluation Area staff; welcome Develop manuals, functional and operational administrative area Provincial General Hospital Isidro Ayora.

Then performed the literature review where there are issues that are necessary to know to carry out this work.

Besides methods and techniques were used, including the scientific methods that we used in what is the collection of information, approach and knowledge of the problem, with the help of the methods inductive, deductive, descriptive and analytical, as to the techniques, we collected qualitative and quantitative surveys by applying the 39 employees and workers, and an interview with the head of human resources in order to obtain information to perform a current diagnosis of the institution, the same as provides a broad overview on the status and diagnosis is proposed as the current

administrative situation, in order to establish how he is and to improve, it raises the chart taken into account Article 13, 14 of the RESOLUTION No. SENRES-PROC-2006-00046, which determine the hierarchical levels and rulers processes, enablers and aggregators of value, manual functions, the welcome manual also proposed form to the procedures manual.

In relation to performance assessment taking into account the transitional provisions set out in THIRD STANDARD PERFORMANCE EVALUATION (CODED) ACCORDING TO THE REFORM OF RESOLUTION No. SENRES – 2008

Then barias conclusions are obtained generally expressed as outdated administrative organization within the investigated area, into which is to offer some recommendations based on the findings, and finally the paper describes the literature relevant appendices and index.

### **c. INTRODUCCIÓN**

Siendo el cambio permanente, el principio fundamental en que se basa y sustenta la conducta de la sociedad que es un organismo en constante cambio hacia la consecución del progreso. Las instituciones públicas son parte de la sociedad y de sus cambios, la salud pública y sus hospitales también están inmersas dentro de dichos cambios, es por esto la necesidad de optimizar la administración pública mediante el establecimiento de una REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y FUNCIONAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL HOSPITAL PROVINCIAL GENERAL ISIDRO AYORA DE LA CIUDAD DE LOJA, en donde los beneficiarios de dicha reorganización serán los usuarios, trabajadores y empleados en condiciones adecuadas de trabajo.

Bajo este contexto, se tiene por objeto buscar los mecanismos y criterios más idóneos para presentar la propuesta de la reorganización administrativa y funcional del área administrativa del hospital que servirá para normar la inserción y permanencia del talento humano.

El presente estudio inicia con la revisión literaria, el cual comprende los conceptos más relevantes utilizados para la realización del trabajo investigativo, como el conocimiento de la reorganización y su forma de aplicar, así también la reestructuración organizacional y funcional, procesos, procedimientos y el conocimiento de la institución en general.

En lo que respectan a los materiales y métodos, se describe los métodos y técnicas aplicadas en el desarrollo de la investigación, entre los métodos tenemos el científico que se utilizó dentro de lo que es la recolección de la

información, el planteamiento y conocimiento del problema, con la ayuda de los métodos inductivo, deductivo, descriptivo y analítico, en cuanto a las técnicas, se recopiló la información cualitativa y cuantitativa mediante la aplicación de encuestas, y una entrevista al jefe de recursos humanos.

Seguidamente se presenta los resultados, en el cual se hace referencia, a los antecedentes generales de la institución, mediante una entrevista realizada al jefe de recursos humanos y la aplicación de encuestas a los empleados y trabajadores para así conocer sobre los organigramas, manuales, evaluación y valuación de puestos para luego efectuar la propuesta.

La discusión empieza con el diagnóstico actual del hospital, para seguidamente realizar propuestas en lo referente a los organigramas tomando en cuenta los procesos gobernantes, habilitantes y agregadores de valor; luego se establece el manual de funciones departamentalizado, el manual de bienvenida y el formato para el manual de procedimiento, seguidamente la evaluación de desempeño y valuación de puestos el mismo que permite medir las habilidades y capacidades que tiene el empleado, dando así cumplimiento a cada uno de los objetivos planteados.

Luego se presenta las conclusiones y recomendaciones para dejar constancia de nuestro trabajo, 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**

##### **REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA.**

###### **Generalidades de la Reorganización.**

Las Estructuras Organizacionales tienen un periodo de vida útil, el cual es determinado por varios factores, que provocan su obsolescencia o su incapacidad para conseguir los objetivos para los cuales fueron creadas; es decir, la decisión de llevar a cabo una Reorganización Administrativa surge generalmente de la necesidad de disponer de una estructura que permita elevar el nivel de desempeño de una organización.

###### **Definición de Reorganización Administrativa.**

Reorganizar significa el acto o proceso de organizar de nuevo; es decir, volver a aplicar el Proceso de Organizar o de Organización, con el fin de establecer una sincronía dinámica y constante entre la Estructura Organizacional y las necesidades de una empresa.

###### **Alcance de la Reorganización Administrativa**

Cuando las modificaciones a la Estructura Organizacional afectan directamente a toda la Unidad Social, es decir, que dichos cambios repercuten tanto horizontal como verticalmente se considera una Reorganización Administrativa. Pero si se da un cambio de magnitud pequeña y de poca trascendencia para la operación de la empresa, no se considera Reorganización, sino simplemente se implementa de manera inmediata.

## **Responsables de la Reorganización Administrativa**

El trabajo de la Reorganización Administrativa puede ser efectuado por personal que labora en la propia empresa, o personas ajenas a la organización. Si los Servicios Profesionales que se proporcionan son de manera interna, se le conoce con el nombre de Asistencia Técnica; pero si dichos servicios son proveídos por individuos externos, se le conoce con el nombre de Servicio de Consultoría.

## **Factores que determinan una Reorganización.**

Existen dos clases de factores que propician a que una empresa lleve a cabo una Reorganización Administrativa, los cuales son: Factores Internos y Factores Externos.

### **Factores Internos:**

- Expansión de la Organización.
- Adopción de Nuevas Tecnologías.
- Crecimiento No Programado.
- Detención de Problemas Operativos Internos.
- Dificultad para Tomar Decisiones.
- Iniciativa para Mejorar el Desempeño. Insuficiencia Funcional.
- Baja Productividad. Cuando la Empresa atraviesa por una mala Situación Económica.
- Ingreso de Nuevo Personal.
- Adopción de Nuevas Prácticas Administrativas.
- Actualización de la Visión de la Empresa.

- Establecimiento de una Nueva Misión.
- Determinación de Nuevos Objetivos.
- Identificación de Objetivos Confusos.
- Cambio de Estrategias.
- Mal Proceso de Delegación.
- Excesivo Tramo de Control.
- Una Inadecuada División del Trabajo.
- Una Incorrecta Especialización del Trabajo.
- Falta de Motivación.
- Deficientes Relaciones Humanas.
- Escasa Comunicación.
- Uso de Controles Inadecuados.
- Aplicación de la Mejora Continua en la Empresa.

**Factores Externos:**

- Cambio en la Situación del Mercado.
- Presión por parte de la Competencia Existente.
- Aparición de Nueva Competencia.
- Surgimiento de Productos Sustitutos.
- Modificación de las Condiciones Económicas del País.
- Avances Científicos y Tecnológicos.
- Como Propuesta de las Cámaras o Grupos de Afiliación.
- Cambios en el Marco Legal de la Empresa (Fiscal, Laboral, Ambiental, etc.).
- En Atención a convenios y / o Tratados Nacionales e Internacionales.

- Por Demanda de los Clientes o Usuarios de los Productos.
- Por Fusión o Escisión de la Compañía.
- Influencia de Prácticas Administrativas Modernas.
- Situación Política, Social y Cultural de un País

### **Proceso y Resultado de una Reorganización.**

El Proceso para lograr una efectiva Reorganización Administrativa consta de seis pasos o etapas básicas a seguir, las cuales son las siguientes:

- Planeación de la Reorganización.
- Instrumentación e Investigación.
- Análisis de la Información.
- Elaboración de un Plan de Reorganización.
- Implantación del Plan.
- Seguimiento y Evaluación.

PLANEACIÓN DE LA REORGANIZACIÓN: Aquí se determinan los lineamientos generales de la Reorganización, garantizando la cobertura de los factores prioritarios que inciden en el funcionamiento de la organización. Para este efecto es necesario precisar los objetivos, las fuentes de información y el equipo de trabajo.

INSTRUMENTACIÓN E INVESTIGACIÓN: Esta etapa consiste en seleccionar y aplicar las técnicas de acopio de información viables (entrevistas, cuestionarios, observación directa, investigación documental, etcétera), en función del alcance y la forma de cobertura de la Reorganización; para lo cual deben considerarse técnicas por cada diferente



Unidad Orgánica, la forma de integrar la información y la revisión de contenidos de acuerdo con las prioridades establecidas.

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN: Se estudia la información recabada en la etapa anterior y se examinan los componentes organizacionales según su naturaleza, relación, interdependencia y ubicación en la Estructura Organizacional.

ELABORACIÓN DE UN PLAN DE REORGANIZACIÓN: El punto de partida es determinar con exactitud qué Estructura de organización es la más conveniente, de cuál y cuánto personal se puede disponer durante su desarrollo, qué relación de autoridades debe existir y qué combinaciones de actividades dará los mejores resultados.

IMPLANTACIÓN DEL PLAN: Consiste en establecer los criterios acordados en el Plan, en acciones específicas, para poner en práctica opciones viables al cubrir necesidades en orden y tiempo, y al establecer claramente tanto la responsabilidad de su ejecución como el tipo de reportes con los que se informarán los avances.

SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN: Es el análisis del comportamiento de los cambios realizados mediante mecanismos de información que comprueban y cuantifican las condiciones de desempeño y la calidad de los resultados

## **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FUNCIONAL**

### **Jerarquía Administrativa.**

Este concepto también llamado Jerarquización, o inclusive Principio Escalar, es secuela del principio de división del trabajo, y debido a la pluralidad de

funciones impuestas por la especialización requiere del desdoblamiento de la función de mando, cuya misión es dirigir las actividades para que cumplan en armonía sus respectivas misiones, es decir, que su función es garantizar que las personas ejecuten sus tareas y deberes de manera eficiente y eficaz. Por lo anterior, es necesario que la organización posea una estructura jerárquica, por orden de rango, grado o importancia, para dirigir las operaciones de los niveles subordinados, es decir, que la organización cuente con cierto número de niveles de administración para que pueda garantizar la realización de las tareas y el alcance de sus objetivos. Estos niveles de administración o jerárquicos son el conjunto de órganos agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen.

#### **Definición Funcional o de Puestos.**

El contenido de cada posición o puesto, entendido por éste como la unidad de trabajo impersonal específico, comprende: los deberes, las atribuciones, las actividades, las responsabilidades, la autoridad y las relaciones de cada participante en toda la empresa, las cuales deben establecerse por escrito y en una forma clara y precisa

#### **Equilibrio entre Autoridad y Responsabilidad.**

La Autoridad es el poder formal y legítimo de una persona para tomar decisiones, dar órdenes y asignar recursos para alcanzar los objetivos organizacionales esperados, es decir, es el poder y derecho de mandar a otros para que ejecuten o dejen de ejecutar algo, y a la vez exigir su obediencia, con amabilidad, buscando que la acción sea adecuada para el

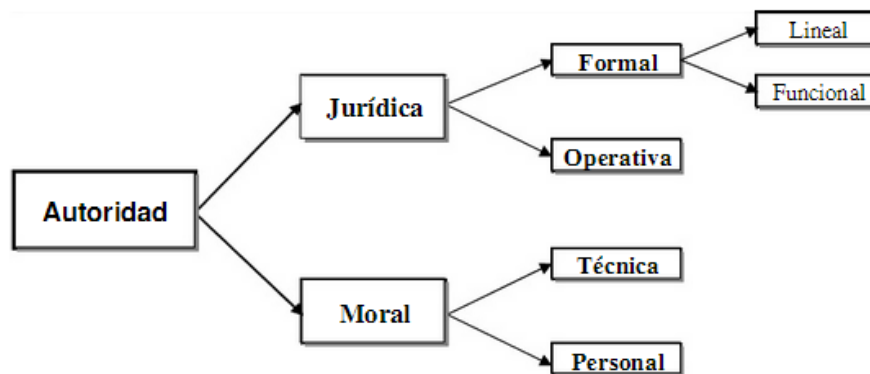
logro de los objetivos de la empresa. La Autoridad cuenta con tres principales características:

- a) La Autoridad descansa en los cargos organizacionales, no en las personas. La autoridad de los administradores está en función de la posición que ocupan; los administradores que tiene cargos o posiciones semejantes dentro de la organización tienen la misma autoridad.
- b) La Autoridad debe ser aceptada por los subordinados. Los subordinados aceptan la autoridad de los superiores porque creen que tienen derecho legítimo, concedido por la organización, de dar órdenes que deben ser cumplidas. Por lo que, solo cuando los subordinados deciden aceptar el mando del administrador, este tiene autoridad; si sucediera lo contrario, que los subordinados se rehúsan a obedecer porque la orden está fuera de su competencia, la autoridad simplemente desaparece.
- c) La Autoridad fluye hacia abajo por la jerarquía vertical. Las posiciones de la cúpula de la jerarquía están investidas con más autoridad formal que las posiciones que están debajo de ellas.

Pero no hay que olvidar que existen diversos tipos o manifestaciones de autoridad dentro de un organismo social, entre estas se encuentran: la Autoridad Formal, la Autoridad Operativa, la Autoridad Técnica y la Autoridad Personal. Las dos primeras son de orden jurídico, forman el poder o autoridad propiamente dicha; las dos últimas forman más bien la autoridad moral que dan el prestigio, los conocimientos, etcétera, que deben fortalecer

y complementar a las dos primeras. Pero el tipo de Autoridad que le interesa al Proceso de Organización es la Autoridad Formal, que es la se definió anteriormente. Pero la Autoridad Formal puede ser de dos tipos:

Autoridad Lineal o Autoridad Funcional, ya sea que se ejerza exclusivamente por un jefe sobre una persona o grupo de trabajo, o por varios jefes que manden en el mismo grupo, cada uno para funciones distintas.



La Responsabilidad es la otra cara de la moneda de la Autoridad. La Responsabilidad significa el deber de ejecutar y desempeñar la tarea o actividad que le fue asignada a una persona. Por lo anterior se concluye que, la Autoridad es el poder para imponer tareas, y la Responsabilidad es la obligación de realizarlas; y este principio de equilibrio o correspondencia afirma que a cierto grado de autoridad debe de corresponder cierto grado de responsabilidad. Esta correspondencia en el volumen de autoridad y responsabilidad es necesaria para evitar responsabilizar a los subordinados de ciertos deberes, sin que tengan la suficiente autoridad o, en el caso contrario, dar demasiada autoridad y exigir poca responsabilidad.

Delegación.

La Autoridad y Responsabilidad pueden delegarse. La Delegación consiste en conceder una atribución a alguien, de posición inferior dentro de la jerarquía administrativa, para que desempeñe ciertas funciones; y en transferir cierto grado de autoridad y de responsabilidad a este. Pero jamás se puede eximir totalmente de la responsabilidad, pues se debe responder solidariamente con el delegado; dicho en otras palabras la autoridad se delega totalmente, mientras que la responsabilidad se comparte.

Para que un administrador delegue con mayor eficiencia, es necesario tomar en cuenta las siguientes técnicas:

- ✓ Delegar la tarea completa. El administrador debe delegar una tarea entera a una sola persona, y no dividirla y fragmentarla entre varias personas.
- ✓ Seleccionar a la persona adecuada. No todas las personas tienen las mismas capacidades y motivaciones. Se deben de identificar a los subordinados que tomaron decisiones independientes en el pasado y que muestren deseos de asumir responsabilidades.
- ✓ Delegar responsabilidad y autoridad. Asignar tareas y funciones no es delegar completamente. El individuo debe responsabilizarse de la ejecución de la tarea, y la autoridad para desempeñarla de la manera que juzgue mejor.
- ✓ Proporcionar información adecuada. Para que la delegación sea exitosa, debe darse información acerca de qué, cómo, cuándo, dónde,

quién y por qué. El individuo debe de comprender con claridad la tarea y conocer los resultados esperado

- ✓ Mantener retroalimentación. Retroalimentación significa abrir líneas directas de comunicación entre las preguntas del subordinado y proporcionar la orientación, sin ejercer demasiado control.
- ✓ Evaluar y recompensar el desempeño. Al finalizar la tarea, el administrador debe evaluar los resultados, y no los métodos empleados. Cuando los resultados no cumplan las expectativas, el administrador debe analizar los errores y afrontar las consecuencias. Cuando se cumplan o sobrepasen las expectativas, se debe de recompensar al subordinado por el trabajo bien hecho, con estímulos psicológicos y sociales, como recompensas financieras, cumplidos y delegación de nuevas actividades

## **DIAGNÓSTICO**

Según el diccionario de la Real Academia Española, la palabra diagnóstico proviene del griego "Diagnosis", que significa "Conocimiento". Alude, en general, al análisis que se realiza para determinar cualquier situación y cuáles son las tendencias. Esta determinación se realiza sobre la base de datos y hechos recogidos y ordenados sistemáticamente, que permiten juzgar mejor qué es lo que está pasando.

### **Diagnóstico empresarial**

El Diagnóstico Empresarial constituye una herramienta sencilla y de gran utilidad a los fines de conocer la situación actual de una organización y los problemas que impiden su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo.

## **Filosofía empresarial**

La filosofía de la empresa representa la forma de pensar oficial de la organización.

- ✓ Misión: Describe el propósito de la empresa, esto es, su razón de ser. La declaración de la Misión determina claramente el futuro de la organización y establece las bases para la toma de decisiones en la misma. La misión, por tanto, servirá para identificar a la empresa con sus clientes y con su comunidad, de forma que lo que hace sea algo que la distinga de las demás.
- ✓ Visión: Es el resultado de nuestros sueños en acción: nos dice a dónde queremos llegar” Se centra en los fines y no en los medios, lo cual nos indica que lo importante es el punto a donde se quiera llegar, no como llegar ahí.

## **ORGANIGRAMAS**

### **Fundamentos.**

Independientemente de su naturaleza, giro o tamaño, toda institución, organismo, entidad o empresa necesita que se le diseñe una Estructura Organizacional, para poder cumplir oportunamente con su Misión; y con el fin de visualizar fácilmente dicha Estructura es preciso representar la de forma gráfica, es decir, mediante un organigrama. Pero en la práctica existen varios apelativos para nombrar a estas gráficas, los cuales son: Cartas de Organización, Cuadros de Organización, Cuadros Jerárquicos, Cartogramas, Organogramas, etcétera.

### **Definición de Organigrama**

.Un Organigrama es la representación gráfica de la Estructura Organizacional de una entidad, que muestra sus principales funciones, las relaciones básicas que existen entre ellas, así como sus niveles jerárquicos y sus canales de autoridad y comunicación formales.

### **Objetivos de los Organigramas**

- Facilita el conocimiento de la organización.
- Proporciona una imagen formal de la organización.
- Es un elemento técnico valioso para el análisis organizacional.
- Es una fuente oficial y autorizada de consulta.
- Muestra la división que existe entre las funciones.
- Representa los niveles jerárquicos.
- Revela las líneas de autoridad y responsabilidad.
- Pone a la vista los canales formales de comunicación.
- Señala la naturaleza, ya sea lineal o Staff de cada departamento.
- Simboliza a los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etcétera.
- Exhibe las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa a lo largo y ancho y en cada departamento o sección

### **Requisitos de los Organigramas**

Claro: Es recomendable que no tenga un número excesivo de figuras; además cada una de estas figuras deben de quedar separados entre sí por espacios apropiados.



Preciso: En el organigrama deben definirse con exactitud todas las unidades administrativas y sus interrelaciones.

Sencillo: Deben ser muy simples, para que se comprenda fácilmente. Por ello se recomienda no complicarlo con trazos innecesarios o usar una nomenclatura compleja o poco clara.

Ejecutivo: No deben de comprender ordinariamente a los trabajadores o empleados. Los organigramas representan la estructura del cuerpo administrativo. Por ello, lo más frecuente es iniciarlos a partir del Director o Gerente General, y terminarlos con los jefes o supervisiones del último nivel.

Institucional: Los organigramas deben contener los nombres de las funciones a desempeñar y no los de las personas.

Uniforme: Para facilitar su interpretación, conviene homogeneizar las líneas y las figuras que se utilicen en su diseño.

Exacto: Su funcionalidad depende en gran medida de su formato y estructura; por ello, en su presentación deben considerarse criterios técnicos y de servicio, en función de su objetivo.

Vigente: Para conservar su vigencia el organigrama debe mantenerse actualizado.

### **Ventajas de los Organigramas**

- Obliga a sus autores a aclarar sus ideas.
- Puede apreciarse a simple vista la Estructura Organizacional y las relaciones de trabajo de una empresa, mejor de lo que podría hacerse por medio de una larga descripción.

- Muestra quién depende de quién.
- Indica algunas de las peculiaridades importantes de la estructura de una entidad, así como sus puntos fuertes y débiles.
- Sirve como historia de los cambios, instrumento de enseñanza y medio de información al público acerca de las relaciones de trabajo de compañía.
- Se utiliza como guía para planear una expansión.
- Encaja en toda clase de empresas.

### **Desventajas de los Organigramas**

- No muestra las relaciones informales dentro de una empresa.
- Indica qué relaciones se supone que existen y no necesariamente las relaciones reales.
- No especifica el grado de autoridad ni de responsabilidad de cada puesto.
- Impone una rigidez innecesaria.
- Son estáticos, y esto ocasiona que se vuelvan obsoletos rápidamente, debido a que las organizaciones están cambiando de manera constante, a menos que se actualicen con regularidad y frecuencia

### **Clasificación de los organigramas de acuerdo a su Contenido**

**Estructurales:** Son los que muestran solo la estructura administrativa de un organismo, es decir, las relaciones de jerarquía o dependencia de todas sus unidades administrativas.

**Funcionales:** Incluyen, además de las unidades y sus interrelaciones, las principales funciones que tienen asignadas éstas.

**De Integración de Puestos, Plazas, Unidades y sueldos:** Indican los puestos establecidos, el número de plazas existentes y requeridas para cada unidad consignada. En ocasiones de manera extraordinaria, se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas con sus respectivas remuneraciones.

### **Diseño de los Organigramas.**

Para poder llevar a cabo el diseño de un organigrama, es necesario definir y precisar cada uno de los elementos que conforman la arquitectura de un organigrama, ellos son: sus Figuras y sus Líneas de Conexión

**a. Figuras:** Las Figuras se utilizan para plasmar en el organigrama las unidades que lo constituyen; pueden ser de nivel directivo, medio u operacional, de asesoría y desconcentrados. Las Figuras deben de cumplir con tres requisitos fundamentales: Forma, Dimensión y Colocación.

Forma: Como regla general, debe usarse un solo tipo de Figura para simbolizar cada elemento del organigrama. Para facilitar su lectura se recomienda que los textos aparezcan horizontalmente, así como representar con rectángulos las unidades.

Dimensión: Las Figuras que forman parte de un organigrama deben tener dimensiones semejantes, es decir, todas las Figuras utilizadas deben detener el mismo tamaño.

Colocación: Las Figuras deben ubicarse en un lugar específico dentro del gráfico, de acuerdo a la jerarquía administrativa, es decir, conforme a su localización en el mismo o en diferente nivel jerárquico

## **b. Líneas de Conexión.**

Las Líneas de Conexión son empleadas para mostrar las diversas relaciones que se dan entre las unidades que integran la estructura de la organización. Existen seis tipos de Líneas de Conexión, de acuerdo a los diferentes tipos de relaciones que puede haber en las entidades, las cuales son: Relación Lineal, Relación Funcional, Relación de Asesoría, Relación de Coordinación, Relación con Comités o Comisiones y Relación con Órganos Desconcentrados

Pero antes de analizar cada una de las diferentes Líneas de Conexión, es necesario tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Se sugiere utilizar un trazo más grueso para las líneas que interconectan las figuras, que el utilizado para trazar a estas últimas.
- Las Líneas de Conexión no deben terminar con flechas, porque se crea la impresión de una estructura con un flujo de trabajo.
- Todas las unidades que dependan de un superior deben quedar vinculadas a él por una sola línea.
- Evitar todos los trazos y tramos injustificados.
- Es conveniente mantener el mismo grosor de las Líneas de Conexión en todo el organigrama. No deben adelgazarse las líneas a medida que desciende el nivel jerárquico.

**Línea de Relación Lineal:** Es la Línea que representa la relación de subordinación entre las diversas figuras que aparecen en el gráfico de la organización, debido a que la autoridad y responsabilidad se transmiten mediante una sola línea. Para representar a este tipo de relación se usa una línea sólida o continua.

**Línea de Relación Funcional:** Esta línea representa la relación de mando especializado, no la de dependencia jerárquica. Este tipo de autoridad se limita al método específico de ejecución de una actividad y puede existir en forma paralela a la autoridad lineal, o bien entre un órgano especializado funcional y los subordinados de otros jefes lineales. Es común representar a este tipo de nexo por medio de líneas cortas de trazo discontinuo, que salen de la parte inferior de la Figura de la unidad demandado y se conectan con la parte superior de la Figura de una unidad

**Línea de Relación de Asesoría:** Esta línea representa a los órganos que proporcionan información técnica o conocimientos especializados a unidades de línea. Existen dos tipos de relaciones de esta clase, y son:

Relación de Asesoría Interna: Es la que proporcionan a los órganos de línea las unidades asesoras que forman parte de la estructura organizacional. En el organigrama suele representarse por medio de líneas continuas de trazo fino colocadas perpendicularmente a la línea de mando de la unidad a la cual se adscriben.

Relación de Asesoría Externa: Es la que brindan a los órganos de línea las unidades asesoras que, aunque forman parte del gráfico de la organización, desempeñan sus funciones de modo independiente. Se representan en el organigrama por medio de líneas de trazo discontinuo colocadas de manera perpendicular a la línea de mando de la unidad de la cual dependen jerárquicamente.

**Línea de Relación de Coordinación:** Este tipo de línea tiene por objeto interrelacionar las actividades que realizan diferentes unidades de la

organización. Puede existir entre unidades de un mismo nivel jerárquico, o bien entre unidades del órgano central y los órganos desconcentrados. Se presenta en el organigrama por medio de una línea larga de trazo discontinuo que salen de la parte inferior de la figura de una unidad y se conecta con la parte inferior de otra unidad u órgano desconcentrado.

**Línea de Relación con Comités o Comisiones:** Existen dos clases de este tipo de relaciones, y son:

Relación con Comités o Comisiones Interinstitucionales: Estas comisiones se integran con representantes de diferentes instituciones. Cuando forman parte del organigrama, se les adscriben al titular de la organización y se representan con una Figura de trazo discontinuo corto ligado perpendicularmente a la línea de mando por una línea de trazo discontinuo largo.

Relación con Comités Internos: Estas comisiones dependen jerárquicamente del órgano rector de sus actividades y en el organigrama se presentan mediante una Figura de trazo discontinuo corto ligado perpendicularmente a la línea de mando por una línea de trazo discontinuo corto.

**Línea de Relación con Órganos Desconcentrados:** Este tipo de relación tiene por objeto representar a los órganos desconcentrados con que cuentan las dependencias, para la atención y eficiente despacho de los asuntos de su competencia. Los órganos desconcentrados se colocan en el último nivel jerárquico del organigrama. Para que la distinción quede suficientemente clara entre el gráfico de la entidad y el del órgano descentralizado debe trazarse una línea discontinua de eje con guiones cortos y largos para que

los separe. Si se desea visualizar la relación que guardan los órganos descentralizados con las unidades centrales, se puede no sólo indicar su existencia, sino incluir su estructura.

### **Elaboración y Actualización de Organigramas.**

#### **Etapas para la Elaboración y Actualización de un Organigrama.**

Autorización para Realizar el Estudio: En primer lugar, es importante contar con el permiso y visto bueno del titular de la organización apoyado por los niveles de decisión. Se puede hacer por iniciativa propia o siguiendo órdenes superiores.

Formación del Grupo de Trabajo: La elaboración de organigramas requiere de personal que esté familiarizado, tanto con la empresa como con el trabajo de la organización. Para afinar detalles y lograr una buena coordinación del trabajo puede capacitarse al personal de apoyo. En el caso de trabajos muy específicos y de poca complejidad no se necesita integrar un equipo; basta con designar a un responsable para que los lleve a cabo.

Determinación del Programa de Trabajo: Es necesario que la planeación de actividades para elaborar organigramas se plasme en un documento rector que sirva como marco de actuación, el cual debe contener exposición de motivos, naturaleza, propósito, responsables, acciones, alcance, etcétera. Asimismo, debe de incluir una gráfica de Gantt, una red o ambas para dar seguimiento y controlar las acciones.

Búsqueda de Información: Esta etapa se cumple con la aplicación de instrumentos de investigación en el campo de trabajo, que van desde una simple observación hasta entrevistas dirigidas a los encargados de las

funciones que se revisan, con los líderes técnicos de las unidades, con el personal operativo y con los usuarios de los servicios y las áreas que interactúan con las unidades estudiadas. También puede acudir a los archivos y centros de documentación, en donde por medio de la investigación documental se recopila información normativa y administrativa relativa a la constitución, órganos, niveles, relaciones, tipo de comunicaciones, funciones y todo lo que afecte a la Estructura Organizacional.

Clasificación y Registro de la Información: La información que se obtenga se ordenará de acuerdo con los departamentos, puestos y funciones que integren la estructura de la institución; y se presentará en formatos específicos que agilicen su tabulación y captura de datos. Para esto, se puede hacer uso de infinidad de paquetes informáticos para facilitar este trabajo.

Análisis de la Información: Es necesario evaluar, analizar y comparar la información obtenida con la realidad, con el fin de detectar posibles contradicciones, nuevas interrogantes o lagunas.

Diseño del Organigrama: Es la etapa final de la elaboración de un organigrama. Aquí, se desarrolla todo el trabajo de edición y se plasma la Estructura Organizacional en un modelo gráfico, para presentárselo a las autoridades y departamentos correspondientes y, finalmente, exhibirlo en la empresa.

#### **Condiciones que se descubren al elaborar un Organigrama.**

- Funciones importantes que se han descuidado.



- Funciones secundarias a las que se les ha dado demasiada importancia.
- Duplicidad de funciones.
- Una función que se ha dividido entre dos o más departamentos.
- Falta de lógica en la coordinación de funciones.
- Personal capaz en puestos inferiores.
- Personal mediocre en puestos superiores.
- Especialistas a cargo de funciones, que no son de su especialidad.
- Una misma persona a cargo de varias funciones no relacionadas.
- Ejecutivos que están cargados innecesariamente de trabajo.

#### **Contenido de un Organigrama.**

- Títulos o descripción concentrada de las actividades.
- Nombre de la persona que elaboró el organigrama.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Aprobación del organigrama.
- Explicación de la simbología utilizada

#### **MANUALES ADMINISTRATIVOS.**

##### **Definición:**

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización.

"Un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos

administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa"<sup>1</sup>.

El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo".

Es un registro escrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa"<sup>2</sup>.

### **Objetivos de los Manuales Administrativos.**

De acuerdo con la clasificación y grado de detalle, los manuales administrativos permiten cumplir con los siguientes objetivos:

- a) Instruir al persona, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos , normas, etc
- b) Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones
- c) Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- d) Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.

---

<sup>1</sup> A.Reyes Ponce."

<sup>2</sup> Terry G. R.

- e) Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas.
- f) Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- g) Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- h) Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- i) Interviene en la consulta de todo el personal.
- j) Que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.
- k) Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente. Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria
- l) Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- m) Facilita las labores de auditoria, evaluación del control interno y su evaluación.
- n) Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- o) Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.
- p) Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos

## **Ventajas de los Manuales Administrativos.**

Un manual tiene, entre otras, las siguientes ventajas:

- Logra y mantiene un sólido plan de organización.
- Facilita el estudio de los problemas de organización.
- Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
- Sistematiza la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias en la organización.
- Sirve como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave.
- Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.
- Evita conflictos jurisdiccionales y la yuxtaposición de funciones.
- Pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.
- La información sobre funciones y puestos suele servir como base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada quien.
- Conserva un rico fondo de experiencia administrativa de los funcionarios más antiguos.
- Sirve como una guía en el adiestramiento de novatos.

- Es una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar. Ayudan a institucionalizar y hacer efectivo los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, las normas, etc.
- Evitan discusiones y mal entendidos, de las operaciones.
- Aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.
- Son instrumentos útiles en la capacitación del personal.
- Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.
- Posibilitan una delegación efectiva, ya que al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción

#### **Desventajas de los Manuales Administrativos.**

Entre los inconvenientes que presentar los manuales se encuentran los siguientes:

- Muchas compañías consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos sus integrantes Algunas consideran que es demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.
- Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.
- Su deficiente elaboración provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
- El costo de producción y actualización puede ser alto.
- Si no se actualiza periódicamente, pierde efectividad.

- Incluye solo aspectos formales de la organización, dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia es notorio para la misma.
- Muy sintética carece de utilidad: muy detallada los convierte en complicados.

### **Clasificación de los Manuales Administrativos.**

Entre los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, destacan el relativo a los manuales administrativos, ya que facilitan el aprendizaje de la organización, por una parte, y por la otra, proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en las unidades administrativas, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución, pues son una fuente de información en las cuales se trata de mejorar y orientar los esfuerzos de un empleado, para lograr la realización de las tareas que se le han encomendado. Depende de la información de las necesidades de cada institución o empresa privada, para saber con qué tipo de manuales se debe contar. Se hace la aclaración de que pueden abarcar dichos manuales a toda la empresa: una dirección, un departamento, una oficina, sección, una mesa, un puesto, etcétera. Existen diversas clasificaciones de los manuales, a los que se designa los nombres diversos, pero que pueden resumirse de la siguiente manera: Los diferentes organismos (públicos o privados) tienen necesidad de manuales diferentes. El tipo de manual se determina dando respuesta al propósito que se han de lograr. En ciertos casos, solo sirve a un objetivo, y en otros, se logran varios objetivos.

**MANUAL DE FUNCIONES.** Es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas <sup>3</sup>

### **Importancia**

Su uso interno y diario, minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo y fomenta el orden, etc., es la piedra angular para implantar otros sistemas organizacionales muy efectivos como: evaluación de desempeño, escalas salariales, desarrollo de carrera y otros.

### **Ventajas**

Sus ventajas se concentran en: Mayor facilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas, no hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad, es claro y sencillo y útil en toda organización y la disciplina es fácil de mantener.

### **Contenido**

Un manual de funciones debe contener los siguientes datos: Nombre de la empresa, código, nivel jerárquico, puesto o cargo de trabajo, naturaleza del trabajo, función principal que desempeña, Funciones (todas las funciones que debe desempeñar en su puesto de trabajo.) Características de clase: responsabilidades por trabajo y equipos a su cargo, requisitos: (incluye el nivel de educación, los años de experiencia, y cursos necesarios.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup><http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006838/lecciones/capitulo3/funciones.htm>

<sup>4</sup><http://blog.pucp.edu.pe/item/95532/la-importancia-del-manual-de-organizacion-y-funciones>

## **MANUAL DE BIENVENIDA**

Es aquel que recoge toda la información relevante para el nuevo trabajador: organigrama, vacaciones, nominas, calendarios, su formato puede ser en papel, on-line, video, etc. Así mismo busca conseguir una total integración en la empresa en el menor tiempo posible aportándole la información de la forma más deseada por la empresa.

### **Contenido**

- Historia y objetivos de la organización.
- Artículos que produce y servicios que presta
- Estructura de la organización, Políticas y prestaciones del personal
- Reglamento interno de trabajo
- Pequeño plano de las instalaciones <sup>5</sup>

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS:** Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo. Este manual es una guía (como hacer las cosas) de trabajo al personal y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. La implementación de este manual sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo.

### **VALORACION DE PUESTOS.**

Considerando que cada puesto necesita diferentes conocimientos, cualidades y niveles de habilidad, es necesaria una planeación efectiva de recursos humanos que tome en cuenta estos requerimientos para los

---

<sup>5</sup> <http://www.manualdebienvenida.es/manual-de-acogida/manual-acogida.html>



puestos. Para ello, los directivos de hoy en día debieran invertir más de su tiempo preparando equipos de trabajo responsables del diseño de puestos claves en la unidad educativa. Un diseño del puesto de trabajo erróneo es fuente principal de desmotivación, insatisfacción y baja productividad de los recursos humanos”<sup>6</sup>

Según Chiavenato, (2009): “el diseño del cargo es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo”<sup>7</sup>

Para Gómez-Mejía (2000), describe el diseño de puestos como: “proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico”<sup>8</sup>

Los Sistemas de Valuación nos ayudan a definir la posición de nuestros puestos, en cuanto a su valor o importancia dentro de la organización. Para poder llevar a cabo la valuación, necesitamos realizar el análisis de puestos. La estructura de remuneración basada en los puestos muestra la relación entre la remuneración y la complejidad de la tarea, para la asignación de su valor. La objetividad, consecuencia del análisis y valoración del puesto, son los puntos fuertes para la administración de remuneraciones al describir hechos reales delimitados en alcance y dificultad.

---

<sup>6</sup> **GUÍA DE ESTUDIO, MÓDULO VII**; Gestión del Talento Humano, Carrera de Administración de Empresas; Área Jurídica Social y Administrativa; Editorial Universitaria, 2009. Pagina 41 - 42

<sup>7</sup> CHIAVENATO, 2002 Quinta Edición. Recursos Humanos. Editorial Mc. Graw Hill. Página 45-49

<sup>8</sup> GÓMEZ-MEJÍA, 2000. Segunda Edición. Administración de Recursos Humanos. Página 45-47

La valoración del puesto es el medio más objetivo y eficaz para cumplir el principio de equidad en la escala de remuneraciones, sirviendo también, de soporte para el sistema de promoción y contribución al mejoramiento del clima laboral, beneficiando al personal y a la institución, es necesaria realizar a partir de la descripción de cada cargo, donde se determinan las funciones básicas a analizar y luego valorar. Es un procedimiento sistemático utilizado para el estudio de los trabajos y la determinación de la importancia de cada uno de ellos y su mérito en relación con los demás trabajos de la unidad educativa.

### **Los métodos a elegir para valorar los puestos.**

Métodos cualitativos, no cuantitativos, no analíticos o globales, que establecen un simple orden o clasificación de puestos”

- **Son cualitativos** ya que para realizar la valoración no descompone el puesto en factores compensables sino que lo toman como un todo.
- **Son no cuantitativos** al no determinar que tanto o cuanto es más complejo un puesto de otro.
- **No analíticos o globales** al no descomponer el puesto en cada uno de sus factores.

Para organizar el personal de una institución, es esencial establecer una apropiada jerarquía dentro de la misma. Cada trabajador debe estar colocado exactamente en el nivel que le corresponde respecto de los demás. La jerarquización de los puestos requiere la determinación precisa de la importancia de cada trabajo en relación con los demás. La valuación de puesto, un sistema técnico para determinar la importancia de cada puesto en

relación con los demás de una unidad educativa, a fin de lograr la correcta organización y remuneración del personal.

En una valuación se va a evaluar la función, la responsabilidad y la capacidad del puesto y no de la persona; esto va a dar una correcta organización ya que ayuda a determinar si el organigrama requiere de algún cambio, la valuación sirve para reubicar un puesto.<sup>9</sup>

Necesidades de la valuación de puestos:

- Jerarquización del salario.
- Jerarquización del personal.
- Ver cuánto vale el puesto.
- Una estructura de salario y establecimiento de políticas.
- Ver puestos de nueva creación.

### **Métodos para la valuación de puestos.**

#### **Método de graduación previa o clasificación.**

“La graduación o clasificación de puestos es un método algo más completo, aunque no es muy preciso. Consiste en asignar a cada puesto un grado. Es decir se ubican los puestos en niveles o clases.

En este método se hace previamente un análisis de los puestos a evaluarse, de tal manera que de acuerdo a las responsabilidades del puesto se establecen las categorías.

La descripción que más se acerque a la descripción de puesto determina la graduación o clasificación. Garantiza que los Colaboradores más

---

<sup>9</sup> CHIAVENATO, Idalberto, 2001, Quinta edición, Editorial Mc. Graw Hill. Pagina 58

importantes recibirán una compensación más alta, pero la falta de precisión también puede conducir a distorsiones”<sup>10</sup>

Este método se basa en los siguientes pasos:

- Establecer una serie de categorías o grados de ocupación.
- Elaborar una definición para cada una de ellas.
- Clasificar y agrupar los puestos en forma correspondiente a los grados y definiciones anteriores.

**Procedimiento:**

- Agrupar las tareas en categorías muy generales y amplias.
- Fijar el número de “grados” o “categorías.”
- Formular las definiciones para aclarar de manera lo más precisa posible.
- Comparar, con el empleo de las definiciones, cada uno de los puestos a evaluar, decidiendo en cada caso el grupo en el cual se cataloga.
- Hacer una lista de los puestos.
- Comparar cada lista con los demás y discutir las discrepancias que se adviertan, hasta llegar a un acuerdo.

**Ventajas:**

- Son sencillos y rápidos.
- Son fácilmente comprensibles por los interesados: jefes, trabajadores, sindicato, etc.
- Pueden ser aceptados por las diversas partes con mayor facilidad.

---

<sup>10</sup> RODRIGUEZ, Víctor Melitón. 2009. Tercera Edición. Página 164-167

- Requieren un costo muy pequeño para su adopción y mantenimiento.
- Representa un promedio de apreciaciones, con lo que se elimina el empirismo, se reduce la subjetividad y se aprecia mejor la realidad.
- Facilitan los trabajos de valuación e las instituciones con poco personal y grupos claramente definidos.

**Desventajas:**

- Toman los puestos en su conjunto, sin analizar los elementos o factores que los integran.
- Se basan en juicios superficiales y prejuicios sobre la importancia de los puestos.
- Representan sólo un promedio de apreciaciones subjetivas principalmente; no tienen en cuenta elementos técnicos.
- No dan base para establecer verdaderas jerarquías dentro de los grupos.
- Asume que las distancias son iguales entre puesto y puesto, o que entraña el peligro de que la misma situación se refleje en la fijación de los salarios.

Se requiere definir las clases o categorías de puestos utilizando los factores compensables que se utilizarán para clasificar los puestos.

En la definición de las clases se especifican las cantidades, o el grado, en que los factores compensables aparecen en los puestos de la clase. Normalmente, las clases están jerarquizadas o en orden de importancia para la institución, pero esto no es un requisito indispensable.

El proceso de valuación consiste en comparar cada puesto con las clases hasta encontrar aquella en la que se puede asimilar razonablemente al puesto. Es el método más simple de aplicar ya que no existen muchos detalles y se ejecuta con relativa rapidez y mínimo de costo y tiempo.

- Integrar comité evaluador.
- Inicio del comité será el conocimiento del número de niveles o categorías que integran la estructura total de la organización.
- Definición de cada nivel o categoría.
- En base a un listado general de todos los puestos y utilizando las definiciones para cada nivel se irá acomodando cada puesto.

Puede trabajarse en base a puestos típicos; pero como es un sistema que sólo puede funcionar bien en organizaciones de muy escaso número de trabajadores, lo mejor será englobar a todos los puestos que no puedan asimilarse con otros de tipo genérico:

- **Personal no calificado.** Se requieren conocimientos mínimos obligatorios hasta la secundaria, debe ser responsable y cuidadoso de su trabajo.
- **Puesto tipo.** Velador Vigilante Portero Seguridad.
- **Personal calificado.** Preparación especial en base a una carrera técnica o comercial.
- **Puesto tipo.** Recepcionista Electricista Secretaria Plomero.
- **Supervisor.** El personal de esta nivel además de las características del personal calificado deberá tener capacidad intelectual para juzgar

el trabajo de sus subordinados y hacer un adecuado división del trabajo.

- **Personal técnico.** El personal de este nivel requiere conocimientos de tipo profesional así como iniciativa y creatividad.
- **Puesto tipo.** Jefe de control de calidad - Analista de sistemas - Contador
- **Gerentes y subgerentes de área.** Se responsabilizan de la administración de las funciones operacionales.
- **Puesto tipo.** Gerentes de cada una de las áreas funcionales.
- **Directores.** Personas que ocupan puestos de amplia responsabilidad y de la administración total de las áreas funcionales de la organización. Fijan objetivos, políticas y planes generales.
- **Puesto tipo.** Director general - Administrador general - Personas que integran al consejo de administración.

### **Método por alineamiento.**

“La valuación del puesto está dada por su contenido organizacional total, considera al puesto como un todo, sin descomponer en partes integrantes ni requerimientos para ocuparlos, consiste en un ordenamiento de los puestos, cada uno con respecto a los demás, es conveniente cuando se conoce cabalmente al puesto, recomendado para estructuras con pocos puestos, es útil para estructuras de pago fijo por puesto”<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> RODRIGUEZ, Víctor Melitón. 2009. Tercera Edición. Pagina 201-202

### **Proceso de alineamiento.**

- Conformación de un comité de análisis y valuación.
- Describir todos los puestos de la estructura.
- Identificar un puesto tipo (10% de la estructura).
- Una opción es definir un factor compensable central.
- Valuación (alineación) de puestos tipo.
- Valuación (alineación) de los demás puestos en comparación con el puesto tipo.
- Una opción es la alineación por departamento en una primera fase.
- Luego lograr la alineación total en una segunda fase.

### **Ventajas.**

- Requiere poco esfuerzo de administración.
- Es flexible, por lo que permite responder a cambios con facilidad.
- Se actualiza con facilidad, evitando obsolescencia.
- Es más rápido en su implementación.

### **Desventajas.**

- Puede generar subjetividad.
- Requiere mucha experticia en el diseño y la administración.
- No establece un valor numérico al puesto, que represente su importancia frente a otros. Sólo dice que es mayor o menor.
- Al no tener valor numérico, puede no ser comprendido y generar resistencia a la aceptación por parte de los empleados y los supervisores.
- Requiere mayores esfuerzos de comunicación general.



- Se dificulta para estructuras con muchos puestos.

### **Formas más comunes de alineamiento.**

- Jerarquización ascendente –descendente de una dirección.
- Jerarquización ascendente –descendente de doble dirección.
- Comparación por parejas de puestos”<sup>12</sup>

### **Método de comparación por factores.**

Es una técnica analítica, por cuanto los cargos se comparan detalladamente con factores de evaluación.

La creación del método de comparación de factores se atribuye a Eugene Benge, quién en principio propone cinco factores genéricos, a saber:

- Requisitos intelectuales.
- Habilidades exigidas.
- Requisitos físicos.
- Responsabilidad.
- Condiciones de trabajo.

El método de comparación de factores exige las siguientes etapas, que deben desarrollarse después del análisis de cargos:

1. **Elección de factores de evaluación.** Los factores constituyen criterios de comparación, es decir, verdaderos instrumentos de comparación que permitirán escalonar los cargos que se evalúen. La elección de los factores de evaluación dependerá de los tipos y las

---

<sup>12</sup> Bohlander, G., Snell, S., & Sherman, A. (2002). Administración De Recursos Humanos. (12), 393-429.

características de los cargos que van a evaluarse. La idea básica de este método es identificar pocos y más amplios factores, para proporcionar sencillez y rapidez en las comparaciones.

2. **Definición del significado de cada uno de los factores de evaluación.** Cuanto mejor sea la definición de los factores, tanto mayor será la precisión del método.
3. **Elección de los cargos de referencia** para facilitar las comparaciones de los demás cargos. Los cargos de referencia se escogen para facilitar el manejo de los factores de evaluación.
4. **Escalonamiento** de los factores de evaluación cada cargo se evalúa mediante el escalonamiento de los factores de evaluación.
5. **Al tomar como base los cargos de referencia**, los factores deben posicionarse y ponderarse en cuanto a su contribución individual para el total, de modo que la suma total de salario obtenida para un cargo de referencia pueda dividirse y considerarse en términos absolutos para cada factor.
6. **Montaje de la matriz de escalonamiento y de evaluación de factores.** Ahora la tarea consiste en comparar los resultados obtenidos en la evaluación de factores con los obtenidos en el escalonamiento original de los factores.
7. **Escala comparativa de cargos.** El siguiente paso consiste en transformar la matriz de escalonamiento y de evaluación de factores en una escala comparativa de cargos. A través de esta escala, cada cargo se escalona en cada uno de los factores o por medio de la

comparación de los factores, y luego se suman los valores en pesos o en porcentaje para tener la evaluación global del cargo.

### **1.1.1. Método de evaluación por puntos.**

“Este método fue creado por el norteamericano Merrill R. Lott y es el más perfeccionado y utilizado de los métodos para la evaluación de cargos. Es una técnica cuantitativa en donde se asignan valores numéricos (puntos) a cada elemento o aspecto del cargo y se obtiene un valor total por la suma de valores numéricos.

Es una técnica cuantitativa en donde se asignan valores numéricos (puntos) a cada elemento o aspecto del cargo y se obtiene un valor total por la suma de valores numéricos.

El método de evaluación por puntos se basa en un trabajo previo de análisis de cargos y exige las siguientes etapas:

Elección de factores de evaluación. La identificación de los factores está directamente relacionada con los tipos de cargos que van a evaluarse. Más que de factores individuales”<sup>13</sup>

### **PROCEDIMIENTOS**

1. Integración del comité de valuación.
2. Determinación de grados y definición de factores.
3. Descripción y especificación de puestos.
4. Ponderación de factores.
5. Establecimiento de puntos para cada grado
6. Denominación del puesto.

---

<sup>13</sup> MERRIL R. Lott, Segunda Edición, Recursos Humanos. Página 68

7. Tabulación de datos para la determinación del ajuste salarial.
8. Aplicación de fórmulas matemáticas previo al ajuste salarial.
9. Ajuste salarial
10. Representación gráfica.<sup>14</sup>

## **EVALUACION DEL DESEMPEÑO.**

La evaluación del rendimiento laboral de los colaboradores es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.

La evaluación de los recursos humanos, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores, la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora. Cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal no solo hacen saber a los colaboradores cuál es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas. Si el refuerzo del colaborador es suficiente, seguramente mejorara su rendimiento.

La percepción de las tareas por el colaborador debe aclararse mediante el establecimiento de un plan de mejora.

---

<sup>14</sup> <http://www.mitecnologico.com/main/MetodosValuacionDePuestos>

Uno de los usos más comunes de las evaluaciones de los colaboradores es la toma de decisiones administrativas sobre promociones, ascensos, despidos y aumentos salariales.

La información obtenida de la evaluación de los colaboradores, sirve también para determinar las necesidades de formación y desarrollo, tanto para el uso individual como de la organización.

### **7.1. Métodos de evaluación de desempeño.**

#### **Método de escala gráfica.**

Es el más utilizado y divulgado de los métodos. Aparentemente es el método más simple, pero su aplicación exige múltiples cuidados con el fin de evitar la subjetividad y el prejuicio del evaluador, que podrían causar interferencias considerables. No todos los estudiosos de la materia están de acuerdo con este método, ya que en el mismo se deben aplicar ciertos criterios, procedimientos matemáticos y estadísticos en la elaboración y montaje y principalmente en el procesamiento de los resultados. Esos criterios y procedimientos antes nombrados se vuelven necesarios para corregir las distorsiones de orden personal de los evaluadores.

#### **Ventajas.**

- Brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de simple aplicación.
- Posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación.
- Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación, ya que lo simplifica enormemente.

### **Desventajas.**

- No permite al evaluador tener mucha flexibilidad y por ello debe ajustarse al instrumento y no éste a las características del evaluado.
- Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación acerca de los subordinados para todos los factores de evaluación.
- Requiere procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones e influencia personal de los evaluadores.
- Tiende a presentar resultados tolerantes o exigentes para todos sus subordinados.

### **Método de elección forzada.**

Es un método de evaluación desarrollado por un equipo de técnicos estadounidenses, durante la segunda guerra mundial, para escoger a los oficiales de las fuerzas armadas de su país, que debían ser promovidos. El ejército deseaba lograr un sistema de evaluación que neutralizara los efectos de halo (ocurre cuando el evaluador califica al trabajador antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, este problema se presente cuando el evaluador debe calificar a sus amigos y a quienes no lo son), el subjetivismo, y el proteccionismo propio del método de escalas gráficas, y que permitiese obtener resultados de evaluación más objetivos y válidos. Los métodos utilizados hasta entonces no permitían resultados efectivos.

### **Ventajas.**

- Proporciona resultados más confiables y exentos de influencias subjetivas y personales.

- Su aplicación es simple y no requiere preparación intensa o sofisticada de los evaluadores.
- Reduce las distorsiones introducidas por el evaluador.
- Es fácil de aplicar y se adapta a una gran variedad de puestos.

#### **Desventajas.**

- Su elaboración e implementación son complejas, exigiendo un planeamiento muy cuidadoso y demorado.
- Es un método básicamente comparativo y discriminativo y presenta, representa resultado globales; discrimina sólo los empleados buenos, medios y débiles, sin dar mayor información.
- Cuando se utiliza para fines de desarrollo de recursos humanos, necesita una complementación de informaciones acerca de las necesidades de entrenamiento potencial de desarrollo.
- Deja de evaluar sin ninguna noción del resultado de la evaluación con respecto a sus subordinados.

#### **Método de investigación de campo.**

Es un método de desempeño desarrollado con base en entrevistas de un especialista en evaluación con el supervisor inmediato, mediante el cual se verifica y evalúa el desempeño de sus subordinados, determinándose las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, por medio del análisis de hechos y situaciones. Es un método más amplio que permite además de un diagnóstico del desempeño del empleado, la posibilidad de planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización.

### **Ventajas.**

- Permite al supervisor una profunda visualización no sólo del contenido de los cargos bajo su responsabilidad, sino también de las habilidades, las capacidades y los conocimientos exigidos.
- Proporciona una relación provechosa con el especialista en evaluación, quien presta al supervisor una asesoría y también un entrenamiento de alto nivel en la evaluación de personal.
- Permite efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada funcionario, localizando las causas de comportamiento y las fuentes de problemas.
- Permite un planeamiento de acción capaz de retirar los obstáculos y proporcionar mejoramiento del desempeño.
- Permite un acoplamiento con el entrenamiento, plan de carreras.
- Acentúa la responsabilidad de línea y la función de staff en la evaluación de personal.
- Es el método de evaluación más completo.

### **Desventajas.**

- Tiene elevado costo operacional, por la actuación de un especialista en evaluación.
- Hay retardo en el procedimiento por causa de la entrevista uno a uno con respecto a cada funcionario subordinado y al supervisor.



### **Método de comparación por pares.**

Es un método que compara a los empleados en turnos de a dos, y se anota en la columna de la derecha aquél que se considera mejor en cuanto al desempeño. En este método también pueden utilizarse factores de evaluación, de este modo cada hoja del formulario será ocupada por un factor de evaluación de desempeño.

#### **Ventajas.**

- Supera las dificultades de la tendencia a la medición central y excesiva benignidad.
- Proceso simple de fácil aplicación.

#### **Desventajas.**

- Está sujeto a distorsiones por factores personales y acontecimientos recientes.

### **Método a escala de calificación basada en el comportamiento.**

Utilizan el sistema de comparación del desempeño con determinados parámetros conductuales específicos.

#### **Ventajas.**

- Se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño.
- Reduce los elementos de distorsión y subjetividad.

#### **Desventajas.**

- Este método sólo puede contemplar un número limitado de elementos conductuales para ser efectivo y de administración práctica.

- La mayor parte de los supervisores no mantiene actualizados los registros, debido a lo cual se reduce la actividad de este enfoque.

### **Método evaluación de 360°**

La evaluación de 360 grados, también conocida como evaluación integral, es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones modernas.

Como el nombre lo indica, la evaluación de 360 grados pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, etc.

### **Ventajas.**

- El sistema es más amplio en el sentido que las respuestas se recolectan desde varias perspectivas.
- La calidad de la información es mejor (la calidad de quienes responden es más importante que la cantidad).
- Complementa las iniciativas de administración de calidad total al hacer énfasis en los clientes internos, externos, y en los equipos.
- Puede reducir el sesgo y los prejuicios, ya que la retroinformación procede de más personas, no sólo de una.
- La retroalimentación de los compañeros y los demás podrá incentivar el desarrollo del empleado.

### **Desventajas.**

- El sistema es más complejo, en términos administrativos, al combinar todas las respuestas.

- La retroalimentación puede ser intimidatoria y provocar resentimientos si el empleado siente que quienes respondieron se "confabularon"
- Quizá haya opiniones en conflicto, aunque puedan ser precisas desde los respectivos puntos de vista.
- Para funcionar con eficacia, el sistema requiere capacitación.<sup>15</sup>
- ✓ **VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS.** En la actualidad, este sistema de valoración es considerado como el más justo, ya que para su ejecución se toma en cuenta muchos aspectos, y se valoran varios factores que en los demás sistemas de valuación no son tomados en cuenta.

“Es un sistema técnico por el cual se determina cantidades de “puntos” a cada una de las características (o “factores”) de los puestos.

---

<sup>15</sup> <http://www.monografias.com/trabajos30/rendimiento/rendimiento.shtml#metodos>

## **e. MATERIALES Y MÉTODOS**

### **MATERIALES**

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizaron los siguientes recursos materiales tomando en cuenta los objetivos propuestos.

- ÚTILES DE OFICINA: hojas de papel bond, lapiceros, esferográficos, borradores, reglas,
- EQUIPO DE OFICINA: computadora, escáner, impresora, filmadora, grapadora, perforadora.
- BIBLIOGRAFIA: libros, revistas, publicaciones, periódicos página web

### **MÉTODOS**

En el proceso de la investigación se utilizaron los siguientes métodos.

- MÉTODO CIENTÍFICO: Se utilizó dentro de lo que es la recolección de la información, el planteamiento y conocimiento del problema, con la ayuda de los métodos inductivo, deductivo, descriptivo y analítico.
- MÉTODO DEDUCTIVO: Permitió deducir aspectos generales para realizar una propuesta alternativa en lo que tiene que ver la Reorganización administrativa y funcional del área Administrativa del Hospital por medio de la información recopilada mediante las encuestas a los empleados y trabajadores de la Institución y también ayudó a dar alternativas de solución al objeto de estudio.
- MÉTODO INDUCTIVO: Es un proceso analítico-sintético mediante el cual se parte del estudio de hechos o fenómenos particulares para llegar a un principio o ley general. Este método permitió el análisis de los aspectos relevantes como el diagnóstico del Hospital, organigramas, manual de

funciones, Manual de bienvenida, manual de procedimientos, evaluación del desempeño y la valuación de puestos, ayudando de esa manera a obtener las conclusiones y recomendaciones para el proyecto en estudio.

- MÉTODO DESCRIPTIVO: Se utiliza para recoger, organizar, resumir, presentar, analizar, generalizar los resultados de las investigaciones. Este método implica la recopilación y presentación sistemática de datos para dar una idea clara de una determinada situación. Permitió describir la realidad del Hospital y de esa manera establecer los organigramas, manuales, evaluación del personal y valuación de puestos por puntos para establecer ajustes salariales dependiendo de los factores y grados establecidos por la SENRES (Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recurso Humano y remuneraciones del Sector P{ublico)

- MÉTODO ANALÍTICO: Este método ayudó a la interpretación de resultados obtenidos luego de la aplicación de las diferentes técnicas que fueron utilizadas para el presente trabajo investigativo.

## **TÉCNICAS**

Para el desarrollo del presente trabajo investigativo se aplicarán las siguientes técnicas.

- OBSERVACIÓN DIRECTA: Es el procedimiento de investigación más antiguo y a la vez más moderno, consiste en ver, oír hechos y fenómenos que se desean investigar. Esta técnica ayudó a determinar en primera vista la situación actual del Hospital permitiendo conocer su organización, funcionamiento y así relacionarla directamente con el objeto de estudio.

- **ENTREVISTA:** Es una técnica de la investigación que consiste en una conversación entre el entrevistado en este caso el jefe de recursos humanos del Hospital Isidro Ayora de ciudad de Loja, Ing. Joel Ricardo Costa Ochoa para obtener información referente al personal que labora en la institución.

- **ENCUESTAS:** Es una técnica de la investigación que consiste en entregar un cuestionario de preguntas, a las personas que serán encuestadas, en este caso se realizó un censo a todo el personal que labora en el área Administrativa del Hospital Isidro Ayora de la ciudad de Loja, en total de 39 empleados y trabajadores, los que dieron información relacionada al objeto de estudio

**Cuadro No. 1**  
UNIDAD OPERATIVA: HOSPITAL PROVINCIAL GENERAL ISIDRO AYORA

#	PROCESOS-B8APELLIDOS Y NOMBRES	DENOMINACION DEL PUESTO		REMUNERACION UNIFICADA
		GENERICA	INSTITUCIONAL	MENSUAL
<b>PROCESO HABILITANTE DE APOYO</b>				
<b>RECURSOS HUMANOS</b>				
1	COSTA OCHOA JOEL RICARDO	PROFESIONAL 5	JEFE DE RR. HUMANOS	866
2	PEÑA TOLEDO ALBA LUCIA	PROFESIONAL 3	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS	743,17
3	VALDIVIESO HENRY FABIAN	PROFESIONAL 4	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS	783,17
4	RIVERA ZARUMA ZOILA PATRICIA	TECNICO A	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	428
<b>GESTION FINANCIERA</b>				
5	ORDOÑEZ APOLO JUAN BOLIVAR	PROFESIONAL 5	JEFE FINANCIERO	882,95
<b>RECAUDACION</b>				
6	RENTERIA BETANCOURTH SERVIO MAURO	PROFESIONAL 5	JEFE DE RECAUDACIONES	866
7	TINOCO MENDOZA LAURA LUCIA	PROFESIONAL 3	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	746,37
8	JIMENEZ ROMERO GEORGINA ERLINDA	PROFESIONAL 4	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	780,08
9	VILLAVICENCIO VIVANCO ROSAURA ALEJANDRINA	TECNICO A	RECAUDADOR 1	432,17
<b>CONTABILIDAD</b>				
10	SOTO ANA TERESA DEL NIÑO JESUS	PROFESIONAL 5	JEFE DE CONTABILIDAD	875,95
11	LAVANDA QUEZADA LUZ BERTHA	PROFESIONAL 2	TECNICO FINANCIERO	694,53
12	MANZANILLA SARANGO MIREIRA DE JESUS	PROFESIONAL 2	TECNICO FINANCIERO	729,03

13	POGO ROMAN JOSE ARCEÑO	PROFESIONAL 2	TECNICO FINANCIERO	727,91
	<b>PAGADURIA</b>			
14	MACANCHI MONCAYO ROSA EMERATRIZ	PROFESIONAL 2	JEFE DE PAGADURIA	627,51
15	DIAZ OCHOA WILMA EMERATRIZ	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	374
16	GUILLEN TITUAÑA LUZ ESMIDA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO C	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	398
	<b>BODEGA - PROVEEDURIA</b>			
17	JARAMILLO JIMENEZ JULIA CELMIRA	PROFESIONAL 4	GUARDALMACEN	770
18	MENDIETA SANTOS IVAN PATRICIO	TECNICO A	PROVEEDOR	428
19	ARBOLEDA MOGROVEJO ANGEL HONORIO	TECNICO A	INVENTARIADOR	441,67
	<b>ECONOMATO</b>			
20	AGUIRRE GUZMÁN PERPETUA AMAPOLA	PROFESIONAL 4	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	300
21	AMBULUDI SICH0 LIBIA	PROFESIONAL 1	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	560
22	TORRES RIVERA MARY PIEDAD	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	384,47
	<b>MANTENIMIENTO</b>			
23	MONTAÑO PERALTA THUESMAN ESTUARDO	PROFESIONAL 4	JEFE DE MANTENIMIENTO	621
	<b>SERVICIOS INSTITUCIONALES</b>			
24	CARDENAS CALDERON ANGEL BENIGNO	PROFESIONAL 5	JEFE DE SERVICIOS INSTITUCIONALES	884,11
25	LOAIZA CARPIO NELLY AIDEE	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	380,51
26	MASACHE NARVAEZ PROSPERO ROLANDO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	374
	<b>LAVANDERIA ROPERIA, COSTURA</b>			
27	AVALOS VASQUEZ ANA LUISA	PROFESIONAL 3	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	689
28	ROMERO DURAN GRACIELA DE FATIMA	TECNICO A	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	509,66
29	ROJAS OJEDA MARISOL	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	374
30	LEON OJEDA JENNY ESPERANZA	PROFESIONAL 5	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	487
31	MOSQUERA CORREA TANIA MARILU	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	292
	<b>CENTRALILLA</b>			

32	BONILLA MOROCHO NANCY MARIBEL	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	374
	<b>TRANSPORTE</b>			
33	FUERTES MONTAÑO FAUSTO ENRIQUE	TECNICO A	JEFE DE TRANSPORTES	428
34	ABAD VILLAVICENCIO XAVIER	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	388,83
	<b>LIMPIEZA</b>			
35	ALVAREZ CELI BEATRIZ EMPERATRIZ	PROFESIONAL 3	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	300
36	SÁNCHEZ FUERTEZ ESPERANZA GUADALUPE	PROFESIONAL 3	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	295
37	BRICEÑO DUARTE LUZ VICTORIA	PROFESIONAL 4	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	360,25
	<b>SERVICIOS VARIOS ( CONSERJE- GUARDIAS)</b>			
38	TORRES VIVANCO FLOR MARIA	TECNICO A	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	380
39	CARRION PRECIADO TRIANA FLORENCIA	TECNICO A	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	299,5
40	IÑIGUEZ BRAVO JUAN FERNADO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO A	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	360,25



## **f. RESULTADOS**

### **ENTREVISTA DIRIGIDA AL JEFE DE RECURSOS HUMANOS DEL HOSPITAL ISIDRO AYORA DE LA CIUDAD DE LOJA**

#### **1. ¿CUANDO INICIA A FUNCIONAR EL HOSPITAL ISIDRO AYORA DE LOJA?**

El jefe de Recursos Humanos supo manifestar que en 1849 hasta 1912 tenía el nombre de San Juan de Dios, realizando tramites desde 1912 hasta los primeros meses de 1945 para llamarse Hospital Regional y Docente Isidro Ayora y fue inaugurado en 1979.

#### **2. ¿QUE METODOS Y ESTRATEGIAS APLICA EL HOSPITAL PARA DAR INICIO A SUS ACTIVIDADES?**

Indico el Jefe de Recursos Humanos que se piensa incrementar un sistema de gestión de calidad por procesos interdependientes, estructurados y organizados para satisfacer las necesidades de los usuarios, además se quiere implementar el diagrama de procesos para poder documentar el trabajo institucional utilizando diagramas de flujos pero que no los tiene en la actualidad los formatos para poder llevar adelante los procesos.

#### **3. ¿QUIÉNES SON LOS USUARIOS DEL HOSPITAL ISIDRO AYORA DE LA CIUDAD DE LOJA?**

Al respecto indicó el jefe de recursos humanos que el segmento de mercado que tiene el Hospital Isidro Ayora de la ciudad de Loja abarca el entorno demográfico urbano y rural con apertura para las provincias de

Zamora, y el Oro y que mantiene ciertos acuerdos con Instituciones de ayuda y de socorro como; policía, defensa civil.

**4. ¿INDIQUE CUALES SON LOS ORGANISMOS REGULADORES QUE TIENE LA INSTITUCIÓN?**

En cuanto a esta interrogante el jefe de Recursos humanos indicó que los organismos reguladores con que cuenta el Hospital Isidro Ayora de la ciudad de Loja son: Dirección Provincial de Salud quien proporciona las normas y políticas procedimientos e instrumentos para la operativización del sistema provincial de salud, el Ministerio Público quien coordina acciones para la aplicación de normas médico legales, el Ministerio de Economía para la dotación del presupuesto de toda la unidad de salud, la SENRES que regula y norma el recurso humano, es indispensable los medios de comunicación, información y labor social tanto fuera como dentro de la organización ya que significa estar identificado con el bienestar social.

**5. ¿QUIÉNES SON LOS PROVEEDORES QUE TIENE LA INSTITUCIÓN?**

Al respecto indicó el jefe de recursos humanos al respecto de quienes son los proveedores con que cuenta el Hospital Isidro Ayora de la ciudad de Loja, son los mercados de la ciudad ya que son proveedores de alimentos, la Dirección de hidrocarburos son los proveedores de gasolina, diesel, gas, y a los Universitarios como un mercado proveedor de profesionales.

**6. ¿CUAL ES LA MISIÓN Y VISION CON QUE CUENTA EL HOSPITAL?**

Indicó el jefe de recursos humanos que la MISIÓN es: Brindar atención de salud especializada y sub-especialidad en prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación, con calidad, calidez y equidad a las y los usuarios que demanden de los servicio; y la VISION es: Sera la institución líder en la región siete en prestar atención de salud integral y constituirse en un centro docente y de investigación en salud, con personal formado humanística y científicamente, equipado con tecnología de punta, con infraestructura física adecuada que satisfaga plenamente las necesidades de las y los usuarios.

**7. ¿CUAL ES LA FINALIDAD O PROPOSITO QUE PERSIGUE LA INSTITUCIÓN?**

Indicó el jefe de recursos humanos que el propósito es satisfacer las necesidad de servicios en lo que tiene que ver con la salud contribuyendo a elevar el nivel de vida y el bienestar bio-psico-social de la comunidad.

**8. ¿INDIQUE LOS OBJETIVOS QUE PERSIGUE EL HOSTIPAL ISIDRO AYORA?**

Entre los objetivos que persigue la cooperativa manifestó el jefe de recursos humanos los siguientes: Contribuir al mejoramiento del nivel de la salud y vida de la población, brindar atención médica universal, eficiente y eficaz a la población que demanda servicios de Salud, coadyuvar al desarrollo técnico Administrativo y Científico en la prestación de servicios de salud y de las ciencias de la salud, contribuir a la

ampliación de la cobertura en la prestación de servicios de salud, a través de la creación de nuevas áreas de latente necesidad, contribuir a mejorar la calidad de formación profesional, mediante acciones de docencia e investigación, disminuir las tasas de Morbi-Mortalidad y propender a la atención progresiva del paciente.

**9. ¿CÓMO SE LLEVA A EFECTO EL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN, NOMBRAMIENTO, CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DEL HOSPITAL?**

Indicó sobre esta pregunta el jefe de recursos humanos que lleva a cabo todo este proceso en base al reglamento general de la ley orgánica del servicio público (LOSEP) en el suplemento del registro oficial 418 con fecha del 01 de abril del 2011, en el capítulo V desde el artículo 176 hasta el 189.

**10. ¿CUANTAS PERSONAS TIENE EL HOSPITAL LABORANDO PARA REALIZAR LAS DIFERENTES ACTIVIDADES DENTRO DE ELLA?**

Indicó el jefe de recursos humanos que cuenta con 398 personas entre médicos, enfermeras, empleados y trabajadores con nombramiento y otros contratados, los que son distribuidores en las diferentes áreas, departamentos y secciones que cuenta el hospital.

**11. ¿EN LA PARTE ADMINISTRATIVA CON CUANTOS EMPLEADOS-TRABAJADORES CUENTA EL HOSPITAL?**

De acuerdo a esta interrogante indicó el jefe de recursos humanos que la institución cuenta con 40 personas laborando en la parte administrativa y

se encuentran distribuidos en los departamentos de Recursos Humanos 4, en el Financiero 18, en Mantenimiento 1 y en Servicios Institucionales 17 quienes conforman el proceso habilitante de apoyo

**12. ¿INDIQUE LOS SERVICIOS QUE PRESTA EL HOSPITAL ISIDRO AYORA?**

Entre los servicios que presta la institución manifestó el entrevistado que cuenta en la planta baja con: Mantenimiento, Hotelería, Alimentación y dietética, Lavandería, Costura, Limpieza; en el primer piso con: Gestión Estratégica Hospitalaria, Gestión Técnica Hospitalaria, Servicios Institucionales, Oferta y demanda Hospitalaria, Recursos humanos, Gestión Financiera, Administración de caja. Enfermería, Aseguramiento de la calidad; en el segundo piso con: Gineco –Obstetricia, Consultorio Anexos. IESS, Neonatología, Centro Obstétrico, Voluntariado San Vicente de Paul, Bodega, Secretariado comité de Adquisiciones, Laboratorio Patología, Residencia Médica, Capilla, Salud Mental, Secretaria internado portatorios U.N.L; en el tercer piso con: Cirugía, Central de Esterilización, Unidad de cuidados Intensivos, Centro Quirúrgicos, Unidad de Quemados, Unidad de Hemodiálisis; en el cuarto piso con: Pediatría, Medicina Interna

**13. ¿EL HOSPITAL CUENTA CON ORGANIGRAMAS POR PROCESOS TOMANDO EN CUENTA LA NORMA TÉCNICA DE LA SENRES?**

Al respecto indico el jefe de recursos humanos que no se ha tomado en cuenta la Norma Técnica de la Senres para realizar el organigrama

estructural tomando en cuenta el diseño de la estructura orgánica esto en lo que tiene que ver con la unidades administrativa, niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad; el diseño de procesos con son los procesos gobernantes, habilitantes (de asesoría y de apoyo, agregadores de valor.

**14.¿EL HOSPITAL ISIDRO AYORA CUENTA CON MANUAL DE FUNCIONES, DE BIENVENIDA Y OPERACIONAL EN EL AREA ADMINISTRATIVA?**

Al respecto indicó el jefe de recursos humanos que no cuenta con un manual de funciones Departamentalizado, ni con un manual de bienvenida y en cuanto al operacional no cuentan con flujogramas de procesos para ingresar los datos.

**15.¿LA INSTITUCIÓN HA REALIZADO LA EVALUACION DEL DESEMPELO AL PERSONAL ADMINSTRATIVO?**

Manifestó el jefe de recursos humanos que el Hospital si ha realizado la evaluación del desempeño a sus empleados y trabajadores pero lo ha realizado con los formatos de la senres pero que es muy complicado, que le justaría aplicar un instrumento o formato propio que facilite la ejecución de la evaluación que si es permitido de acuerdo la **TERCERA disposición transitoria establecida en la NORMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (CODIFICADA) ACORDE A LAS REFORMAS DE LA RESOLUCIÓN No. SENRES – 2008 - 000170** que dice: Las Instituciones que cuentan con instrumentos y formatos propios que facilitan la ejecución de la evaluación, podrán utilizarlos siempre que se

registren todos los campos del formulario SENRES-EVAL-01 conforme a lo establecido en el “procedimiento de la evaluación del desempeño”, los campos establecidos son: conocimiento, responsabilidad, rendimiento, calidad, iniciativa, puntualidad, compañerismo, creatividad.

**16. ¿INDIQUE CON QUE PROFESIONAL CUENTA USTED PARA DESEMPEÑAR LAS FUNCIONES DE JEFE DE RECURSOS HUMANOS EN EL HOSPITAL ISIDRO AYORA?**

Al respecto indicó el jefe de recursos humanos con la profesión que tiene es con el título de Ingeniero Comercial graduado en la Universidad Nacional de Loja, y que se encuentra realizando una maestría en riesgos laborales.

**17. ¿QUE TIEMPO TRABAJA EN LA INSTITUCIÓN?**

Indico el jefe de recursos humanos que viene laborando en la institución aproximadamente 25 años en diferentes cargos cumpliendo con responsabilidad las tareas, actividades, pero hace unos 10 años laborado como jefe de recursos humanos del hospital

**18. ¿CUÁL ES SU CAPACIDAD DE INICIATIVA AL MOMENTO DE APORTAR IDEAS Y DAR SOLUCIÓN A PROBLEMAS QUE SUCEDAN EN SU PUESTO DE TRABAJO?**

Al respecto indico el jefe de recursos humanos que requieren de criterio para planificar, organizar, dirigir y controlar a personas bajo su responsabilidad, tomar decisiones y resolver problemas

**19. ¿CUÁL ES SU RESPONSABILIDAD POR EQUIPO Y MAQUINARIA?**

Indicó el jefe de recursos humanos del hospital Isidro Ayora que es responsable que el daño de la maquinaria y equipo es infalible por cualquier descuido

**20. ¿INDIQUE SU RESPONSABILIDAD POR MATERIALES, PRODUCTOS O DINERO A SU CARGO?**

Manifestó el jefe de recursos humanos de la institución en estudio que No es responsable por ningún equipo o dinero.

**21. ¿CUAL ES SU RESPONSABILIDAD POR EL CONTROL Y SUPERVISIÓN A LOS SUBORDINADOS?**

Indicó el jefe de recursos humanos en cuanto a esta interrogante que dirige y controla el trabajo a más de 10 personas puesto que guía, controla a todo el personal que labora en las diferentes áreas departamento, secciones del hospital Isidro Ayora.

**22. ¿INDIQUE LA INENSIDAD Y CONTINUIDAD DEL ESFUERZO FISICO EN LA REALIZACION DE SUS LABORES?**

En lo que tiene que ver con esta interrogante el jefe de recursos humanos manifestó que requiere de mínimo esfuerzo físico para realizar sus labores.



**23. ¿INDIQUE LA INTENSIDAD Y CONTINUIDAD DE CONCENTRACIÓN MENTAL Y/O VISUAL QUE SE REQUIERE PARA LA REALIZACION DE SU TRABAJO?**

Al respecto indicó el jefe de recursos humanos que requiere de atención mental y visual normal

**24. ¿INDIQUE SI LAS TAREAS SE ENCUENTRAN ENVUELTAS EN IRREFUTABLES ACONTECIMIENTOS Y CONDICIONES DEL MEDIO AMBIENTE QUE HACEN DESAGRADABLE EL TRABAJO O DETERIORAN E ESTADO FISICO DEL TRABAJADOR O EMPLEADO?**

Manifestó el jefe de recursos humanos en cuanto a esta pregunta que el trabajo se desempeña en condiciones normales en el interior, es limpio y ordenado y con ventilación.

**25. ¿INDIQUE SI EXISTE RIESGO EN EL TRABAJO QUE USTED REALIZA?**

Al respecto indicó el jefe de recursos humanos del hospital que es muy eventual que se susciten accidentes en el puesto de trabajo.

**26.¿INDIQUE SI EXISTE ESTRÉS EN EL TRABAJO QUE REALIZA EN SU PUESTO?**

Manifestó el jefe de recursos humanos que e l trabajo que realiza eventualmente está en riesgo de estrés laboral

## TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS Y TRABAJADORES DEL HOSPITAL ISIDRO AYORA DE LA CIUDAD DE LOJA

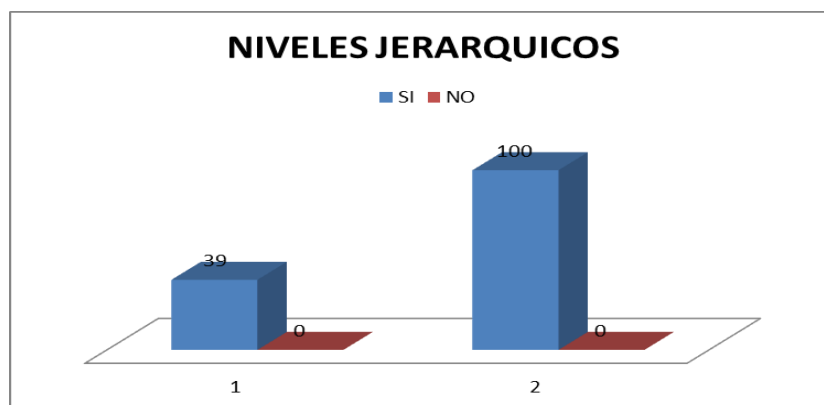
### 1. ¿LA INSTITUCIÓN TIENE DEFINIDO LOS NIVELES JERARQUICOS?

CUADRO No. 2

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	39	100
NO	0	0
TOTAL	39	100

FUENTE: encuesta

ELABORACION: Los autores



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** El 100% de los empleados-trabajadores encuetados del Hospital Isidro Ayora de la ciudad de Loja, manifestaron que la institución si cuenta con los niveles jerárquicos s; con esto nos podemos dar cuenta que tiene una estructura bien definida en lo que respecta a la ubicación de cada uno de los empleados y trabajadores para que cumplan con las labores que les corresponde de acuerdo a los puestos que ocupan.

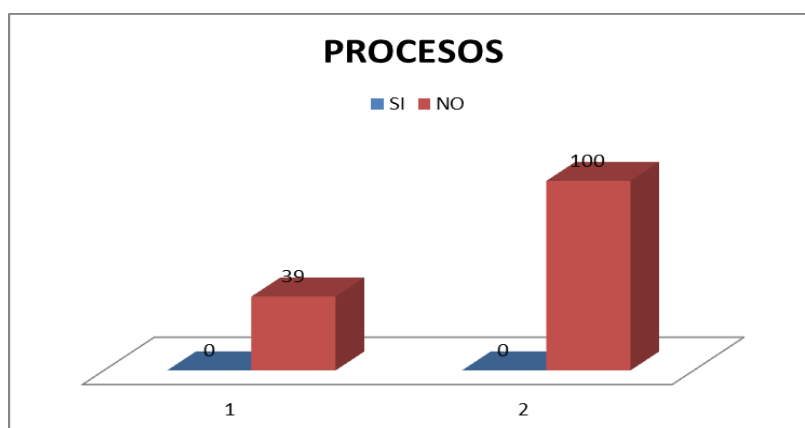
**2. ¿CUENTA EL HOSPITAL CON LOS PROCESOS GOBERNANTES, HABILITANTES Y AGREGADORES DE VALOR?**

**CUADRO No. 3**

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0
NO	39	100
TOTAL	39	100

FUENTE: encuesta

ELABORACION: Los autores



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** El 100% de los empleados-trabajadores encuestados del Hospital Isidro Ayora de la ciudad de Loja, manifestaron que la institución NO cuenta con los procesos gobernantes, habilitantes y agregadores de valor como lo establece la ley. Con esto nos podemos dar cuenta que hace falta incrementar la estructura de acuerdo a los procesos establecidos por el gobierno.

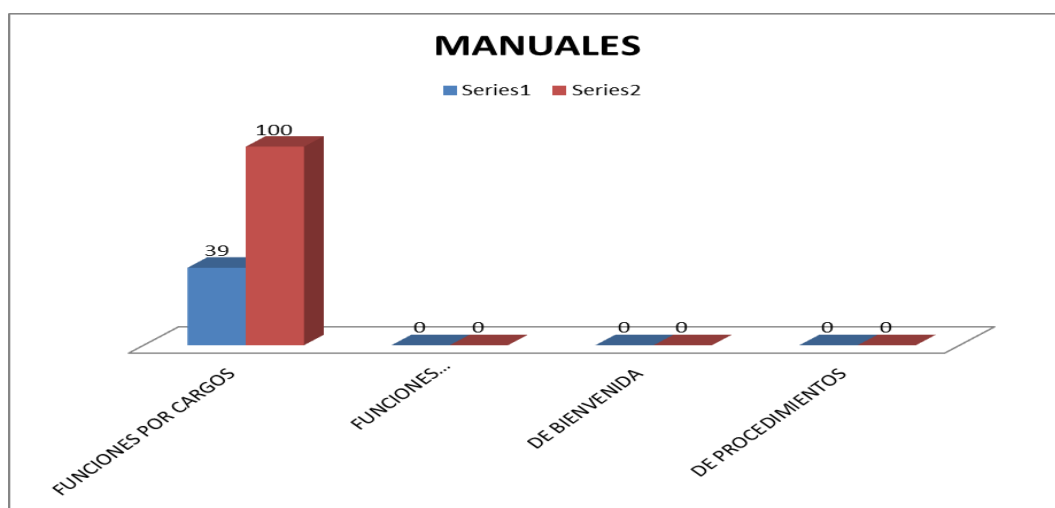
### 3. ¿LA INSTITUCION DONDE USTED LABORA CUENTA CON LOS SIGUIENTES MANUALES?

CUADRO No. 4

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MANUAL DE FUNCIONES POR CARGOS	39	100
MANUAL DE FUNCIONES DEPARTAMENTALIZADO	0	0
MANUAL DE BIENVENIDA	0	0
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	0	0

FUENTE: encuesta

ELABORACION: Los autores



**ANALISIS E INTERPRETACIÓN:** El 100% de los empleados-trabajadores encuetados del Hospital Isidro Ayora de la ciudad de Loja, manifestaron que la institución SI cuenta con un manual de funciones para cada uno de los puestos o cargos de trabajo, y de la misma manera el 100% del personal administrativo que labora en la institución indicaron que no cuentan con un manual de funciones departamentalizada, de bienvenida; en cuando al manual de procedimientos no cuentan con formato en lo que tiene que ver con un flujograma

**4. ¿INDIQUE LAS FUNCIONES QUE REALIZA DENTRO DE SU DEPARTAMENTO, SECCIÓN O AREA DE TRABAJO?**

El personal que labora en el **DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS** indico que es el departamento encargado de la administración de personal con sujeción a las leyes de servicio civil y carrera administrativa, código de trabajo, a las normas y procedimientos legales, reglamento interno del hospital y más disposiciones vigentes.

El personal que labora en el **DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD** manifestó que es el encargado de registrar en forma sistemática las operaciones derivadas de los recursos financieros asignados al Hospital, orientado a la obtención e interpretación de estados financieros que muestran su situación mediante acciones económicas y del control patrimonial

El personal que labora en el **DEPARTAMENTO DE PAGADURIA** manifestó que es el encargado de la recepción de ingresos, custodia y entrega de fondos que dispone el Hospital previa autorización superior.

El personal que labora en el **DEPARTAMENTO DE PROVEEDURIA** manifestó que tiene como propósito la provisión oportuna de los bienes y materiales necesarios para el desarrollo de las actividades del Hospital

El personal que labora en el **DEPARTAMENTO DE BODEGA GENERAL** manifestó que es el encargado de la recepción, almacenaje, custodia y distribución de los bienes del Hospital.

El personal que labora en el **DEPARTAMENTO DE RECAUDACIONES** manifestó que es el encargado de la recaudación, custodia y depósito

diario de los ingresos que percibe el Hospital, por las diferentes prestaciones de servicios de salud, que ofrece esta Institución a los usuarios.

El personal que labora en el **DEPARTAMENTO DE ECONOMATO** manifestó que es el entrega-recepción así como de controlar los víveres a su cargo en las bodegas de Dietética del Hospital.

El personal que labora en el **DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO** manifestó que es el encargado del mantenimiento preventivo y correctivo de edificio, instalación y equipos del Hospital.

El personal que labora en el **DEPARTAMENTO DE TRANSPORTE Y SERVICIOS GENERALES** manifestó que es el que tiene la responsabilidad de organizar y cumplir un programa de traslado de pacientes dentro o fuera del edificio, de limpieza, vigilancia, de proporcionar un lugar limpio para pacientes y personal, en las mejores condiciones de higiene y presentación; de recepción de comunicaciones telefónicas internas y externas, proporcionar la información oportuna solicitada por el público; y, de mensajes a todo el Hospital.

## FACTORES DE VALORIZACIÓN

### HABILIDADES Y CONOCIMIENTO

✓ EDUCACIÓN

#### 5. ¿QUÉ NIVEL DE INSTRUCCIÓN TIENE? MARQUE CON UNA X

NOMBRES Y APELLIDOS	DENOMINACION DEL PUESTO		EDUCACION PRIMARIA	BACHILLER	ESTUDIOS SUPERIORES	TECNOLOGIAS	TITULO PROFEISONAL
	GENERICA	INSTITUCIONAL					
PEÑA TOLEDO ALBA LUCIA	PROFESIONAL 3	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS					X
VALDIVIESO HENRY FABIAN	PROFESIONAL 4	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS					X
RIVERA ZARUMA ZOILA PATRICIA	TECNICO A	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO				X	
ORDOÑEZ APOLO JUAN BOLIVAR	PROFESIONAL 5	JEFE FINANCIERO					X
RENTERIA BETANCOURTH SERVIO MAURO	PROFESIONAL 5	JEFE DE RECAUDACIONES					X
TINOCO MENDOZA LAURA LUCIA	PROFESIONAL 3	ASISTENTE TECNICO Administrativo				X	
JIMENEZ ROMERO GEORGINA ERLINDA	PROFESIONAL 4	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO				X	
VILLAVICENCIO VIVANCO ROSAURA ALEJANDRINA	TECNICO A	RECAUDADOR 1					X
SOTO ANA TERESA DEL NIÑO JESUS	PROFESIONAL 5	JEFE DE CONTABILIDAD					X
LAVANDA QUEZADA LUZ BERTHA	PROFESIONAL 2	TECNICO FINANCIERO					X
MANZANILLA SARANGO MIREIRA DE JESUS	PROFESIONAL 2	TECNICO FINANCIERO					X
POGO ROMAN JOSE ARCEÑO	PROFESIONAL 2	TECNICO FINANCIERO					X
MACANCHI MONCAYO ROSA EMPERATRIZ	PROFESIONAL 2	JEFE DE PAGADURIA					X

DIAZ OCHOA WILMA EMPERATRIZ	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO				X	
GUILLEN TITUAÑA LUZ ESMIDA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO C	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO					X
JARAMILLO JIMENEZ JULIA CELMIRA	PROFESIONAL 4	GUARDALMACEN				X	
MENDIETA SANTOS IVAN PATRICIO	TECNICO A	PROVEEDOR					X
ARBOLEDA MOGROVEJO ANGEL HONORIO	TECNICO A	INVENTARIADOR					X
AGUIRRE GUZMÁN PERPETUA AMAPOLA	PROFESIONAL 4	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO					X
AMBULUDI SICHU LIBIA	PROFESIONAL 1	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO					X
TORRES RIVERA MARY PIEDAD	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO					X
MONTAÑO PERALTA THUESMAN ESTUARDO	PROFESIONAL 4	JEFE DE MANTENIMIENTO					X
CARDENAS CALDERON ANGEL BENIGNO	PROFESIONAL 5	JEFE DE SERVICIOS INSTITUCIONALES				X	
LOAIZA CARPIO NELLY AIDEE	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO				X	
MASACHE NARVAEZ PROSPERO ROLANDO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO					X
AVALOS VASQUEZ ANA LUISA	PROFESIONAL 3	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO				X	
ROMERO DURAN GRACIELA DE FATIMA	TECNICO A	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO				X	
ROJAS OJEDA MARISOL	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO				X	
LEON OJEDA JENNY ESPERANZA	PROFESIONAL 5	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO					X
MOSQUERA CORREA TANIA MARILU	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO					X



BONILLA MOROCHO NANCY MARIBEL	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO					X
FUERTES MONTAÑO FAUSTO ENRIQUE	TECNICO A	JEFE DE TRANSPORTES				X	
ABAD VILLAVICENCIO XAVIER	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO				X	
ALVAREZ CELI BEATRIZ EMPERATRIZ	PROFESIONAL 3	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO			X		
SÁNCHEZ FUERTEZ ESPERANZA GUADALUPE	PROFESIONAL 3	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO			X		
BRICEÑO DUARTE LUZ VICTORIA	PROFESIONAL 4	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO			X		
TORRES VIVANCO FLOR MARIA	TECNICO A	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO			X		
CARRION PRECIADO TRIANA FLORENCIA	TECNICO A	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO			X		
IÑIGUEZ BRAVO JUAN FERNADO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO A	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO			X		

✓ **EXPERIENCIA**

**6. ¿QUÉ TIEMPO TRABAJA EN LA INSTITUCIÓN? MARQUE CON UNA X**

NOMBRES Y APELLIDOS	DENOMINACION DEL PUESTO		DE 0 A 6 MESES	DE 7 MESES A 1 AÑO	DE 1 AÑO 1 MES A 2 AÑOS	DE 2 AÑOS 1 MES A 3 AÑOS	MÁS DE 3 AÑOS 1 MES
	GENERICA	INSTITUCIONAL					
PEÑA TOLEDO ALBA LUCIA	PROFESIONAL 3	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS					X
VALDIVIESO HENRY FABIAN	PROFESIONAL 4	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS					X
RIVERA ZARUMA ZOILA PATRICIA	TECNICO A	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO					X
ORDOÑEZ APOLO JUAN BOLIVAR	PROFESIONAL 5	JEFE FINANCIERO					X
RENTERIA BETANCOURTH SERVIO MAURO	PROFESIONAL 5	JEFE DE RECAUDACIONES					X
TINOCO MENDOZA LAURA LUCIA	PROFESIONAL 3	ASISTENTE TECNICO Administrativo					X
JIMENEZ ROMERO GEORGINA ERLINDA	PROFESIONAL 4	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO					X
VILLAVICENCIO VIVANCO ROSAURA ALEJANDRINA	TECNICO A	RECAUDADOR 1					X
SOTO ANA TERESA DEL NIÑO JESUS	PROFESIONAL 5	JEFE DE CONTABILIDAD					X
LAVANDA QUEZADA LUZ BERTHA	PROFESIONAL 2	TECNICO FINANCIERO					X
MANZANILLA SARANGO MIREIRA DE JESUS	PROFESIONAL 2	TECNICO FINANCIERO					X
POGO ROMAN JOSE ARCENIO	PROFESIONAL 2	TECNICO FINANCIERO					X
MACANCHI MONCAYO ROSA EMPERATRIZ	PROFESIONAL 2	JEFE DE PAGADURIA					X
DIAZ OCHOA WILMA EMPERATRIZ	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO					X
GUILLEN TITUAÑA LUZ ESMIDA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO C	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO					X
JARAMILLO JIMENEZ JULIA CELMIRA	PROFESIONAL 4	GUARDALMACEN					X
MENDIETA SANTOS IVAN PATRICIO	TECNICO A	PROVEEDOR					X
ARBOLEDA MOGROVEJO ANGEL HONORIO	TECNICO A	INVENTARIADOR					X
AGUIRRE GUZMÁN PERPETUA AMAPOLA	PROFESIONAL 4	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO					X

AMBULUDI SICH0 LIBIA	PROFESIONAL 1	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO					X
TORRES RIVERA MARY PIEDAD	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO					X
MONTAÑO PERALTA THUESMAN ESTUARDO	PROFESIONAL 4	JEFE DE MANTENIMIENTO					X
CARDENAS CALDERON ANGEL BENIGNO	PROFESIONAL 5	JEFE DE SERVICIOS INSTITUCIONALES					X
LOAIZA CARPIO NELLY AIDEE	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO					X
MASACHE NARVAEZ PROSPERO ROLANDO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO					X
AVALOS VASQUEZ ANA LUISA	PROFESIONAL 3	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO					X
ROMERO DURAN GRACIELA DE FATIMA	TECNICO A	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO					X
ROJAS OJEDA MARISOL	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO					X
LEON OJEDA JENNY ESPERANZA	PROFESIONAL 5	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO					X
MOSQUERA CORREA TANIA MARILU	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO					X
BONILLA MOROCHO NANCY MARIBEL	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO					X
FUERTES MONTAÑO FAUSTO ENRIQUE	TECNICO A	JEFE DE TRANSPORTES					X
ABAD VILLAVICENCIO XAVIER	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO					X
ALVAREZ CELI BEATRIZ EMPERATRIZ	PROFESIONAL 3	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO					X
SÁNCHEZ FUERTEZ ESPERANZA GUADALUPE	PROFESIONAL 3	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO					X
BRICEÑO DUARTE LUZ VICTORIA	PROFESIONAL 4	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO					X
TORRES VIVANCO FLOR MARIA	TECNICO A	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO					X
CARRION PRECIADO TRIANA FLORENCIA	TECNICO A	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO					X
IÑIGUEZ BRAVO JUAN FERNADO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO A	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO					X

✓ INICIATIVA

**7. ¿CUÁL ES SU CAPACIDAD DE INICIATIVA AL MOMENTO DE APORTAR IDEAS Y DAR SOLUCIÓN A PROBLEMAS QUE SUCEDAN EN SU PUESTO DE TRABAJO? MARQUE CON UNA X**

NOMBRES Y APELLIDOS	DENOMINACION DEL PUESTO		Habilidad para ejecutar e interpretar órdenes rutinarias	Se basan en capacidad intelectual, mental y creativa para realizar sus labores	Requieren de gran iniciativa y criterio para involucrarse con la sociedad	Requieren de inteligencia control observación tomar decisiones y resolver problemas difíciles.	Requieren de criterio para planificar, organizar, dirigir y controlar a personas bajo su responsabilidad, tomar decisiones y resolver problemas.
	GENERICA	INSTITUCIONAL					
PEÑA TOLEDO ALBA LUCIA	PROFESIONAL 3	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS				X	
VALDIVIESO HENRY FABIAN	PROFESIONAL 4	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS				X	
RIVERA ZARUMA ZOILA PATRICIA	TECNICO A	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO		X			
ORDÓÑEZ APOLO JUAN BOLIVAR	PROFESIONAL 5	JEFE FINANCIERO					X
RENERIA BETANCOURTH SERVIO MAURO	PROFESIONAL 5	JEFE DE RECAUDACIONES					X
TINOCO MENDOZA LAURA LUCIA	PROFESIONAL 3	ASISTENTE TECNICO Administrativo			X		
JIMENEZ ROMERO GEORGINA ERLINDA	PROFESIONAL 4	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO			X		
VILLAVICENCIO VIVANCO ROSAURA ALEJANDRINA	TECNICO A	RECAUDADOR 1			X		
SOTO ANA TERESA DEL NIÑO JESUS	PROFESIONAL 5	JEFE DE CONTABILIDAD					X

LAVANDA QUEZADA LUZ BERTHA	PROFESIONAL 2	TECNICO FINANCIERO				X	
MANZANILLA SARANGO MIREIRA DE JESUS	PROFESIONAL 2	TECNICO FINANCIERO				X	
POGO ROMAN JOSE ARGENIO	PROFESIONAL 2	TECNICO FINANCIERO				X	
MACANCHI MONCAYO ROSA EMPERATRIZ	PROFESIONAL 2	JEFE DE PAGADURIA					X
DIAZ OCHOA WILMA EMPERATRIZ	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO				X	
GUILLEN TITUAÑA LUZ ESMIDA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO C	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO				X	
JARAMILLO JIMENEZ JULIA CELMIRA	PROFESIONAL 4	GUARDALMACEN		X			
MENDIETA SANTOS IVAN PATRICIO	TECNICO A	PROVEEDOR		X			
ARBOLEDA MOGROVEJO ANGEL HONORIO	TECNICO A	INVENTARIADOR		X			
AGUIRRE GUZMÁN PERPETUA AMAPOLA	PROFESIONAL 4	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO				X	
AMBULUDI SICH0 LIBIA	PROFESIONAL 1	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO				X	
TORRES RIVERA MARY PIEDAD	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO				X	
MONTAÑO PERALTA THUESMAN ESTUARDO	PROFESIONAL 4	JEFE DE MANTENIMIENTO					X
CARDENAS CALDERON ANGEL BENIGNO	PROFESIONAL 5	JEFE DE SERVICIOS INSTITUCIONALES				X	
LOAIZA CARPIO NELLY AIDEE	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO				X	
MASACHE NARVAEZ PROSPERO ROLANDO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO				X	
AVALOS VASQUEZ ANA LUISA	PROFESIONAL 3	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				

ROMERO DURAN GRACIELA DE FATIMA	TECNICO A	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				
ROJAS OJEDA MARISOL	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				
LEON OJEDA JENNY ESPERANZA	PROFESIONAL 5	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				
MOSQUERA CORREA TANIA MARILU	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				
BONILLA MOROCHO NANCY MARIBEL	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				
FUERTES MONTAÑO FAUSTO ENRIQUE	TECNICO A	JEFE DE TRANSPORTES				X	
ABAD VILLAVICENCIO XAVIER	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO				X	
ALVAREZ CELI BEATRIZ EMPERATRIZ	PROFESIONAL 3	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				
SÁNCHEZ FUERTEZ ESPERANZA GUADALUPE	PROFESIONAL 3	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				
BRICEÑO DUARTE LUZ VICTORIA	PROFESIONAL 4	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				
TORRES VIVANCO FLOR MARIA	TECNICO A	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				
CARRION PRECIADO TRIANA FLORENCIA	TECNICO A	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				
IÑIGUEZ BRAVO JUAN FERNADO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO A	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				

## RESPONSABILIDAD

### 8. ¿CUÁL ES SU RESPONSABILIDAD POR EQUIPO Y MAQUINARIA? MARQUE CON UNA X

NOMBRES Y APELLIDOS	DENOMINACION DEL PUESTO		Responsable de la probabilidad mínima que se dañe el equipo y maquinaria	Responsable que se pueda dañar ocasionalmente el equipo y maquinaria	Responsable que pueda causar daños por el equipo y maquinaria por ser delicado	Responsable que causa daños irreparables en el equipo y maquinaria	Responsable que el daño de la maquinaria y equipo es infalible por cualquier descuido
	GENERICA	INSTITUCIONAL					
PEÑA TOLEDO ALBA LUCIA	PROFESIONAL 3	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS	X				
VALDIVIESO HENRY FABIAN	PROFESIONAL 4	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS	X				
RIVERA ZARUMA ZOILA PATRICIA	TECNICO A	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				
ORDÓÑEZ APOLO JUAN BOLIVAR	PROFESIONAL 5	JEFE FINANCIERO	X				
RENERIA BETANCOURTH SERVIO MAURO	PROFESIONAL 5	JEFE DE RECAUDACIONES	X				
TINOCO MENDOZA LAURA LUCIA	PROFESIONAL 3	ASISTENTE TECNICO Administrativo	X				
JIMENEZ ROMERO GEORGINA ERLINDA	PROFESIONAL 4	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				
VILLAVICENCIO VIVANCO ROSAURA ALEJANDRINA	TECNICO A	RECAUDADOR 1	X				
SOTO ANA TERESA DEL NIÑO JESUS	PROFESIONAL 5	JEFE DE CONTABILIDAD	X				
LAVANDA QUEZADA LUZ BERTHA	PROFESIONAL 2	TECNICO FINANCIERO	X				
MANZANILLA SARANGO MIREIRA DE JESUS	PROFESIONAL 2	TECNICO FINANCIERO	X				

POGO ROMAN JOSE ARGENIO	PROFESIONAL 2	TECNICO FINANCIERO	X				
MACANCHI MONCAYO ROSA EMERATRIZ	PROFESIONAL 2	JEFE DE PAGADURIA	X				
DIAZ OCHOA WILMA EMERATRIZ	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				
GUILLEN TITUAÑA LUZ ESMIDA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO C	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				
JARAMILLO JIMENEZ JULIA CELMIRA	PROFESIONAL 4	GUARDALMACEN	X				
MENDIETA SANTOS IVAN PATRICIO	TECNICO A	PROVEEDOR	X				
ARBOLEDA MOGROVEJO ANGEL HONORIO	TECNICO A	INVENTARIADOR	X				
AGUIRRE GUZMÁN PERPETUA AMAPOLA	PROFESIONAL 4	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				
AMBULUDI SICH0 LIBIA	PROFESIONAL 1	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				
TORRES RIVERA MARY PIEDAD	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				
MONTAÑO PERALTA THUESMAN ESTUARDO	PROFESIONAL 4	JEFE DE MANTENIMIENTO	X				
CARDENAS CALDERON ANGEL BENIGNO	PROFESIONAL 5	JEFE DE SERVICIOS INSTITUCIONALES	X				
LOAIZA CARPIO NELLY AIDEE	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				
MASACHE NARVAEZ PROSPERO ROLANDO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				



AVALOS VASQUEZ ANA LUISA	PROFESIONAL 3	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				
ROMERO DURAN GRACIELA DE FATIMA	TECNICO A	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				
ROJAS OJEDA MARISOL	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				
LEON OJEDA JENNY ESPERANZA	PROFESIONAL 5	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				
MOSQUERA CORREA TANIA MARILU	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				
BONILLA MOROCHO NANCY MARIBEL	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				
FUERTES MONTAÑO FAUSTO ENRIQUE	TECNICO A	JEFE DE TRANSPORTES	X				
ABAD VILLAVICENCIO XAVIER	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				
ALVAREZ CELI BEATRIZ EMPERATRIZ	PROFESIONAL 3	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				
SÁNCHEZ FUERTEZ ESPERANZA GUADALUPE	PROFESIONAL 3	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				
BRICEÑO DUARTE LUZ VICTORIA	PROFESIONAL 4	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				
TORRES VIVANCO FLOR MARIA	TECNICO A	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				
CARRION PRECIADO TRIANA FLORENCIA	TECNICO A	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				
IÑIGUEZ BRAVO JUAN FERNADO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO A	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				

**9. ¿INDIQUE SU RESPONSABILIDAD POR MATERIALES, PRODUCTOS O DINERO A SU CARGO? MARQUE CON UNA X**

NOMBRES Y APELLIDOS	DENOMINACION DEL PUESTO		No es responsable por ningún equipo o dinero	Es responsable en el manejo de productos o dinero de o a \$1000	Es responsable de productos o dinero desde \$1001 a \$2000	Es responsable de productos o dinero desde \$2001 a \$3000	Es responsable de productos o dinero desde más de \$3001
	GENERICA	INSTITUCIONAL					
PEÑA TOLEDO ALBA LUCIA	PROFESIONAL 3	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS	X				
VALDIVIESO HENRY FABIAN	PROFESIONAL 4	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS	X				
RIVERA ZARUMA ZOILA PATRICIA	TECNICO A	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO					X
ORDOÑEZ APOLO JUAN BOLIVAR	PROFESIONAL 5	JEFE FINANCIERO					X
RENTERIA BETANCOURTH SERVIO MAURO	PROFESIONAL 5	JEFE DE RECAUDACIONES					X
TINOCO MENDOZA LAURA LUCIA	PROFESIONAL 3	ASISTENTE TECNICO Administrativo					X
JIMENEZ ROMERO GEORGINA ERLINDA	PROFESIONAL 4	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO					X
VILLAVICENCIO VIVANCO ROSAURA ALEJANDRINA	TECNICO A	RECAUDADOR 1					X
SOTO ANA TERESA DEL NIÑO JESUS	PROFESIONAL 5	JEFE DE CONTABILIDAD					X
LAVANDA QUEZADA LUZ BERTHA	PROFESIONAL 2	TECNICO FINANCIERO					X
MANZANILLA SARANGO MIREIRA DE JESUS	PROFESIONAL 2	TECNICO FINANCIERO					X

POGO ROMAN JOSE ARCENIO	PROFESIONAL 2	TECNICO FINANCIERO					X
MACANCHI MONCAYO ROSA EMPERATRIZ	PROFESIONAL 2	JEFE DE PAGADURIA					X
DIAZ OCHOA WILMA EMPERATRIZ	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO					X
GUILLEN TITUAÑA LUZ ESMIDA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO C	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO					X
JARAMILLO JIMENEZ JULIA CELMIRA	PROFESIONAL 4	GUARDALMACEN					X
MENDIETA SANTOS IVAN PATRICIO	TECNICO A	PROVEEDOR					X
ARBOLEDA MOGROVEJO ANGEL HONORIO	TECNICO A	INVENTARIADOR					X
AGUIRRE GUZMÁN PERPETUA AMAPOLA	PROFESIONAL 4	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO					X
AMBULUDI SICH0 LIBIA	PROFESIONAL 1	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO					X
TORRES RIVERA MARY PIEDAD	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO					X
MONTAÑO PERALTA THUESMAN ESTUARDO	PROFESIONAL 4	JEFE DE MANTENIMIENTO					X
CARDENAS CALDERON ANGEL BENIGNO	PROFESIONAL 5	JEFE DE SERVICIOS INSTITUCIONALES					X
LOAIZA CARPIO NELLY AIDEE	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO					X
MASACHE NARVAEZ PROSPERO ROLANDO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO					X
AVALOS VASQUEZ ANA LUISA	PROFESIONAL 3	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO					X

ROMERO DURAN GRACIELA DE FATIMA	TECNICO A	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO					X
ROJAS OJEDA MARISOL	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO					X
LEON OJEDA JENNY ESPERANZA	PROFESIONAL 5	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO					X
MOSQUERA CORREA TANIA MARILU	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO					X
BONILLA MOROCHO NANCY MARIBEL	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO					X
FUERTE MONTAÑO FAUSTO ENRIQUE	TECNICO A	JEFE DE TRANSPORTES					X
ABAD VILLAVICENCIO XAVIER	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO					X
ALVAREZ CELI BEATRIZ EMPERATRIZ	PROFESIONAL 3	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO					X
SÁNCHEZ FUERTEZ ESPERANZA GUADALUPE	PROFESIONAL 3	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO					X
BRICEÑO DUARTE LUZ VICTORIA	PROFESIONAL 4	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO					X
TORRES VIVANCO FLOR MARIA	TECNICO A	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO					X
CARRION PRECIADO TRIANA FLORENCIA	TECNICO A	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO					X
IÑIGUEZ BRAVO JUAN FERNADO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO A	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO					X

**10.¿CUAL ES SU RESPONSABILIDAD POR EL CONTROL Y SUPERVISIÓN A LOS SUBORDINADOS? MARQUE CON UNA X**

NOMBRES Y APELLIDOS	DENOMINACION DEL PUESTO		Es responsable de su trabajo en forma individual	Es responsable del trabajo y controla hasta 3 personas	Dirige y controla el trabajo de 4 a 6 personas	Dirige y controla el trabajo de 7 a 9 personas	Dirige y controla el trabajo más de 10 personas
	GENERICA	INSTITUCIONAL					
PEÑA TOLEDO ALBA LUCIA	PROFESIONAL 3	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS	X				
VALDIVIESO HENRY FABIAN	PROFESIONAL 4	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS	X				
RIVERA ZARUMA ZOILA PATRICIA	TECNICO A	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				
ORDOÑEZ APOLO JUAN BOLIVAR	PROFESIONAL 5	JEFE FINANCIERO					X
RENERIA BETANCOURTH SERVIO MAURO	PROFESIONAL 5	JEFE DE RECAUDACIONES		X			
TINOCO MENDOZA LAURA LUCIA	PROFESIONAL 3	ASISTENTE TECNICO Administrativo	X				
JIMENEZ ROMERO GEORGINA ERLINDA	PROFESIONAL 4	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				
VILLAVICENCIO VIVANCO ROSAURA ALEJANDRINA	TECNICO A	RECAUDADOR 1	X				
SOTO ANA TERESA DEL NIÑO JESUS	PROFESIONAL 5	JEFE DE CONTABILIDAD		X			
LAVANDA QUEZADA LUZ BERTHA	PROFESIONAL 2	TECNICO FINANCIERO	X				

MANZANILLA SARANGO MIREIRA DE JESUS	PROFESIONAL 2	TECNICO FINANCIERO	X				
POGO ROMAN JOSE ARGENIO	PROFESIONAL 2	TECNICO FINANCIERO	X				
MACANCHI MONCAYO ROSA EMPERATRIZ	PROFESIONAL 2	JEFE DE PAGADURIA		X			
DIAZ OCHOA WILMA EMPERATRIZ	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				
GUILLEN TITUAÑA LUZ ESMIDA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO C	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				
JARAMILLO JIMENEZ JULIA CELMIRA	PROFESIONAL 4	GUARDALMACEN	X				
MENDIETA SANTOS IVAN PATRICIO	TECNICO A	PROVEEDOR	X				
ARBOLEDA MOGROVEJO ANGEL HONORIO	TECNICO A	INVENTARIADOR	X				
AGUIRRE GUZMÁN PERPETUA AMAPOLA	PROFESIONAL 4	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				
AMBULUDI SICHÓ LIBIA	PROFESIONAL 1	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				
TORRES RIVERA MARY PIEDAD	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				
MONTAÑO PERALTA THUESMAN ESTUARDO	PROFESIONAL 4	JEFE DE MANTENIMIENTO	X				
CARDENAS CALDERON ANGEL BENIGNO	PROFESIONAL 5	JEFE DE SERVICIOS INSTITUCIONALES		X			
LOAIZA CARPIO NELLY AIDEE	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				
MASACHE NARVAEZ PROSPERO ROLANDO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				
AVALOS VASQUEZ ANA LUISA	PROFESIONAL 3	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				

ROMERO DURAN GRACIELA DE FATIMA	TECNICO A	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				
ROJAS OJEDA MARISOL	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				
LEON OJEDA JENNY ESPERANZA	PROFESIONAL 5	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				
MOSQUERA CORREA TANIA MARILU	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				
BONILLA MOROCHO NANCY MARIBEL	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				
FUERTES MONTAÑO FAUSTO ENRIQUE	TECNICO A	JEFE DE TRANSPORTES		X			
ABAD VILLAVICENCIO XAVIER	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				
ALVAREZ CELI BEATRIZ EMERATRIZ	PROFESIONAL 3	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				
SÁNCHEZ FUERTEZ ESPERANZA GUADALUPE	PROFESIONAL 3	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				
BRICEÑO DUARTE LUZ VICTORIA	PROFESIONAL 4	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				
TORRES VIVANCO FLOR MARIA	TECNICO A	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				
CARRION PRECIADO TRIANA FLORENCIA	TECNICO A	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				
IÑIGUEZ BRAVO JUAN FERNADO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO A	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				

✓ **ESFUERZO**

**11. ¿INDIQUE LA INENSIDAD Y CONTINUIDAD DEL ESFUERZO FISICO EN LA REALIZACION DE SUS LABORES?  
MAQUE CON UNA X**

NOMBRES Y APELLIDOS	DENOMINACION DEL PUESTO		Requiere de mínimo esfuerzo físico para realizar sus labores	Requiere de mediano esfuerzo físico	Requiere de mínimo esfuerzo físico para realizar sus labores	Requiere de un esfuerzo físico en el manejo de productos o maquinaria de 60 a 80 libras	Requiere un esfuerzo físico en el manejo de productos o maquinaria de más de 80 libras
	GENERICA	INSTITUCIONAL					
PEÑA TOLEDO ALBA LUCIA	PROFESIONAL 3	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS	X				
VALDIVIESO HENRY FABIAN	PROFESIONAL 4	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS	X				
RIVERA ZARUMA ZOILA PATRICIA	TECNICO A	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				
ORDÓÑEZ APOLO JUAN BOLIVAR	PROFESIONAL 5	JEFE FINANCIERO	X				
RENTERIA BETANCOURTH SERVIO MAURO	PROFESIONAL 5	JEFE DE RECAUDACIONES	X				
TINOCO MENDOZA LAURA LUCIA	PROFESIONAL 3	ASISTENTE TECNICO Administrativo	X				
JIMENEZ ROMERO GEORGINA ERLINDA	PROFESIONAL 4	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				
VILLAVICENCIO VIVANCO ROSAURA ALEJANDRINA	TECNICO A	RECAUDADOR 1	X				
SOTO ANA TERESA DEL NIÑO JESUS	PROFESIONAL 5	JEFE DE CONTABILIDAD	X				
LAVANDA QUEZADA LUZ BERTHA	PROFESIONAL 2	TECNICO FINANCIERO	X				
MANZANILLA SARANGO MIREIRA DE JESUS	PROFESIONAL 2	TECNICO FINANCIERO	X				



POGO ROMAN JOSE ARCENIO	PROFESIONAL 2	TECNICO FINANCIERO	X				
MACANCHI MONCAYO ROSA EMERATRIZ	PROFESIONAL 2	JEFE DE PAGADURIA	X				
DIAZ OCHOA WILMA EMERATRIZ	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				
GUILLEN TITUAÑA LUZ ESMIDA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO C	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				
JARAMILLO JIMENEZ JULIA CELMIRA	PROFESIONAL 4	GUARDALMACEN			X		
MENDIETA SANTOS IVAN PATRICIO	TECNICO A	PROVEEDOR			X		
ARBOLEDA MOGROVEJO ANGEL HONORIO	TECNICO A	INVENTARIADOR			X		
AGUIRRE GUZMÁN PERPETUA AMAPOLA	PROFESIONAL 4	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				
AMBULUDI SICH0 LIBIA	PROFESIONAL 1	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				
TORRES RIVERA MARY PIEDAD	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				
MONTAÑO PERALTA THUESMAN ESTUARDO	PROFESIONAL 4	JEFE DE MANTENIMIENTO	X				
CARDENAS CALDERON ANGEL BENIGNO	PROFESIONAL 5	JEFE DE SERVICIOS INSTITUCIONALES	X				
LOAIZA CARPIO NELLY AIDEE	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				
MASACHE NARVAEZ PROSPERO ROLANDO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				
AVALOS VASQUEZ ANA LUISA	PROFESIONAL 3	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO		X			
ROMERO DURAN GRACIELA DE FATIMA	TECNICO A	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO		X			
ROJAS OJEDA MARISOL	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO		X			

LEON OJEDA JENNY ESPERANZA	PROFESIONAL 5	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO		X			
MOSQUERA CORREA TANIA MARILU	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO		X			
BONILLA MOROCHO NANCY MARIBEL	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				
FUERTES MONTAÑO FAUSTO ENRIQUE	TECNICO A	JEFE DE TRANSPORTES		X			
ABAD VILLAVICENCIO XAVIER	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO		X			
ALVAREZ CELI BEATRIZ EMPERATRIZ	PROFESIONAL 3	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO		X			
SÁNCHEZ FUERTEZ ESPERANZA GUADALUPE	PROFESIONAL 3	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO		X			
BRICEÑO DUARTE LUZ VICTORIA	PROFESIONAL 4	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO		X			
TORRES VIVANCO FLOR MARIA	TECNICO A	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO		X			
CARRION PRECIADO TRIANA FLORENCIA	TECNICO A	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO		X			
IÑIGUEZ BRAVO JUAN FERNADO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO A	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO		X			

**12.¿INDIQUE LA INTENSIDAD Y CONTINUIDAD DE CONCENTRACIÓN MENTAL Y/O VISUAL QUE SE REQUIERE PARA LA REALIZACION DE SU TRABAJO? MARQUE CON UNA X**

NOMBRES Y APELLIDOS	DENOMINACION DEL PUESTO		Requiere de poca concentración	Requiere de atención mental y visual normal	Requiere de una moderada concentración	Requiere de atención intensa en forma regular	Requiere de atención intensa constante de la jornada de trabajo
	GENERICA	INSTITUCIONAL					
PEÑA TOLEDO ALBA LUCIA	PROFESIONAL 3	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS		X			
VALDIVIESO HENRY FABIAN	PROFESIONAL 4	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS		X			
RIVERA ZARUMA ZOILA PATRICIA	TECNICO A	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO		X			
ORDOÑEZ APOLO JUAN BOLIVAR	PROFESIONAL 5	JEFE FINANCIERO		X			
RENERIA BETANCOURTH SERVIO MAURO	PROFESIONAL 5	JEFE DE RECAUDACIONES		X			
TINOCO MENDOZA LAURA LUCIA	PROFESIONAL 3	ASISTENTE TECNICO Administrativo		X			
JIMENEZ ROMERO GEORGINA ERLINDA	PROFESIONAL 4	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO		X			
VILLAVICENCIO VIVANCO ROSAURA ALEJANDRINA	TECNICO A	RECAUDADOR 1		X			
SOTO ANA TERESA DEL NIÑO JESUS	PROFESIONAL 5	JEFE DE CONTABILIDAD		X			
LAVANDA QUEZADA LUZ BERTHA	PROFESIONAL 2	TECNICO FINANCIERO		X			
MANZANILLA SARANGO MIREIRA DE JESUS	PROFESIONAL 2	TECNICO FINANCIERO		X			

POGO ROMAN JOSE ARGENIO	PROFESIONAL 2	TECNICO FINANCIERO		X			
MACANCHI MONCAYO ROSA EMERATRIZ	PROFESIONAL 2	JEFE DE PAGADURIA		X			
DIAZ OCHOA WILMA EMERATRIZ	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO		X			
GUILLEN TITUAÑA LUZ ESMIDA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO C	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO		X			
JARAMILLO JIMENEZ JULIA CELMIRA	PROFESIONAL 4	GUARDALMACEN		X			
MENDIETA SANTOS IVAN PATRICIO	TECNICO A	PROVEEDOR		X			
ARBOLEDA MOGROVEJO ANGEL HONORIO	TECNICO A	INVENTARIADOR		X			
AGUIRRE GUZMÁN PERPETUA AMAPOLA	PROFESIONAL 4	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO		X			
AMBULUDI SICHU LIBIA	PROFESIONAL 1	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO		X			
TORRES RIVERA MARY PIEDAD	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO		X			
MONTAÑO PERALTA THUESMAN ESTUARDO	PROFESIONAL 4	JEFE DE MANTENIMIENTO		X			
CARDENAS CALDERON ANGEL BENIGNO	PROFESIONAL 5	JEFE DE SERVICIOS INSTITUCIONALES		X			
LOAIZA CARPIO NELLY AIDEE	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO		X			
MASACHE NARVAEZ PROSPERO ROLANDO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO		X			
AVALOS VASQUEZ ANA LUISA	PROFESIONAL 3	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO		X			

ROMERO DURAN GRACIELA DE FATIMA	TECNICO A	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO		X			
ROJAS OJEDA MARISOL	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO		X			
LEON OJEDA JENNY ESPERANZA	PROFESIONAL 5	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO		X			
MOSQUERA CORREA TANIA MARILU	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO		X			
BONILLA MOROCHO NANCY MARIBEL	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO		X			
FUERTES MONTAÑO FAUSTO ENRIQUE	TECNICO A	JEFE DE TRANSPORTES					X
ABAD VILLAVICENCIO XAVIER	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO					X
ALVAREZ CELI BEATRIZ EMERATRIZ	PROFESIONAL 3	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO		X			
SÁNCHEZ FUERTEZ ESPERANZA GUADALUPE	PROFESIONAL 3	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO		X			
BRICEÑO DUARTE LUZ VICTORIA	PROFESIONAL 4	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO		X			
TORRES VIVANCO FLOR MARIA	TECNICO A	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO					X
CARRION PRECIADO TRIANA FLORENCIA	TECNICO A	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO					X
IÑIGUEZ BRAVO JUAN FERNADO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO A	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO					X

✓ **CONDICIONES DE TRABAJO**

**13.¿INDIQUE SI LAS TAREAS SE ENCUENTRAN ENVUELTAS EN IRREFUTABLES ACONTECIMIENTOS Y CONDICIONES DEL MEDIO AMBIENTE QUE HACEN DESAGRADABLE EL TRABAJO O DETERIORAN E ESTADO FISICO DEL TRABAJADOR O EMPLEADO? MARQUE CON UNA X**

NOMBRES Y APELLIDOS	DENOMINACION DEL PUESTO		El trabajo se desempeña en condiciones normales en el interior, es limpio y ordenado y con ventilación	El trabajo se desempeña en condiciones normales en el interior, es limpio y ordenado y con ventilación	El trabajo que realiza en lugares ruidosos que desconcentran su desempeño	El trabajo se lo realiza a la intemperie caminando toda la jornada	El trabajo se lo realiza en ambientes sucios que puedan perjudicar su salud
	GENERICA	INSTITUCIONAL					
PEÑA TOLEDO ALBA LUCIA	PROFESIONAL 3	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS	X				
VALDIVIESO HENRY FABIAN	PROFESIONAL 4	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS	X				
RIVERA ZARUMA ZOILA PATRICIA	TECNICO A	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				
ORDOÑEZ APOLO JUAN BOLIVAR	PROFESIONAL 5	JEFE FINANCIERO	X				
RENERIA BETANCOURTH SERVIO MAURO	PROFESIONAL 5	JEFE DE RECAUDACIONES	X				
TINOCO MENDOZA LAURA LUCIA	PROFESIONAL 3	ASISTENTE TECNICO Administrativo	X				
JIMENEZ ROMERO GEORGINA ERLINDA	PROFESIONAL 4	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				
VILLAVICENCIO VIVANCO ROSAURA ALEJANDRINA	TECNICO A	RECAUDADOR 1	X				

SOTO ANA TERESA DEL NIÑO JESUS	PROFESIONAL 5	JEFE DE CONTABILIDAD	X				
LAVANDA QUEZADA LUZ BERTHA	PROFESIONAL 2	TECNICO FINANCIERO	X				
MANZANILLA SARANGO MIREIRA DE JESUS	PROFESIONAL 2	TECNICO FINANCIERO	X				
POGO ROMAN JOSE ARCENIO	PROFESIONAL 2	TECNICO FINANCIERO	X				
MACANCHI MONCAYO ROSA EMPERATRIZ	PROFESIONAL 2	JEFE DE PAGADURIA	X				
DIAZ OCHOA WILMA EMPERATRIZ	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				
GUILLEN TITUAÑA LUZ ESMIDA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO C	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				
JARAMILLO JIMENEZ JULIA CELMIRA	PROFESIONAL 4	GUARDALMACEN	X				
MENDIETA SANTOS IVAN PATRICIO	TECNICO A	PROVEEDOR	X				
ARBOLEDA MOGROVEJO ANGEL HONORIO	TECNICO A	INVENTARIADOR	X				
AGUIRRE GUZMÁN PERPETUA AMAPOLA	PROFESIONAL 4	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				
AMBULUDI SICH0 LIBIA	PROFESIONAL 1	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				
TORRES RIVERA MARY PIEDAD	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				
MONTAÑO PERALTA THUESMAN ESTUARDO	PROFESIONAL 4	JEFE DE MANTENIMIENTO		X			
CARDENAS CALDERON ANGEL BENIGNO	PROFESIONAL 5	JEFE DE SERVICIOS INSTITUCIONALES	X				
LOAIZA CARPIO NELLY AIDEE	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				

MASACHE PROSPERO ROLANDO	NARVAEZ	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				
AVALOS LUISA	VASQUEZ ANA	PROFESIONAL 3	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				
ROMERO DURAN DE FATIMA	GRACIELA	TECNICO A	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				
ROJAS OJEDA	MARISOL	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				
LEON ESPERANZA	OJEDA JENNY	PROFESIONAL 5	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				
MOSQUERA CORREA MARILU	TANIA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				
BONILLA MOROCHO MARIBEL	NANCY	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				
FUERTES FAUSTO ENRIQUE	MONTAÑO	TECNICO A	JEFE DE TRANSPORTES		X			
ABAD XAVIER	VILLAVICENCIO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO		X			
ALVAREZ CELI EMPERATRIZ	BEATRIZ	PROFESIONAL 3	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO		X			
SÁNCHEZ ESPERANZA GUADALUPE	FUERTEZ	PROFESIONAL 3	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO		X			
BRICEÑO VICTORIA	DUARTE LUZ	PROFESIONAL 4	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO		X			
TORRES MARIA	VIVANCO FLOR	TECNICO A	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO		X			
CARRION FLORENCIA	PRECIADO TRIANA	TECNICO A	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO		X			
IÑIGUEZ FERNADO	BRAVO JUAN	ASISTENTE ADMINISTRATIVO A	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO		X			



**14.¿INDIQUE SI EXISTE RIESGO EN EL TRABAJO QUE UESTED REALIZA? MARQUE CON UNA X**

NOMBRES Y APELLIDOS	DENOMINACION DEL PUESTO		Es muy eventual que se susciten accidentes en el puesto de trabajo	El trabajo a veces ocasionan agresiones verbales y físicas	El trabajo implica riesgos ocasionales de lesiones leves lo que producirá incapacidad temporal	El trabajo implica riesgos ocasionales lo que ocasiona incapacidad hasta 15 días	El trabajo implica riesgos ocasionales que produce incapacidad hasta 30 días
	GENERICA	INSTITUCIONAL					
PEÑA TOLEDO ALBA LUCIA	PROFESIONAL 3	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS	X				
VALDIVIESO HENRY FABIAN	PROFESIONAL 4	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS	X				
RIVERA ZARUMA ZOILA PATRICIA	TECNICO A	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				
ORDOÑEZ APOLO JUAN BOLIVAR	PROFESIONAL 5	JEFE FINANCIERO	X				
RENERIA BETANCOURTH SERVIO MAURO	PROFESIONAL 5	JEFE DE RECAUDACIONES		X			
TINOCO MENDOZA LAURA LUCIA	PROFESIONAL 3	ASISTENTE TECNICO Administrativo		X			
JIMENEZ ROMERO GEORGINA ERLINDA	PROFESIONAL 4	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO		X			
VILLAVICENCIO VIVANCO ROSAURA ALEJANDRINA	TECNICO A	RECAUDADOR 1		X			
SOTO ANA TERESA DEL NIÑO JESUS	PROFESIONAL 5	JEFE DE CONTABILIDAD	X				
LAVANDA QUEZADA LUZ BERTHA	PROFESIONAL 2	TECNICO FINANCIERO	X				
MANZANILLA SARANGO MIREIRA DE JESUS	PROFESIONAL 2	TECNICO FINANCIERO	X				

POGO ROMAN JOSE ARCENIO	PROFESIONAL 2	TECNICO FINANCIERO	X				
MACANCHI MONCAYO ROSA EMPERATRIZ	PROFESIONAL 2	JEFE DE PAGADURIA	X				
DIAZ OCHOA WILMA EMPERATRIZ	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				
GUILLEN TITUAÑA LUZ ESMIDA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO C	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				
JARAMILLO JIMENEZ JULIA CELMIRA	PROFESIONAL 4	GUARDALMACEN	X				
MENDIETA SANTOS IVAN PATRICIO	TECNICO A	PROVEEDOR	X				
ARBOLEDA MOGROVEJO ANGEL HONORIO	TECNICO A	INVENTARIADOR	X				
AGUIRRE GUZMÁN PERPETUA AMAPOLA	PROFESIONAL 4	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				
AMBULUDI SICH0 LIBIA	PROFESIONAL 1	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				
TORRES RIVERA MARY PIEDAD	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				
MONTAÑO PERALTA THUESMAN ESTUARDO	PROFESIONAL 4	JEFE DE MANTENIMIENTO	X				
CARDENAS CALDERON ANGEL BENIGNO	PROFESIONAL 5	JEFE DE SERVICIOS INSTITUCIONALES	X				
LOAIZA CARPIO NELLY AIDEE	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				
MASACHE NARVAEZ PROSPERO ROLANDO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				

AVALOS VASQUEZ ANA LUISA	PROFESIONAL 3	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				
ROMERO DURAN GRACIELA DE FATIMA	TECNICO A	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				
ROJAS OJEDA MARISOL	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				
LEON OJEDA JENNY ESPERANZA	PROFESIONAL 5	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				
MOSQUERA CORREA TANIA MARILU	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				
BONILLA MOROCHO NANCY MARIBEL	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				
FUERTES MONTAÑO FAUSTO ENRIQUE	TECNICO A	JEFE DE TRANSPORTES		X			
ABAD VILLAVICENCIO XAVIER	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO		X			
ALVAREZ CELI BEATRIZ EMPERATRIZ	PROFESIONAL 3	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO		X			
SÁNCHEZ FUERTEZ ESPERANZA GUADALUPE	PROFESIONAL 3	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO		X			
BRICEÑO DUARTE LUZ VICTORIA	PROFESIONAL 4	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO		X			
TORRES VIVANCO FLOR MARIA	TECNICO A	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO		X			
CARRION PRECIADO TRIANA FLORENCIA	TECNICO A	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO		X			
IÑIGUEZ BRAVO JUAN FERNADO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO A	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO		X			

### 15.¿INDIQUE SI EXISTE ESTRÉS EN EL TRABAJO QUE REALIZA EN SU PUESTO?

MARQUE CON UNA X.

NOMBRES Y APELLIDOS	DENOMINACION DEL PUESTO		El trabajo que realiza no sufre estrés laboral	El trabajo que realiza existe un mínimo riesgo de estrés laboral	El trabajo que realiza eventualmente está en riesgo de estrés laboral	El trabajo que realiza se expone a tener una grado de estrés laboral	El trabajo que realiza se expone a tener una enfermedad por el estrés laboral
	GENERICA	INSTITUCIONAL					
PEÑA TOLEDO ALBA LUCIA	PROFESIONAL 3	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS		X			
VALDIVIESO HENRY FABIAN	PROFESIONAL 4	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS		X			
RIVERA ZARUMA ZOILA PATRICIA	TECNICO A	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				
ORDOÑEZ APOLO JUAN BOLIVAR	PROFESIONAL 5	JEFE FINANCIERO			X		
RENTERIA BETANCOURTH SERVIO MAURO	PROFESIONAL 5	JEFE DE RECAUDACIONES			X		
TINOCO MENDOZA LAURA LUCIA	PROFESIONAL 3	ASISTENTE TECNICO Administrativo		X			
JIMENEZ ROMERO GEORGINA ERLINDA	PROFESIONAL 4	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO		X			
VILLAVICENCIO VIVANCO ROSAURA ALEJANDRINA	TECNICO A	RECAUDADOR 1			X		
SOTO ANA TERESA DEL NIÑO JESUS	PROFESIONAL 5	JEFE DE CONTABILIDAD			X		
LAVANDA QUEZADA LUZ BERTHA	PROFESIONAL 2	TECNICO FINANCIERO		X			
MANZANILLA SARANGO MIREIRA DE JESUS	PROFESIONAL 2	TECNICO FINANCIERO		X			

POGO ROMAN JOSE ARCENIO	PROFESIONAL 2	TECNICO FINANCIERO		X			
MACANCHI MONCAYO ROSA EMPERATRIZ	PROFESIONAL 2	JEFE DE PAGADURIA			X		
DIAZ OCHOA WILMA EMPERATRIZ	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO			X		
GUILLEN TITUAÑA LUZ ESMIDA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO C	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO			X		
JARAMILLO JIMENEZ JULIA CELMIRA	PROFESIONAL 4	GUARDALMACEN		X			
MENDIETA SANTOS IVAN PATRICIO	TECNICO A	PROVEEDOR		X			
ARBOLEDA MOGROVEJO ANGEL HONORIO	TECNICO A	INVENTARIADOR		X			
AGUIRRE GUZMÁN PERPETUA AMAPOLA	PROFESIONAL 4	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				
AMBULUDI SICHU LIBIA	PROFESIONAL 1	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				
TORRES RIVERA MARY PIEDAD	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				
MONTAÑO PERALTA THUESMAN ESTUARDO	PROFESIONAL 4	JEFE DE MANTENIMIENTO	X				
CARDENAS CALDERON ANGEL BENIGNO	PROFESIONAL 5	JEFE DE SERVICIOS INSTITUCIONALES	X				
LOAIZA CARPIO NELLY AIDEE	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				
MASACHE NARVAEZ PROSPERO ROLANDO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				
AVALOS VASQUEZ ANA LUISA	PROFESIONAL 3	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				
ROMERO DURAN GRACIELA DE FATIMA	TECNICO A	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				

ROJAS OJEDA MARISOL	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				
LEON OJEDA JENNY ESPERANZA	PROFESIONAL 5	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				
MOSQUERA CORREA TANIA MARILU	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				
BONILLA MOROCHO NANCY MARIBEL	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				
FUERTES MONTAÑO FAUSTO ENRIQUE	TECNICO A	JEFE DE TRANSPORTES		X			
ABAD VILLAVICENCIO XAVIER	ASISTENTE ADMINISTRATIVO B	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO		X			
ALVAREZ CELI BEATRIZ EMPERATRIZ	PROFESIONAL 3	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				
SÁNCHEZ FUERTEZ ESPERANZA GUADALUPE	PROFESIONAL 3	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				
BRICEÑO DUARTE LUZ VICTORIA	PROFESIONAL 4	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	X				
TORRES VIVANCO FLOR MARIA	TECNICO A	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO		X			
CARRION PRECIADO TRIANA FLORENCIA	TECNICO A	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO		X			
IÑIGUEZ BRAVO JUAN FERNADO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO A	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO		X			

## **g. DISCUSIÓN**

En base a los resultados obtenidos mediante la entrevista al coordinador de Recursos Humanos y las encuestas realizadas al personal del área en mención se detalla el siguiente diagnóstico, dando cumplimiento al objetivo propuesto:

### **REALIZAR UN DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ADMINISTRATIVA ACTUAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL HOSPITAL PROVINCIAL GENERAL ISIDRO AYORA.**

#### **RESEÑA HISTÓRICA.**



La cronología del Hospital Regional Isidro Ayora tiene su historia, anteriormente se llamaba San Juan de Dios, éste se inició en el 1849 prestando sus servicios a toda la comunidad, en 1912 empiezan trámites

para ser reformado y dar una mejor atención, esto duro hasta los primeros meses de 1945.

En 1945 y 1946 bajo la dirección del Instituto Interamericano de Salud, se construye el nuevo Hospital Regional y Docente Isidro Ayora siguiendo la franja occidental del Río Malacatos, fue inaugurado 1979 en donde inician sus servicios, está ubicado en la provincia de Loja, cantón Loja, parroquia sucre, en las calles Manuel Agustín Aguirre entre Juan José Samaniego y prolongación José Félix de Valdivieso.

El hospital quiere aplicar métodos y estrategias como: El sistema de gestión de calidad por procesos que se define como un conjunto unitario de procesos interdependientes, estructurados y organizados para satisfacer las necesidades de la demanda, en constante interacción con otros sistemas en su ambiente externo.

La diagramación de procesos es otra herramienta que quiere implementar la institución ya que es la parte esencial en la formulación del estatuto organizacional, y tiene el propósito de documentar el trabajo institucional utilizando la metodología de los diagramas de flujo pero que en la actualidad no cuenta con el formato respectivo. El conocimiento exacto de estos diagramas permitirá identificar los puntos críticos sobre los cuales se puede actuar para mejorar el desempeño de los procesos.

La validación de productos puede originar un ciclo de remodelación o reformulación de los subprocesos y procesos mejoramiento continuo de la calidad de validación puede requerir modificaciones de diferente magnitud



en la conformación de los equipos de trabajo, con el propósito de alcanzar la máxima consistencia y racionalidad en la organización.

La metodología de los diagramas de flujo es una técnica que permitirá la visualización de los procesos empleando el conocimiento y la creatividad de los equipos de trabajo pero no tienen un modelo de flujograma.

Esta entidad de salud se ha venido manejando con el apoyo de las SENRES (La Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de los Recursos Humanos y de Remuneraciones), detalla que la política gubernamental por procesos en todas las entidades autónomas de la Administración pública, cuyo objetivo es garantizar la calidad de la producción Institucional, mejorando la relación de tiempos y costos.

El 17 de julio del 2003 fue aprobado por La Comisión de Estructuras del Ministerio de Salud Pública de acuerdo a los lineamientos metodológicos de las SENRES. Los procesos identificados guardan coherencia y complementariedad en planta central, subsecretarías regionales, direcciones provinciales, áreas de salud y hospitales.

El Hospital Regional Isidro Ayora de la ciudad de Loja en su ambiente externo describe una serie de actividades relacionadas con el ambiente externo de la empresa, primeramente esta Institución depende mucho de los usuarios ya pensando en ellos es que esta empresa oferta sus servicios, para el bienestar de la comunidad, su segmento de mercado abarca el entorno demográfico urbano y rural con apertura para las provincias de

Zamora, y el Oro. Mantiene ciertos acuerdos con Instituciones de ayuda y de socorro como; policía, defensa civil.

Así mismo establece convenios con la cruz roja provisión de usuarios y transportes, específicamente se constituye como el proveedor de componentes sanguíneos y análisis de laboratorio, en cuanto a medicamentos y sistemas farmacológicos el Hospital mantiene una Red de Farmacias mediante acuerdos de créditos y garantías.

En el aspecto legal y constitucional existe la participación de varios organismos reguladores como la Dirección Provincial de Salud proporcionando las normas y políticas procedimientos e instrumentos para la operativización del sistema provincial de salud, el Ministerio Público coordina acciones para la aplicación de normas médico legales, el Ministerio de Economía para la dotación del presupuesto de toda la unidad de salud, el SENRES que regula y norma los recursos humanos, es indispensable los medios de comunicación, información y labor social tanto fuera como dentro de la organización ya que significa estar identificado con el bienestar social.

Los mercados de nuestra ciudad se los considera como los proveedores de alimentos, y finalmente la Dirección de hidrocarburos son los proveedores de gasolina, diesel, gas.

En el acontecer laboral mantienen una preferencia a los perfiles idóneos que cumplan los requisitos del cargo a ocupar, especialmente aquellas quienes estudios lo hayan realizado en la Universidad Nacional de Loja, es por ello

que se la considera a la misma como un mercado proveedor de profesionales.

### **BASE LEGAL.**

Esta Unidad Operativa de Salud fue creada mediante Acuerdo Ministerial: Decreto Legislativo No. 084 del 6 de junio de 1967, publicado en el Registro Oficial No. 149 del 16 del indicado mes y año, se creó el Ministerio de Salud Pública.

### **RAZÓN SOCIAL**

Para su funcionamiento el Hospital toma el nombre de: “HOSPITAL PROVINCIAL GENERAL ISIDRO AYORA”

### **MISIÓN:**

Brindar atención de salud especializada y sub-especialidad en prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación, con calidad, calidez y equidad a las y los usuarios que demanden de los servicios

### **VISION:**

Sera la institución líder en la región siete en prestar atención de salud integral y constituirse en un centro docente y de investigación en salud, con personal formado humanística y científicamente, equipado con tecnología de punta, con infraestructura física adecuada que satisfaga plenamente las necesidades de las y los usuarios.

### **PROPÓSITO:**

Satisfacer las necesidades en la prestación de servicios de Salud a todos los pobladores de la Región Sur del País y del área de su influencia,

contribuyendo a elevar el nivel de vida y el bienestar bio-psico-social de la comunidad.

### **OBJETIVOS:**

- Contribuir al mejoramiento del nivel de la salud y vida de la población
- Brindar atención médica universal, eficiente y eficaz a la población que demanda servicios de Salud.
- Coadyuvar al desarrollo técnico Administrativo y Científico en la prestación de servicios de salud y de las ciencias de la salud.
- Contribuir a la ampliación de la cobertura en la prestación de servicios de salud, a través de la creación de nuevas áreas de latente necesidad.
- Contribuir a mejorar la calidad de formación profesional, mediante acciones de docencia e investigación.
- Disminuir las tasas de Morbi-Mortalidad y propender a la atención progresiva del paciente.

### **ÁREA FÍSICA**

La infraestructura con la que cuenta el hospital es muy grande y está distribuida para todas las especialidades que por necesidad debe tener el hospital, sin embargo dentro de la parte administrativa no se ha definido un lugar específico, que permita al personal del área en mención desarrollarse completamente.

Esto debido a los constantes cambios posicionales de cada uno de los procesos del área administrativa, ubicándolos en lugares cada vez más distantes uno de otro, perjudicando la eficiencia del equipo administrativo

## **TALENTO HUMANO**

En referencia a la parte administrativa para llevar a efecto el reclutamiento, la selección, el ingreso, el nombramiento o contrato, la capacitación del personal que labora en el Hospital Isidro Ayora se lo realiza de la siguiente manera:

### **SELECCIÓN.**

El Hospital Provincial General Isidro Ayora lleva a cabo la selección del personal en base a una reglamentación existen dentro del ministerio de salud pública del país, la cual detalla todo el proceso, requisitos y tiempos.

De acuerdo al reglamento general de la ley orgánica del servicio público (LOSEP), en el suplemento del registro oficial 418 con fecha del 01 de abril del 2011, en el capítulo V desde el artículo 176 hasta el 189, tenemos lo siguiente:

### **DEL INGRESO.**

Para ocupar un puesto en el servicio público, debe cumplirse con los requisitos establecidos en el artículo 5 de la LOSEP, a cuyo efecto las personas deben cumplir con lo siguiente:

- 1.- Presentar la certificación de no tener impedimento legal para ingresar al servicio público emitida por el Ministerio de Relaciones Laborales, la cual comprenderá:

a) No haber sido sancionado con destitución por el cometimiento de delitos de cohecho, peculado, concusión, prevaricato, soborno, enriquecimiento ilícito y en general, por defraudación y mal manejo de fondos y bienes públicos;

b) No haber sido condenado por: delitos aduaneros, tráfico de sustancias estupefacientes o psicotrópicas, lavado de activos, acoso sexual, explotación sexual, trata de personas, tráfico ilícito o violación;

c) No haber recibido directa o indirectamente créditos vinculados contraviniendo el ordenamiento jurídico vigente;

2.- Declaración juramentada en la que conste no encontrarse incurso en causales legales de impedimento, inhabilidad o prohibición para el ejercicio de un puesto público, prevista en la LOSEP y el ordenamiento jurídico vigente, la cual se hará constar en la respectiva acción de personal;

3.- Presentar la correspondiente declaración patrimonial juramentada ante Notario en la que constará además, en caso de encontrarse en mora de obligaciones para con el sector público, legalmente exigibles, el detalle de la deuda con el convenio de pago suscrito, entre la persona que aspira ocupar un puesto en el sector público y la institución en la cual mantiene la obligación y señalar el lugar de su domicilio y residencia.

4.- Los ciudadanos extranjeros deberán cumplir a más de los requisitos establecidos en el artículo 5 de la LOSEP, con los requisitos establecidos por el Ministerio de Relaciones Laborales para el efecto y lo dispuesto en este Reglamento General.

A más de los requisitos establecidos en esta disposición, las UATH no solicitarán otro u otros documentos, salvo los que se encuentren establecidos en otros cuerpos legales en razón de la naturaleza de los puestos.

En el caso de renovación de contratos de servicios ocasionales, no se solicitará la presentación de los documentos señalados en los incisos anteriores. El Ministerio de Relaciones Laborales mantendrá un registro actualizado en el cual consten los impedimentos y prohibiciones para ejercer un puesto público, el mismo que proporcionará información adecuada a fin de verificar aquella proporcionada por la persona que ocupe un puesto en el sector público, de conformidad con las disposiciones que expida para el efecto.

### **DEL SUBSISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL**

Artículo 176.- Del subsistema de selección de personal.- es el proceso técnico mediante el cual se define y selecciona a la o el aspirante idóneo, que cumpla con los requisitos establecidos para el desempeño de un puesto en el servicio público a través del concurso de méritos y oposición correspondiente.

Artículo 177.- Principios del subsistema.- El subsistema de reclutamiento y selección de personal se sustentará en los siguientes principios:

a) Legalidad.- De acuerdo con lo que dispone la Constitución de la República, en su artículo 228, y la LOSEP en sus artículos 65, 66 y 68, el ingreso al sector público, el ascenso y la promoción en la carrera se realizarán mediante concurso de méritos y oposición;

b) Transparencia.- La aplicación de métodos y procedimientos para seleccionar el talento humano competente, responderá a un tratamiento técnico, transparente, objetivo e imparcial para todos los aspirantes a desempeñar un puesto público;

c) Credibilidad.- El proceso selectivo se ajustará a la observancia de políticas, normas, procedimientos, métodos y técnicas preestablecidas que den confianza y seguridad en su aplicación, obtención y verificación de resultados;

d) Igualdad.- La aplicación del proceso selectivo en condiciones de igualdad para las y los aspirantes y en función de los requisitos de los puestos;

e) Inserción y equidad.- Contempla acciones afirmativas para precautelar la equidad de género, la inserción y el acceso de las personas con discapacidad, con enfermedades catastróficas, de las comunidades, pueblos y nacionalidades y de migrantes ecuatorianos en el exterior que hayan prestado servicios con anterioridad en el servicio público, a un puesto público; y,

f) Difusión.- La difusión en la convocatoria y conocimiento, en las normas del concurso de méritos y oposición y su respectivo procedimiento y resultados.

Artículo 178.- Normativa de reclutamiento y selección.- sobre la base de las políticas, normas e instrumentos técnicos de aplicación obligatoria para los puestos de carrera en el servicio público, emitidos por el Ministerio de



Relaciones Laborales, las UATH aplicarán los mecanismos técnicos que permitan la obligatoria, correcta y eficiente administración del subsistema de reclutamiento y selección de personal.

Artículo 179.- Etapas del subsistema de reclutamiento y selección.- El subsistema de reclutamiento y selección de personal se fundamenta en los concursos públicos de méritos y oposición, que comprenden la preparación del proceso de reclutamiento, la convocatoria, evaluación y selección, expedición del nombramiento y la etapa posterior de inducción.

Artículo 180.- Concurso abierto.- El concurso abierto es el proceso mediante el cual se convoca a servidoras, servidores y personas ajenas a la institución, que reúnan los requisitos establecidos en la LOSEP y en las bases del concurso, dados a conocer a través de la convocatoria para que participen en los procesos selectivos a que hayan lugar en las instituciones del sector público, para llenar puestos vacantes.

La participación de las y los extranjeros residentes se regirá por las disposiciones establecidas en la LOSEP, este Reglamento General y la correspondiente norma técnica.

### **Sección 1a.**

#### **Reclutamiento y convocatoria**

Artículo 181.- Reclutamiento y convocatoria.- Luego de preparadas las bases, se procederá a la difusión del concurso de méritos y oposición que permita la participación del mayor número de aspirantes que cumplan con los

requisitos y competencias necesarias para ocupar un puesto en la institución, de acuerdo a las bases del concurso constantes en la convocatoria.

El Ministerio de Relaciones Laborales establecerá las políticas y normativa mediante la cual se llevarán a cabo los procesos para las convocatorias a los concursos de méritos y oposición utilizando medios escritos y electrónicos.

### **De la evaluación y selección**

Artículo 182.- Evaluación y selección.- Es la etapa del proceso, del concurso de méritos y oposición, mediante la cual se evalúa y escoge al mejor personal para ocupar un puesto público.

Artículo 183.- Concurso de méritos y oposición.- Es el proceso competitivo, orientado a seleccionar a la o el aspirante que demuestre poseer los mejores niveles de competencias, conforme los requisitos del puesto, considerando los siguientes componentes:

a) Mérito.- Consiste en el análisis y verificación de los documentos presentados por las y los aspirantes en las ofertas de trabajo, conforme a los requerimientos establecidos para el puesto público señalado en la respectiva convocatoria.

La evaluación es el procedimiento mediante el cual se mide objetivamente los niveles de competencias que ostentan las y los aspirantes, a través de la aplicación de pruebas y entrevistas. Al efecto se considerarán los conocimientos del aspirante así como, a través de las pruebas psicométricas, se evaluarán los aspectos psicológicos de aquellos aspirantes que hubieren superado la evaluación de conocimientos.

b) Oposición: Es la fase en la cual se recogen las eventuales impugnaciones respecto de las personas que han sido evaluadas favorablemente.

Artículo 184.- Clase de concurso.- Para la selección de personal, solo podrá realizarse concursos abiertos de méritos y oposición, de conformidad con la LOSEP, este Reglamento General y la normativa que expida el Ministerio de Relaciones Laborales.

Artículo 185.- Del proceso de reclutamiento y selección.- Las UATH de cada institución, de conformidad con las políticas, normas e instrumentos que señale el Ministerio de Relaciones Laborales y su normativa interna, serán responsables de diseñar y ejecutar el proceso de reclutamiento y selección de personal.

El Ministerio de Relaciones Laborales podrá intervenir en los mismos y dirigirlos, de ser el caso, a petición de la autoridad nominadora de las instituciones pudiendo, en el caso de puestos de la Función Ejecutiva, efectuar el proceso de reclutamiento y selección.

Artículo 186.- Tribunales de méritos y oposición, y de apelaciones.- Para la ejecución de los concursos de méritos y oposición, las instituciones del Estado conformarán tribunales de méritos y oposición y, de apelaciones, de conformidad con la normativa que emita el Ministerio de Relaciones Laborales.

Los miembros de los referidos tribunales que sean cónyuges, convivientes en unión de hecho legalmente reconocida, o tengan relación de parentesco hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad, con los

participantes de un concurso, deberán excusarse de integrar dichos tribunales. La autoridad nominadora en forma inmediata designará los reemplazos. El cumplimiento de esta disposición estará sujeta a verificación por parte del Ministerio de Relaciones Laborales y la Contraloría General del Estado.

Artículo 187.- Declaratoria de ganadora o ganador del concurso.- Concluida la etapa de selección que será regulada por el Ministerio de Relaciones Laborales, el Tribunal de Méritos y de Oposición mediante acta final, declarará ganadora o ganador del concurso a la o el aspirante que haya obtenido el mayor puntaje; y comunicará en un término máximo de tres días, a la autoridad nominadora para que esta expida el nombramiento provisional sujeto a período de prueba.

Inmediatamente se procederá a comunicar los resultados finales a los participantes y a publicarlos a través de la página web institucional y la web del Ministerio de Relaciones Laborales.

En el caso de que la ganadora o el ganador del concurso de Méritos y Oposición no aceptare el nombramiento, o no se presentare en la Institución para posesionarse del mismo, dentro del término de tres días a partir de la fecha de registro del nombramiento, el Tribunal de Méritos y Oposición declarará ganadora o ganador del concurso a la o el participante que haya obtenido el segundo mayor puntaje, y así sucesivamente, siempre y cuando la calificación de la persona ganadora sea igual o mayor a la mínima

establecida en la correspondiente norma dictada por el Ministerio de Relaciones Laborales.

Artículo 188.- Expedición de nombramiento.- Concluido el concurso, se expedirá el respectivo nombramiento al ganador o ganadora del mismo, de conformidad con lo establecido en este Reglamento General.

### **Sección 3a.**

#### **Inducción**

Artículo 189.- Inducción.- Las UATH implementarán mecanismos de inducción a fin de garantizar una adecuada inserción de la o el ganador del concurso de méritos y oposición.

46 -- Suplemento -- Registro Oficial N° 418 -- Viernes 1° de Abril del 2011  
oposición a su nuevo puesto de trabajo, y a la cultura organizacional de la institución en la cual laborará. Dicho período de inducción comprenderá aspectos relacionados con la promoción de derechos, obligaciones y responsabilidades del puesto, trato a sus compañeros y usuarios género, trato a personas con discapacidades y otros aspectos que se consideren relevantes.

#### **MANUAL DE BIENVENIDA.**

El manual de bienvenida es el instrumento por el cual el recién llegado a la institución tiene un acercamiento directo y puede entender de forma general la institución.

Sin embargo dentro del área administrativa del Hospital provincial general Isidro Ayora se pudo constatar mediante las siguientes preguntas hechas

tanto al personal como al coordinador de RRHH que no cuentan con mencionado manual.

¿El hospital isidro ayora cuenta con manual de funciones, de bienvenida y operacional en el área administrativa?

Al respecto indicó el jefe de recursos humanos que no cuenta con un manual de funciones Departamentalizado, ni con un manual de bienvenida y en cuanto al operacional no cuentan con flujogramas de procesos para ingresar los datos.

¿La institución donde usted labora cuenta con los siguientes manuales?

**CUADRO No. 4**

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MANUAL DE FUNCIONES POR CARGOS	39	100
MANUAL DE FUNCIONES DEPARTAMENTALIZADO	0	0
MANUAL DE BIENVENIDA	0	0
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	0	0

FUENTE: encuesta

ELABORACION: Los autores

## **MANUAL DE FUNCIONES**

Con respecto al manual de funciones para el personal de cada una de las áreas, que se encuentran dentro del área administrativa, se indica que poseen un manual de funciones por cargos, más no un manual que detalle sus funciones de manera departamentalizada. Se pudo constatar gracias a las preguntas hechas y detalladas anteriormente dentro de la constatación del manual de bienvenida.

Debido a la falta de este tipo de manuales se ha evidenciado en la mayoría de los casos la duplicidad de funciones y un uso deficiente del talento humano.

### **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

Se constató gracias a los resultados obtenidos y detallados anteriormente en dos preguntas, que la institución no cuenta con un manual de procedimientos disponible para sus empleados y trabajadores.

### **CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO.**

Los empleados que laboran permanente en el área administrativa, cuentan con una capacitación acorde a las actividades que desempeñan en sus diferentes puestos de trabajo.

### **MOTIVACIÓN.**

La motivación dentro de los diferentes procesos del área administrativa, es carente según lo manifestado por el personal encuestado ya que no se identifican factores de motivación.


### **DIRECCIÓN.**

El personal que está al frente de la dirección, tiene poder de decisión liderazgo y responsabilidad para cumplir con sus funciones y supervisar al personal, son profesionales de la salud con conocimientos médicos y administrativos.

### **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Con respecto a la evaluación de desempeño se pudo constatar que si se aplica una evaluación de desempeño sin embargo es muy deficiente debido

a no ser propia de la institución y que le genera conflictos para poderla aplicar ya que es formato perteneciente a la SENRES como se detallara seguidamente con un ejemplo:

		FORMULARIO SENRES-EVAL-01			
<b>FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DEL JEFE INMEDIATO</b>					
<b>DATOS DEL SERVIDOR:</b>					
Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado):		VALDIVIESO HENRY FABIAN			
Denominación del Puesto que Desempeña:		Profesional 4			
Título o profesión:		Doctora en Derecho			
Apellidos y Nombre del jefe Inmediato o superior inmediato (Evaluador):		Dr. Ricardo Costa Ochoa			
Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa):		Desde:	Hasta:		
		01/08/2008	30/09/2008		
<b>EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO</b>					
<b>INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO:</b>		<b># Actividad</b> 8	<b>Factor:</b> 60%		
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Período Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
Impresión de asistencias del personal y flash de asistencia	# de impresiones de asistencia realizadas / # de asistencias programadas	520	520	100	5
¿ A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente período de evaluación ?			APLICA EL + 4 %		% DE AUMENTO
			SI		0
<b>Total Actividades Esenciales:</b>				<b>60%</b>	
<b>CONOCIMIENTOS</b>		<b># Conocimientos:</b> 8	<b>Factor:</b> 8%	<b>Nivel de Conocimiento</b>	
Análisis descriptivo de la información y manejo del sistema informático de asistencia				Muy Bueno	
<b>Total Conocimientos:</b>				<b>7%</b>	
<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO</b>		<b># Competencias:</b> 7	<b>Factor:</b> 8%	<b>Nivel de Desarrollo</b>	
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable		Nivel de Desarrollo	
Monitoreo y control	Alta	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.		Altamente Desarrollada	
<b>Total Competencias Técnicas del Puesto :</b>				<b>7,7%</b>	
<b>COMPETENCIAS UNIVERSALES</b>		<b># Competencias:</b> 6	<b>Factor:</b> 8%	<b>Frecuencia de Aplicación</b>	
<b>ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE :</b>					
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable		Frecuencia de Aplicación	
APRENDIZAJE CONTINUO	Alta	Realiza trabajos de investigación que comparte con sus compañeros. Comparte sus conocimientos y experiencias actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.		Frecuentemente	



ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Alta	Demuestra interés en atender a los usuarios internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	Siempre
<b>Total Competencias Universales:</b>			<b>7,3%</b>
<b>TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO</b> Factor: <b>16%</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RELEVANCIA</b>	<b>COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</b>	<b>Frecuencia de Aplicación</b>
TRABAJO EN EQUIPO	Alta	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.	Siempre
INICIATIVA	Alta	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo	Frecuentemente
<b>LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD DE GESTIÓN.</b>			
LIDERAZGO	Alta	Alto Desarrollo de los talentos y motivación en su equipo de trabajo para generar comunicación, confianza y compromiso a través del ejemplo y servicio para el logro de objetivos comunes.	Siempre
<b>Total Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo:</b>			<b>14,7%</b>
<b>OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO (EN CASO DE QUE LAS TENGA):</b>			
<b>QUEJAS DEL CIUDADANO (PARA USO DE LAS UARHS) INFORMACIÓN PROVENIENTE DEL FORMULARIO EVAL-02</b>			
<b>Nombre de la persona que realiza la queja</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>No. DE FORMULARIO</b>	<b>APLICA DESCUENTO A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>
			<b>% DE REDUCCIÓN</b>
<b>RESULTADO DE LA EVALUACIÓN</b>			
<b>FACTORES DE EVALUACIÓN</b>			<b>CALIFICACIÓN ALCANZADA</b>
Indicadores de Gestión del puesto			60,0
Conocimientos			7,0
Competencias técnicas del puesto			7,7
Competencias Universales			7,3
Trabajo en equipo, Iniciativa y Liderazgo			14,7
Evaluación del ciudadano ( - )			0,0
<b>TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: 96,7</b>			
<b>EXCELENTE: DESEMPEÑO ALTO</b>			
<b>FUNCIONARIO (A) EVALUADOR (A)</b>			
<b>Fecha (dd/mm/aaaa):</b>			
CERTIFICO: Que he evaluado al (a la) servidor (a) acorde al procedimiento de la norma de Evaluación del Desempeño.			
<b>FIRMA</b>			
Evaluador o jefe Inmediato Dr. Ricardo Costa Ochoa			

Todo esto se contrasta con la pregunta hecha dentro de la entrevista hecha al coordinador de RRHH.

¿La institución ha realizado la evaluación del desempeño al personal administrativo?

Manifestó el jefe de recursos humanos que el Hospital si ha realizado la evaluación del desempeño a sus empleados y trabajadores pero lo ha realizado con los formatos de la SENRES pero que es muy complicado, que le justaría aplicar un instrumento o formato propio que facilite la ejecución de la evaluación que si es permitido de acuerdo la TERCERA disposición transitoria establecida en la NORMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (CODIFICADA) ACORDE A LAS REFORMAS DE LA RESOLUCIÓN No. SENRES – 2008 - 000170 que dice: Las Instituciones que cuentan con instrumentos y formatos propios que facilitan la ejecución de la evaluación, podrán utilizarlos siempre que se registren todos los campos del formulario SENRES-EVAL-01 conforme a lo establecido en el “procedimiento de la evaluación del desempeño”, los campos establecidos son: conocimiento, responsabilidad, rendimiento, calidad, iniciativa, puntualidad, compañerismo, creatividad.

### **VALUACIÓN DE PUESTOS**

En base a la entrevista realizada al coordinador de RRHH se manifestó que no se ha desarrollado valuaciones de puestos dentro del área administrativa del hospital, debido a que todo lo se refiere a dicha valuación se encuentra establecido por norma del sector público, sin embargo manifiesta que sería

de gran utilidad contar con una valuación de puestos interna del área en mención para la toma de futuras decisiones y un adecuado uso del presupuesto.

### **ORGANIZACIÓN DE RECURSOS MATERIALES**

En cuanto a la organización de los recursos materiales que son destinados al área administrativa, se puede argumentar que es eficiente y no presenta inconvenientes.

El capital humano cuenta con aproximadamente 398 personas entre médicos, enfermeras, empleados, trabajadores con nombramiento y otros contratados, los mismos que se encuentran distribuidos en las diferentes áreas, departamentos o secciones de trabajo del hospital, cumpliendo sus actividades diarias para el adelanto de la institución.

Dentro de la estructura interna se encuentran la parte Administrativa con 40 personas que componen los departamentos de Recursos Humanos, Financiero, Mantenimiento y Servicios Institucionales quienes conforman el proceso habilitante de apoyo como se detalla de siguiente manera:

#### **PERSONAL ADMINISTRATIVO**

<b>AREA</b>	<b>NUMERO DE TRABAJADORES</b>
Recursos Humanos	4
Financiero	18
Mantenimiento	1
Servicios Institucionales	17
<b>TOTAL DE PERSONAL</b>	<b>40</b>

## **SERVICIOS QUE PRESTA EL HOSPITAL**

El hospital Isidro Ayora consta con diferentes servicios distribuidos en la siguiente manera;

### **PRIMER PISO**

- Gestión Estratégica Hospitalaria
- Gestión Técnica Hospitalaria
- Servicios Institucionales
- Oferta y demanda Hospitalaria
- Recursos humanos Gestión Financiera
- Gestión Financiera
- Administración de caja
- Enfermería
- Aseguramiento de la calidad

### **SEGUNDO PISO**

- Gineco - Obstetricia
- Consultorio Anexos. IESS
- Neonatología
- Centro Obstétrico
- Voluntariado San Vicente de Paul
- Bodega
- Secretariado comité de Adquisiciones
- Laboratorio Patología
- Residencia Médica
- Capilla
- Salud Mental
- Secretaria internado portatorios U.N.L

### **TERCER PISO**

- Cirugía

- Central de Esterilización
- Unidad de cuidados Intensivos
- Centro Quirúrgicos
- Unidad de Quemados
- Unidad de Hemodiálisis

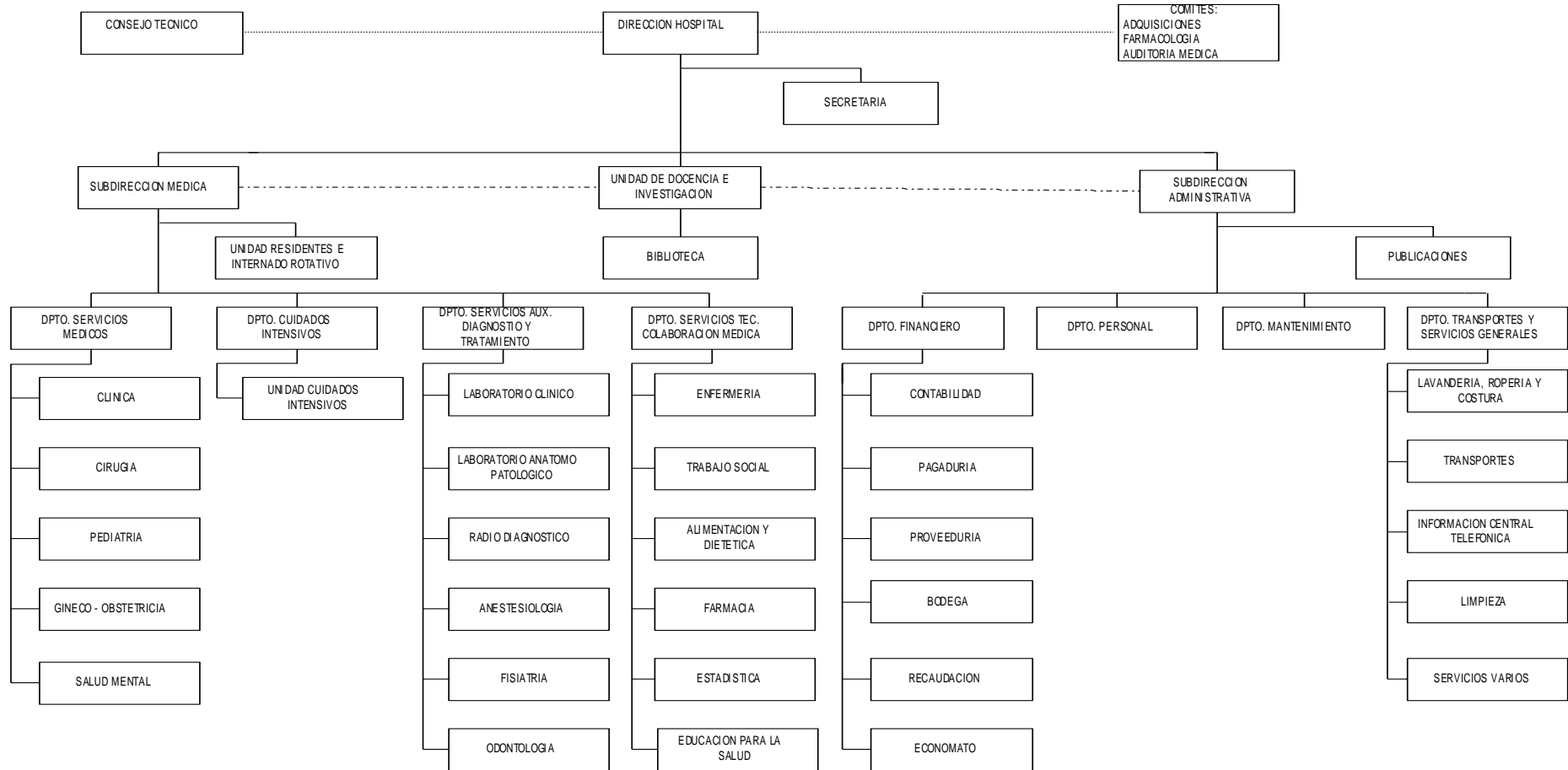
#### **CUARTO PISO**

- Pediatría
- Medicina Interna

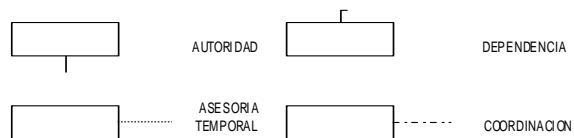
#### **PLANTA BAJA**

- Mantenimiento
- Hotelería
  - Alimentación y dietética
  - Lavandería
  - Costura
  - Limpieza

## ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE HOSPITAL REGIONAL Y DOCENTE "ISIDRO AYORA" DE LOJA



### LEYENDA



ELAB.	APROB.	FECHA	REFERENCIA
A.B.C.	DR. R.A.	ABRIL/02	..... ASE ----- COOR

## **POLÍTICO LEGAL**

En este ámbito el Hospital Regional Isidro Ayora mantiene conexión con la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de los Recursos Humanos y de Remuneraciones – SENRES – (ex OSCIDI), ente Rector del desarrollo organizacional y de los recursos humanos (art. 54 de la Ley de Servicio Civil) ha dispuesto, la política gubernamental de estructuración por procesos en todos los Ministerios y entidades autónomas de la Administración Pública. El objetivo fundamental de la propuesta de sistema de gestión de calidad por procesos es garantizar la calidad de la producción institucional, mejorando la relación de tiempos y costos.

El Hospital "Isidro Ayora" de Loja, es regido por el Estado, cumple funciones de docencia universitaria, semi-abierto, zonal. Actualmente tiene una capacidad de 400 camas destinadas para una población urbana actual de 110.633 (76,6%) habitantes, para el área rural de 33.860 (23,4%), y con una cobertura a nivel de su provincia como; las partes altas de las provincias de El Oro y de Zamora Chinchipe. Estos datos fueron proporcionados por el departamento de Administración del hospital, donde se realiza anualmente con la población correspondiente según el Inec.

## **POLÍTICO LABORAL**

El Hospital Isidro Ayora de Loja, es una entidad que está sometido al Sistema de Servicios de Salud del Ministerio de Salud Pública, implementado para prestar atención de salud integral y de tipo ambulatorio a toda la población de la Región Sur del país, así como del área de influencia, cuyos servicios cubren un

radio de acción siendo gratuitos favoreciendo a los usuarios de escasos recursos económicos.

De acuerdo a las jornadas laborales que cumplen los trabajadores en el hospital se han establecido según las cuatro áreas de trabajo, en donde los empleados cumplen con jornadas horario fijo y los trabajadores con horario rotativo.

### **TECNOLÓGICO**

Este ámbito es muy importante dentro de cualquier organización debido a que sin ella no existiría un buen servicio, y por ende no se llegaría a ser efectivamente competitivo si no se empleara la tecnología adecuada para atender a los usuarios, es así que los equipos tecnológicos del hospital son proporcionados por el estado que entrega anualmente un presupuesto para la adquisición de equipos tomando en cuenta la depreciación de cada uno, con esto el hospital posee múltiples dispositivos suficientes para su funcionamiento todo esto para no se quede rezagado frente a otros Hospitales, Clínicas de la provincia y se establezca como una entidad de salud operativa.

El estado entrega un presupuesto a la institución destinado para la adquisición de maquinaria y equipos, actualmente cuenta con imágenes de punta, topógrafo, eco cardiógrafo, mimógrafo, laboratorio, monitores nuevos, en todas las áreas. Tomando en cuenta el tiempo de depreciación de cada equipo.



## **SOCIO-CULTURAL**

Los servicios que presta el Hospital es para todo tipo de personas no existe distinción por lo que es una entidad pública que brinda sus servicios a toda la ciudadanía respetando las diversas culturas, etnias, condiciones sociales. Cubre las provincias del Oro, Azuay, Zamora Chinchipe y región Norte del Perú, se encuentra regido por el Ministerio de Salud Pública.

Referente a la Cultura Organizacional que tiene el Hospital Isidro Ayora, ponemos a consideración que todo el personal que labora en la Institución, tienen un respeto hacia los jefes departamentales, internamente con los compañeros de área de trabajo, y en cuanto a valores se refiere está la puntualidad, tanto a la entrada como a la salida del trabajo, cumplir con las horas de trabajo responsablemente, se identifican con el uniforme dependiendo del área de trabajo, cuentan con un registrador de entrada y salida , respetan la jerarquía de cada departamento.

Existe un buzón del SENRES en donde se receptan sugerencias por parte de los usuarios en relación a los servicios prestados, estos aspectos también forman parte de la cultura organizacional de este hospital.

Aunque a veces su personal tiene un desinterés en cumplir los reglamentos internos, por lo que su calidad en el servicio no es tan eficiente, generando un bajo nivel de aceptabilidad en los usuarios.

## **AMBIENTAL**

En este aspecto se rigen al Manual de Normas y procedimientos para el manejo interno de los desechos sólidos hospitalarios, en donde se clasifican de la siguiente manera:

1. Generales son aquellos que no son riesgosos, representan un mayor porcentaje y están destinados como recursos económicos por ser reciclables.
2. Infecciosos son en menor porcentaje, provenientes de salas de aislamiento de pacientes, materiales biológicos, sangre humana y productos derivados, residuos anatómicos patológicos y quirúrgicos, residuos corto punzantes, al no ser manejados apropiadamente según la norma, generan como efecto inmediato la contaminación del 100% ocasionando un serio riesgo para los pacientes, personal de salud, trabajadores municipales, comunidad en general y el medio ambiente.
3. Especiales son aquellos generados durante las actividades auxiliares de los centro de atención de salud que no han entrado en contacto con los pacientes ni con agentes infecciosos los cuales son: residuos químicos peligrosos, residuos farmacéuticos, residuos radioactivos.

Este proceso es de mucha importancia debido a que su eliminación es apropiada y no genera contaminación al personal interno-externo, pero existe una contaminación al medio ambiente por la razón que estos residuos infecciosos son llevados a un lugar en donde cierta parte pasaran a ser incinerados, lo que causa una notable contaminación por la emanación de los gases CO<sub>2</sub> (Dióxido de carbono) otra fundas con elementos infecciosos

en cambio son abandonados en áreas lejanas para ser enterrados o incinerados. Todos estos procesos aportan al calentamiento global del planeta generando un impacto ambiental severo.

### **ORGANIZACIONAL**

La Administración que se ha venido dando en las Instituciones de Salud pública a nivel nacional no han sido satisfactorias, debido a que anteriormente se trabajaba con normas divergentes, mantenían una orden centralizado en donde no se tomaba en cuenta las opiniones de los trabajadores, en lo que solamente recibían ordenes de parte de las autoridades de turno existiendo así una administración rígida e inflexible. 2005 con el propósito de solucionar estos problemas y alcanzar la satisfacción de los clientes externos e internos, el Gobierno ha dispuesto la implantación del sistema de gestión de calidad en todas las entidades de la administración pública, a través de una estructura organizacional por procesos, que permita aumentar la competitividad y permanencia institucional e incrementar la calidad de los productos, con este tipo de Administración que es descentralizada, facilitando la comunicación entre autoridades y subordinados.

### **PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO**

El porcentaje de participación que tiene el hospital de acuerdo a la producción de servicios es 63%, debido a que presta sus servicios por coberturas tanto en la provincia de Loja, Zamora, norte del Perú, y la parte

alta del Oro no se ha establecido el grado de participación del mercado lojano.

La competitividad de acuerdo con los demás Hospitales, el hospital se diferencia en la capacidad instalada, por contar con reducido material suficiente, otra razón son las especialidades que no son las mismas, llegando a crear un margen de comparación notorio. Con relación a las clínicas también genera un ambiente competitivo de acuerdo a los servicios que presta ya que cuentan con todas las especialidades y sub-especialidades, ubicándose en primer nivel, es por ello que el hospital se encuentra situado en un segundo nivel.

### **COMPETENCIA**

En nuestra ciudad existen varias casas de salud destinadas a brindar servicio a la colectividad lojana, actualmente existen ocho centros de atención hospitalaria y clínica como; clínica Mogrovejo, San José, San Agustín, Hospital UTPL, clínica Nataly, clínica Abendaño, Maternidad Municipal Julia Esther González, Hospital militar, clínica Santa María.

De acuerdo a estos antecedentes se considera que el grado de competitividad que lleva el Hospital Regional Isidro Ayora es mínimo debido a las pocas estrategias que aplica el hospital, no permite ofrecer un servicio óptimo, sus estrategias son planteadas pero no ejecutadas en su totalidad.

Cabe recalcar que el hospital frente a estas organizaciones antes mencionadas se mantiene un segundo nivel en cuanto a servicios, ya que en relación con otros hospitales recae una diferencia superior en la capacidad

instalada e infraestructura. Mientras que en el aspecto de las clínicas existe un nivel avanzado debido a que estas cuentan con todas las especialidades.

Otro aspecto competitivo que es tomado en cuenta es la infraestructura, que hoy en día se está ampliando en las áreas de emergencia, consulta externa, laboratorio clínico.

En este hospital no solo se brinda servicios de salud, sino que existen muchos servicios más como; mantenimiento para la Institución, hotelería, finanzas, asesor jurídico, comunicación.

## **REDISEÑAR LOS ORGANIGRAMAS DE ACUERDO A LA ESTRUCTURA PROPUESTA PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL HOSPITAL PROVINCIAL GENERAL ISIDRO AYORA.**

Para cumplir con el presente objetivo dando una propuesta de organigramas para el área administrativa del hospital se tomó en cuenta los Art. 13, 14 de la RESOLUCIÓN No. SENRES-PROC-2006-00046 en lo que tienen que ver con la NORMA TÉCNICA DE DISEÑO DE REGLAMENTOS O ESTATUTOS ORGANICOS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS, para lo cual se cumplió con los pasos que establece la norma para realizar el organigrama institucional como se detalla a continuación:

- ✓ Diseño de la estructura Orgánica
  - Unidades Administrativas: comprende una definición, la base legal, propósitos, objetivos, políticas de salud y las funciones básicas del hospital.
  - Niveles jerárquicos:
  - Líneas de Autoridad y Responsabilidad
  - Organigrama Estructural
- ✓ Diseño de Procesos
  - Procesos Gobernantes
  - Procesos Habilitantes
    - Proceso de Asesoría
    - Proceso de Apoyo
  - Procesos agregadores de valor

**a). Diseño de la Estructura Orgánica.-** Para el diseño de la estructura orgánica se consideró y analizó los siguientes componentes:

**1. Unidades Administrativas.-** Una estructura organizacional puede estar conformada por direcciones y departamentos a los cuales se denominarán unidades administrativas.

La identificación o estructuración de las unidades administrativas dependerá de las necesidades de la organización, basadas en la definición, base legal, propósito, objetivos, políticas y funciones del Hospital Isidro Ayora de la Ciudad de Loja.

**Definición:** El Hospital Provincial General "Isidro Ayora" de Loja, es una Entidad del Sistema de Servicios de Salud del Ministerio de Salud Pública, implementado para prestar atención de salud integral de tipo ambulatorio y de internamiento a la población de la Región Sur del país, así como del área de influencia, cuyos servicios externos cubren un radio de acción hasta el ámbito familiar. Es además un centro de formación profesional de personal médico y de enfermería, así como de investigación bio-social.

El Hospital Provincial General "Isidro Ayora" de Loja, es regentado por el Estado, cumple funciones de docencia universitaria, semi-abierto, zonal. Actualmente tiene una dotación normal de 243 camas destinadas para una población urbana actual de 110.633 (76,6%) habitantes, para el área rural de 33.860 (23,4%), y con una cobertura a nivel de su provincia como de las partes altas de las provincias de El Oro y de Zamora Chinchipe.

**Base Legal:** Esta Unidad Operativa de Salud fue creada mediante Acuerdo Ministerial: Decreto Legislativo No. 084 del 6 de junio de 1967, publicado en el Registro Oficial No. 149 del 16 del indicado mes y año, se creó el Ministerio de Salud Pública.

Decreto Supremo No. 232 del 14 de abril de 1972, publicado en el Registro Oficial No. 48 del mismo mes y año, se suprimen las Juntas y Asistencias Sociales del País y se incorporan al Ministerio de Salud Pública, todos los hospitales con sus patrimonios respectivos.

Los pacientes del antiguo Hospital fueron trasladados a esta unidad el 25 de julio de 1979 y se prestó atención al público el 2 de agosto del mismo año, en donde se constituyó en su inauguración oficial.

**Propósito:** Satisfacer las necesidades en la prestación de servicios de salud a todos los pobladores de la Región Sur del País y del área de su influencia, contribuyendo a elevar el nivel de vida y el bienestar bio-psico-social de la comunidad.

**Objetivos:**

- ❖ Contribuir al mejoramiento del nivel de salud y vida de la población;
- ❖ Brindar atención médica universal, eficiente y eficaz a la población que demanda servicios de salud;
- ❖ Coadyuvar al desarrollo Técnico-Administrativo y Científico en la prestación de salud y de las ciencias de la salud;



- ❖ Contribuir a la ampliación de la cobertura en la prestación de servicios de salud, a través de la creación de nuevas áreas de latente necesidad;
- ❖ Contribuir a mejorar la calidad de formación profesional, mediante acciones de docencia e investigación; y,
- ❖ Disminuir las tasas de Morbi-Mortalidad y propender a la atención progresiva del paciente.

**Política de Salud:** Siendo la salud un derecho individual y de todos, esta debe ser brindada sin distinción de raza, condición social, credo religioso, económico y cultural, estará basada en los principios de universalidad, integridad y continuidad.

**Funciones Generales del Hospital:**

- ❖ Planificar, ejecutar, coordinar y controlar las actividades de salud en su área;
- ❖ Desarrollar acciones encaminadas al fomento y protección de la salud;
- ❖ Ejercer actividades de protección específicas de salud;
- ❖ Brindar atención de recuperación de salud;
- ❖ Cumplir con las actividades de rehabilitación de la salud;
- ❖ Efectuar docencia intra y extra hospitalaria e interinstitucional;
- ❖ Realizar investigaciones dentro de las áreas médicas y administrativas;

- ❖ Coordinar con los niveles superiores e inferiores dentro del sistema de regionalización de servicios, las acciones técnicas, científicas y administrativas correspondientes; y,
- ❖ Supervisar y prestar asistencia técnica a las unidades operativas de menor complejidad en su área.

**2. Niveles Jerárquicos.-** La jerarquía administrativa se refiere al número de niveles de administración que adopta una organización, para garantizar la realización de sus productos y en consecuencia, el alcance de sus objetivos.

Para su funcionamiento el Hospital Provincial General “Isidro Ayora” de Loja, tendrá los siguientes niveles jerárquicos:

- **NIVEL DIRECTIVO EJECUTIVO**

- Dirección

- Subdirección

- **NIVEL ASESOR**

- Consejo Técnico

- Comité de Adquisiciones

- Comité de Farmacología

- Comité de Auditoria Médica

- **NIVEL DE APOYO O AUXILIAR**

- Subdirección Médica

- Subdirección Administrativa

Unidad de Docencia e Investigación

Unidad de Residentes e Internado Rotativo

- **NIVEL OPERATIVO**

Departamento de Servicios Médicos:

Servicio de Medicina Interna

Servicio de Cirugía

Servicio de Pediatría

Servicio de Gineco-Obstetricia

Servicio de Salud Mental

Unidad de Cuidados Intensivos

Departamento de Servicios Auxiliares de Diagnóstico y Tratamiento:

Servicio de Laboratorio Clínico

Servicio de Anatomía Patológica

Servicio de Radio Diagnóstico

Servicio de Anestesiología

Servicio de Fisiatría

Servicio de Odontología

Departamento de Servicios Técnicos de Colaboración Médica:

Servicio de Enfermería

Servicio de Trabajo Social

Servicio de Alimentación y Dietética

Servicio de Farmacia Institucional

Servicio de Estadística

Servicio de Educación para la Salud

Departamento Financiero:

Servicio de Contabilidad

Servicio de Pagaduría

Servicio de Proveduría

Servicio de Bodega General

Servicio de Recaudación

Servicio de Economato

Departamento de Recursos Humanos

Departamento de Mantenimiento

Departamento de Comunicación-Publicaciones.

Departamento de Transportes y Servicios Generales:

Servicio de Lavandería, Ropería y Costura

Servicio de Transportes

Servicio de Información y Central Telefónica

Servicio de Limpieza

Servicios Varios (vigilancia, conserjería)

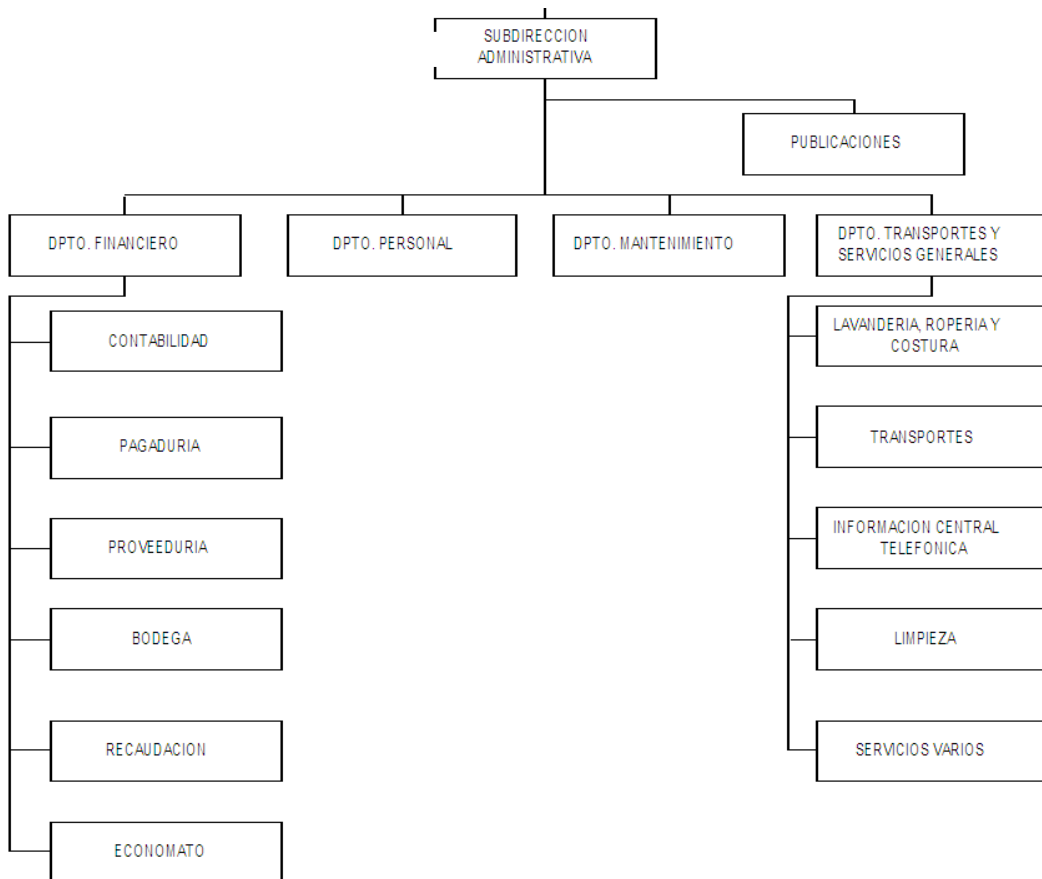
**3. Líneas de Autoridad y Responsabilidad.-** Es el canal formal que define la autoridad y responsabilidad desde el más alto nivel hasta la base de la organización y viceversa; es el nexo de comunicación entre todas las posiciones o niveles de la organización.

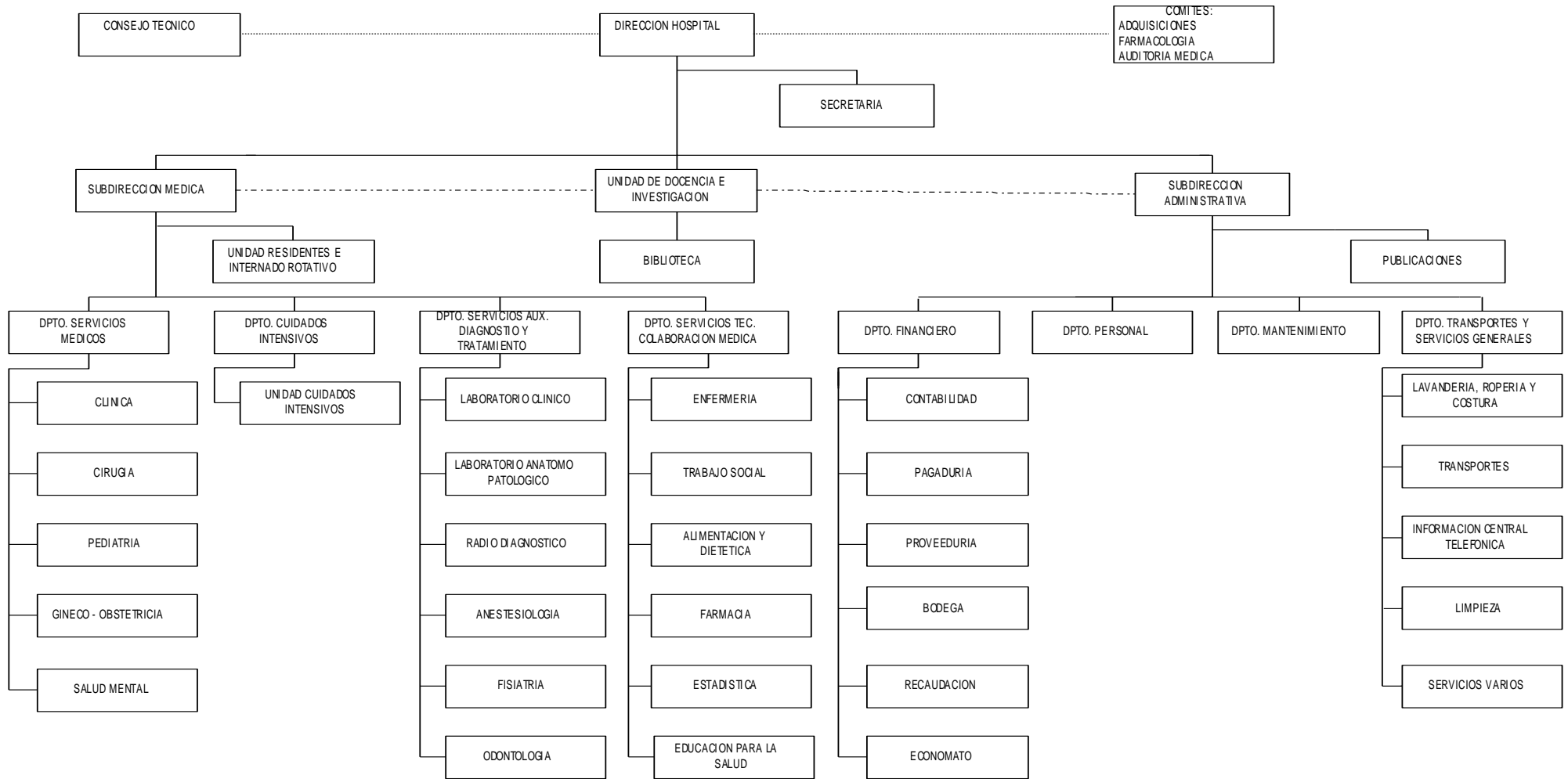
Para ello se especificó claramente la interrelación que existe entre las personas, unidades y la organización, indicando la dependencia,

responsabilidad y dirección que se debe seguir ininterrumpidamente de forma vertical u horizontal dentro del Hospital.

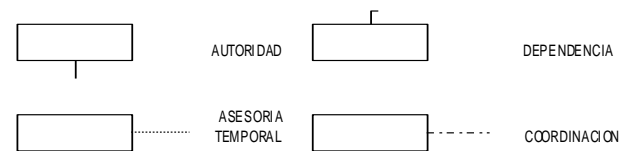


**Organigrama Estructural.-** es la representación gráfica de la Estructura Organizacional. Sustenta y articula todas sus partes integrantes e indica la relación con el ambiente externo de la organización.





**LEYENDA**



ELAB.	APROB.	FECHA	REFERENCIA
A.B.C.	DR. R.A.	ABRIL/02	..... ASE ----- COOR

**b). Diseño de Procesos.-** Los procesos al interior del Hospital Isidro Ayora se agruparon en función del grado de contribución y valor agregado al cumplimiento de la definición, base legal, propósito, objetivos, políticas y funciones del Hospital, y han sido clasificados por su responsabilidad en:

**1. PROCESOS GOBERNANTES.-** Denominados gobernadores, estratégicos, de dirección, de regulación o de gerenciamiento. Son responsables de emitir políticas, directrices y planes estratégicos para el funcionamiento de la organización. Entre ellos se encuentran:

Gestión Estratégica

Gestión Técnica

**2. PROCESOS HABILITANTES.-** Se clasifican en procesos habilitantes de asesoría y los procesos habilitantes de apoyo, estos últimos conocidos como de sustento, accesorios, de soporte, de staff o administrativos. Son responsables de brindar productos de asesoría y apoyo logístico para generar el portafolio de productos demandados por los procesos gobernantes, agregadores de valor y por ellos mismos.

**2.1. Habilitantes de Asesoría:**

Gestión de Asesoría Jurídica

Gestión de Aseguramiento de la Calidad

Docencia e Investigación

Comité de Participación Social

**2.2. Habilitantes de Apoyo:**

Desarrollo Organizacional

- Gestión de Recursos Humanos
- Gestión de Transporte y Servicios Generales

- Servicio de Lavandería, Ropería y Costura
- Servicio de Transportes
- Servicio de Información y Central Telefónica
- Servicio de Limpieza
- Servicios Varios (vigilancia, conserjería)
- Gestión de Comunicación-Publicaciones
- Gestión de Mantenimiento
- Gestión Financiera
  - Servicio de Contabilidad
  - Servicio de Pagaduría
  - Servicio de Proveduría
  - Servicio de Bodega General
  - Servicio de Recaudación
  - Servicio de Economato

**3. PROCESOS AGREGADORES DE VALOR.-** Llamados específicos, principales, productivos, de línea, de operación, de producción, institucionales, primarios, claves o sustantivos. Son responsables de generar el portafolio de productos y/o servicios que responden a la misión y objetivos estratégicos de la institución. Entre ellos tenemos:

Agrupada a las especialidades médicas encargadas de prestar atención directa ambulatoria y de hospitalización a personas sanas y enfermas.

- a) Calificación de Demanda y Oferta Hospitalaria
- b) Operativización de Normas en la Gestión de Servicios Hospitalarios:
  - b.1. Emergencia
  - b.2. Consulta Externa



b.3. Hospitalización: Las especialidades básicas son:

- Medicina Interna
- Pediatría
- Cirugía
- Gineco-Obstetricia

**SUBESPECIALIDADES:**

- Odontología
- Oftalmología
- Otorrinolaringología
- Salud Mental
  
- Unidad de Cuidados Intensivos
- Unidad de Quemados
- Unidad de Hemodiálisis
- Neonatología
- Fisiatría y Rehabilitación

b.4. Servicios Técnicos Complementarios:

Los servicios que a través de actividades específicas y procedimientos especiales, ayudan a formular o confirmar el diagnóstico y a prescribir o verificar el tratamiento de personas enfermas:

- Imagenología
- Laboratorio Clínico
- Laboratorio Patológico
- Unidad de Endoscopia Digestiva

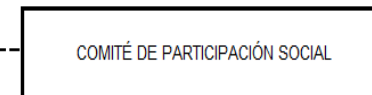
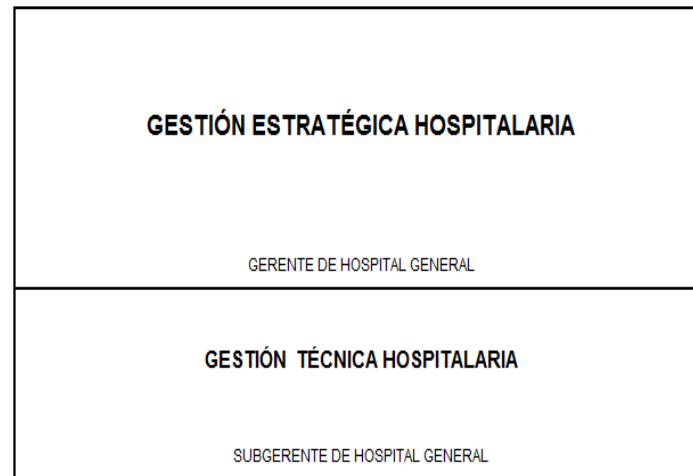
c). Control y Mejoramiento de la Operativización de Normas en la Gestión de Servicios Hospitalarios

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL POR PROCESOS  
 "HOSPITAL PROVINCIAL GENERAL ISIDRO AYORA"

**GOBERNANTES**

**HABILITANTES DE APOYO**

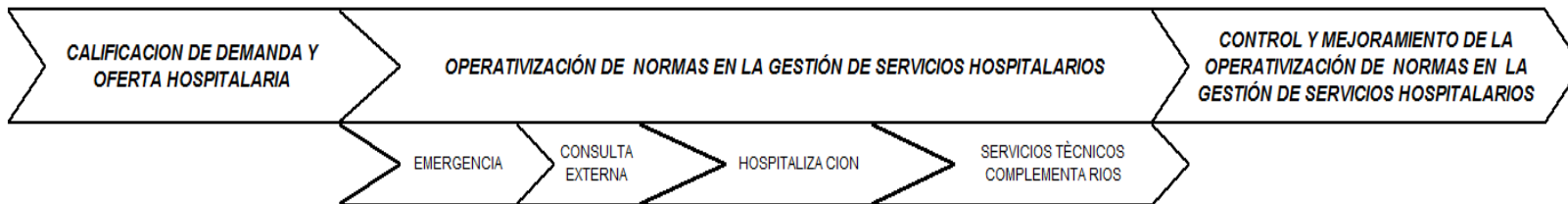
DESARROLLO ORGANIZACIONAL
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
GESTIÓN FINANCIERA
GESTIÓN DE MANTENIMIENTO
GESTIÓN DE SERVICIOS INSTITUCIONALES



**HABILITANTES DE ASESORIA**

ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE GESTIÓN
ASESORIA JURÍDICA
DOCENCIA E INVESTIGACION

**DE VALOR AGREGADO**

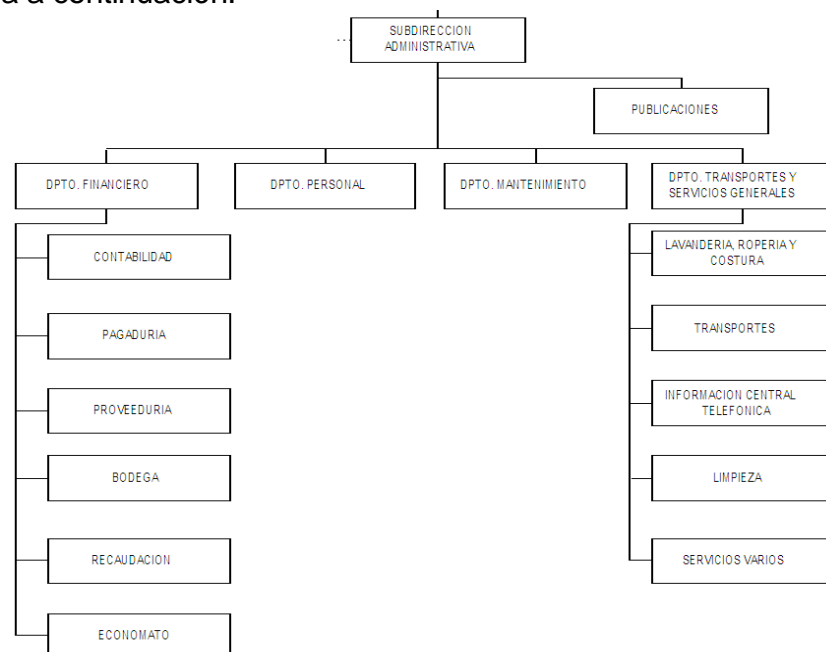


**ELABORAR LOS MANUALES DE FUNCIONES DEPARTAMENTALIZADO,  
BIENVENIDA, Y OPERACIONAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL  
HOSPITAL PROVINCIAL GENERAL ISIDRO AYORA.**

Para dar cumplimiento al objetivo planteado se propone los siguientes manuales que se elaboraron en base a las necesidades de cada sector según lo que se pudo evidenciar dentro de la investigación de campo mediante las entrevista hecha al coordinador de RRHH y las encuestas aplicadas al personal perteneciente al área investigada.

**MANUAL DE FUNCIONES**

El Hospital Provincial General "Isidro Ayora" de Loja, esta desconcentrado administrativa y financiera en su gestión y para efectos de concentración o consolidación coordina acciones con la Dirección Provincial de Salud, se encuentra conformado por dos principales áreas técnicas: Médica y Administrativa bajo responsabilidad de la Dirección y subdirección del Hospital respectivamente. Para la realización de este objetivo en lo que tiene que ver el **Manual de funciones** se lo ha realizado en forma departamentalizada tomado en cuenta el Área Administrativa como se detalla a continuación:



## DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS



**DEFINICION:** Es el departamento encargado de la administración de personal con sujeción a las Leyes de Servicio Civil y Carrera Administrativa, Código de Trabajo, a las normas y procedimientos legales, Reglamento Interno del Hospital y más disposiciones vigentes.

**JERARQUICAMENTE DEPENDE DE:** LA DIRECCIÓN Y SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA

### FUNCIONES Y ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO: RECURSOSHUMANOS

- Elaborar las acciones de personal de: nombramientos, contratos, ascensos, traslados, sanciones, sumarios administrativos, vistos buenos y cesación de funciones;
- Participar en los procesos de escalafonamiento de conformidad con la Ley;
- Elaborar planes y programas de capacitación de personal de la Entidad;
- Legalizar toda clase de licencias: vacaciones, enfermedad, administrativos, maternidad, lactancia, calamidad, viáticos y permisos;
- Revisar y aprobar horarios de los diferentes servicios del Hospital;
- Actualizar y distribuir las actividades del personal del departamento de acuerdo a las necesidades;
- Elaboración del calendario de vacaciones anuales del personal en coordinación con los jefes departamentales y presentar a la Subdirección Médica y Administrativa para su aprobación;
- Elaborar el inventario de recursos humanos;
- Elaborar y suscribir informes a diferentes niveles que se soliciten;
- Redactar y contestar demandas judiciales contra la Institución, en relación a reclamaciones laborales;
- Controlar la asistencia diaria, informando de toda novedad a la Dirección del Hospital;
- Supervisar carpetas de subsidio familiar, escolar y subsidio de antigüedad;
- Evaluar el rendimiento de los servidores del Hospital, de acuerdo con su respectiva ficha personal, criterio de cada jefe y en coordinación con el Administrador del Hospital;
- Delegar y realizar supervisiones flash en coordinación con el Subdirector Médico y Administrativo;
- Conferir documentación a las personas naturales, jurídicas, que solicitaren previa autorización de la Dirección del Hospital;
- Custodiar celosamente la documentación de todo el personal de la Entidad, la misma que se mantendrá en archivos en el departamento
- Participar en la elaboración presupuestaria del Hospital;
- Las demás que le asigne la Ley; y,
- Realizar informes mensuales de horas trabajadas del personal de esta Casa de Salud

ELABORADO:

Aprobado:

## DEPARTAMENTO CONTABILIDAD



**DEFINICION:** Es el servicio de encargado de registrar en forma sistemática las operaciones derivadas de los recursos financieros asignados al Hospital, orientado a la obtención e interpretación de estados financieros que muestran su situación mediante acciones económicas y del control patrimonial.

**JERARQUICAMENTE DEPENDE DE:** LA DIRECCIÓN Y SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA

### FUNCIONES Y ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO

- Organizar, diseñar implementar, llevar y mantener actualizado el sistema de contabilidad por partida doble, adecuándola a las necesidades del Hospital, que incluya técnicas presupuestables, código e instructivo de cuenta, manuales de procedimientos, y flujogramas descriptivos de las operaciones financieras, los registros y documentos pertinentes;
- Establecer y llevar cuando sea apropiado un sistema de Contabilidad de Costos y por departamentos;
- Distribuir las actividades del personal de acuerdo a sus necesidades, considerando el principio de la separación de funciones incompatibles;
- Registrar y controlar los ingresos que se produzcan en el Hospital
- Realizar el control previo sobre gastos, mediante la comprobación de su legalidad, exactitud, conveniencia, propiedad, veracidad y disponibilidad presupuestaria y de caja;
- Elaborar el rol de pagos en base de la información obtenida y recopilada en la unidad de personal o la que hiciere sus veces;
- Preparar los comprobantes de pago y cheques en base a la documentación aprobada por las autoridades competentes, según procedimientos establecidos;
- Programar el sistema de pagos en coordinación con Administración fijando prioridades en base a las disponibilidades de presupuesto y de caja;
- Colaborar en la preparación del plan de adquisiciones anuales;
- Analizar y proponer mejoras en los sistemas y procedimientos de contabilidad y control presupuestario
- Determinar las necesidades presupuestarias de la unidad y preparar la pro forma presupuestaria institucional anual, en base a las políticas emanadas del nivel superior y técnicas de presupuesto conjuntamente con Administración;
- Preparar mensualmente un sistema adecuado del archivo de la documentación que respalda las operaciones o transacciones financieras; y,
- Elaborar reformas presupuestarias, estados financieros y presupuestarios, programa periódico de caja mensual y anual, calendarización del gasto y más informes solicitados por los organismos de control contable y presupuesto
- 

ELABORADO:

Aprobado:

## DEPARTAMENTO PAGADURIA



**DEFINICION:** Es el servicio encargado de la recepción de ingresos, custodia y entrega de fondos que dispone el Hospital previa autorización superior.

**JERARQUICAMENTE DEPENDE:** del Departamento de Contabilidad.

### FUNCIONES Y ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO

- Planear el flujo de caja para asegurar su disponibilidad y financiar oportunamente sus obligaciones y adquisiciones;
- Solicitar en forma oportuna la cuota mensual de la asignación fiscal
- Recibir los ingresos que se generan por diversos conceptos en el Hospital;
- Realizar el control previo y concurrente de las operaciones;
- Suscribir los cheques de pago previa presentación de los comprobantes legalizados y autorizados por las autoridades competentes del Hospital;
- Entrega de cheques a los beneficiarios;
- Enviar a Contabilidad los comprobantes de depósitos bancarios diarios;
- Efectuar los pagos del sueldo y más remuneraciones del personal, así como las retenciones de Ley;
- Suscribir certificaciones, formularios de préstamos quirografarios, hipotecarios, impuesto de retención, etc
- Calcular los fondos de reserva de empleados y trabajadores;
- Controlar y suscribir las planillas de aportes mensuales al IESS;
- Calcular el impuesto a la renta del Personal;
- Depositar diariamente en la cuenta bancaria respectiva todos los ingresos del Hospital en la forma que fueren recibidos;
- Preparar informes diarios de ingresos y pagos realizados y enviar a Contabilidad con la documentación pertinente en forma oportuna y sistemática;
- Revisión de roles de pago de sueldos y salarios;
- Organizar y mantener un sistema adecuado del archivo de la documentación que respalda las operaciones o transacciones financieras; y,
- Actuar como Agente de Retenciones en todas las transacciones institucionales y pagar oportunamente los impuestos al IVA y Retenciones en la Fuente al SRI.

ELABORADO:

Aprobado:

## DEPARTAMENTO PROVEEDURIA



**DEFINICION:** Es el servicio que tiene como propósito la provisión oportuna de los bienes y materiales necesarios para el desarrollo de las actividades del Hospital

**JERARQUICAMENTE DEPENDE:** LA DIRECCIÓN Y SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA

### FUNCIONES Y ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO

- Preparar un plan mensual y anual de adquisiciones de acuerdo a los requerimientos del Hospital y a disponibilidades del presupuesto y de caja en coordinación con Bodega General;
- Realizar las cotizaciones de precios, observando calidad, marcas, variedades, etc. y presentar a las autoridades para su estudio y aprobación, según la cuantía y de acuerdo a disposiciones vigentes;
- Diseñar y sugerir a la Subdirección Administrativa sobre procedimientos adecuados para mejorar el control de adquisiciones;
- Vigilar el cumplimiento de las disposiciones legales así como los procedimientos adecuados para mejorar el control de adquisiciones.
- Llevar y mantener actualizados los registros de proveeduría del mercado nacional y local, así como de cotizaciones;
- Coordinar con el área interesada por la adquisición de bienes, materiales, medicinas, etc. que el Hospital considere necesaria;
- Ejecutar las adquisiciones autorizadas y entregar a Bodega General, observando calidad y cantidad de conformidad a lo solicitado, tomando en consideración normas y procedimientos establecidos;
- Preparar y presentar los informes respecto de cotizaciones, especificaciones técnicas, y más informaciones que requiera el Comité de Adquisiciones, de acuerdo al Reglamento de Adquisiciones, para el Concurso Privado de Precios del Hospital y del Reglamento Único de Contrataciones del Ministerio de Salud Pública;
- Organizar y mantener un sistema adecuado del archivo de la documentación que respalde las operaciones;
- Colaborar con el proceso de Concurso Privado de Precios, de acuerdo a la Ley de Contratación Pública, de la Materia y demás reglamentos en vigencia;
- Las demás que le fueren asignadas por el Administrador dentro de su ámbito de actividad;
- Todas las adquisiciones se efectuarán a través del servicio de Proveeduría;
- Las cotizaciones serán solicitadas exclusivamente por el Proveedor del servicio de Proveeduría; y, lo que disponga el Reglamento Único Contrataciones del Ministerio de Salud Pública;
- Todas las adquisiciones se efectuarán exclusivamente en base a órdenes de compra debidamente autorizados, salvo los que se realicen con fondos de caja chica y rotativa;
- Para las adquisiciones deberá contarse con la disponibilidad presupuestaria y de caja;
- Para toda adquisición se requerirá por lo menos de tres cotizaciones, cuando la compra sea mayor a cien salarios mínimos vitales vigentes, los mismos que deben tener la firma o sello del Proveedor; cuando no sobrepase a los cien salarios mínimos vitales, se adquirirá con una sola cotización, previa consulta al registro de proveedores de reconocida solvencia;
- La selección y autorización de las cotizaciones la efectuarán los niveles jerárquicos correspondientes de acuerdo a la cuantía establecida en el reglamento de adquisiciones para el Concurso Privado de Precios del Hospital y de acuerdo a la Ley de Contratación Pública y Reglamento Único de Contrataciones del Ministerio de Salud Pública, en vigencia;
- Una vez realizada la adquisición, el Proveedor supervisará en ingreso a Bodega General y controlará las especificaciones y más detalles de los materiales, mediciones y bienes

adquiridos, con la finalidad de realizar el reclamo oportuno al vendedor; y elaboración del comprobante de ingreso; y,

- El Proveedor es el encargado de efectuar la provisión oportuna de los recursos materiales necesarios para el cumplimiento de las actividades del Hospital, siendo su función específica la de efectuar las adquisiciones que han sido autorizadas por el nivel correspondiente, situación que le permite recibir del Tesorero el cheque a fin de retirar los bienes de la casa proveedora y entregar a la Bodega General; excepto casos emergentes debiendo justificar y legalizar documentadamente la omisión del trámite correspondiente posteriormente.

**Son funciones del Proveedor de Alimentos:**

- Investigar fuentes de abastecimiento local;
- Llevar índices de proveedores;
- Informarse del estado higiénico de las fuentes de abastecimiento;
- Adquirir víveres frescos y secos diarios, semanal o mensualmente de acuerdo al pedido de la nutricionista, debidamente aprobados por niveles superiores;
- Compra directa de víveres faltantes en bodega y que se requiera para el menú o dietas individuales. Contará con fondo rotativo;
- Comprobar toda compra en el momento de la recepción, asegurándose que el producto esté de acuerdo a lo contratado;
- Elaboración del informe de gastos y solicitud de reposición del fondo rotativo;
- Elaborar planillas diarias de las compras de alimentos;
- Elaboración de libros bancos y conciliación bancaria;
- Pasar planillas a Administración para su revisión y control;
- Realizar las cotizaciones de precios, observando calidad, variedades, etc. y presentar a las autoridades para su estudio y aprobación según la cuantía y de acuerdo a disposiciones vigentes; y,
- Las demás que le fueren asignadas por la Nutricionista Jefe y el Administrador dentro de su ámbito de aplicación.
- 

ELABORADO:

Aprobado:



## DEPARTAMENTO BODEGA GENERAL



**DEFINICIÓN:** Es el servicio encargado de la recepción, almacenaje, custodia y distribución de los bienes del Hospital;

**JERARQUICAMENTE DEPENDE:** LA DIRECCIÓN Y SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA

### FUNCIONES Y ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO

- Programar y determinar las necesidades de adquisiciones;
- Solicitar las adquisiciones cuando el stock esté acercándose al límite mínimo;
- Recibir los bienes adquiridos comprobando las cantidades, calidades y características de acuerdo a lo solicitado;
- Distribuir los bienes necesarios para el funcionamiento de los servicios en base a las solicitudes escritas y aprobadas por las autoridades competentes, a fin de mantener una atención ágil y oportuna;
- Determinar los límites máximo y mínimo de bienes para mantener cantidades suficientes de los mismos, para asegurar el funcionamiento de los servicios;
- Reportar oportunamente a un inmediato superior sobre los límites críticos de existencias para su reposición;
- Establecer sistemas adecuados del movimiento que permita su mantenimiento, identificación y distribución de los bienes;
- Llevar controles de existencias, establecer y mantener un inventario permanente de los saldos existentes de los bienes y proporcionar una información oportuna a su inmediato superior;
- Llevar el control de los formularios y formatos pre numerados;
- Llevar estadísticas de consumo por artículos y por unidades administrativas con fines de programación, compras y control;
- Registrar el ingreso de los artículos y mantener un sistema adecuado del archivo de la documentación que respalde las operaciones;
- Preparar informes mensuales del movimiento de egresos e ingresos de los bienes y remitir a Contabilidad y a su inmediato superior;
- Solicitar la baja, remates, etc. de los bienes de la unidad de acuerdo al Reglamento de Bienes del Sector Público
- Las demás que le fueren asignadas por el jefe inmediato superior.
- La recepción de los bienes, materiales, etc. efectuará el Guardalmacén, una vez que se haya realizado la inspección, de conformidad con los documentos respectivos (orden de compra, factura y orden de ingreso);
- Bodega recibirá exclusivamente los bienes, materiales, medicinas, etc, cuya adquisición haya sido autorizada previamente;
- Bodega no recibirá aquellos bienes, materiales, medicinas, etc., que no se ajusten a las necesidades y especificaciones solicitadas, y aquellas que se encuentren en mal estado;
- Todos los bienes, materiales, medicinas, etc., que ingresen a bodega deberán ser codificadas debidamente, identificada la fecha de vencimiento;
- Bodega recibirá las devoluciones e reingreso de bienes, materiales, medicinas, etc., previa inspección;
- Para sobrantes de materiales u otros bienes retirados del servicio, se elabora el reingreso, adjuntando el acta respectiva;
- Toda adquisición de materiales se organizarán a petición del jefe del departamento y/o servicio, por falta de stock la solicitud de compra será abalanzada en bodega; excepto las adquisiciones que efectúen los departamentos de Mantenimiento y Farmacia Institucional y Alimentación;
- Cuando los materiales u otros bienes que por su naturaleza sean entregados en la obra,

<p>el guardalmacén deberá efectuar la inspección;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las entregas de materiales, medicinas, bienes en general, autorizados por el Administrador, se harán efectivos, previa recepción del comprobante de egresos;</li> <li>▪ El responsable de la bodega presentará anualmente al Administrador y departamento respectivo, el listado de bienes, materiales, medicinas, etc., que se consideren deben ser dados de baja; y,</li> <li>▪ Con la finalidad de agilizar los trámites en casos emergentes, Bodega General entregará los productos adquiridos en calidad de préstamo, en coordinación y conformidad con el departamento y/o servicio solicitante hasta legalizar los documentos correspondientes,</li> </ul>	
ELABORADO:	Aprobado:

DEPARTAMENTO RECAUDACIONES	
	<p><b>DEFINICION:</b> Es el servicio encargado de la recaudación, custodia y depósito diario de los ingresos que percibe el Hospital, por las diferentes prestaciones de servicios de salud, que ofrece esta Institución a los usuarios.</p>
<p><b>JERARQUICAMENTE DEPENDE:</b> Pagaduría</p>	
FUNCIONES Y ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recaudación de ingresos propios de la Institución;</li> <li>▪ Depósito diario de los ingresos propios en la cuenta rotativa de ingresos que mantiene la Institución en los bancos corresponsales;</li> <li>▪ Informe diario a la Dirección, Administración y Contabilidad, en forma detallada de los valores recaudados;</li> <li>▪ Enviar copia con detalle de los depósitos a Contabilidad y Pagaduría;</li> <li>▪ Elaboración diaria de cuentas por cada concepto para su registro en libros de actas;</li> <li>▪ Informar mensual y anual las recaudaciones a la Dirección, Administración y Contabilidad, a fin de cruzar dicha información; y,</li> <li>▪ Selección y archivo de los talonarios de cada concepto.</li> </ul>	
ELABORADO:	Aprobado:

## DEPARTAMENTO ECONOMATO



**DEFINICION:** Es el servicio encargado de la entrega-recepción así como de controlar los víveres a su cargo en las bodegas de Dietética del Hospital

**CARGOS O PUESTOS:** Economato

**JERARQUICAMENTE DEPENDE:** de bodega

### FUNCIONES Y ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO

- Mantener el área en condiciones higiénicas;
- Recepción de víveres según pedido de adquisición;
- Responsabilizarse de la conservación de víveres secos o refrigerados;
- Responsabilizarse con su firma de la recepción para fines de pago;
- Entregar personalmente los víveres a las auxiliares de preparación, según planilla de pedido diario de víveres a bodega;
- Llevar el kardex diario de alimentos;
- Llevar el inventario de equipos y efectuar los balances periódicos en presencia del respectivo funcionario nombrado por la Institución; y,
- Informar la existencia de víveres frescos y secos dos (2) veces por semana a la nutricionista jefe, para que realice el pedido general de víveres de acuerdo a las necesidades del mismo;
- 

ELABORADO:

Aprobado:

## DEPARTAMENTO MANTENIMIENTO



**DEFINICION:** Es el departamento encargado del mantenimiento preventivo y correctivo de edificio, instalación y equipos del Hospital.

**JERARQUICAMENTE DEPENDE:** La Dirección y subdirección del Hospital

### FUNCIONES Y ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO

- Realizar el mantenimiento preventivo y correctivo operativo de equipos, maquinarias, instalaciones, muebles, edificios, y otros bienes del Hospital;
- Elaborar y/o mantener actualizados los planos y específicamente de las redes de instalaciones de la unidad;
- Prestar servicios relacionados con aspectos de ingeniería, prevención y protección contra incendios y otros desastres en base a normas emitidas al respecto;
- Establecer un sistema de control de mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos médicos y otros bienes;
- Establecer un sistema de relaciones permanentes de asesoría en los servicios en lo concerniente con la correcta operación de los equipos;
- Mantener un stock completo de repuestos;
- Llevar un inventario técnico de equipos, instalaciones y equipos con la finalidad de determinar la efectividad de las actividades de mantenimiento, para prevenir peligros a riesgos de incendios o desastres;
- Llevar estadísticas de consumo de materiales, luz, agua, combustibles, hora / hombre utilizados en las actividades de mantenimiento, así como el costo de los mismos;
- Asesorar la selección y compra de equipos o instalaciones, considerando la eficiencia de operación, costos de mantenimiento y la compatibilidad de su instalación; y,
- Enviar reportes mensuales de producción e insumos a Administración.

ELABORADO:

Aprobado:

## DEPARTAMENTO DE TRANSPORTES Y SERVICIOS GENERALES



**DEFINICION:** El departamento de Transportes y Servicios Generales, es el que tiene la responsabilidad de organizar y cumplir un programa de traslado de pacientes dentro o fuera del edificio, de limpieza, vigilancia, de proporcionar un lugar limpio para pacientes y personal, en las mejores condiciones de higiene y presentación; de recepción de comunicaciones telefónicas internas y externas, proporcionar la información oportuna solicitada por el público; y, de mensajes a todo el Hospital.

**JERARQUICAMENTE DEPENDE:** La Dirección y subdirección del Hospital

### FUNCIONES Y ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO

- Proporcionar servicios de transporte y controlar la movilización diaria de los vehículos;
- Velar por el mantenimiento adecuado de los vehículos y supervisar las reparaciones de los mismos;
- Elaborar y aplicar un plan de seguridad contra siniestros, para la protección de personas y materiales de la Entidad;
- Mantener servicios de vigilancia de los edificios y bienes de la Entidad;
- Planificar, dirigir y coordinar el uso de los equipos de comunicación, impresión y reproducción de documentos; y,
- Coordinar el servicio de conserjería.
- Enviar reportes mensuales de producción e insumos a Administración.

### FUNCIONES GENERALES Y COMUNES DE LOS SERVICIOS

- A más de las funciones y actividades específicas señaladas para cada servicio del Hospital, cumplirán con las siguientes funciones generales, que son comunes para todos los servicios y/o departamentos:
  - Programar anualmente las actividades del servicio;
  - Organizar y dirigir los programas y actividades del servicio
  - Coordinar sus acciones con los diferentes servicios del Hospital;
  - Elaborar y/o actualizar los reglamentos y normas generales del Hospital y del servicio;
  - Cumplir y hacer cumplir los reglamentos y normas generales del Hospital y del servicio;
  - Distribuir las actividades del Hospital de acuerdo a las necesidades del servicio;
  - Asegurar la provisión de los materiales necesarios para el servicio;
  - Establecer y mantener un sistema de control y custodia de los bienes entregados para la realización de las actividades;
  - Elaborar la pro forma anual del servicio;
  - Formular el calendario de vacaciones anuales, así como turnos y horarios de trabajo del personal mensualmente;
  - Participar en reuniones del Consejo Técnico del Hospital de acuerdo a normas establecidas;
  - Conformar los comités o subcomités del servicio que fueren necesarios;
  - Participar en actividades de capacitación e investigación del servicio y del Hospital;
  - Asesorar en materia de su especialidad;
  - Estudiar las necesidades de adiestramiento de personal y presentar al nivel jerárquico respectivo sus requerimientos;
  - Responsabilizarse por el cuidado, uso y conservación de equipo, instrumental y demás bienes entregados para el cumplimiento de las actividades del servicio;
  - Supervisar las actividades del servicio;
  - Evaluar las actividades realizadas en el servicio y el rendimiento del personal, a todo nivel;
  - Presentar informe mensual y anual de las actividades del servicio a su inmediato superior;
  - Y,
  - Cumplirán con funciones no especificadas inherentes al servicio;

ELABORADO:

Aprobado:

## MANUAL DE BIENVENIDA



### INTRODUCCIÓN

Doy la más cordial “BIENVENIDA” a quienes desde ya formar parte de nuestra prestigiosa institución, cuyo objetivo primordial es ofrecer un ambiente laboral satisfactorio libre de limitaciones y con oportunidades de ascenso tratando de involucrarlos a nuestra organización para juntos cumplir metas tanto personales como empresariales; todo ello mediante el buen servicio de los pacientes que día a día son atendidos en nuestra institución.

Confiado y seguro de su calidad y potencial profesional les anhele mis más sinceros agradecimientos y felicitaciones ya que constituyen la base del éxito del “Hospital Isidro Ayora”

**¡Bienvenidos!**

Dr. Yadira Gabelanes

**Directora del Hospital Regional Isidro Ayora**

## **1. Historia de la Institución.**

La cronología del Hospital Regional Isidro Ayora tiene su historia, anteriormente se llamaba San Juan de Dios, éste se inició en el 1849 prestando sus servicios a toda la comunidad, hasta el 1912 en donde se reforma para dar una mejor atención.

En 1945 y 1946 bajo la dirección del Instituto Interamericano de Salud, se construye el nuevo Hospital Regional y Docente Isidro Ayora siguiendo la franja occidental del Río Malacatos, fue inaugurado 1979 en donde inician sus servicios, está ubicado en las calles Manuel Agustín Aguirre entre Juan José Samaniego, y prolongación de José Félix de Valdivieso.

## **2. Objetivos**

- ❖ Brindar atención de calidad y calidez a toda la colectividad Lojana y parte de la provincia.
- ❖ Proporcionar un servicio eficiente, con una tecnología avanzada que permita beneficiar el tratamiento del paciente.
- ❖ Servir con prontitud a los usuarios que requieran servicio médico, sin discriminación.
- ❖ Contar con personal médico y auxiliar altamente calificado.
- ❖ Mejorar la infraestructura para un óptimo servicio, y su implementación de áreas de servicio nuevas.
- ❖ Poseer el material necesario para el desempeño y desarrollo de las actividades en las áreas que sean necesarias.

- ❖ Cooperar en la docencia e investigación por medio de la formación profesional de estudiantes en la rama de medicina general y sus diversas especialidades.

### **3. MISIÓN Y VISIÓN**

**Misión:** Prestar servicios a toda la ciudadanía lojana, de manera especializada con equipos de buena tecnología para una mejor atención, y con un personal altamente calificado.

**Visión:** Ofrecer una atención de óptima calidad que supere las expectativas de los usuarios, llegando a ser líder en servicios médicos especializados de la región sur.

### **4. Horarios y días de pago**

La respectiva transferencia del sueldo al personal se lo realizara el 29 de cada mes y año desde las 0:8h00 de la mañana a 17:h00.

### **5. Distribución del Hospital**

El hospital Isidro Ayora consta con diferentes servicios distribuidos en la siguiente manera:

#### **PRIMER PISO**

- Gestión Estratégica Hospitalaria
- Gestión Técnica Hospitalaria
- Servicios Institucionales
- Oferta y demanda Hospitalaria
- Recursos humanos Gestión Financiera
- Gestión Financiera
- Administración de caja



- Enfermería
- Aseguramiento de la calidad

## **SEGUNDO PISO**

- Gineco -Obstetricia
- Consultorio Anexos. IESS
- Neonatología
- Centro Obstétrico
- Voluntariado San Vicente de Paul
- Bodega
- Secretariado comité de Adquisiciones
- Laboratorio Patología
- Residencia Médica
- Capilla
- Salud Mental
- Secretaria internado portatorios U.N.L

## **TERCER PISO**

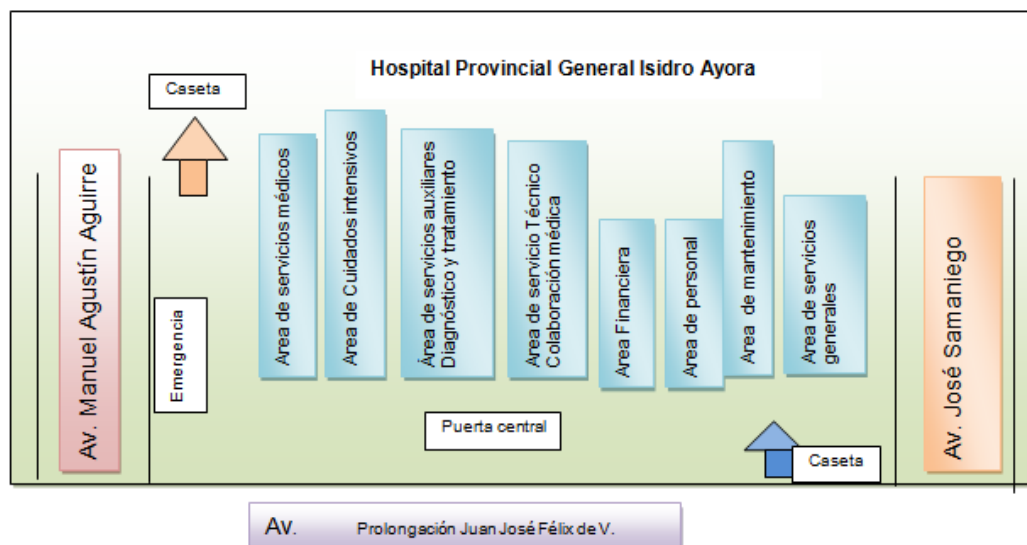
- Cirugía
- Central de Esterilización
- Unidad de cuidados Intensivos
- Centro Quirúrgicos
- Unidad de Quemados
- Unidad de Hemodiálisis

## CUARTO PISO

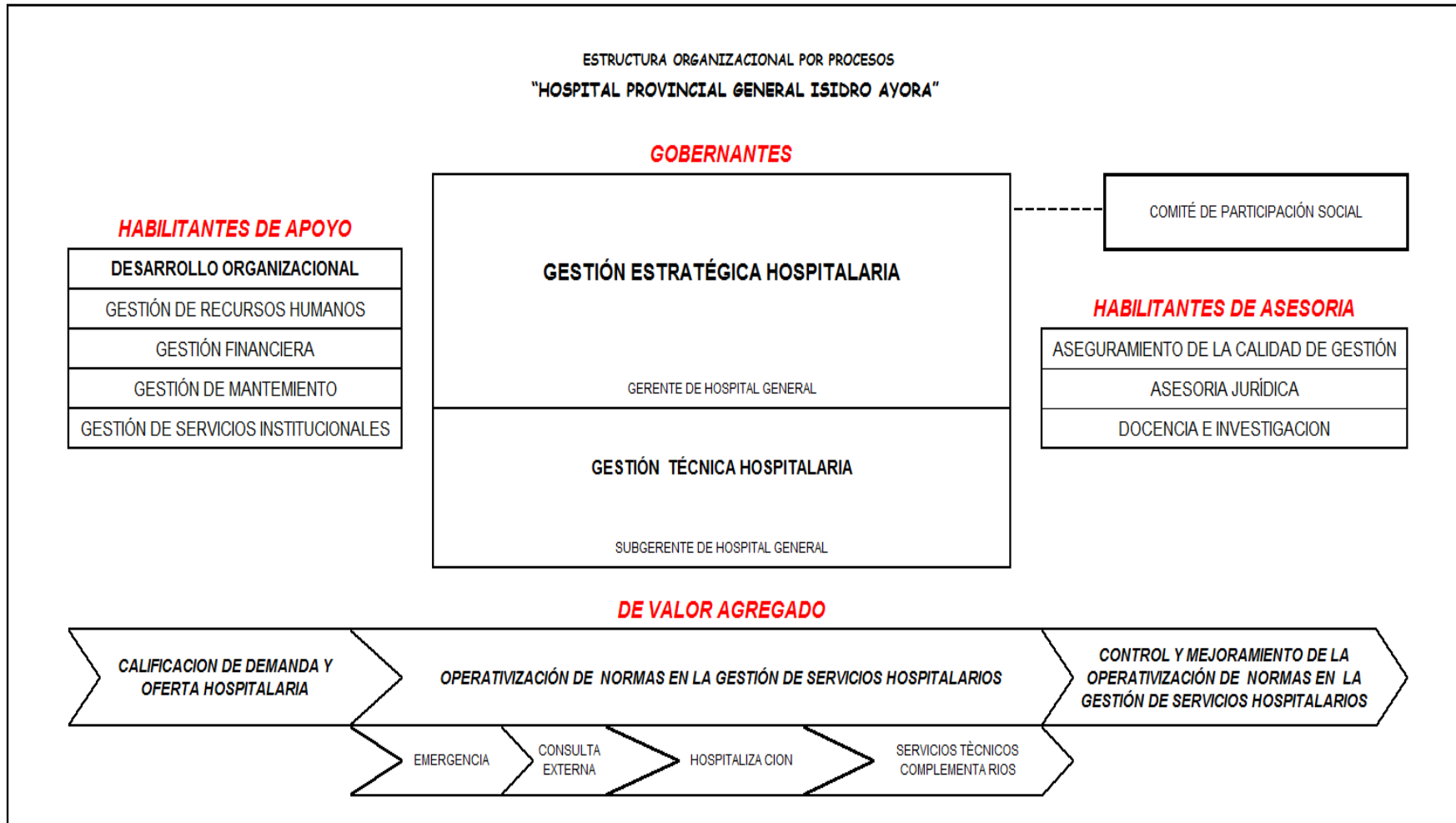
- Pediatría
- Medicina Interna

## PLANTA BAJA

- Mantenimiento
- Hotelería
  - Alimentación y dietética
  - Lavandería
  - Costura
  - Limpieza



## 6. ORGANIGRAMA



## **7. Políticas del personal**

- ❖ Aporte económico obligatorio al sindicato.
- ❖ Cumplir con los Horarios de entrada y salida.
- ❖ Respetar a las autoridades.
- ❖ Trabajar en equipo.
- ❖ Colaborar con el aseo del área de trabajo.

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

Laboratorio Clínico

Laboratorio de Anatomía Patología

Radiodiagnóstico

Anestesiología

Medicina Física y Rehabilitación

Patología

Ecosonografía

Mamografía

Electroencefalografía

### **SERVICIOS TECNICOS DE COLABORACION MÉDICA:**

Enfermería

Trabajo social

Alimentación y Dietética

Estadística y Registros Médicos

Educación para la Salud.

Farmacia Institucional

Insumos Médicos

El equipo médico, el personal técnico y administrativo desplegará sus actividades coordinadamente y en forma unitaria en los siguientes sectores de trabajo:

- ❖ Consulta Externa
- ❖ Emergencia
- ❖ Hospitalización
- ❖ Laboratorio Clínico: Ex. Sangre, orina, Heces, Otros.
- ❖ Rayos X e Imagen: Radiografías, ecografías, estudios especiales.
- ❖ Farmacia: Dotación de medicamentos e implemento médico.
- ❖ Centro Quirúrgico: Tratamiento quirúrgico y de diagnóstico
- ❖ Centro Obstétrico: Atención de partos, cesáreas y legrados.
- ❖ Central de Esterilización: Entrega oportuna de equipos e instrumental.

#### **Ubicación de servicios**

- Medicina interna
- Cirugía
- Pediatría
- Gineostetricia
- Rayos x
- Maternidad
- Área de quemados
- Departamento Administrativo
- Departamento de recursos humanos
- Departamento financiero

## **9. REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO PARA EL AREA ADMINISTRATIVA**

### **Contenido del reglamento interno de trabajo:**

#### **1. Horas de entrada y salida**

- ✓ Es de 7H00am a 12H00am y 14h00pm a 17h00pm.

Cuentan con dos registradores digitales, para trabajadores, y empleados, con el fin de controlar a todo el personal, tanto al ingreso como a la salida.

#### **2. Lugar y momento que deberá comenzar y terminar la jornada.**

HOSPITAL REGIONAL ISIDRO AYORA.

Sera de acuerdo a las Áreas en donde realicen su jornada diaria de trabajo.

#### **3. Días y horas para hacer limpieza a máquinas y equipo de trabajo.**

Realizar el mantenimiento preventivo y correctivo operativo de equipos, maquinarias, instalaciones, muebles, edificios, y otros bienes cuando sea necesario, el Hospital no cuenta con día y hora de mantenimiento de máquinas, debido a que se realiza constantemente la verificación de los mecanismos de trabajo en toda la Institución.

#### **4. Días y lugares de pago.**

El pago se realizara por transferencia bancaria, en las entidades financieras de la localidad, cada fin de mes.

#### **5. Normas para el uso de asientos.**

Los asientos en donde labora el personal son; cómodos, giratorios y reforzados

## **6. Normas para prevenir riesgos de trabajo.**

- ✓ Utilizar las prendas de protección para evitar el contagio de enfermedades.
- ✓ Clasificar y desechar correctamente la basura.
- ✓ Extinguidores con el fin de evitar accidentes.

## **7. Labores insalubres y peligrosas que no deberán desempeñar mujeres ni menores de edad.**

Desempeño en calderistas, mantenimiento, servicio de transporte, prohibido el ingreso de menores de edad y mujeres embarazadas.

## **8. Tiempo y forma en que deberán someterse a exámenes médicos previos y periódicos.**

Se realizaran sus respectivos exámenes una vez al mes, previa notificación.

## **9. Permisos y licencias**

Serán ocasionales cuando se presente una calamidad doméstica, enfermedad, accidente fortuito, etc.

## **10. Disposiciones disciplinarias y procedimientos.**

Cada trabajador deberá cumplir con en el reglamento, interno de trabajo de la Institución.

**NOTA:** Cabe indicar que cuentan con un horario rotativo, las áreas; enfermería, servicios generales, hotelería.

## **10. Manual de Seguridad Industrial**

### **1. INTRODUCCIÓN**

El Estado garantiza la seguridad social dentro del sector público, para ello ha establecido en la estructura del MSP (Ministerio de Salud Pública) una instancia de dirección, planificación, coordinación, en los programas de salud de los trabajadores inserta en la dirección Ambiental, partiendo de esta se ha ido creando condiciones favorables para el desarrollo de la salud y seguridad de los trabajadores.

Al mencionar Seguridad e Higiene nos referimos a dos aspectos diferentes pero a la vez de mucha importancia dentro de la vida de cualquier individuo, pues significan el equilibrio de un ambiente adecuado en donde cualquier persona con libertad y certeza ejerce confiadamente sus actividades sin la menor preocupación de sufrir daño físico alguno, la higiene abarca aquellos aspectos en cuya aplicación interviene la autoridad, prescribiendo reglas preventivas, es así que todo lo antes mencionado tiene un solo fin prevenir cualquier desastre, en donde se ponga en riesgo la vida de uno o más personas.

En una organización es indispensable pensar en el bienestar del personal, tanto en su estado de salud físico y mental, asegurando su estabilidad en su trabajo, es por ello que se ha elaborado el presente Manual de Seguridad Industrial con el propósito de brindar al Hospital Regional Isidro Ayora las respectivas reglas preventivas que servirán de ayuda para alertar a aquel personal que está más expuesto a posibles accidentes.



## **2. POLITICAS DE OPERACIÓN, NORMAS Y REGLAMENTOS**

El Hospital Provincial General Isidro Ayora, mantiene normas y reglas de carácter preventivo en ciertas áreas, con el fin de prevenir incidentes, enfermedades laborales que afecten al personal en su ambiente de trabajo, es deber de la Institución dar cumplimiento de las normas de higiene y seguridad en toda tarea y actividad, para un buen desarrollo de la misma.

### **CAPITULO V**

**Capítulo V de Salud y seguridad en el trabajo en los siguientes artículos destaca:**

**Art. 117.-** La autoridad sanitaria nacional, en coordinación con el Ministerio de Trabajo y Empleo y el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, establecerá las normas de salud y seguridad en el trabajo para proteger la salud de los trabajadores.

**Art. 118.-** Los empleadores protegerán la salud de sus trabajadores, dotándoles de información suficiente, equipos de protección, vestimenta apropiada, ambientes seguros de trabajo, a fin de prevenir, disminuir o eliminar los riesgos, accidentes y aparición de enfermedades laborales.

**Art. 119.-** Los empleadores tienen la obligación de notificar a las autoridades competentes, los accidentes de trabajo y enfermedades laborales, sin perjuicio de las acciones que adopten tanto el Ministerio del Trabajo y Empleo como el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

**Art. 121.-** Las instituciones públicas o privadas cuyo personal esté expuesto a radiación ionizante y emisiones no ionizantes, están obligadas

a proveer de dispositivos de cuidado y control de radiación y de condiciones de seguridad en el trabajo que prevengan riesgos para la salud. El incumplimiento de esta disposición por parte de los empleadores, que ocasione daño a la salud del trabajador, dará lugar a la aplicación de la sanción determinada por la ley.

### **Principios básicos de la salud de los trabajadores.**

Según los reglamentos expendidos por el Ministerio de Salud Pública se debe tener en cuenta:

- **Prevención.-** Los daños de la salud no son una consecuencia inevitable del trabajo, pueden ser prevenidos.
- **Integridad.-** La salud de los trabajadores debe ser abordada de manera integral, sin limitarse únicamente relacionado de manera directa con las condiciones de trabajo, sin tomar en cuenta, otros factores que pueden afectar la salud.
- **Interacción.-** Son de importancia cuando el trabajador se incorpora a la actividad de su trabajo con los materiales, herramientas, ambiente; A partir de esta relación dinámica y constante, los procesos peligrosos pueden reflejarse deteriorando la salud y por el contrario, el trabajo que no presenta riesgos potencializan el crecimiento y habilidades del ser humano.

### 3. OBJETIVOS DEL MANUAL DE SEGURIDAD:

- Proporcionar a través manuales de seguridad las respectivas medidas de prevención para evitar los posibles accidentes en el trabajo.
- Aportar con normas de prevención, de acuerdo a las áreas de mayor riesgo.
- Informar al personal nuevo de los riesgos que tiene el puesto a desempeñar.
- Asegurar que todo el personal cumpla con los sistemas de protección propuestos.

### 4. DESCRIPCIONES GENERALES.

#### **Definiciones:**

A efectos del presente Manual se consideran las siguientes definiciones generales:

**Accidente:** Cualquier suceso no esperado ni deseado que da lugar a pérdidas de la salud o lesiones de las personas.

**Prevención:** El conjunto de actividades o medidas adoptadas o previstas en todas las fases de actividad del centro educativo con el fin de evitar o disminuir los riesgos derivados del mismo.

**Riesgo:** La posibilidad de que una persona sufra un determinado daño.

**Daños:** Las enfermedades, patologías o lesiones sufridas.

**Peligro:** Fuente o situación con capacidad de daño en términos de lesiones, daños a la propiedad, daños al medio ambiente o una combinación de ambos.

**Acciones correctoras:** Medidas preventivas o de protección encaminadas a eliminar los riesgos o a disminuirlos en lo posible, si no pueden evitarse.

## **5. ÁREAS DE RIESGO EN EL HOSPITAL**

### **Descripción:**

**Laboratorios:** Espacios físicos adecuadamente equipados y con personal capacitado, donde se desarrollan diferentes ensayos analíticos como: hematológicos básicos, bioquímica sanguínea, eses, orina y cualquier otro que se requiera.

**Rayos X:** Área en donde se realizan radiografías, a todo paciente que lo requiera, esta actividad requiere de la aplicación de equipos que emanan un poder radiactivo, para ello es necesario que el personal encargado, use siempre las prendas de protección que le permitan evadir la radiación.

**Limpieza:** Encargado de la recolección de los desechos infecciosos, corto punzantes, y biodegradables, esta labor se debe contar con material de protección para evitar el contagio de enfermedades o infecciones.

**Hotelería:** Preparación de alimentos al personal, y pacientes; contacto con herramientas a presión, eléctricas, riesgo con conductos de gas.

**Mantenimiento:** Reparación de Instalaciones eléctricas, equipos de la institución.

**Lavandería:** Lavado, secado y planchado de toda la ropa del Hospital.

SERVICIO	RIESGO BIOLÓGICO	PROTECCIONES RECOMENDADAS	N° de materiales	Costo	Costo total
Laboratorio	-Trabajar con ácidos peligrosos. -Contaminación por gérmenes patógenos.	-Guantes de examinación	5/ 100 u	5,00	25,00
		-Mascarillas.	9	3,00	27,00
		-Gorro	9	3,00	27,00
		-Zapatos	9	10,00	90,00
		-Rótulo de aviso	1	30,00	30,00
		-Desinfectante de manos	5	8,00	40,00
Rayos X	-Radiación directa. -Radiaciones ionizantes.	- Vestimenta de protección (Bata)	5	40,00	20,00
		-Protección ocular.	5	10,00	50,00
Limpieza	-Residuos generales, comunes, infecciosos y especiales. -Contaminación	- Vestimenta de protección.	16	20,00	320,00
		-Mascarillas	16	5,00	80,00
		-Desinfectante de manos	10	8,00	80,00
Hotelería	-Quemaduras -Cortes -Peligro por conductos de gas	-Verificación semanal de las instalaciones de gas.			
		-Desinfectante de manos	10	8,00	80,00
Mantenimiento	-Ruido -Reparación de instalaciones eléctricas.	-Orejeras	19	20,00	380,00
		-Mascarillas	19	10,00	190,00
		-Guantes	19	11,00	209,00
		-Uniformes	19	40,00	760,00
Lavandería	-Emanación de desinfectantes tóxicos	-Vestimenta de protección	12	20,00	240,00
		-Mascarillas	12	3,00	36,00
		-Guantes	12	1,50	18,00
<b>TOTAL</b>					<b>\$2702</b>

**LABORATORIO**



Mascarilla



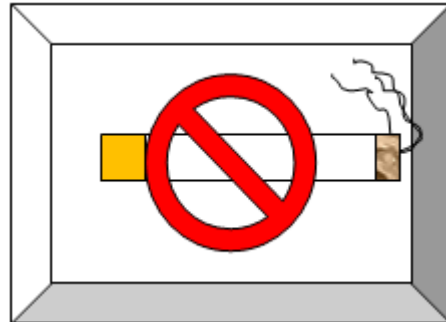
Gorro quirúrgico



Zapato Crocs



Desinfectante de manos



Prohibido fumar



Prohibido el ingreso a particulares



No ingresar con alimentos

## RAYOS X



Anteojos de seguridad



Vestimenta de protección

## LIMPIEZA



Vestimenta  
femenino/masculino



Mascarilla auto filtrante



Zapato cros

Desinfectante de manos

## M



Verificación de instalaciones de gas



Desinfectante de manos

## MANTENIMIENTO

Prendas protectoras: Uniforme, guantes, orejeras, gafas.



Mascarilla

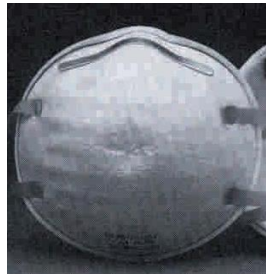


Casco para soldar

## LAVANDERÍA



Vestimenta



Mascarilla



Guantes

## 6. PROCEDIMIENTOS DE SEGURIDAD

**Normas generales de seguridad y bioseguridad omitidas por el Hospital.**

- Todo personal que tenga “**contacto y/o ejecute tareas**” en las distintas áreas con elementos, de riesgo físico, químico y biológico, deberá estar debidamente entrenado y capacitado en las normas de seguridad inherentes a la actividad desarrollada.



- Todo material contaminado, sólido o líquido, deberá ser descontaminado antes de su desecho. De no ser así, deberá descartarse en bolsas especialmente acondicionadas, de color rojo, para su posterior eliminación.
- A tal efecto, debe disponerse de recipientes específicos en las distintas zonas de trabajo, debidamente identificados.
- Toda persona que trabaje con sustancias químicas peligrosas o con riesgo biológico se deberá descontaminar adecuadamente antes de retirarse del sector.
- El uso de los elementos de protección personal es obligatorio en los lugares y las tareas donde se indica su empleo, debiendo ser el mismo adecuado al riesgo.
- El ingreso a las áreas específicas, estará restringida a aquellas personas cuyas tareas lo justifiquen, y que hayan sido capacitadas e informadas de los riesgos a los que está sometida con su ingreso.
- Los lugares de trabajo se deberán mantener limpios. En aquellos donde exista riesgo biológico se deberá descontaminar por lo menos una vez al día o luego de cada derrame de material viable, utilizando agentes probadamente efectivos contra los agentes con que se trabaja.
- Está prohibido comer, beber y fumar en áreas que no se encuentren especialmente habilitadas para ello.

## **Manejo de Residuos Infecciosos**

- **Materiales prevenientes de salas de aislamiento de pacientes**

Salas de aislamiento de pacientes con enfermedades altamente transmisibles.

- **Materiales biológicos**

Muestras almacenadas de agentes infecciosos, medios de cultivo, caja de petri, instrumentos usados para manipular, vacunas vencidas o inutilizadas.

- **Sangre humana y productos derivados**

Sangres de pacientes, bolsas de sangre con plazo de utilización vencida serología positiva y otros subproductos.

- **Residuos anatómicos, patológicos y quirúrgicos**

Todos los desechos patológico humanos Incluyendo tejidos, órganos, partes y fluidos corporales, fetos, placentas, amputaciones.

- **Residuos corto punzantes.**

Corto punzantes que estuvieron en contacto con pacientes o agentes infecciosos, o cualquier otro objeto que pueda provocar punciones o cortaduras.

## **7. REGÍMEN LEGAL**

En este aspecto el Hospital se rige de acuerdo a la forma de trabajo y su retribución, establecida en la constitución dentro del **Art: 326 literal 5.**

Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente

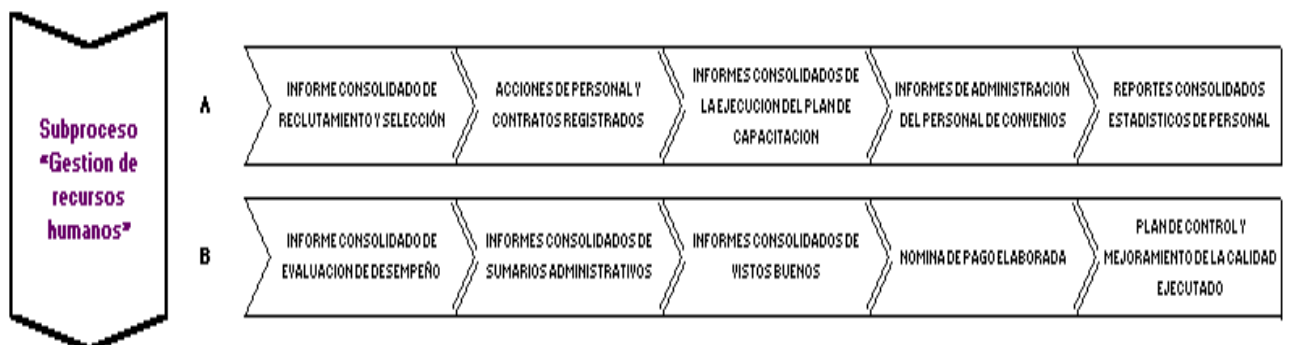
adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.

## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Cabe indicar que debe cumplirse los procesos para llevar a efecto el diagrama de flujo sin embargo se ha diseñado la matriz para el diagrama de flujo de cada área del Área administrativa del Hospital provincial general Isidro Ayora de la ciudad de Loja.



### PROCESO "RECURSOS HUMANOS"

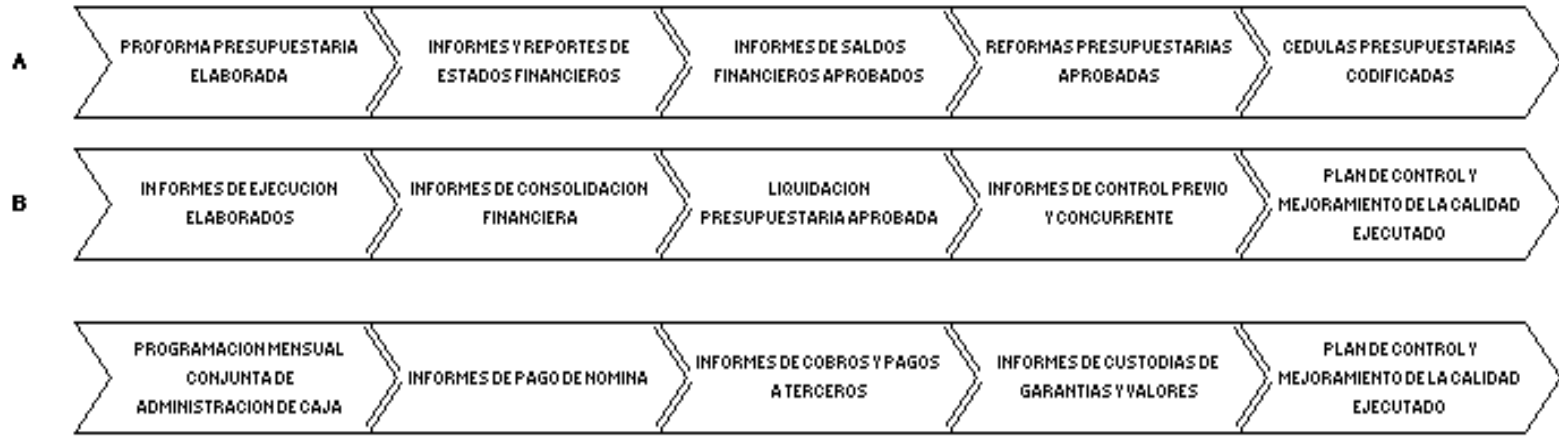


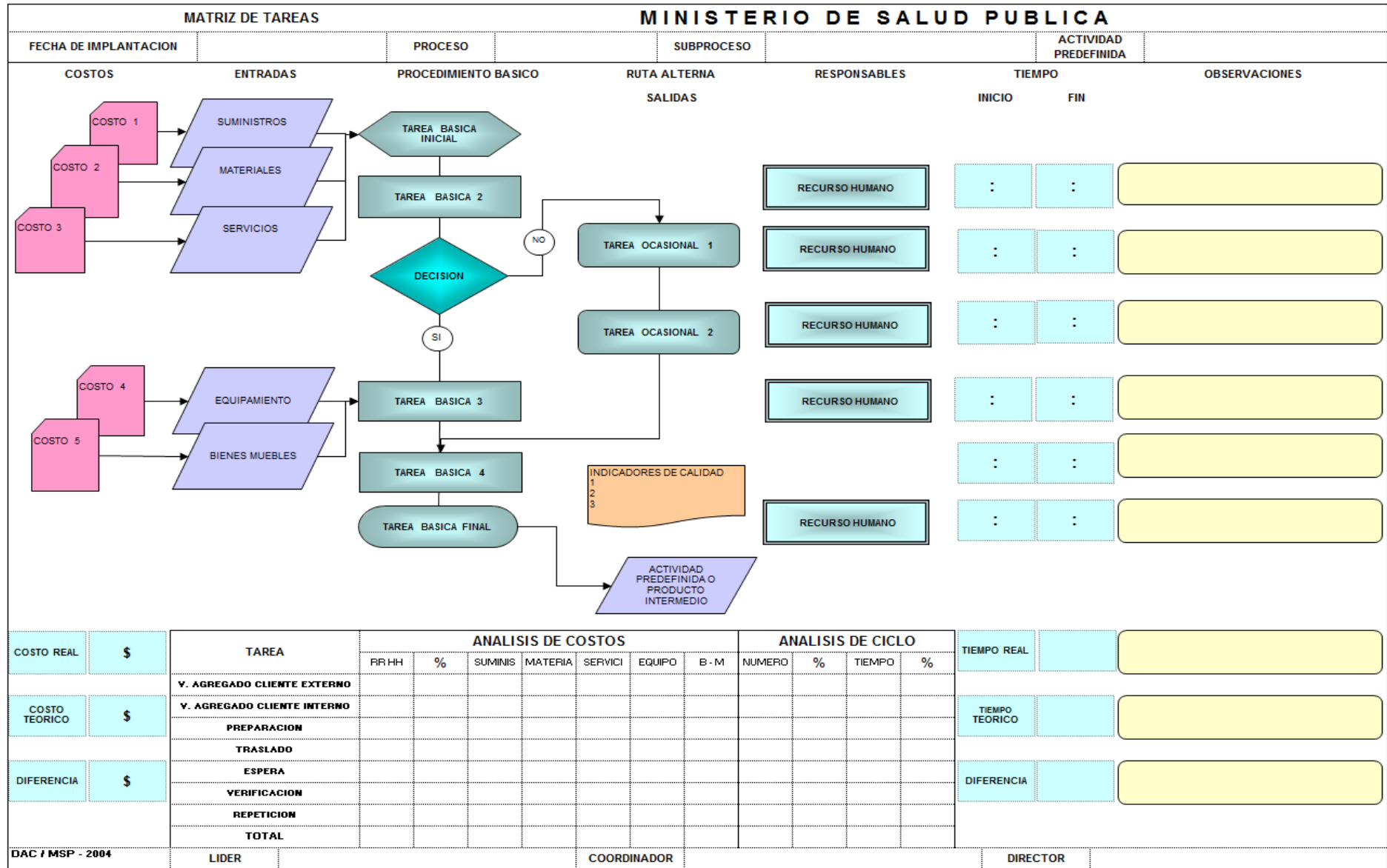
MATRIZ DE TAREAS		MINISTERIO DE SALUD PUBLICA													
FECHA DE IMPLANTACION		PROCESO		SUBPROCESO				ACTIVIDAD PREDEFINIDA				OBSERVACIONES			
COSTOS		ENTRADAS		PROCEDIMIENTO BASICO			RUTA ALTERNA		RESPONSABLES		TIEMPO		OBSERVACIONES		
							SALIDAS				INICIO	FIN			
COSTO 1		SUMINISTROS		TAREA BASICA INICIAL					RECURSO HUMANO		:	:			
COSTO 2		MATERIALES		TAREA BASICA 2			TAREA OCASIONAL 1		RECURSO HUMANO		:	:			
COSTO 3		SERVICIOS		DECISION			TAREA OCASIONAL 2		RECURSO HUMANO		:	:			
COSTO 4		EQUIPAMIENTO		TAREA BASICA 3					RECURSO HUMANO		:	:			
COSTO 5		BIENES MUEBLES		TAREA BASICA 4			INDICADORES DE CALIDAD 1 2 3		RECURSO HUMANO		:	:			
				TAREA BASICA FINAL			ACTIVIDAD PREDEFINIDA O PRODUCTO INTERMEDIO		RECURSO HUMANO		:	:			
COSTO REAL	\$	TAREA		ANALISIS DE COSTOS					ANALISIS DE CICLO				TIEMPO REAL		
				RRHH	%	SUMINIS	MATERIA	SERVICI	EQUIPO	B - M	NUMERO	%	TIEMPO	%	
		V. AGREGADO CLIENTE EXTERNO													
COSTO TEORICO	\$	V. AGREGADO CLIENTE INTERNO													
		PREPARACION													
		TRASLADO													
		ESPERA													
		VERIFICACION													
		REPETICION													
		TOTAL													
DAC / MSP - 2004		LIDER			COORDINADOR					DIRECTOR					

PROCESO "GESTION FINANCIERA"

Subproceso  
"Gestión  
presupuestaria y  
contabilidad"

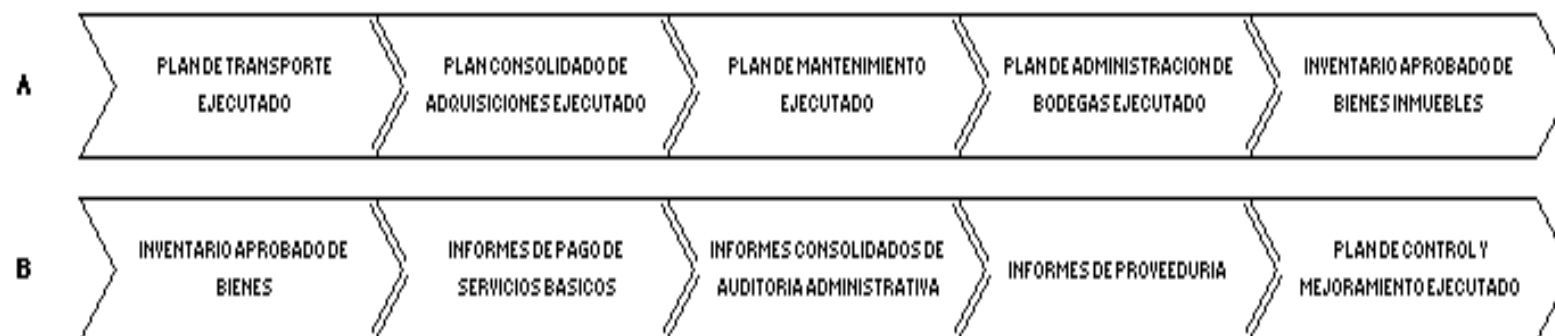
Sub proceso  
"Administración  
de caja"

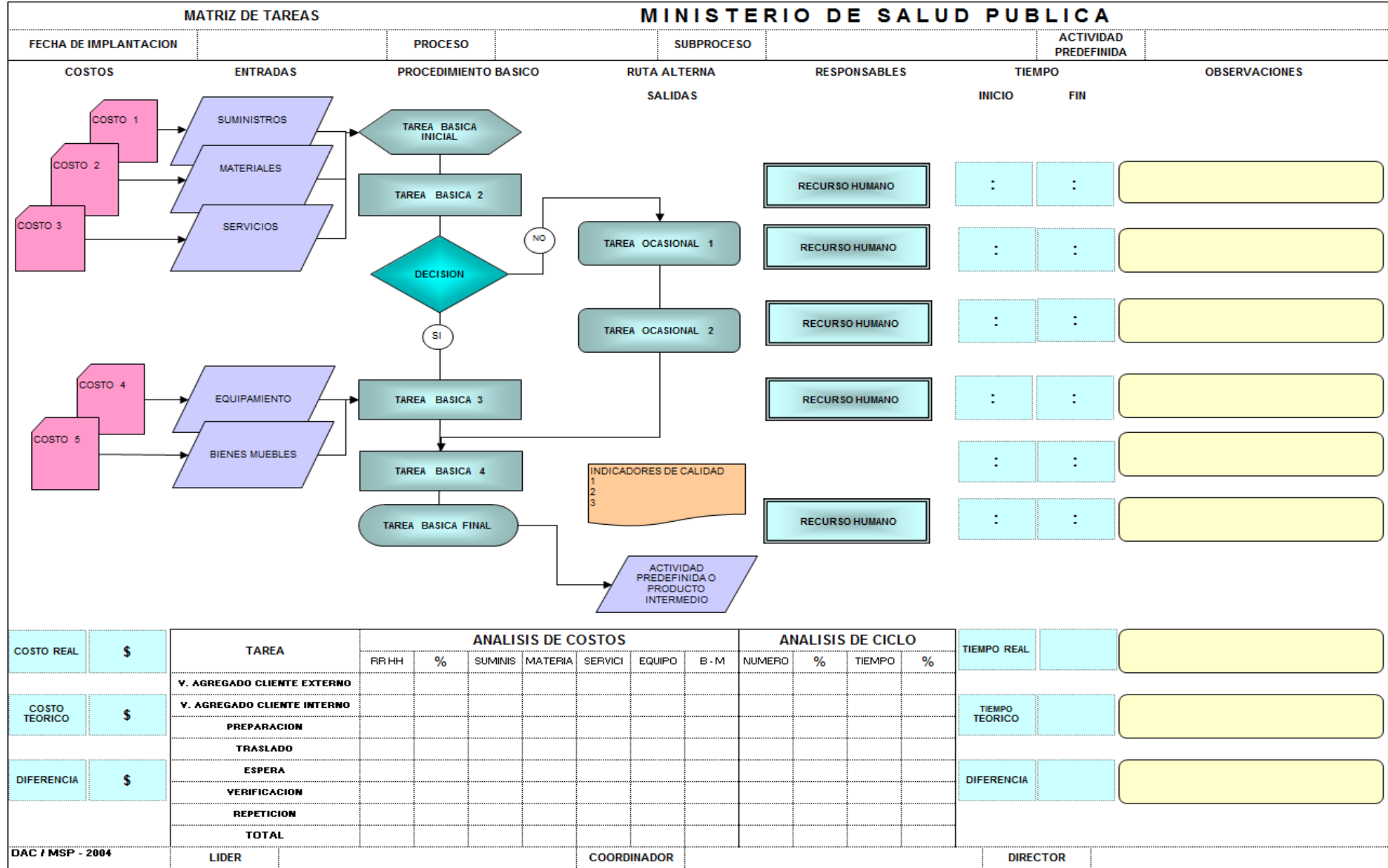




**Subproceso  
"Gestión de  
servicios  
institucionales"**

**PROCESO "MANTENIMIENTO Y SERVICIOS INSTITUCIONALES"**

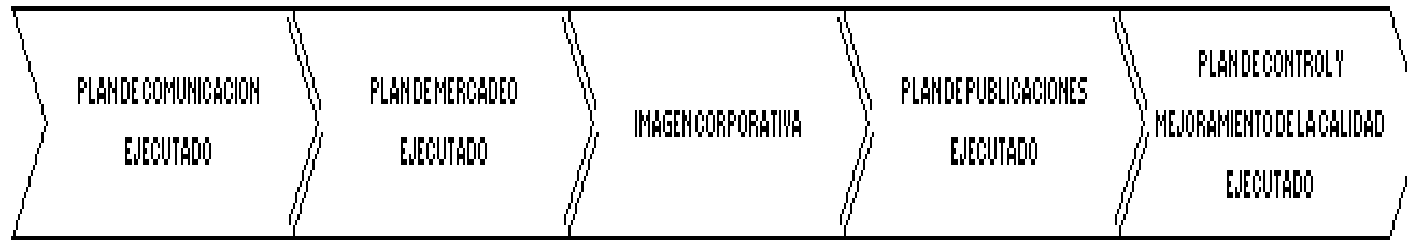


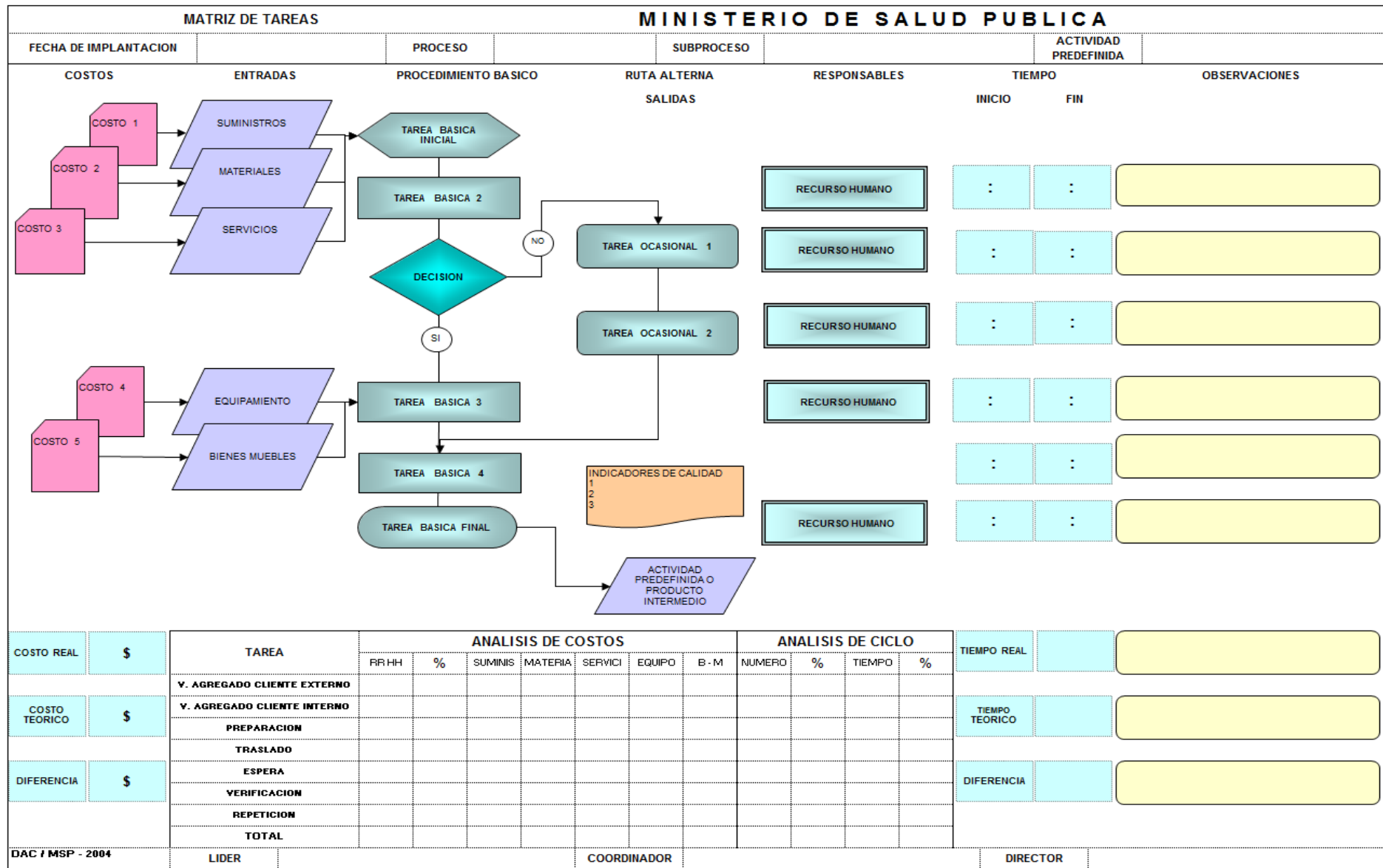




GESTIÓN DE COMUNICACIÓN

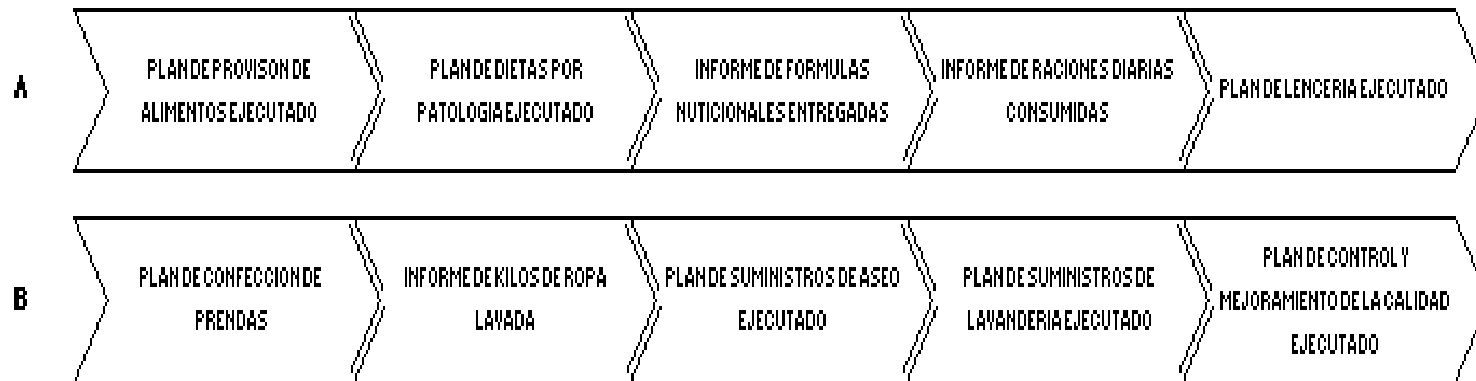
Subproceso  
"Gestión de  
comunicación"

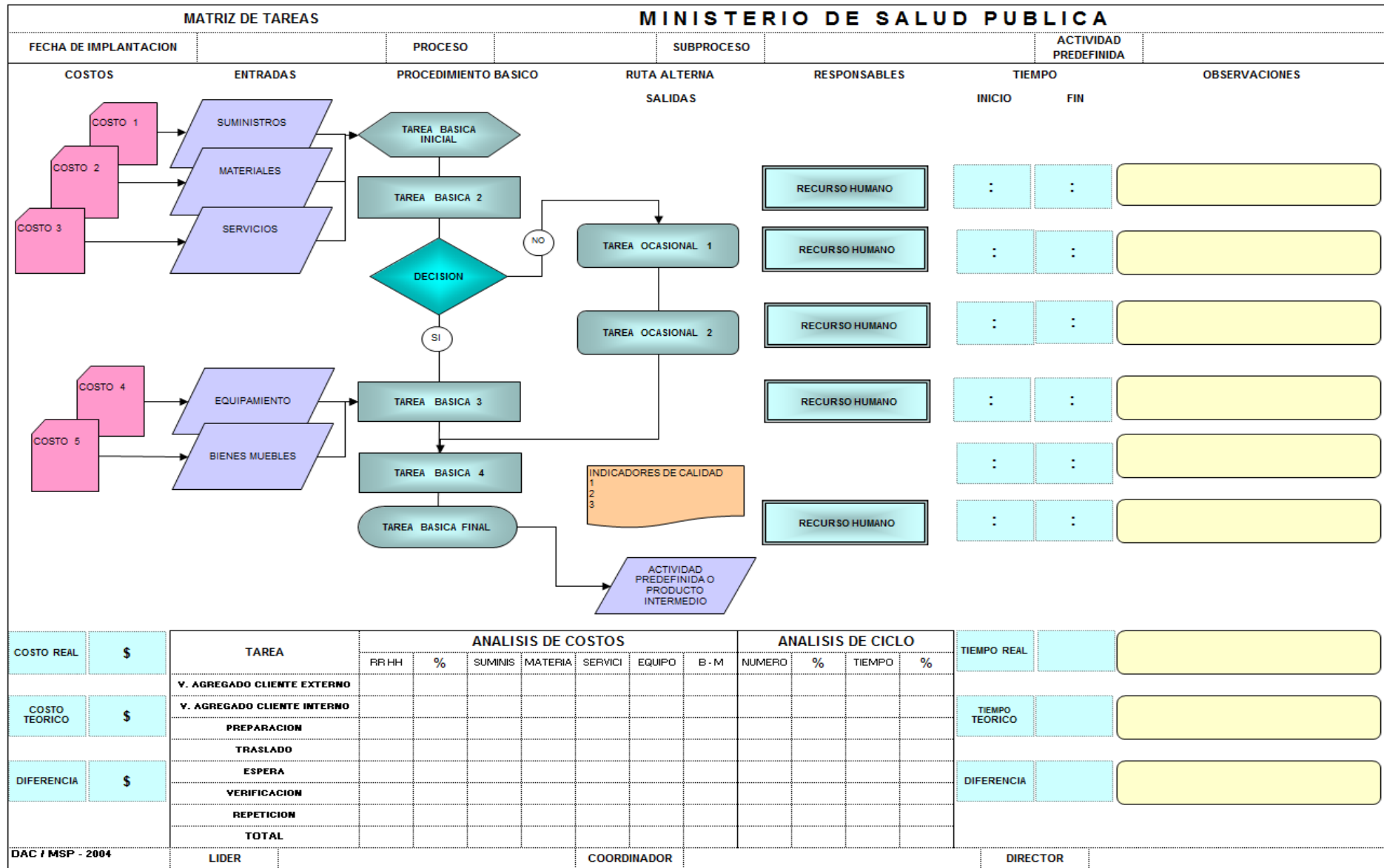




**Subproceso  
"Gestión de  
hotelería"**

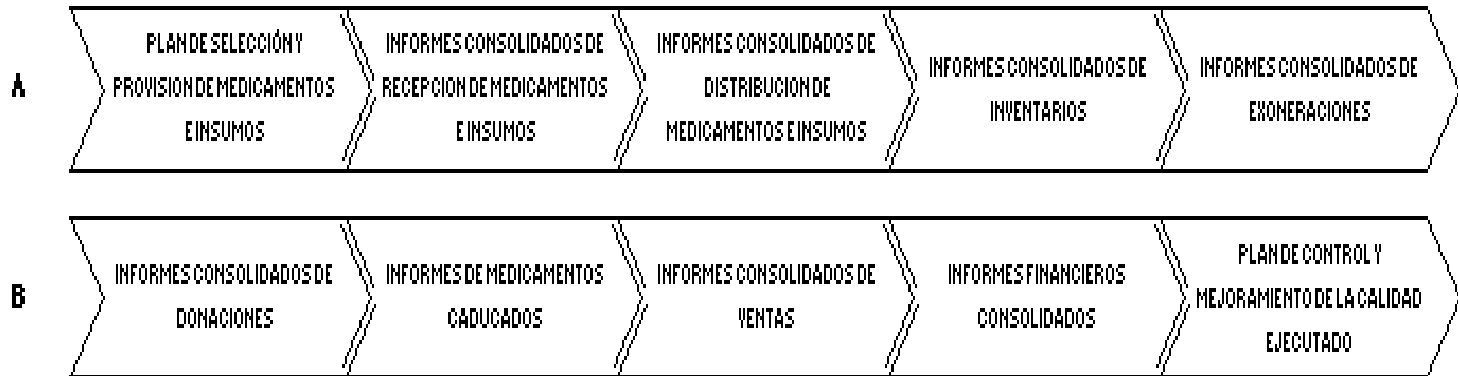
**GESTIÓN HOTELERA**





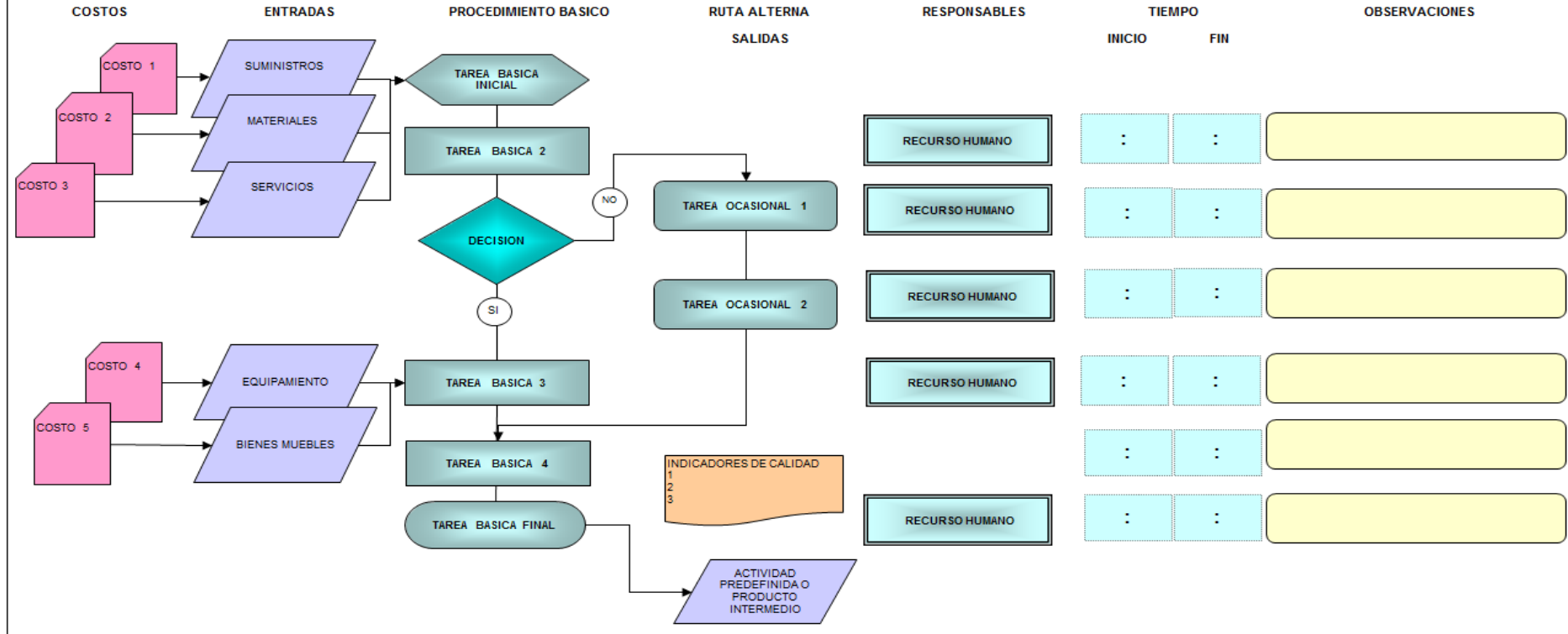
**Subproceso  
"Gestión de  
farmacia"**

**GESTIÓN DE FINANCIAMIENTO**



**MATRIZ DE TAREAS** **MINISTERIO DE SALUD PUBLICA**

FECHA DE IMPLANTACION	PROCESO	SUBPROCESO	ACTIVIDAD PREDEFINIDA
-----------------------	---------	------------	-----------------------



COSTO REAL	\$	TAREA	ANALISIS DE COSTOS							ANALISIS DE CICLO				TIEMPO REAL	
			RR HH	%	SUMINIS	MATERIA	SERVICI	EQUIPO	B - M	NUMERO	%	TIEMPO	%		
		<b>Y. AGREGADO CLIENTE EXTERNO</b>													
COSTO TEORICO	\$	<b>Y. AGREGADO CLIENTE INTERNO</b>												TIEMPO TEORICO	
		PREPARACION													
		TRASLADO													
DIFERENCIA	\$	ESPERA												DIFERENCIA	
		VERIFICACION													
		REPETICION													
		TOTAL													
<b>DAC / MSP - 2004</b>		LIDER	COORDINADOR						DIRECTOR						

**PROPONER UNA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y VALUACIÓN DE  
PUESTOS DEL PERSONAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL HOSPITAL  
PROVINCIAL GENERAL ISIDRO AYORA.**

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

Para el desarrollo de este objetivo se procedió a llenar los formularios de la evaluación del desempeño de los empleados-trabajadores del Hospital Isidro Ayora con la información obtenida de la entrevista al Jefe de Recursos Humanos de la institución, y tomando en cuenta la **TERCERA disposición transitoria establecida en la NORMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (CODIFICADA) ACORDE A LAS REFORMAS DE LA RESOLUCIÓN No. SENRES – 2008 - 000170** que dice: Las Instituciones que cuentan con instrumentos y formatos propios que facilitan la ejecución de la evaluación, podrán utilizarlos siempre que se registren todos los campos del formulario SENRES-EVAL-01 conforme a lo establecido en el “procedimiento de la evaluación del desempeño”, es por ello se propone formatos para la evaluación del desempeño los mismo que cumplen con los campos establecidos por la Senres como son: CONOCIMIENTO, RESPONSABILIDAD, RENDIMIENTO, CALIDAD, INICIATIVA, PUNTUALIDAD, COMPAÑERISMO, CREATIVIDAD.

#	PROCESOS-B8APELLIDOS Y NOMBRES	DENOMINACION DEL PUESTO		CONOCIMIENTO: entiende las funciones y responsabilidades del puesto					PUNTOS
		GENERICA	INSTITUCIONAL	GRADOS					
		PROCESO HABILITANTE DE APOYO		5 OPTIMO	4 BUENO	3 REGULAR	2 APENAS ACCEPTABLE	1 DEFICIENTE	
RECURSOS HUMANOS		Conoce todo el trabajo	Conoce más de lo necesario	Conoce lo suficiente	Conoce parte del trabajo	Conoce poco en el trabajo			
1	COSTA OCHOA JOEL RICARDO	PROFESIONAL 5	JEFE DE RR. HUMANOS	X					5
2	PEÑA TOLEDO ALBA LUCIA	PROFESIONAL 3	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS			X			3
3	VALDIVIESO HENRY FABIAN	PROFESIONAL 4	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS		X				4
4	RIVERA ZARUMA ZOILA PATRICIA	TECNICO A	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO				X		2
<b>GESTION FINANCIERA</b>									
5	ORDOÑEZ APOLO JUAN BOL	PROFESIONAL 5	JEFE FINANCIERO	X					5
<b>RECAUDACION</b>									
6	RENERIA BETANCOURTH SE	PROFESIONAL 5	JEFE DE RECAUDACIONES	X					5
7	TINOCO MENDOZA LAURA LI	PROFESIONAL 3	ASISTENTE TECNICO Administrativo			X			3
8	JIMENEZ ROMERO GEORGINA	PROFESIONAL 4	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO			X			3
9	VILLAVICENCIO VIVANCO RC	TECNICO A	RECAUDADOR 1				X		2
<b>CONTABILIDAD</b>									
10	SOTO ANA TERESA DEL NIÑO	PROFESIONAL 5	JEFE DE CONTABILIDAD	X					5
11	LAVANDA QUEZADA LUZ BE	PROFESIONAL 2	TECNICO FINANCIERO			X			3
12	MANZANILLA SARANGO MIR	PROFESIONAL 2	TECNICO FINANCIERO			X			3
13	POGO ROMAN JOSE ARCEMI	PROFESIONAL 2	TECNICO FINANCIERO			X			3
<b>PAGADURIA</b>									
14	MACANCHI MONCAYO ROSA	PROFESIONAL 2	JEFE DE PAGADURIA	X					5
15	DIAZ OCHOA WILMA EMPERA	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO			X			3
16	GUILLEN TITUAÑA LUZ ESMIC	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO			X			3
<b>BODEGA - PROVEEDURIA</b>									
17	JARAMILLO JIMENEZ JULIA CELMIRA	PROFESIONAL 4	GUARDALMACEN	X					5
18	MENDIETA SANTOS IVAN PATRICIO	TECNICO A	PROVEEDOR			X			3
19	ARBOLEDA MOGROVEJO ANGEL HONORIO	TECNICO A	INVENTARIADOR			X			3
<b>ECONOMATO</b>									
20	AGUIRRE GUZMÁN PERPETUA AMAPOLA	PROFESIONAL 4	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO				X		2
21	AMBULUDI SICHÓ LIBIA	PROFESIONAL 1	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO				X		2
22	TORRES RIVERA MARY PIED	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO				X		2
<b>MANTENIMIENTO</b>									
23	MONTAÑO PERALTA THUESMAN ESTUARDO	PROFESIONAL 4	JEFE DE MANTENIMIENTO	X					5
<b>SERVICIOS INSTITUCIONALES</b>									
24	CARDENAS CALDERON ANGEL BENIGNO	PROFESIONAL 5	JEFE DE SERVICIOS INSTITUCIONALES	X					5
25	LOAIZA CARPIO NELLY AIDEE	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO				X		2
26	MASACHE NARVAEZ PROSPERO ROLANDO	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO				X		2
<b>LAVANDERIA ROPERIA, COSTURA</b>									
27	AVALOS VASQUEZ ANA LUISA	PROFESIONAL 3	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO				X		2
28	ROMERO DURAN GRACIELA DE FATIMA	TECNICO A	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO				X		2
29	ROJAS OJEDA MARISOL	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO				X		2
30	LEON OJEDA JENNY ESPERANZA	PROFESIONAL 5	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO				X		2
31	MOSQUERA CORREA TANIA MARILU	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO				X		2
<b>CENTRALILLA</b>									
32	BONILLA MOROCHO NANCY MARIBEL	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO				X		2
<b>TRANSPORTE</b>									
33	FUERTES MONTAÑO FAUSTO ENRIQUE	TECNICO A	JEFE DE TRANSPORTES	X					5
34	ABAD VILLAVICENCIO XAVIER	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO				X		2
<b>LIMPIEZA</b>									
35	ALVAREZ CELI BEATRIZ EMPERATRIZ	PROFESIONAL 3	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO				X		2
36	SÁNCHEZ FUERTEZ ESPERANZA GUADALUPE	PROFESIONAL 3	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO				X		2
37	BRICEÑO DUARTE LUZ VICTORIA	PROFESIONAL 4	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO				X		2
<b>SERVICIOS VARIOS ( CONSERJE-GUARDIAS)</b>									
38	TORRES VIVANCO FLOR MARIA	TECNICO A	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO				X		2
39	CARRION PRECIADO TRIANA FLORENCIA	TECNICO A	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO				X		2
40	INIGUEZ BRAVO JUAN FERNADO	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO				X		2



#	PROCESOS-88APELLIDOS Y NOMBRES	DENOMINACION DEL PUESTO		RESPONSABILIDAD.-Manifiesta responsabilidad en las labores					PUNTOS
		GENERICA	INSTITUCIONAL	GRADOS					
		PROCESO HABILITANTE DE APOYO		5 OPTIMO	4 BUENO	3 REGULAR	2 APENAS ACEPTABLE	1 DEFICIENTE	
		RECURSOS HUMANOS		Excelente nivel de responsabilidad	Buen nivel de responsabilidad	Aceptable nivel de responsabilidad	A veces manifiesta responsabilidad	No es responsable	
1	COSTA OCHOA JOEL RICARDO	PROFESIONAL 5	JEFE DE RR. HUMANOS	X					5
2	PEÑA TOLEDO ALBA LUCIA	PROFESIONAL 3	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS		X				4
3	VALDIVIESO HENRY FABIAN	PROFESIONAL 4	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS		X				4
4	RIVERA ZARUMA ZOILA PATRICIA	TECNICO A	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO			X			3
<b>GESTION FINANCIERA</b>									
5	ORDOÑEZ APOLO JUAN BOL	PROFESIONAL 5	JEFE FINANCIERO	X					5
<b>RECAUDACION</b>									
6	RENTERIA BETANCOURTH SE	PROFESIONAL 5	JEFE DE RECAUDACIONES	X					5
7	TINOCO MENDOZA LAURA LI	PROFESIONAL 3	ASISTENTE TECNICO Administrativo		X				4
8	JIMENEZ ROMERO GEORGINA	PROFESIONAL 4	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO		X				4
9	VILLAVICENCIO VIVANCO RC	TECNICO A	RECAUDADOR 1	X					5
<b>CONTABILIDAD</b>									
10	SOTO ANA TERESA DEL NIÑO	PROFESIONAL 5	JEFE DE CONTABILIDAD	X					5
11	LAVANDA QUEZADA LUZ BE	PROFESIONAL 2	TECNICO FINANCIERO		X				4
12	MANZANILLA SARANGO MIR	PROFESIONAL 2	TECNICO FINANCIERO		X				4
13	POGO ROMAN JOSE ARCEMI	PROFESIONAL 2	TECNICO FINANCIERO		X				4
<b>PAGADURIA</b>									
14	MACANCHI MONCAYO ROSA	PROFESIONAL 2	JEFE DE PAGADURIA	X					5
15	DIAZ OCHOA WILMA EMPERA	ASISTENTE ADMINISTRA	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO			X			3
16	GUILLEN TITUÑA LUZ ESMIC	ASISTENTE ADMINISTRA	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO			X			3
<b>BODEGA - PROVEEDURIA</b>									
17	JARAMILLO JIMENEZ JULIA CELMIRA	PROFESIONAL 4	GUARDALMACEN	X					5
18	MENDIETA SANTOS IVAN PATRICIO	TECNICO A	PROVEEDOR	X					5
19	ARBOLEDA MOGROVEJO ANGEL HONORIO	TECNICO A	INVENTARIADOR			X			3
<b>ECONOMATO</b>									
20	AGUIRRE GUZMÁN PERPETUA AMAPOLA	PROFESIONAL 4	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO			X			3
21	AMBULUDI SICH0 LIBIA	PROFESIONAL 1	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO			X			3
22	TORRES RIVERA MARY PIED	ASISTENTE ADMINISTRA	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO			X			3
<b>MANTENIMIENTO</b>									
23	MONTAÑO PERALTA THUESMAN ESTUARDO	PROFESIONAL 4	JEFE DE MANTENIMIENTO	X					5
<b>SERVICIOS INSTITUCIONALES</b>									
24	CARDENAS CALDERON ANGEL BENIGNO	PROFESIONAL 5	JEFE DE SERVICIOS INSTITUCIONALES	X					5
25	LOAIZA CARPIO NELLY AIDEE	ASISTENTE ADMINISTRA	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO			X			3
26	MASACHE NARVAEZ PROSPERO ROLANDO	ASISTENTE ADMINISTRA	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO			X			3
<b>LAVANDERIA ROPERIA, COSTURA</b>									
27	AVALOS VASQUEZ ANA LUISA	PROFESIONAL 3	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO			X			3
28	ROMERO DURAN GRACIELA DE FATIMA	TECNICO A	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO			X			3
29	ROJAS OJEDA MARISOL	ASISTENTE ADMINISTRA	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO			X			3
30	LEON OJEDA JENNY ESPERANZA	PROFESIONAL 5	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO			X			3
31	MOSQUERA CORREA TANIA MARLU	ASISTENTE ADMINISTRA	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO			X			3
<b>CENTRALILLA</b>									
32	BONILLA MOROCHO NANCY MARIBEL	ASISTENTE ADMINISTRA	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO			X			3
<b>TRANSPORTE</b>									
33	FUERTES MONTAÑO FAUSTO ENRIQUE	TECNICO A	JEFE DE TRANSPORTES	X					5
34	ABAD VILLAVICENCIO XAVIER	ASISTENTE ADMINISTRA	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO			X			3
<b>LIMPIEZA</b>									
35	ALVAREZ CELI BEATRIZ EMPERATRIZ	PROFESIONAL 3	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO			X			3
36	SÁNCHEZ FUERTEZ ESPERANZA GUADALUPE	PROFESIONAL 3	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO			X			3
37	BRICEÑO DUARTE LUZ VICTORIA	PROFESIONAL 4	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO			X			3
<b>SERVICIOS VARIOS ( CONSERJE-GUARDIAS)</b>									
38	TORRES VIVANCO FLOR MARIA	TECNICO A	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO			X			3
39	CARRION PRECIADO TRIANA FLORENCIA	TECNICO A	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO			X			3
40	ÍÑIGUEZ BRAVO JUAN FERNADO	ASISTENTE ADMINISTRA	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO			X			3

#	PROCESOS-B8APELLIDOS Y NOMBRES	DENOMINACION DEL PUESTO		RENDIMIENTO.- Logra los objetivos propuestos en el tiempo deseado.					PUNTOS
		GENERICA	INSTITUCIONAL	GRADOS					
		PROCESO HABILITANTE DE APOYO		5 OPTIMO	4 BUENO	3 REGULAR	2 APENAS ACEPTABLE	1 DEFICIENTE	
RECURSOS HUMANOS		Siempre superan los estándares	A veces supera los estándares	Satisface los estándares	A veces por debajo de los estándares	Siempre está por debajo de los estándares			
1	COSTA OCHOA JOEL RICARDO	PROFESIONAL 5	JEFE DE RR. HUMANOS		X				4
2	PEÑA TOLEDO ALBA LUCIA	PROFESIONAL 3	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS			X			3
3	VALDIVIESO HENRY FABIAN	PROFESIONAL 4	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS			X			3
4	RIVERA ZARUMA ZOILA PATRICIA	TECNICO A	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO			X			3
<b>GESTION FINANCIERA</b>									
5	ORDOÑEZ APOLO JUAN BOL	PROFESIONAL 5	JEFE FINANCIERO		X				4
<b>RECAUDACION</b>									
6	RENTERIA BETANCOURTH SE	PROFESIONAL 5	JEFE DE RECAUDACIONES		X				4
7	TINOCO MENDOZA LAURA L	PROFESIONAL 3	ASISTENTE TECNICO Administrativo			X			3
8	JIMENEZ ROMERO GEORGINA	PROFESIONAL 4	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO			X			3
9	VILLAVICENCIO VIVANCO RO	TECNICO A	RECAUDADOR 1			X			3
<b>CONTABILIDAD</b>									
10	SOTO ANA TERESA DEL NIÑO	PROFESIONAL 5	JEFE DE CONTABILIDAD			X			3
11	LAVANDA QUEZADA LUZ BE	PROFESIONAL 2	TECNICO FINANCIERO			X			3
12	MANZANILLA SARANGO MIR	PROFESIONAL 2	TECNICO FINANCIERO			X			3
13	POGO ROMAN JOSE ARCENTE	PROFESIONAL 2	TECNICO FINANCIERO			X			3
<b>PAGADURIA</b>									
14	MACANCHI MONCAYO ROSA	PROFESIONAL 2	JEFE DE PAGADURIA			X			3
15	DIAZ OCHOA WILMA EMPERA	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO			X			3
16	GUILLEN TITUAÑA LUZ ESMERALDA	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO			X			3
<b>BODEGA - PROVEEDURIA</b>									
17	JARAMILLO JIMENEZ JULIA CELMIRA	PROFESIONAL 4	GUARDALMACEN		X				4
18	MENDIETA SANTOS IVAN PATRICIO	TECNICO A	PROVEEDOR			X			3
19	ARBOLEDA MOGROVEJO ANGEL HONORIO	TECNICO A	INVENTARIADOR			X			3
<b>ECONOMATO</b>									
20	AGUIRRE GUZMÁN PERPETUA AMAPOLA	PROFESIONAL 4	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO			X			3
21	AMBULUDI SICHU LIBIA	PROFESIONAL 1	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO			X			3
22	TORRES RIVERA MARY PIEDRA	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO			X			3
<b>MANTENIMIENTO</b>									
23	MONTAÑO PERALTA THUESMAN ESTUARDO	PROFESIONAL 4	JEFE DE MANTENIMIENTO						
<b>SERVICIOS INSTITUCIONALES</b>									
24	CARDENAS CALDERON ANGEL BENIGNO	PROFESIONAL 5	JEFE DE SERVICIOS INSTITUCIONALES		X				4
25	LOAIZA CARPIO NELLY AIDEE	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO			X			3
26	MASACHE NARVAEZ PROSPERO ROLANDO	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO			X			3
<b>LAVANDERIA ROPERIA, COSTURA</b>									
27	AVALOS VASQUEZ ANA LUISA	PROFESIONAL 3	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO			X			3
28	ROMERO DURAN GRACIELA DE FATIMA	TECNICO A	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO			X			3
29	ROJAS OJEDA MARISOL	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO			X			3
30	LEON OJEDA JENNY ESPERANZA	PROFESIONAL 5	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO			X			3
31	MOSQUERA CORREA TANIA MARILU	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO			X			3
<b>CENTRALILLA</b>									
32	BONILLA MOROCHO NANCY MARIBEL	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO			X			3
<b>TRANSPORTE</b>									
33	FUERTES MONTAÑO FAUSTO ENRIQUE	TECNICO A	JEFE DE TRANSPORTES		X				4
34	ABAD VILLAVICENCIO XAVIER	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO			X			3
<b>LIMPIEZA</b>									
35	ALVAREZ CELI BEATRIZ EMPERATRIZ	PROFESIONAL 3	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO			X			3
36	SÁNCHEZ FUERTEZ ESPERANZA GUADALUPE	PROFESIONAL 3	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO			X			3
37	BRICEÑO DUARTE LUZ VICTORIA	PROFESIONAL 4	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO			X			3
<b>SERVICIOS VARIOS ( CONSERJE-GUARDIAS)</b>									
38	TORRES VIVANCO FLOR MARIA	TECNICO A	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO				X		2
39	CARRION PRECIADO TRIANA FLORENCIA	TECNICO A	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO				X		2
40	ÍÑIGUEZ BRAVO JUAN FERNADO	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO				X		2

#	PROCESOS-B8APELLIDOS Y NOMBRES	DENOMINACION DEL PUESTO		CALIDAD.- Trabaja con exactitud, esmero y orden.					PUNTOS
		GENERICA	INSTITUCIONAL	GRADOS					
		PROCESO HABILITANTE DE APOYO		5 OPTIMO	4 BUENO	3 REGULAR	2 APENAS ACEPTABLE	1 DEFICIENTE	
RECURSOS HUMANOS		Excepcional calidad en el trabajo	Calidad superior en el trabajo	Calidad satisfactoria	Calidad insatisfactoria	Pésima calidad en el trabajo			
1	COSTA OCHOA JOEL RICARDO	PROFESIONAL 5	JEFE DE RR. HUMANOS		X				4
2	PEÑA TOLEDO ALBA LUCIA	PROFESIONAL 3	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS			X			3
3	VALDIVIESO HENRY FABIAN	PROFESIONAL 4	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS			X			3
4	RIVERA ZARUMA ZOILA PATRICIA	TECNICO A	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO			X			3
<b>GESTION FINANCIERA</b>									
5	ORDÓÑEZ APOLO JUAN BOL	PROFESIONAL 5	JEFE FINANCIERO		X				4
<b>RECAUDACION</b>									
6	RENERIA BETANCOURTH SE	PROFESIONAL 5	JEFE DE RECAUDACIONES		X				4
7	TINOCO MENDOZA LAURA LI	PROFESIONAL 3	ASISTENTE TECNICO Administrativo			X			3
8	JIMENEZ ROMERO GEORGINA	PROFESIONAL 4	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO			X			3
9	VILLAVICENCIO VIVANCO RC	TECNICO A	RECAUDADOR 1			X			3
<b>CONTABILIDAD</b>									
10	SOTO ANA TERESA DEL NIÑO	PROFESIONAL 5	JEFE DE CONTABILIDAD		X				4
11	LAVANDA QUEZADA LUZ BE	PROFESIONAL 2	TECNICO FINANCIERO			X			3
12	MANZANILLA SARANGO MIR	PROFESIONAL 2	TECNICO FINANCIERO			X			3
13	POGO ROMAN JOSE ARCEMI	PROFESIONAL 2	TECNICO FINANCIERO			X			3
<b>PAGADURIA</b>									
14	MACANCHI MONCAYO ROSA	PROFESIONAL 2	JEFE DE PAGADURIA		X				4
15	DIAZ OCHOA WILMA EMPERA	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO			X			3
16	GUILLEN TITUAÑA LUZ ESMIL	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO			X			3
<b>BODEGA - PROVEEDURIA</b>									
17	JARAMILLO JIMENEZ JULIA CELMIRA	PROFESIONAL 4	GUARDALMACEN		X				4
18	MENDIETA SANTOS IVAN PATRICIO	TECNICO A	PROVEEDOR			X			3
19	ARBOLEDA MOGROVEJO ANGEL HONORIO	TECNICO A	INVENTARIADOR			X			3
<b>ECONOMATO</b>									
20	AGUIRRE GUZMÁN PERPETUA AMAPOLA	PROFESIONAL 4	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO			X			3
21	AMBULUDI SICHU LIBIA	PROFESIONAL 1	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO			X			3
22	TORRES RIVERA MARY PIED	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO			X			3
<b>MANTENIMIENTO</b>									
23	MONTAÑO PERALTA THUESMAN ESTUARDO	PROFESIONAL 4	JEFE DE MANTENIMIENTO		X				4
<b>SERVICIOS INSTITUCIONALES</b>									
24	CARDENAS CALDERON ANGEL BENIGNO	PROFESIONAL 5	JEFE DE SERVICIOS INSTITUCIONALES		X				4
25	LOAIZA CARPIO NELLY AIDEE	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO			X			3
26	MASACHE NARVAEZ PROSPERO ROLANDO	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO			X			3
<b>LAVANDERIA ROPERIA, COSTURA</b>									
27	AVALOS VASQUEZ ANA LUISA	PROFESIONAL 3	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO			X			3
28	ROMERO DURAN GRACIELA DE FATIMA	TECNICO A	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO			X			3
29	ROJAS OJEDA MARISOL	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO			X			3
30	LEON OJEDA JENNY ESPERANZA	PROFESIONAL 5	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO			X			3
31	MOSQUERA CORREA TANIA MARILU	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO			X			3
<b>CENTRALILLA</b>									
32	BONILLA MOROCHO NANCY MARIBEL	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO			X			3
<b>TRANSPORTE</b>									
33	FUERTES MONTAÑO FAUSTO ENRIQUE	TECNICO A	JEFE DE TRANSPORTES			X			3
34	ABAD VILLAVICENCIO XAVIER	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO			X			3
<b>LIMPIEZA</b>									
35	ALVAREZ CELI BEATRIZ EMPERATRIZ	PROFESIONAL 3	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO			X			3
36	SÁNCHEZ FUERTEZ ESPERANZA GUADALUPE	PROFESIONAL 3	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO			X			3
37	BRICEÑO DUARTE LUZ VICTORIA	PROFESIONAL 4	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO			X			3
<b>SERVICIOS VARIOS ( CONSERJE-GUARDIAS)</b>									
38	TORRES VIVANCO FLOR MARIA	TECNICO A	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO			X			3
39	CARRION PRECIADO TRIANA FLORENCIA	TECNICO A	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO			X			3
40	ÍÑIGUEZ BRAVO JUAN FERNANDO	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO			X			3

#	PROCESOS-B8APELIDOS Y NOMBRES	DENOMINACION DEL PUESTO		INICIATIVA.- Toma decisiones para resolver problemas.					PUNTOS
		GENERICA	INSTITUCIONAL	GRADOS					
		PROCESO HABILITANTE DE APOYO		5 OPTIMO	4 BUENO	3 REGULAR	2 APENAS ACEPTABLE	1 DEFICIENTE	
RECURSOS HUMANOS		Excelente capacidad de intuición	Buena capacidad de intuición	Capacidad satisfactoria de intuición	Poca capacidad de intuición	Ninguna capacidad de intuición			
1	COSTA OCHOA JOEL RICARDO	PROFESIONAL 5	JEFE DE RR. HUMANOS	x					5
2	PEÑA TOLEDO ALBA LUCIA	PROFESIONAL 3	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS			x			3
3	VALDIVIESO HENRY FABIAN	PROFESIONAL 4	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS			x			3
4	RIVERA ZARUMA ZOILA PATRICIA	TECNICO A	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO			x			3
<b>GESTION FINANCIERA</b>									
5	ORDOÑEZ APOLO JUAN BOL	PROFESIONAL 5	JEFE FINANCIERO	x					5
<b>RECAUDACION</b>									
6	RENTERIA BETANCOURTH SE	PROFESIONAL 5	JEFE DE RECAUDACIONES	x					5
7	TINOCO MENDOZA LAURA LI	PROFESIONAL 3	ASISTENTE TECNICO Administrativo			x			3
8	JIMENEZ ROMERO GEORGINA	PROFESIONAL 4	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO			x			3
9	VILLAVICENCIO VIVANCO RC	TECNICO A	RECAUDADOR 1			x			3
<b>CONTABILIDAD</b>									
10	SOTO ANA TERESA DEL NIÑO	PROFESIONAL 5	JEFE DE CONTABILIDAD	x					5
11	LAVANDA QUEZADA LUZ BE	PROFESIONAL 2	TECNICO FINANCIERO		x				4
12	MANZANILLA SARANGO MIR	PROFESIONAL 2	TECNICO FINANCIERO		x				4
13	POGO ROMAN JOSE ARCENI	PROFESIONAL 2	TECNICO FINANCIERO		x				4
<b>PAGADURIA</b>									
14	MACANCHI MONCAYO ROSA	PROFESIONAL 2	JEFE DE PAGADURIA	x					5
15	DIAZ OCHOA WILMA EMPERA	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO			x			3
16	GUILLEN TITUAÑA LUZ ESMIC	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO			x			3
<b>BODEGA - PROVEEDURIA</b>									
17	JARAMILLO JIMENEZ JULIA CELMIRA	PROFESIONAL 4	GUARDALMACEN	x					5
18	MENDIETA SANTOS IVAN PATRICIO	TECNICO A	PROVEEDOR		x				4
19	ARBOLEDA MOGROVEJO ANGEL HONORIO	TECNICO A	INVENTARIADOR		x				4
<b>ECONOMATO</b>									
20	AGUIRRE GUZMÁN PERPETUA AMAPOLA	PROFESIONAL 4	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO			x			3
21	AMBULUDI SICHU LIBIA	PROFESIONAL 1	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO			x			3
22	TORRES RIVERA MARY PIED	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO			x			3
<b>MANTENIMIENTO</b>									
23	MONTAÑO PERALTA THUESMAN ESTUARDO	PROFESIONAL 4	JEFE DE MANTENIMIENTO	x					5
<b>SERVICIOS INSTITUCIONALES</b>									
24	CARDENAS CALDERON ANGEL BENIGNO	PROFESIONAL 5	JEFE DE SERVICIOS INSTITUCIONALES			x			3
25	LOAIZA CARPIO NELLY AIDEE	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO			x			3
26	MASACHÉ NARVAEZ PROSPERO ROLANDO	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO			x			3
<b>LAVANDERIA ROPERIA, COSTURA</b>									
27	AVALOS VASQUEZ ANA LUISA	PROFESIONAL 3	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO			x			3
28	ROMERO DURAN GRACIELA DE FATIMA	TECNICO A	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO			x			3
29	ROJAS OJEDA MARISOL	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO			x			3
30	LEON OJEDA JENNY ESPERANZA	PROFESIONAL 5	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO			x			3
31	MOSQUERA CORREA TANIA MARILU	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO			x			3
<b>CENTRALILLA</b>									
32	BONILLA MOROCHO NANCY MARIBEL	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO			x			3
<b>TRANSPORTE</b>									
33	FUERTES MONTAÑO FAUSTO ENRIQUE	TECNICO A	JEFE DE TRANSPORTES	x					5
34	ABAD VILLAVICENCIO XAVIER	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO			x			3
<b>LIMPIEZA</b>									
35	ALVAREZ CELI BEATRIZ EMPERATRIZ	PROFESIONAL 3	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO			x			3
36	SÁNCHEZ FUERTEZ ESPERANZA GUADALUPE	PROFESIONAL 3	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO			x			3
37	BRICEÑO DUARTE LUZ VICTORIA	PROFESIONAL 4	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO			x			3
<b>SERVICIOS VARIOS ( CONSERJE-GUARDIAS)</b>									
38	TORRES VIVANCO FLOR MARIA	TECNICO A	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO			x			3
39	CARRION PRECIADO TRIANA FLORENCIA	TECNICO A	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO			x			3
40	INIGUEZ BRAVO JUAN FERNADO	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO			x			3

#	PROCESOS-B8APELIDOS Y NOMBRES	DENOMINACION DEL PUESTO		PUNTUALIDAD.- Cumple el horario de trabajo con prontitud.					PUNTOS
		GENERICA	INSTITUCIONAL	GRADOS					
		PROCESO HABILITANTE DE APOYO		5 OPTIMO	4 BUENO	3 REGULAR	2 APENAS ACEPTABLE	1 DEFICIENTE	
RECURSOS HUMANOS		Siempre es puntual	Casi siempre es puntual	Algunas veces es puntual	Raras veces es puntual	Nunca es puntual			
1	COSTA OCHOA JOEL RICARDO	PROFESIONAL 5	JEFE DE RR. HUMANOS	x					5
2	PEÑA TOLEDO ALBA LUCIA	PROFESIONAL 3	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS		x				4
3	VALDIVIESO HENRY FABIAN	PROFESIONAL 4	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS	x					5
4	RIVERA ZARUMA ZOILA PATRICIA	TECNICO A	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO		x				4
<b>GESTION FINANCIERA</b>									
5	ORDOÑEZ APOLO JUAN BOL	PROFESIONAL 5	JEFE FINANCIERO	x					5
<b>RECAUDACION</b>									
6	RENTERIA BETANCOURTH SE	PROFESIONAL 5	JEFE DE RECAUDACIONES	x					5
7	TINOCO MENDOZA LAURA LI	PROFESIONAL 3	ASISTENTE TECNICO Administrativo		x				4
8	JIMENEZ ROMERO GEORGINA	PROFESIONAL 4	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO		x				4
9	VILLAVICENCIO VIVANCO RO	TECNICO A	RECAUDADOR 1	x					5
<b>CONTABILIDAD</b>									
10	SOTO ANA TERESA DEL NIÑO	PROFESIONAL 5	JEFE DE CONTABILIDAD	x					5
11	LAVANDA QUEZADA LUZ BE	PROFESIONAL 2	TECNICO FINANCIERO		x				4
12	MANZANILLA SARANGO MIR	PROFESIONAL 2	TECNICO FINANCIERO		x				4
13	POGO ROMAN JOSE ARCEMI	PROFESIONAL 2	TECNICO FINANCIERO		x				4
<b>PAGADURIA</b>									
14	MACANCHI MONCAYO ROSA	PROFESIONAL 2	JEFE DE PAGADURIA	x					5
15	DIAZ OCHOA WILMA EMPERA	ASISTENTE ADMINISTRA	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO		x				4
16	GUILLEN TITUAÑA LUZ ESMIC	ASISTENTE ADMINISTRA	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO		x				4
<b>BODEGA - PROVEEDURIA</b>									
17	JARAMILLO JIMENEZ JULIA CELMIRA	PROFESIONAL 4	GUARDALMACEN	x					5
18	MENIETA SANTOS IVAN PATRICIO	TECNICO A	PROVEEDOR		x				4
19	ARBOLEDA MOGROVEJO ANGEL HONORIO	TECNICO A	INVENTARIADOR		x				4
<b>ECONOMATO</b>									
20	AGUIRRE GUZMÁN PERPETUA AMAPOLA	PROFESIONAL 4	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO		x				4
21	AMBULUDI SICHU LIBIA	PROFESIONAL 1	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO		x				4
22	TORRES RIVERA MARY PIED	ASISTENTE ADMINISTRA	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO		x				4
<b>MANTENIMIENTO</b>									
23	MONTAÑO PERALTA THUESMAN ESTUARDO	PROFESIONAL 4	JEFE DE MANTENIMIENTO	x					5
<b>SERVICIOS INSTITUCIONALES</b>									
24	CARDENAS CALDERON ANGEL BENIGNO	PROFESIONAL 5	JEFE DE SERVICIOS INSTITUCIONALES	x					5
25	LOAIZA CARPIO NELLY AIDEE	ASISTENTE ADMINISTRA	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO		x				4
26	MASACHE NARVAEZ PROSPERO ROLANDO	ASISTENTE ADMINISTRA	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO		x				4
<b>LAVANDERIA ROPERIA, COSTURA</b>									
27	AVALOS VASQUEZ ANA LUISA	PROFESIONAL 3	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO		x				4
28	ROMERO DURAN GRACIELA DE FATIMA	TECNICO A	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO		x				4
29	ROJAS OJEDA MARISOL	ASISTENTE ADMINISTRA	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO		x				4
30	LEON OJEDA JENNY ESPERANZA	PROFESIONAL 5	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO		x				4
31	MOSQUERA CORREA TANIA MARILU	ASISTENTE ADMINISTRA	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO		x				4
<b>CENTRALILLA</b>									
32	BONILLA MOROCHO NANCY MARIBEL	ASISTENTE ADMINISTRA	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO		x				4
<b>TRANSPORTE</b>									
33	FUERTES MONTAÑO FAUSTO ENRIQUE	TECNICO A	JEFE DE TRANSPORTES	x					5
34	ABAD VILLAVICENCIO XAVIER	ASISTENTE ADMINISTRA	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO		x				4
<b>LIMPIEZA</b>									
35	ALVAREZ CELI BEATRIZ EMPERATRIZ	PROFESIONAL 3	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO		x				4
36	SÁNCHEZ FUERTEZ ESPERANZA GUADALUPE	PROFESIONAL 3	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO		x				4
37	BRICEÑO DUARTE LUZ VICTORIA	PROFESIONAL 4	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO		x				4
<b>SERVICIOS VARIOS ( CONSERJE-GUARDIAS)</b>									
38	TORRES VIVANCO FLOR MARIA	TECNICO A	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO		x				4
39	CARRION PRECIADO TRIANA FLORENCIA	TECNICO A	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO		x				4
40	INIGUEZ BRAVO JUAN FERNADO	ASISTENTE ADMINISTRA	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO		x				4



#	PROCESOS-B8APELIDOS Y NOMBRES	DENOMINACION DEL PUESTO		COMPANERISMO.- Manifiesta lealtad y confianza con sus compañeros de trabajo					PUNTOS
		GENERICA	INSTITUCIONAL	GRADOS					
		PROCESO HABILITANTE DE APOYO		5 OPTIMO	4 BUENO	3 REGULAR	2 APENAS ACEPTABLE	1 DEFICIENTE	
RECURSOS HUMANOS		Excelente espíritu de colaboración	Buen espíritu de colaboración	Colabora normalmente	Colabora poco	No colabora			
1	COSTA OCHOA JOEL RICARDO	PROFESIONAL 5	JEFE DE RR. HUMANOS	x					5
2	PEÑA TOLEDO ALBA LUCIA	PROFESIONAL 3	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS	x					5
3	VALDIVIESO HENRY FABIAN	PROFESIONAL 4	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS	x					5
4	RIVERA ZARUMA ZOILA PATRICIA	TECNICO A	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	x					5
<b>GESTION FINANCIERA</b>									
5	ORDOÑEZ APOLO JUAN BOL	PROFESIONAL 5	JEFE FINANCIERO	x					5
<b>RECAUDACION</b>									
6	REÑTERIA BETANCOURTH SE	PROFESIONAL 5	JEFE DE RECAUDACIONES	x					5
7	TINOCO MENDOZA LAURA L	PROFESIONAL 3	ASISTENTE TECNICO Administrativo	x					5
8	JIMENEZ ROMERO GEORGINA	PROFESIONAL 4	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	x					5
9	VILLAVICENCIO VIVANCO RD	TECNICO A	RECAUDADOR 1	x					5
<b>CONTABILIDAD</b>									
10	SOTO ANA TERESA DEL NIÑO	PROFESIONAL 5	JEFE DE CONTABILIDAD	x					5
11	LAVANDA QUEZADA LUZ BE	PROFESIONAL 2	TECNICO FINANCIERO	x					5
12	MANZANILLA SARANGO MIR	PROFESIONAL 2	TECNICO FINANCIERO	x					5
13	POGO ROMAN JOSE ARCEIN	PROFESIONAL 2	TECNICO FINANCIERO	x					5
<b>PAGADURIA</b>									
14	MACANCHI MONCAYO ROSA	PROFESIONAL 2	JEFE DE PAGADURIA	x					5
15	DIAZ OCHOA WILMA EMPERA	ASISTENTE ADMINISTRA	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	x					5
16	GUILLEN TITUAÑA LUZ ESMI	ASISTENTE ADMINISTRA	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	x					5
<b>BODEGA - PROVEEDURIA</b>									
17	JARAMILLO JIMENEZ JULIA CELMIRA	PROFESIONAL 4	GUARDALMACEN	x					5
18	MENDIETA SANTOS IVAN PATRICIO	TECNICO A	PROVEEDOR	x					5
19	ARBOLEDA MOGROVEJO ANGEL HONORIO	TECNICO A	INVENTARIADOR	x					5
<b>ECONOMATO</b>									
20	AGUIRRE GUZMÁN PERPETUA AMAPOLA	PROFESIONAL 4	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	x					5
21	AMBULUDI SICH0 LIBIA	PROFESIONAL 1	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	x					5
22	TORRES RIVERA MARY PIEDA	ASISTENTE ADMINISTRA	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	x					5
<b>MANTENIMIENTO</b>									
23	MONTAÑO PERALTA THUESMAN ESTUARDO	PROFESIONAL 4	JEFE DE MANTENIMIENTO	x					5
<b>SERVICIOS INSTITUCIONALES</b>									
24	CARDENAS CALDERON ANGEL BENGNO	PROFESIONAL 5	JEFE DE SERVICIOS INSTITUCIONALES	x					5
25	LOAIZA CARPIO NELLY AIDEE	ASISTENTE ADMINISTRA	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	x					5
26	MASACHE NARVAEZ PROSPERO ROLANDO	ASISTENTE ADMINISTRA	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	x					5
<b>LAVANDERIA ROPERIA, COSTURA</b>									
27	AVALOS VASQUEZ ANA LUISA	PROFESIONAL 3	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	x					5
28	ROMERO DURAN GRACIELA DE FATIMA	TECNICO A	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	x					5
29	ROJAS OJEDA MARISOL	ASISTENTE ADMINISTRA	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	x					5
30	LEON OJEDA JENNY ESPERANZA	PROFESIONAL 5	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	x					5
31	MOSQUERA CORREA TANIA MARILU	ASISTENTE ADMINISTRA	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	x					5
<b>CENTRALILLA</b>									
32	BONILLA MOROCHO NANCY MARIBEL	ASISTENTE ADMINISTRA	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	x					5
<b>TRANSPORTE</b>									
33	FUERTES MONTAÑO FAUSTO ENRIQUE	TECNICO A	JEFE DE TRANSPORTES	x					5
34	ABAD VILLAVICENCIO XAVIER	ASISTENTE ADMINISTRA	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	x					5
<b>LIMPIEZA</b>									
35	ALVAREZ CELI BEATRIZ EMPERATRIZ	PROFESIONAL 3	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	x					5
36	SÁNCHEZ FUERTEZ ESPERANZA GUADALUPE	PROFESIONAL 3	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	x					5
37	BRICEÑO DUARTE LUZ VICTORIA	PROFESIONAL 4	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	x					5
<b>SERVICIOS VARIOS ( CONSERJE-GUARDIAS)</b>									
38	TORRES VIVANCO FLOR MARIA	TECNICO A	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	x					5
39	CARRION PRECIADO TRIANA FLORENCIA	TECNICO A	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	x					5
40	INGUEZ BRAVO JUAN FERNADO	ASISTENTE ADMINISTRA	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	x					5

#	PROCESOS-B8APELIDOS Y NOMBRES	DENOMINACION DEL PUESTO		CREATIVIDAD.- Es capaz de innovar ingeniosamente y generar ideas					PUNTOS	
		GENERICA	INSTITUCIONAL	GRADOS						
		PROCESO HABILITANTE DE APOYO		5 OPTIMO	4 BUENO	3 REGULAR	2 APENAS ACCEPTABLE	1 DEFICIENTE		
		RECURSOS HUMANOS		Siempre tiene ideas excelentes	Casi siempre tiene ideas interesantes	Algunas veces presenta ideas	Raras veces presenta ideas	Nunca presenta ideas		
1	COSTA OCHOA JOEL RICARDO	PROFESIONAL 5	JEFE DE RR. HUMANOS	x					5	
2	PEÑA TOLEDO ALBA LUCIA	PROFESIONAL 3	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS		x				4	
3	VALDIVIESO HENRY FABIAN	PROFESIONAL 4	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS		x				4	
4	RIVERA ZARUMA ZOILA PATRICIA	TECNICO A	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO		x				4	
<b>GESTION FINANCIERA</b>										
5	ORDOÑEZ APOLO JUAN BOL	PROFESIONAL 5	JEFE FINANCIERO	x					5	
<b>RECAUDACION</b>										
6	RENERIA BETANCOURTH SE	PROFESIONAL 5	JEFE DE RECAUDACIONES	x					5	
7	TINOCO MENDOZA LAURA LI	PROFESIONAL 3	ASISTENTE TECNICO Administrativo		x				4	
8	JIMENEZ ROMERO GEORGINA	PROFESIONAL 4	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO		x				4	
9	VILLAVICENCIO VIVANCO RC	TECNICO A	RECAUDADOR 1	x					5	
<b>CONTABILIDAD</b>										
10	SOTO ANA TERESA DEL NIÑO	PROFESIONAL 5	JEFE DE CONTABILIDAD	x					5	
11	LAVANDA QUEZADA LUZ BE	PROFESIONAL 2	TECNICO FINANCIERO		x				4	
12	MANZANILLA SARANGO MIR	PROFESIONAL 2	TECNICO FINANCIERO		x				4	
13	POGO ROMAN JOSE ARCEMI	PROFESIONAL 2	TECNICO FINANCIERO		x				4	
<b>PAGADURIA</b>										
14	MACANCHI MONCAYO ROSA	PROFESIONAL 2	JEFE DE PAGADURIA	x					5	
15	DIAZ OCHOA WILMA EMPERA	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO		x				4	
16	GUILLEN TITUAÑA LUZ ESMIC	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO		x				4	
<b>BODEGA - PROVEEDURIA</b>										
17	JARAMILLO JIMENEZ JULIA CELMIRA	PROFESIONAL 4	GUARDALMACEN	x					5	
18	MENDIETA SANTOS IVAN PATRICIO	TECNICO A	PROVEEDOR	x					5	
19	ARBOLEDA MOGROVEJO ANGEL HONORIO	TECNICO A	INVENTARIADOR	x					5	
<b>ECONOMATO</b>										
20	AGUIRRE GUZMÁN PERPETUA AMAPOLA	PROFESIONAL 4	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO		x				4	
21	AMBULUDI SICH0 LIBIA	PROFESIONAL 1	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO		x				4	
22	TORRES RIVERA MARY PIED	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO		x				4	
<b>MANTENIMIENTO</b>										
23	MONTAÑO PERALTA THUESMAN ESTUARDO	PROFESIONAL 4	JEFE DE MANTENIMIENTO	x					5	
<b>SERVICIOS INSTITUCIONALES</b>										
24	CARDENAS CALDERON ANGEL BENIGNO	PROFESIONAL 5	JEFE DE SERVICIOS INSTITUCIONALES	x					5	
25	LOAIZA CARPIO NELLY AIDEE	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO		x				4	
26	MASACHE NARVAEZ PROSPERO ROLANDO	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO		x				4	
<b>LAVANDERIA ROPERIA, COSTURA</b>										
27	AVALOS VASQUEZ ANA LUISA	PROFESIONAL 3	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO		x				4	
28	ROMERO DURAN GRACIELA DE FATIMA	TECNICO A	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO		x				4	
29	ROJAS OJEDA MARISOL	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO		x				4	
30	LEON OJEDA JENNY ESPERANZA	PROFESIONAL 5	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO		x				4	
31	MOSQUERA CORREA TANIA MARILU	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO		x				4	
<b>CENTRALILLA</b>										
32	BONILLA MOROCHO NANCY MARIBEL	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO		x				4	
<b>TRANSPORTE</b>										
33	FUERTES MONTAÑO FAUSTO ENRIQUE	TECNICO A	JEFE DE TRANSPORTES	x					5	
34	ABAD VILLAVICENCIO XAVIER	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO		x				4	
<b>LIMPIEZA</b>										
35	ALVAREZ CELI BEATRIZ EMPERATRIZ	PROFESIONAL 3	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO		x				4	
36	SÁNCHEZ FUERTEZ ESPERANZA GUADALUPE	PROFESIONAL 3	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO		x				4	
37	BRICEÑO DUARTE LUZ VICTORIA	PROFESIONAL 4	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO		x				4	
<b>SERVICIOS VARIOS ( CONSERJE-GUARDIAS)</b>										
38	TORRES VIVANCO FLOR MARIA	TECNICO A	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO		x				4	
39	CARRION PRECIADO TRIANA FLORENCIA	TECNICO A	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO		x				4	
40	INIGUEZ BRAVO JUAN FERNADO	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO		x				4	

**RESUMEN DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

#	PROCESOS- BBAPELLIDOS Y NOMBRES	DENOMINACION DEL PUESTO		CONOCIMIENTO	RESPONSABILIDAD	RENDIMIENTO	CALIDAD	INCIDENTES	PUNTUALIDAD	COMPROMISO	CREATIVIDAD	TOTAL
		GENERICA	INSTITUCIONAL									
		PROCESO HABILITANTE DE APOYO										
<b>RECURSOS HUMANOS</b>												
1	COSTA OCHOA JOEL RICARDO	PROFESIONAL 5	JEFE DE RR. HUMANOS	5	5	4	4	5	5	5	5	38
2	PEÑA TOLEDO ALBA LUCIA	PROFESIONAL 3	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS	3	4	3	3	3	4	5	4	29
3	VALDIVIESO HENRY FABIAN	PROFESIONAL 4	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS	4	4	3	3	3	5	5	4	31
4	RIVERA ZARUMA ZOILA PATRICIA	TECNICO A	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	2	3	3	3	3	4	5	4	27
<b>GESTION FINANCIERA</b>												
5	ORDÓÑEZ APOLO JUAN	PROFESIONAL 5	JEFE FINANCIERO	5	5	4	4	5	5	5	5	38
<b>RECAUDACION</b>												
6	RENTERIA BETANCOURT	PROFESIONAL 5	JEFE DE RECAUDACIONES	5	5	4	4	5	5	5	5	38
7	TINOCO MENDOZA LAUR	PROFESIONAL 3	ASISTENTE TECNICO Administrativo	3	4	3	3	3	4	5	4	29
8	JIMENEZ ROMERO GEOR	PROFESIONAL 4	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	3	4	3	3	3	4	5	4	29
9	VILLAVICENCIO VIVANCO	TECNICO A	RECAUDADOR 1	2	5	3	3	3	5	5	5	31
<b>CONTABILIDAD</b>												
10	SOTO ANA TERESA DEL	PROFESIONAL 5	JEFE DE CONTABILIDAD	5	5	3	4	5	5	5	5	37
11	LAVANDA QUEZADA LUZ	PROFESIONAL 2	TECNICO FINANCIERO	3	4	3	3	4	4	5	4	30
12	MANZANILLA SARANGO	PROFESIONAL 2	TECNICO FINANCIERO	3	4	3	3	4	4	5	4	30
13	POGO ROMAN JOSE ARC	PROFESIONAL 2	TECNICO FINANCIERO	3	4	3	3	4	4	5	4	30
<b>PAGADURIA</b>												
14	MACANCHI MONCAYO R	PROFESIONAL 2	JEFE DE PAGADURIA	5	5	3	4	5	5	5	5	37
15	DIAZ OCHOA WILMA EMF	ASISTENTE ADMINIST	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	3	3	3	3	3	4	5	4	28
16	GUILLEN TITUANA LUZ E	ASISTENTE ADMINIST	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	3	3	3	3	3	4	5	4	28
<b>BODEGA - PROVEEDURIA</b>												
17	JARAMILLO JIMENEZ JULIA CELMIRA	PROFESIONAL 4	GUARDALMACEN	5	5	4	4	5	5	5	5	38
18	MENDIETA SANTOS MAN PATRICIO	TECNICO A	PROVEEDOR	3	5	3	3	4	4	5	5	32
19	ARBOLEDA MOGROVEJO ANGEL HONORIO	TECNICO A	INVENTARIADOR	3	3	3	3	4	4	5	5	30
<b>ECONOMATO</b>												
20	AGUIRRE GUZMÁN PERPETUA AMAPOLA	PROFESIONAL 4	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	2	3	3	3	3	4	5	4	27
21	AMBULUDI SICHU LIBIA	PROFESIONAL 1	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	2	3	3	3	3	4	5	4	27
22	TORRES RIVERA MARY	ASISTENTE ADMINIST	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	2	3	3	3	3	4	5	4	27
<b>MANTENIMIENTO</b>												
23	MONTAÑO PERALTA THUESMAN ESTUARDO	PROFESIONAL 4	JEFE DE MANTENIMIENTO	5	5		4	5	5	5	5	34
<b>SERVICIOS INSTITUCIONALES</b>												
24	CARDENAS CALDERON ANGEL BENIGNO	PROFESIONAL 5	JEFE DE SERVICIOS INSTITUCIONALES	5	5	4	4	3	5	5	5	36
25	LOAIZA CARPIO NELLY AIDEE	ASISTENTE ADMINIST	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	2	3	3	3	3	4	5	4	27
26	MASACHE NARVAEZ PROSPERO ROLANDO	ASISTENTE ADMINIST	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	2	3	3	3	3	4	5	4	27
<b>LAVANDERIA ROPERIA, COSTURA</b>												
27	AVALOS VASQUEZ ANA LUISA	PROFESIONAL 3	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	2	3	3	3	3	4	5	4	27
28	ROMERO DURAN GRACELA DE FATIMA	TECNICO A	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	2	3	3	3	3	4	5	4	27
29	ROJAS OJEDA MARISOL	ASISTENTE ADMINIST	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	2	3	3	3	3	4	5	4	27
30	LEON OJEDA JENNY ESPERANZA	PROFESIONAL 5	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	2	3	3	3	3	4	5	4	27
31	MOSQUERA CORREA TANIA MARILU	ASISTENTE ADMINIST	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	2	3	3	3	3	4	5	4	27
<b>CENTRALILLA</b>												
32	BONILLA MOROCHO NANCY MARIBEL	ASISTENTE ADMINIST	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	2	3	3	3	3	4	5	4	27
<b>TRANSPORTE</b>												
33	FUERTES MONTAÑO FAUSTO ENRIQUE	TECNICO A	JEFE DE TRANSPORTES	5	5	4	3	5	5	5	5	37
34	ABAD VILLAVICENCIO XAVIER	ASISTENTE ADMINIST	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	2	3	3	3	3	4	5	4	27
<b>LIMPIEZA</b>												
35	ALVAREZ CELI BEATRIZ EMERATRIZ	PROFESIONAL 3	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	2	3	3	3	3	4	5	4	27
36	SÁNCHEZ FUERTEZ ESPERANZA GUADALUPE	PROFESIONAL 3	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	2	3	3	3	3	4	5	4	27
37	BRICENO DUARTE LUZ VICTORIA	PROFESIONAL 4	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	2	3	3	3	3	4	5	4	27
<b>SERVICIOS VARIOS ( CONSERJE-GUARDIAS)</b>												
38	TORRES VIVANCO FLOR MARIA	TECNICO A	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	2	3	2	3	3	4	5	4	26
39	CARRION PRECIADO TRIANA FLORENCIA	TECNICO A	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	2	3	2	3	3	4	5	4	26
40	INGUEZ BRAVO JUAN FERNADO	ASISTENTE ADMINIST	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO	2	3	2	3	3	4	5	4	26



## VALUACION DE PUESTOS POR PUNTOS

**Los pasos para la realización de la valuación de puestos por puntos son:**

**1. Formar comité:** Formado por empleados y trabajadores de la empresa, debe ser en forma impar en el caso de la empresa en estudio están conformador por:

- ✓ Un representante de la parte empleadora: Dra. Yadira Gavilanes(directora del Hospital)
- ✓ Un representa de la parte trabajadora: Econ. Juan Ordóñez Apolo (Jefe financiero)
- ✓ Un representa del departamento de Recursos Humanos: Lic. Joel Costa Ochoa(Jefe de Recursos Humanos)

## **2. DETERMINAR DE GRADOS Y DEFINICIÓN DE FACTORES**

### **ESTABLECIMIENTO DE GRADOS DENTRO DE LOS FACTORES.**

Cada factor que son objeto de evaluación, deben ser divididos en grados , entendiéndose a estos como el nivel de intensidad que presenta cada factor, el mismo que influye en la importancia de cada puesto, estos grados son criterios técnicos que sirven para diferenciar los distintos niveles en que un mismo factor puede presentarse en los diferentes puestos.

## **DEFINICION DE FACTORES Y SUS DIFERENTES GRADOS.**

Al establecer los grados de un factor se debe considerar las siguientes características.

- ✓ Los grados deben ser discriminatorios, es decir no deben suponerse o comprender un mismo elemento de juicio.
- ✓ Deben ser claramente definidos, de modo que no dé lugar a ningún error en la comprensión del mismo.
- ✓ Deben ser universales, es decir comprender todos los elementos necesarios que permitan la clasificación de los puestos en forma certera.

<b>HABILIDAD</b>		
<b>a. Educación.-</b> Este factor específico identifica los conocimientos generales y especializados. Necesarios para desempeñar con eficiencia las actividades de un puesto.	<b>b. Experiencia.-</b> Conocimientos que se adquiere gracias al ejercicio de su trayectoria laboral.	<b>c. Iniciativa.-</b> Capacidad que tiene un individuo para aportar con ideas y dar soluciones a problemas que sucedan en su puesto de trabajo
<b>Grado 1.-</b> Certificado de la educación primaria.	<b>Grado 1.-</b> De 0 a 6 meses de experiencia.	<b>Grado 1.-</b> Habilidad para ejecutar e interpretar órdenes rutinarias.
<b>Grado 2.-</b> Título de bachiller.	<b>Grado 2.-</b> De 7 meses a 1 año de experiencia.	<b>Grado 2.-</b> Las actividades que Ud. realiza se basan en capacidad intelectual, mental y creativa para realizar sus labores.
<b>Grado 3.-</b> Estudios superiores.	<b>Grado 3.-</b> De 1 año 1 mes a 2 años de experiencia.	<b>Grado 3.-</b> Las actividades que Ud. realiza requieren de gran iniciativa y criterio para involucrarse con la sociedad.
<b>Grado 4.-</b> Título profesional en tecnología y/o tecnólogo.	<b>Grado 4.-</b> De 2 años 1 mes a 3 años de experiencia.	<b>Grado 4.-</b> Las actividades que Ud. realiza requieren de inteligencia control observación tomar decisiones y resolver problemas difíciles.
<b>Grado 5.-</b> Título profesional.	<b>Grado 5.-</b> Más de 3 años 1 mes	<b>Grado 5.-</b> Las actividades que Ud. realiza requieren de criterio para planificar, organizar y controlar a personas bajo su responsabilidad.
<b>Grado 6.-</b> Título profesional en Post grado.		

<b>ESFUERZO</b>	
<b>d. Esfuerzo Físico.-</b> Intensidad y continuidad del esfuerzo físico en la realización de sus labores	<b>e. Esfuerzo mental y/o visual.-</b> Intensidad y continuidad de concentración mental y/o visual que se requiere para la realización de la tarea
<b>Grado 1.-</b> Las actividades que Ud. realiza requieren de mínimo esfuerzo para realizar sus labores.	<b>Grado1.-</b> Las tareas que Ud. realiza requieren de poca concentración
<b>Grado 2.-</b> Las actividades que Ud. realiza requieren de mediano esfuerzo físico.	<b>Grado 2.-</b> Las tareas que Ud. realiza requieren de atención mental y visual normal.
<b>Grado 3.-</b> Las actividades que Ud. realiza requieren de un esfuerzo físico en el manejo de productos de 30 a 60 libras.	<b>Grado 3.-</b> Las tareas que Ud. realiza requieren de una moderada concentración.
<b>Grado 4.-</b> Las actividades que Ud. realiza requieren de un esfuerzo físico en el manejo de materiales de 60 a 80 libras.	<b>Grado 4.-</b> Las tareas que Ud. realiza requieren de atención intensa en forma regular.
<b>Grado 5.-</b> Las actividades que Ud. realiza requieren de un esfuerzo físico en el manejo de más 80 libras.	<b>Grado 5.-</b> Las tareas que Ud. realiza requieren de atención intensa constante en la jornada de trabajo.

<b>RESPONSABILIDAD</b>		
<b>f. Responsabilidad por equipo y maquinaria:</b> Constituye el cuidado normal de daños que puedan causar a la maquinaria y equipos.	<b>g. Responsabilidad por materiales, productos y dinero:</b> Desperdicios o pérdidas de materiales o de los productos terminados debido a errores del trabajador aun con el cuidado normal.	<b>h. Responsabilidad por otros:</b> Determina el grado de responsabilidad que posee una persona en un puesto por el control y supervisión a los subordinados.
<b>Grado 1:</b> Es responsable de la probabilidad mínima que se dañe el equipo y maquinaria.	<b>Grado 1:</b> No es responsable por ningún producto o dinero.	<b>Grado 1:</b> Es responsable de su trabajo en forma individual
<b>Grado2:</b> Es responsable que se pueda dañar ocasionalmente el equipo y maquinaria.	<b>Grado2:</b> Es responsable en el manejo de productos o dinero de 1000 dólares	<b>Grado2:</b> Es responsable del trabajo de hasta 3 personas.
<b>Grado 3:</b> Es responsable que pueda causar daños por el equipo o y maquinaria por ser delicado.	<b>Grado3:</b> Es responsable de producto o dinero desde 1001 a 2000 dólares.	<b>Grado 3:</b> Dirige y controla el trabajo de 4 a 6 personas.
<b>Grado 4:</b> Es responsable que causa daños irreparables en el equipo y maquinaria.	<b>Grado 4:</b> Es responsabiliza de producto o dinero desde 2001 a 3000 dólares.	<b>Grado 4:</b> Dirige y controla el trabajo de 7 a 9 personas.
<b>Grado 5:</b> Es responsable que el daño de la maquinaria y equipo es infalible por cualquier descuido.	<b>Grado 5:</b> Función que se responsabiliza de productos o dinero desde más de 3001 dólares.	<b>Grado 5:</b> Dirige y controlan el trabajo más de 10 personas.

<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>		
<b>i. Condiciones de Trabajo:</b> Las tareas están envueltas de irrefutables acontecimientos y condiciones del medio ambiente que hacen desagradable el trabajo o deterioran el estado físico del trabajador.	<b>j. Riesgos:</b> Son las coacciones inmediatas e indirectas que proceden contra la salud y la vida del empleado.	<b>k.- Estrés.-</b> son de diversas formas y situación que se percibe el ser humano dentro de su rutina diaria.
<b>Grado 1:</b> El trabajo se desempeña en condiciones normales, en el interior limpio y ordenado, ventilación buena.	<b>Grado 1:</b> Es muy eventual que se susciten accidentes en el puesto de trabajo.	<b>Grado 1.-</b> Al trabajo que realiza existe un mínimo riesgo de estrés laboral.
<b>Grado 2:</b> Horarios incómodos fuera de las horas hábiles variables.	<b>Grado2:</b> Trabajo que a veces ocasionan agresiones verbales y físicas.	<b>Grado 2.-</b> Al trabajo que realiza eventualmente está en riesgo de estrés laboral.
<b>Grado 3:</b> El trabajo que realiza en lugares ruidosos que desconcentran su desempeño.	<b>Grado 3:</b> Implica riesgos ocasionales de lesiones leves lo cual puede producir incapacidad temporal.	<b>Grado 3.-</b> Al trabajo que realiza se expone a tener un grado de estrés laboral.
<b>Grado 4:</b> El trabajo se lo realiza a la intemperie caminando toda la jornada.	<b>Grado 4:</b> Implica riesgos ocasionales de lesiones leves lo cual pueda producir incapacidad hasta 15 días.	
<b>Grado 5:</b> Se lo realiza en un ambiente sucio con tóxicos que puedan perjudicar al organismo.	<b>Grado 5:</b> Implica riesgos ocasionales de lesiones leves lo cual pueda producir incapacidad hasta 30 días.	

### 3. DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DE PUESTOS

NOMBRE:	Joel Ricardo Costa Ochoa
PUESTO:	Jefe de Recursos Humanos
SUELDO	\$ 866,00
<b>HABILIDADES</b>	
Educación	Título superior de Postgrado
Experiencia	MÁS DE 3 AÑOS 1 MES
Iniciativa	Las actividades que realiza requieren de criterio para planificar, organizar y controlar a personas bajo su responsabilidad.
<b>ESFUERZO</b>	
Esfuerzo físico	Las actividades que realiza requieren de mínimo esfuerzo para realizar sus labores.
Esfuerzo mental y/o visual	Las tareas que realiza requieren de atención intensa contante en la jornada de trabajo.
<b>RESPONSABILIDAD</b>	
Equipo y maquinaria	Es responsable de la probabilidad mínima que se dañe el equipo y maquinaria.
Materiales, productos y/o dinero	No es responsable por ningún producto o dinero.
Trabajo de otros	Dirige y controlan el trabajo más de 10 personas.
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
Condiciones de trabajo	El trabajo se desempeña en condiciones normales, en el interior limpio y ordenado, ventilación buena.
Riesgo	Es muy eventual que se susciten accidentes en el puesto de trabajo.
Estrés	Se expone a tener un grado de estrés laboral.

NOMBRE:	Alba Peña Toledo
PUESTO:	Analista de Recursos Humanos
SUELDO	\$ 743,17
<b>HABILIDADES</b>	
Educación	Título superior de Postgrado
Experiencia	<b>MÁS DE 3 AÑOS 1 MES</b>
Iniciativa	Requieren de inteligencia control observación tomar decisiones y resolver problemas difíciles.
<b>ESFUERZO</b>	
Esfuerzo físico	Requiere de mínimo esfuerzo físico para realizar sus labores
Esfuerzo mental y/o visual	Requiere de atención mental y visual normal
<b>RESPONSABILIDAD</b>	
Equipo y maquinaria	Responsable de la probabilidad mínima que se dañe el equipo y maquinaria
Materiales, productos y/o dinero	No es responsable por ningún equipo o dinero
Trabajo de otros	Es responsable de su trabajo en forma individual
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
Condiciones de trabajo	El trabajo se desempeña en condiciones normales en el interior, es limpio y ordenado y con ventilación
Riesgo	Es muy eventual que se susciten accidentes en el puesto de trabajo
Estrés	El trabajo que realiza existe un mínimo riesgo de estrés laboral

NOMBRE:	Henry Fabián Valdivieso
PUESTO:	Analista de Recursos Humanos
SUELDO	\$ 783,17
<b>HABILIDADES</b>	
Educación	Título superior de Postgrado
Experiencia	<b>MÁS DE 3 AÑOS 1 MES</b>
Iniciativa	Requieren de inteligencia control observación tomar decisiones y resolver problemas difíciles.
<b>ESFUERZO</b>	
Esfuerzo físico	Requiere de mínimo esfuerzo físico para realizar sus labores
Esfuerzo mental y/o visual	Requiere de atención mental y visual normal
<b>RESPONSABILIDAD</b>	
Equipo y maquinaria	Responsable de la probabilidad mínima que se dañe el equipo y maquinaria
Materiales, productos y/o dinero	No es responsable por ningún equipo o dinero
Trabajo de otros	Es responsable de su trabajo en forma individual
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
Condiciones de trabajo	El trabajo se desempeña en condiciones normales en el interior, es limpio y ordenado y con ventilación
Riesgo	Es muy eventual que se susciten accidentes en el puesto de trabajo
Estrés	El trabajo que realiza existe un mínimo riesgo de estrés laboral



NOMBRE:	Zoila Rivera Zaruma
PUESTO:	Asistente Técnico Administrativo
SUELDO	\$ 428,00
<b>HABILIDADES</b>	
Educación	Tecnología
Experiencia	<b>MÁS DE 3 AÑOS 1 MES</b>
Iniciativa	Se basan en capacidad intelectual, mental y creativa para realizar sus labores
<b>ESFUERZO</b>	
Esfuerzo físico	<b>Requiere de mínimo esfuerzo físico para realizar sus labores</b>
Esfuerzo mental y/o visual	Requiere de atención mental y visual normal
<b>RESPONSABILIDAD</b>	
Equipo y maquinaria	Responsable de la probabilidad mínima que se dañe el equipo y maquinaria
Materiales, productos y/o dinero	Es responsable de productos o dinero desde más de \$3001
Trabajo de otros	Es responsable de su trabajo en forma individual
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
Condiciones de trabajo	El trabajo se desempeña en condiciones normales en el interior, es limpio y ordenado y con ventilación
Riesgo	Es muy eventual que se susciten accidentes en el puesto de trabajo
Estrés	<b>El trabajo que realiza no sufre estrés laboral</b>

NOMBRE:	Juan Ordoñez Apolo
PUESTO:	Jefe Financiero
SUELDO	\$ 882,95
<b>HABILIDADES</b>	
Educación	Título superior de Postgrado
Experiencia	<b>MÁS DE 3 AÑOS 1 MES</b>
Iniciativa	Requieren de criterio para planificar, organizar, dirigir y controlar a personas bajo su responsabilidad, tomar decisiones y resolver problemas
<b>ESFUERZO</b>	
Esfuerzo físico	<b>Requiere de mínimo esfuerzo físico para realizar sus labores</b>
Esfuerzo mental y/o visual	Requiere de atención mental y visual normal
<b>RESPONSABILIDAD</b>	
Equipo y maquinaria	Responsable de la probabilidad mínima que se dañe el equipo y maquinaria
Materiales, productos y/o dinero	Es responsable de productos o dinero desde más de \$3001
Trabajo de otros	Dirige y controla el trabajo más de 10 personas
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
Condiciones de trabajo	El trabajo se desempeña en condiciones normales en el interior, es limpio y ordenado y con ventilación
Riesgo	Es muy eventual que se susciten accidentes en el puesto de trabajo
Estrés	<b>El trabajo que realiza eventualmente está en riesgo de estrés laboral</b>

NOMBRE:	Servio Rentería Betancourth
PUESTO:	Jefe de Recaudaciones
SUELDO	\$ 866,00
<b>HABILIDADES</b>	
Educación	Título superior de Postgrado
Experiencia	<b>MÁS DE 3 AÑOS 1 MES</b>
Iniciativa	<b>Requieren de criterio para planificar, organizar, dirigir y controlar a personas bajo su responsabilidad, tomar decisiones y resolver problemas</b>
<b>ESFUERZO</b>	
Esfuerzo físico	<b>Requiere de mínimo esfuerzo físico para realizar sus labores</b>
Esfuerzo mental y/o visual	Requiere de atención mental y visual normal
<b>RESPONSIBILIDAD</b>	
Equipo y maquinaria	<b>Responsable de la probabilidad mínima que se dañe el equipo y maquinaria</b>
Materiales, productos y/o dinero	<b>Es responsable de productos o dinero desde más de \$3001</b>
Trabajo de otros	Es responsable del trabajo y controla hasta 3 personas
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
Condiciones de trabajo	<b>El trabajo se desempeña en condiciones normales en el interior, es limpio y ordenado y con ventilación</b>
Riesgo	<b>El trabajo a veces ocasionan agresiones verbales y físicas</b>
Estrés	<b>El trabajo que realiza eventualmente está en riesgo de estrés laboral</b>

NOMBRE:	Laura Tinoco Mendoza
PUESTO:	Asistente Técnico Administrativo
SUELDO	\$ 746,37
<b>HABILIDADES</b>	
Educación	Tecnología
Experiencia	<b>MÁS DE 3 AÑOS 1 MES</b>
Iniciativa	<b>Requieren de criterio para planificar, organizar, dirigir y controlar a personas bajo su responsabilidad, tomar decisiones y resolver problemas</b>
<b>ESFUERZO</b>	
Esfuerzo físico	<b>Requiere de mínimo esfuerzo físico para realizar sus labores</b>
Esfuerzo mental y/o visual	Requiere de atención mental y visual normal
<b>RESPONSIBILIDAD</b>	
Equipo y maquinaria	<b>Responsable de la probabilidad mínima que se dañe el equipo y maquinaria</b>
Materiales, productos y/o dinero	<b>Es responsable de productos o dinero desde más de \$3001</b>
Trabajo de otros	Es responsable de su trabajo en forma individual
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
Condiciones de trabajo	<b>El trabajo se desempeña en condiciones normales en el interior, es limpio y ordenado y con ventilación</b>
Riesgo	<b>El trabajo a veces ocasionan agresiones verbales y físicas</b>
Estrés	<b>El trabajo que realiza existe un mínimo riesgo de estrés laboral</b>

NOMBRE:	Georgina Jiménez Romero
PUESTO:	Asistente Técnico Administrativo
SUELDO	\$ 780,08
<b>HABILIDADES</b>	
Educación	Tecnología
Experiencia	<b>MÁS DE 3 AÑOS 1 MES</b>
Iniciativa	<b>Requieren de gran iniciativa y criterio para involucrarse con la sociedad</b>
<b>ESFUERZO</b>	
Esfuerzo físico	<b>Requiere de mínimo esfuerzo físico para realizar sus labores</b>
Esfuerzo mental y/o visual	<b>Requiere de atención mental y visual normal</b>
<b>RESPONSIBILIDAD</b>	
Equipo y maquinaria	<b>Responsable de la probabilidad mínima que se dañe el equipo y maquinaria</b>
Materiales, productos y/o dinero	<b>Es responsable de productos o dinero desde más de \$3001</b>
Trabajo de otros	<b>Es responsable de su trabajo en forma individual</b>
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
Condiciones de trabajo	<b>El trabajo se desempeña en condiciones normales en el interior, es limpio y ordenado y con ventilación</b>
Riesgo	<b>El trabajo a veces ocasionan agresiones verbales y físicas</b>
Estrés	<b>El trabajo que realiza existe un mínimo riesgo de estrés laboral</b>

NOMBRE:	Rosaura Villavicencio Vivanco
PUESTO:	Recaudador 1
SUELDO	\$ 432,17
<b>HABILIDADES</b>	
Educación	Título superior de Postgrado
Experiencia	<b>MÁS DE 3 AÑOS 1 MES</b>
Iniciativa	<b>Requieren de gran iniciativa y criterio para involucrarse con la sociedad</b>
<b>ESFUERZO</b>	
Esfuerzo físico	<b>Requiere de mínimo esfuerzo físico para realizar sus labores</b>
Esfuerzo mental y/o visual	<b>Requiere de atención mental y visual normal</b>
<b>RESPONSIBILIDAD</b>	
Equipo y maquinaria	<b>Responsable de la probabilidad mínima que se dañe el equipo y maquinaria</b>
Materiales, productos y/o dinero	<b>Es responsable de productos o dinero desde más de \$3001</b>
Trabajo de otros	<b>Es responsable de su trabajo en forma individual</b>
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
Condiciones de trabajo	<b>El trabajo se desempeña en condiciones normales en el interior, es limpio y ordenado y con ventilación</b>
Riesgo	<b>El trabajo a veces ocasionan agresiones verbales y físicas</b>
Estrés	<b>El trabajo que realiza eventualmente está en riesgo de estrés laboral</b>

NOMBRE:	Ana Teresa Soto
PUESTO:	Jefe de contabilidad
SUELDO	\$ 875,95
<b>HABILIDADES</b>	
Educación	Título superior de Postgrado
Experiencia	<b>MÁS DE 3 AÑOS 1 MES</b>
Iniciativa	Requieren de criterio para planificar, organizar, dirigir y controlar a personas bajo su responsabilidad, tomar decisiones y resolver problemas.
<b>ESFUERZO</b>	
Esfuerzo físico	<b>Requiere de mínimo esfuerzo físico para realizar sus labores</b>
Esfuerzo mental y/o visual	Requiere de atención mental y visual normal
<b>RESPONSABILIDAD</b>	
Equipo y maquinaria	Responsable de la probabilidad mínima que se dañe el equipo y maquinaria
Materiales, productos y/o dinero	Es responsable de productos o dinero desde más de \$3001
Trabajo de otros	Es responsable del trabajo y controla hasta 3 personas
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
Condiciones de trabajo	El trabajo se desempeña en condiciones normales en el interior, es limpio y ordenado y con ventilación
Riesgo	Es muy eventual que se susciten accidentes en el puesto de trabajo
Estrés	<b>El trabajo que realiza eventualmente está en riesgo de estrés laboral</b>

NOMBRE:	Luz Lavanda Quezada
PUESTO:	Técnico Financiero
SUELDO	\$ 594,53
<b>HABILIDADES</b>	
Educación	Título superior de Postgrado
Experiencia	<b>MÁS DE 3 AÑOS 1 MES</b>
Iniciativa	Requieren de inteligencia control observación tomar decisiones y resolver problemas difíciles.
<b>ESFUERZO</b>	
Esfuerzo físico	<b>Requiere de mínimo esfuerzo físico para realizar sus labores</b>
Esfuerzo mental y/o visual	Requiere de atención mental y visual normal
<b>RESPONSABILIDAD</b>	
Equipo y maquinaria	Responsable de la probabilidad mínima que se dañe el equipo y maquinaria
Materiales, productos y/o dinero	Es responsable de productos o dinero desde más de \$3001
Trabajo de otros	Es responsable de su trabajo en forma individual
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
Condiciones de trabajo	El trabajo se desempeña en condiciones normales en el interior, es limpio y ordenado y con ventilación
Riesgo	Es muy eventual que se susciten accidentes en el puesto de trabajo
Estrés	<b>El trabajo que realiza existe un mínimo riesgo de estrés laboral</b>

NOMBRE:	Mireira Manzanilla Sarango
PUESTO:	Técnico Financiero
SUELDO	\$ 729,03
<b>HABILIDADES</b>	
Educación	Título superior de Postgrado
Experiencia	<b>MÁS DE 3 AÑOS 1 MES</b>
Iniciativa	Requieren de inteligencia control observación tomar decisiones y resolver problemas difíciles.
<b>ESFUERZO</b>	
Esfuerzo físico	<b>Requiere de mínimo esfuerzo físico para realizar sus labores</b>
Esfuerzo mental y/o visual	Requiere de atención mental y visual normal
<b>RESPONSIBILIDAD</b>	
Equipo y maquinaria	Responsable de la probabilidad mínima que se dañe el equipo y maquinaria
Materiales, productos y/o dinero	Es responsable de productos o dinero desde más de \$3001
Trabajo de otros	Es responsable de su trabajo en forma individual
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
Condiciones de trabajo	El trabajo se desempeña en condiciones normales en el interior, es limpio y ordenado y con ventilación
Riesgo	Es muy eventual que se susciten accidentes en el puesto de trabajo
Estrés	<b>El trabajo que realiza existe un mínimo riesgo de estrés laboral</b>

NOMBRE:	José Pogo Román
PUESTO:	Técnico Financiero
SUELDO	\$ 727,91
<b>HABILIDADES</b>	
Educación	Título superior de Postgrado
Experiencia	<b>MÁS DE 3 AÑOS 1 MES</b>
Iniciativa	Requieren de inteligencia control observación tomar decisiones y resolver problemas difíciles.
<b>ESFUERZO</b>	
Esfuerzo físico	<b>Requiere de mínimo esfuerzo físico para realizar sus labores</b>
Esfuerzo mental y/o visual	Requiere de atención mental y visual normal
<b>RESPONSIBILIDAD</b>	
Equipo y maquinaria	Responsable de la probabilidad mínima que se dañe el equipo y maquinaria
Materiales, productos y/o dinero	Es responsable de productos o dinero desde más de \$3001
Trabajo de otros	Es responsable de su trabajo en forma individual
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
Condiciones de trabajo	El trabajo se desempeña en condiciones normales en el interior, es limpio y ordenado y con ventilación
Riesgo	Es muy eventual que se susciten accidentes en el puesto de trabajo
Estrés	<b>El trabajo que realiza existe un mínimo riesgo de estrés laboral</b>

NOMBRE:	Rosa Macanchi Moncayo
PUESTO:	Jefe Pagaduría
SUELDO	\$ 627,51
<b>HABILIDADES</b>	
Educación	Título superior de Postgrado
Experiencia	<b>MÁS DE 3 AÑOS 1 MES</b>
Iniciativa	Requieren de criterio para planificar, organizar, dirigir y controlar a personas bajo su responsabilidad, tomar decisiones y resolver problemas.
<b>ESFUERZO</b>	
Esfuerzo físico	<b>Requiere de mínimo esfuerzo físico para realizar sus labores</b>
Esfuerzo mental y/o visual	Requiere de atención mental y visual normal
<b>RESPONSIBILIDAD</b>	
Equipo y maquinaria	Responsable de la probabilidad mínima que se dañe el equipo y maquinaria
Materiales, productos y/o dinero	Es responsable de productos o dinero desde más de \$3001
Trabajo de otros	Es responsable del trabajo y controla hasta 3 personas
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
Condiciones de trabajo	El trabajo se desempeña en condiciones normales en el interior, es limpio y ordenado y con ventilación
Riesgo	Es muy eventual que se susciten accidentes en el puesto de trabajo
Estrés	<b>El trabajo que realiza eventualmente está en riesgo de estrés laboral</b>

NOMBRE:	Wilma Díaz Ochoa
PUESTO:	Asistente Técnico Administrativo
SUELDO	\$ 374
<b>HABILIDADES</b>	
Educación	Tecnología
Experiencia	<b>MÁS DE 3 AÑOS 1 MES</b>
Iniciativa	Requieren de inteligencia control observación tomar decisiones y resolver problemas difíciles.
<b>ESFUERZO</b>	
Esfuerzo físico	<b>Requiere de mínimo esfuerzo físico para realizar sus labores</b>
Esfuerzo mental y/o visual	Requiere de atención mental y visual normal
<b>RESPONSIBILIDAD</b>	
Equipo y maquinaria	Responsable de la probabilidad mínima que se dañe el equipo y maquinaria
Materiales, productos y/o dinero	Es responsable de productos o dinero desde más de \$3001
Trabajo de otros	Es responsable de su trabajo en forma individual
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
Condiciones de trabajo	El trabajo se desempeña en condiciones normales en el interior, es limpio y ordenado y con ventilación
Riesgo	Es muy eventual que se susciten accidentes en el puesto de trabajo
Estrés	<b>El trabajo que realiza eventualmente está en riesgo de estrés laboral</b>

NOMBRE:	Luz Guillen Tituaña
PUESTO:	Asistente Técnico Administrativo
SUELDO	\$ 398,00
<b>HABILIDADES</b>	
Educación	Título profesional en postgrado
Experiencia	<b>MÁS DE 3 AÑOS 1 MES</b>
Iniciativa	Requieren de inteligencia control observación tomar decisiones y resolver problemas difíciles.
<b>ESFUERZO</b>	
Esfuerzo físico	<b>Requiere de mínimo esfuerzo físico para realizar sus labores</b>
Esfuerzo mental y/o visual	Requiere de atención mental y visual normal
<b>RESPONSIBILIDAD</b>	
Equipo y maquinaria	Responsable de la probabilidad mínima que se dañe el equipo y maquinaria
Materiales, productos y/o dinero	Es responsable de productos o dinero desde más de \$3001
Trabajo de otros	Es responsable de su trabajo en forma individual
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
Condiciones de trabajo	El trabajo se desempeña en condiciones normales en el interior, es limpio y ordenado y con ventilación
Riesgo	Es muy eventual que se susciten accidentes en el puesto de trabajo
Estrés	<b>El trabajo que realiza eventualmente está en riesgo de estrés laboral</b>

NOMBRE:	Julia Jaramillo Jiménez
PUESTO:	Gualdalmacen
SUELDO	\$770,00
<b>HABILIDADES</b>	
Educación	Tecnología
Experiencia	<b>MÁS DE 3 AÑOS 1 MES</b>
Iniciativa	Se basan en capacidad intelectual, mental y creativa para realizar sus labores
<b>ESFUERZO</b>	
Esfuerzo físico	<b>Requiere de mínimo esfuerzo físico para realizar sus labores</b>
Esfuerzo mental y/o visual	Requiere de atención mental y visual normal
<b>RESPONSIBILIDAD</b>	
Equipo y maquinaria	Responsable de la probabilidad mínima que se dañe el equipo y maquinaria
Materiales, productos y/o dinero	Es responsable de productos o dinero desde más de \$3001
Trabajo de otros	Es responsable de su trabajo en forma individual
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
Condiciones de trabajo	El trabajo se desempeña en condiciones normales en el interior, es limpio y ordenado y con ventilación
Riesgo	Es muy eventual que se susciten accidentes en el puesto de trabajo
Estrés	<b>El trabajo que realiza existe un mínimo riesgo de estrés laboral</b>

NOMBRE:	Iván Mendieta Santos
PUESTO:	Proveedor
SUELDO	\$ 428,00
<b>HABILIDADES</b>	
Educación	Título profesional en postgrado
Experiencia	<b>MÁS DE 3 AÑOS 1 MES</b>
Iniciativa	<b>Se basan en capacidad intelectual, mental y creativa para realizar sus labores</b>
<b>ESFUERZO</b>	
Esfuerzo físico	<b>Requiere de mínimo esfuerzo físico para realizar sus labores</b>
Esfuerzo mental y/o visual	<b>Requiere de atención mental y visual normal</b>
<b>RESPONSIBILIDAD</b>	
Equipo y maquinaria	<b>Responsable de la probabilidad mínima que se dañe el equipo y maquinaria</b>
Materiales, productos y/o dinero	<b>Es responsable de productos o dinero desde más de \$3001</b>
Trabajo de otros	<b>Es responsable de su trabajo en forma individual</b>
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
Condiciones de trabajo	<b>El trabajo se desempeña en condiciones normales en el interior, es limpio y ordenado y con ventilación</b>
Riesgo	<b>Es muy eventual que se susciten accidentes en el puesto de trabajo</b>
Estrés	<b>El trabajo que realiza existe un mínimo riesgo de estrés laboral</b>

NOMBRE:	Ángel Arboleda Mogrovejo
PUESTO:	Inventariador
SUELDO	\$ 441,67
<b>HABILIDADES</b>	
Educación	Título profesional en postgrado
Experiencia	<b>MÁS DE 3 AÑOS 1 MES</b>
Iniciativa	<b>Se basan en capacidad intelectual, mental y creativa para realizar sus labores</b>
<b>ESFUERZO</b>	
Esfuerzo físico	<b>Requiere de mínimo esfuerzo físico para realizar sus labores</b>
Esfuerzo mental y/o visual	<b>Requiere de atención mental y visual normal</b>
<b>RESPONSIBILIDAD</b>	
Equipo y maquinaria	<b>Responsable de la probabilidad mínima que se dañe el equipo y maquinaria</b>
Materiales, productos y/o dinero	<b>Es responsable de productos o dinero desde más de \$3001</b>
Trabajo de otros	<b>Es responsable de su trabajo en forma individual</b>
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
Condiciones de trabajo	<b>El trabajo se desempeña en condiciones normales en el interior, es limpio y ordenado y con ventilación</b>
Riesgo	<b>Es muy eventual que se susciten accidentes en el puesto de trabajo</b>
Estrés	<b>El trabajo que realiza existe un mínimo riesgo de estrés laboral</b>



NOMBRE:	Perpetua Aguirre Guzmán
PUESTO:	Asistente Técnico Administrativo
SUELDO	\$ 300,00
<b>HABILIDADES</b>	
Educación	Título profesional en postgrado
Experiencia	<b>MÁS DE 3 AÑOS 1 MES</b>
Iniciativa	<b>Requieren de inteligencia control observación tomar decisiones y resolver problemas difíciles.</b>
<b>ESFUERZO</b>	
Esfuerzo físico	<b>Requiere de mínimo esfuerzo físico para realizar sus labores</b>
Esfuerzo mental y/o visual	<b>Requiere de atención mental y visual normal</b>
<b>RESPONSIBILIDAD</b>	
Equipo y maquinaria	<b>Responsable de la probabilidad mínima que se dañe el equipo y maquinaria</b>
Materiales, productos y/o dinero	<b>Es responsable de productos o dinero desde más de \$3001</b>
Trabajo de otros	<b>Es responsable de su trabajo en forma individual</b>
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
Condiciones de trabajo	<b>El trabajo se desempeña en condiciones normales en el interior, es limpio y ordenado y con ventilación</b>
Riesgo	<b>Es muy eventual que se susciten accidentes en el puesto de trabajo</b>
Estrés	<b>El trabajo que realiza no sufre estrés laboral</b>

NOMBRE:	Libia Ambuludi Sigcho
PUESTO:	Asistente Técnico Administrativo
SUELDO	\$ 560,00
<b>HABILIDADES</b>	
Educación	Título profesional en postgrado
Experiencia	<b>MÁS DE 3 AÑOS 1 MES</b>
Iniciativa	<b>Requieren de inteligencia control observación tomar decisiones y resolver problemas difíciles.</b>
<b>ESFUERZO</b>	
Esfuerzo físico	<b>Requiere de mínimo esfuerzo físico para realizar sus labores</b>
Esfuerzo mental y/o visual	<b>Requiere de atención mental y visual normal</b>
<b>RESPONSIBILIDAD</b>	
Equipo y maquinaria	<b>Responsable de la probabilidad mínima que se dañe el equipo y maquinaria</b>
Materiales, productos y/o dinero	<b>Es responsable de productos o dinero desde más de \$3001</b>
Trabajo de otros	<b>Es responsable de su trabajo en forma individual</b>
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
Condiciones de trabajo	<b>El trabajo se desempeña en condiciones normales en el interior, es limpio y ordenado y con ventilación</b>
Riesgo	<b>Es muy eventual que se susciten accidentes en el puesto de trabajo</b>
Estrés	<b>El trabajo que realiza no sufre estrés laboral</b>

NOMBRE:	Mary Torres Rivera
PUESTO:	Asistente Técnico Administrativo
SUELDO	\$ 384,47
<b>HABILIDADES</b>	
Educación	Título profesional en postgrado
Experiencia	<b>MÁS DE 3 AÑOS 1 MES</b>
Iniciativa	<b>Requieren de inteligencia control observación tomar decisiones y resolver problemas difíciles.</b>
<b>ESFUERZO</b>	
Esfuerzo físico	<b>Requiere de mínimo esfuerzo físico para realizar sus labores</b>
Esfuerzo mental y/o visual	<b>Requiere de atención mental y visual normal</b>
<b>RESPONSIBILIDAD</b>	
Equipo y maquinaria	<b>Responsable de la probabilidad mínima que se dañe el equipo y maquinaria</b>
Materiales, productos y/o dinero	<b>Es responsable de productos o dinero desde más de \$3001</b>
Trabajo de otros	<b>Es responsable de su trabajo en forma individual</b>
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
Condiciones de trabajo	<b>El trabajo se desempeña en condiciones normales en el interior, es limpio y ordenado y con ventilación</b>
Riesgo	<b>Es muy eventual que se susciten accidentes en el puesto de trabajo</b>
Estrés	<b>El trabajo que realiza no sufre estrés laboral</b>

NOMBRE:	Thuesman Montaña Peralta
PUESTO:	Jefe de Mantenimiento
SUELDO	\$ 621,00
<b>HABILIDADES</b>	
Educación	Título profesional en postgrado
Experiencia	<b>MÁS DE 3 AÑOS 1 MES</b>
Iniciativa	<b>Requieren de criterio para planificar, organizar, dirigir y controlar a personas bajo su responsabilidad, tomar decisiones y resolver problemas.</b>
<b>ESFUERZO</b>	
Esfuerzo físico	<b>Requiere de mínimo esfuerzo físico para realizar sus labores</b>
Esfuerzo mental y/o visual	<b>Requiere de atención mental y visual normal</b>
<b>RESPONSIBILIDAD</b>	
Equipo y maquinaria	<b>Responsable de la probabilidad mínima que se dañe el equipo y maquinaria</b>
Materiales, productos y/o dinero	<b>Es responsable de productos o dinero desde más de \$3001</b>
Trabajo de otros	<b>Es responsable de su trabajo en forma individual</b>
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
Condiciones de trabajo	<b>El trabajo se desempeña en condiciones normales en el interior, es limpio y ordenado y con ventilación</b>
Riesgo	<b>Es muy eventual que se susciten accidentes en el puesto de trabajo</b>
Estrés	<b>El trabajo que realiza no sufre estrés laboral</b>

NOMBRE:	Ángel Cárdenas Calderón
PUESTO:	Jefe de Servicios Institucionales
SUELDO	\$ 884,11
<b>HABILIDADES</b>	
Educación	Tecnología
Experiencia	<b>MÁS DE 3 AÑOS 1 MES</b>
Iniciativa	<b>Requieren de inteligencia control observación tomar decisiones y resolver problemas difíciles.</b>
<b>ESFUERZO</b>	
Esfuerzo físico	<b>Requiere de mínimo esfuerzo físico para realizar sus labores</b>
Esfuerzo mental y/o visual	<b>Requiere de atención mental y visual normal</b>
<b>RESPONSIBILIDAD</b>	
Equipo y maquinaria	<b>Responsable de la probabilidad mínima que se dañe el equipo y maquinaria</b>
Materiales, productos y/o dinero	<b>Es responsable de productos o dinero desde más de \$3001</b>
Trabajo de otros	<b>Es responsable del trabajo y controla hasta 3 personas</b>
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
Condiciones de trabajo	<b>El trabajo se desempeña en condiciones normales en el interior, es limpio y ordenado y con ventilación</b>
Riesgo	<b>Es muy eventual que se susciten accidentes en el puesto de trabajo</b>
Estrés	<b>El trabajo que realiza no sufre estrés laboral</b>

NOMBRE:	Nelly Loaiza Carpio
PUESTO:	Asistente Técnico Administrativo
SUELDO	\$ 380,51
<b>HABILIDADES</b>	
Educación	Tecnología
Experiencia	<b>MÁS DE 3 AÑOS 1 MES</b>
Iniciativa	<b>Requieren de inteligencia control observación tomar decisiones y resolver problemas difíciles.</b>
<b>ESFUERZO</b>	
Esfuerzo físico	<b>Requiere de mínimo esfuerzo físico para realizar sus labores</b>
Esfuerzo mental y/o visual	<b>Requiere de atención mental y visual normal</b>
<b>RESPONSIBILIDAD</b>	
Equipo y maquinaria	<b>Responsable de la probabilidad mínima que se dañe el equipo y maquinaria</b>
Materiales, productos y/o dinero	<b>Es responsable de productos o dinero desde más de \$3001</b>
Trabajo de otros	<b>Es responsable de su trabajo en forma individual</b>
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
Condiciones de trabajo	<b>El trabajo se desempeña en condiciones normales en el interior, es limpio y ordenado y con ventilación</b>
Riesgo	<b>Es muy eventual que se susciten accidentes en el puesto de trabajo</b>
Estrés	<b>El trabajo que realiza no sufre estrés laboral</b>

NOMBRE:	Prospero Masache Narvaez
PUESTO:	Asistente Técnico Administrativo
SUELDO	\$ 374,00
<b>HABILIDADES</b>	
Educación	Título profesional en postgrado
Experiencia	<b>MÁS DE 3 AÑOS 1 MES</b>
Iniciativa	<b>Requieren de inteligencia control observación tomar decisiones y resolver problemas difíciles.</b>
<b>ESFUERZO</b>	
Esfuerzo físico	<b>Requiere de mínimo esfuerzo físico para realizar sus labores</b>
Esfuerzo mental y/o visual	<b>Requiere de atención mental y visual normal</b>
<b>RESPONSIBILIDAD</b>	
Equipo y maquinaria	<b>Responsable de la probabilidad mínima que se dañe el equipo y maquinaria</b>
Materiales, productos y/o dinero	<b>Es responsable de productos o dinero desde más de \$3001</b>
Trabajo de otros	<b>Es responsable de su trabajo en forma individual</b>
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
Condiciones de trabajo	<b>El trabajo se desempeña en condiciones normales en el interior, es limpio y ordenado y con ventilación</b>
Riesgo	<b>Es muy eventual que se susciten accidentes en el puesto de trabajo</b>
Estrés	<b>El trabajo que realiza no sufre estrés laboral</b>

NOMBRE:	Ana Avalos Vásquez
PUESTO:	Asistente Técnico Administrativo
SUELDO	\$ 6,89,00
<b>HABILIDADES</b>	
Educación	Tecnología
Experiencia	<b>MÁS DE 3 AÑOS 1 MES</b>
Iniciativa	<b>Habilidad para ejecutar e interpretar órdenes rutinarias</b>
<b>ESFUERZO</b>	
Esfuerzo físico	<b>Requiere de mediano esfuerzo físico</b>
Esfuerzo mental y/o visual	<b>Requiere de atención mental y visual normal</b>
<b>RESPONSIBILIDAD</b>	
Equipo y maquinaria	<b>Responsable de la probabilidad mínima que se dañe el equipo y maquinaria</b>
Materiales, productos y/o dinero	<b>Es responsable de productos o dinero desde más de \$3001</b>
Trabajo de otros	<b>Es responsable de su trabajo en forma individual</b>
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
Condiciones de trabajo	<b>El trabajo se desempeña en condiciones normales en el interior, es limpio y ordenado y con ventilación</b>
Riesgo	<b>Es muy eventual que se susciten accidentes en el puesto de trabajo</b>
Estrés	<b>El trabajo que realiza no sufre estrés laboral</b>

NOMBRE:	Graciela Romero Durán
PUESTO:	Asistente Técnico Administrativo
SUELDO	\$ 509,66
<b>HABILIDADES</b>	
Educación	Tecnología
Experiencia	<b>MÁS DE 3 AÑOS 1 MES</b>
Iniciativa	<b>Habilidad para ejecutar e interpretar órdenes rutinarias</b>
<b>ESFUERZO</b>	
Esfuerzo físico	<b>Requiere de mediano esfuerzo físico</b>
Esfuerzo mental y/o visual	<b>Requiere de atención mental y visual normal</b>
<b>RESPONSIBILIDAD</b>	
Equipo y maquinaria	<b>Responsable de la probabilidad mínima que se dañe el equipo y maquinaria</b>
Materiales, productos y/o dinero	<b>Es responsable de productos o dinero desde más de \$3001</b>
Trabajo de otros	<b>Es responsable de su trabajo en forma individual</b>
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
Condiciones de trabajo	<b>El trabajo se desempeña en condiciones normales en el interior, es limpio y ordenado y con ventilación</b>
Riesgo	<b>Es muy eventual que se susciten accidentes en el puesto de trabajo</b>
Estrés	<b>El trabajo que realiza no sufre estrés laboral</b>

NOMBRE:	Marisol Rojas Ojeda
PUESTO:	Asistente Técnico Administrativo
SUELDO	\$ 374,00
<b>HABILIDADES</b>	
Educación	Tecnología
Experiencia	<b>MÁS DE 3 AÑOS 1 MES</b>
Iniciativa	<b>Habilidad para ejecutar e interpretar órdenes rutinarias</b>
<b>ESFUERZO</b>	
Esfuerzo físico	<b>Requiere de mediano esfuerzo físico</b>
Esfuerzo mental y/o visual	<b>Requiere de atención mental y visual normal</b>
<b>RESPONSIBILIDAD</b>	
Equipo y maquinaria	<b>Responsable de la probabilidad mínima que se dañe el equipo y maquinaria</b>
Materiales, productos y/o dinero	<b>Es responsable de productos o dinero desde más de \$3001</b>
Trabajo de otros	<b>Es responsable de su trabajo en forma individual</b>
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
Condiciones de trabajo	<b>El trabajo se desempeña en condiciones normales en el interior, es limpio y ordenado y con ventilación</b>
Riesgo	<b>Es muy eventual que se susciten accidentes en el puesto de trabajo</b>
Estrés	<b>El trabajo que realiza no sufre estrés laboral</b>

NOMBRE:	Jenny León Ojeda
PUESTO:	Asistente Técnico Administrativo
SUELDO	\$ 487,00
<b>HABILIDADES</b>	
Educación	Título profesional en postgrado
Experiencia	<b>MÁS DE 3 AÑOS 1 MES</b>
Iniciativa	<b>Habilidad para ejecutar e interpretar órdenes rutinarias</b>
<b>ESFUERZO</b>	
Esfuerzo físico	<b>Requiere de mediano esfuerzo físico</b>
Esfuerzo mental y/o visual	<b>Requiere de atención mental y visual normal</b>
<b>RESPONSIBILIDAD</b>	
Equipo y maquinaria	<b>Responsable de la probabilidad mínima que se dañe el equipo y maquinaria</b>
Materiales, productos y/o dinero	<b>Es responsable de productos o dinero desde más de \$3001</b>
Trabajo de otros	<b>Es responsable de su trabajo en forma individual</b>
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
Condiciones de trabajo	<b>El trabajo se desempeña en condiciones normales en el interior, es limpio y ordenado y con ventilación</b>
Riesgo	<b>Es muy eventual que se susciten accidentes en el puesto de trabajo</b>
Estrés	<b>El trabajo que realiza no sufre estrés laboral</b>

NOMBRE:	Tania Mosquera Correa
PUESTO:	Asistente Técnico Administrativo
SUELDO	\$ 292,00
<b>HABILIDADES</b>	
Educación	Título profesional en postgrado
Experiencia	<b>MÁS DE 3 AÑOS 1 MES</b>
Iniciativa	<b>Habilidad para ejecutar e interpretar órdenes rutinarias</b>
<b>ESFUERZO</b>	
Esfuerzo físico	<b>Requiere de mediano esfuerzo físico</b>
Esfuerzo mental y/o visual	<b>Requiere de atención mental y visual normal</b>
<b>RESPONSIBILIDAD</b>	
Equipo y maquinaria	<b>Responsable de la probabilidad mínima que se dañe el equipo y maquinaria</b>
Materiales, productos y/o dinero	<b>Es responsable de productos o dinero desde más de \$3001</b>
Trabajo de otros	<b>Es responsable de su trabajo en forma individual</b>
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
Condiciones de trabajo	<b>El trabajo se desempeña en condiciones normales en el interior, es limpio y ordenado y con ventilación</b>
Riesgo	<b>Es muy eventual que se susciten accidentes en el puesto de trabajo</b>
Estrés	<b>El trabajo que realiza no sufre estrés laboral</b>

NOMBRE:	Nancy Bonilla Morocho
PUESTO:	Asistente Técnico Administrativo
SUELDO	\$ 374,00
<b>HABILIDADES</b>	
Educación	Título profesional en postgrado
Experiencia	<b>MÁS DE 3 AÑOS 1 MES</b>
Iniciativa	<b>Habilidad para ejecutar e interpretar órdenes rutinarias</b>
<b>ESFUERZO</b>	
Esfuerzo físico	<b>Requiere de mínimo esfuerzo físico para realizar sus labores</b>
Esfuerzo mental y/o visual	<b>Requiere de atención mental y visual normal</b>
<b>RESPONSIBILIDAD</b>	
Equipo y maquinaria	<b>Responsable de la probabilidad mínima que se dañe el equipo y maquinaria</b>
Materiales, productos y/o dinero	<b>Es responsable de productos o dinero desde más de \$3001</b>
Trabajo de otros	<b>Es responsable de su trabajo en forma individual</b>
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
Condiciones de trabajo	<b>El trabajo se desempeña en condiciones normales en el interior, es limpio y ordenado y con ventilación</b>
Riesgo	<b>Es muy eventual que se susciten accidentes en el puesto de trabajo</b>
Estrés	<b>El trabajo que realiza no sufre estrés laboral</b>

NOMBRE:	Fausto Fuertes Montaña
PUESTO:	Jefe de Transporte
SUELDO	\$ 428,00
<b>HABILIDADES</b>	
Educación	Tecnología
Experiencia	<b>MÁS DE 3 AÑOS 1 MES</b>
Iniciativa	<b>Requieren de inteligencia control observación tomar decisiones y resolver problemas difíciles.</b>
<b>ESFUERZO</b>	
Esfuerzo físico	Requiere de mediano esfuerzo físico
Esfuerzo mental y/o visual	<b>Requiere de atención intensa constante de la jornada de trabajo</b>
<b>RESPONSIBILIDAD</b>	
Equipo y maquinaria	<b>Responsable de la probabilidad mínima que se dañe el equipo y maquinaria</b>
Materiales, productos y/o dinero	<b>Es responsable de productos o dinero desde más de \$3001</b>
Trabajo de otros	<b>Es responsable del trabajo y controla hasta 3 personas</b>
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
Condiciones de trabajo	<b>El trabajo se desempeña en condiciones normales en el interior, es limpio y ordenado y con ventilación</b>
Riesgo	<b>El trabajo a veces ocasionan agresiones verbales y físicas</b>
Estrés	<b>El trabajo que realiza existe un mínimo riesgo de estrés laboral</b>

NOMBRE:	Xavier Abad Villavicencio
PUESTO:	Asistente Técnico Administrativo
SUELDO	\$ 388,83
<b>HABILIDADES</b>	
Educación	Tecnología
Experiencia	<b>MÁS DE 3 AÑOS 1 MES</b>
Iniciativa	<b>Requieren de inteligencia control observación tomar decisiones y resolver problemas difíciles.</b>
<b>ESFUERZO</b>	
Esfuerzo físico	<b>Requiere de mediano esfuerzo físico</b>
Esfuerzo mental y/o visual	<b>Requiere de atención intensa constante de la jornada de trabajo</b>
<b>RESPONSIBILIDAD</b>	
Equipo y maquinaria	<b>Responsable de la probabilidad mínima que se dañe el equipo y maquinaria</b>
Materiales, productos y/o dinero	<b>Es responsable de productos o dinero desde más de \$3001</b>
Trabajo de otros	<b>Es responsable de su trabajo en forma individual</b>
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
Condiciones de trabajo	<b>El trabajo se desempeña en condiciones normales en el interior, es limpio y ordenado y con ventilación</b>
Riesgo	<b>El trabajo a veces ocasionan agresiones verbales y físicas</b>
Estrés	<b>El trabajo que realiza existe un mínimo riesgo de estrés laboral</b>

NOMBRE:	Beatriz Álvarez Celi
PUESTO:	Asistente Técnico Administrativo
SUELDO	\$ 300,00
<b>HABILIDADES</b>	
Educación	Educación superior
Experiencia	<b>MÁS DE 3 AÑOS 1 MES</b>
Iniciativa	<b>Habilidad para ejecutar e interpretar órdenes rutinarias</b>
<b>ESFUERZO</b>	
Esfuerzo físico	<b>Requiere de mediano esfuerzo físico</b>
Esfuerzo mental y/o visual	<b>Requiere de atención mental y visual normal</b>
<b>RESPONSIBILIDAD</b>	
Equipo y maquinaria	<b>Responsable de la probabilidad mínima que se dañe el equipo y maquinaria</b>
Materiales, productos y/o dinero	<b>Es responsable de productos o dinero desde más de \$3001</b>
Trabajo de otros	<b>Es responsable de su trabajo en forma individual</b>
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
Condiciones de trabajo	<b>El trabajo se desempeña en condiciones normales en el interior, es limpio y ordenado y con ventilación</b>
Riesgo	<b>El trabajo a veces ocasionan agresiones verbales y físicas</b>
Estrés	<b>El trabajo que realiza no sufre estrés laboral</b>



NOMBRE:	Esperanza Sánchez Fuertes
PUESTO:	Asistente Técnico Administrativo
SUELDO	\$ 295,00
<b>HABILIDADES</b>	
Educación	Educación superior
Experiencia	<b>MÁS DE 3 AÑOS 1 MES</b>
Iniciativa	<b>Habilidad para ejecutar e interpretar órdenes rutinarias</b>
<b>ESFUERZO</b>	
Esfuerzo físico	<b>Requiere de mediano esfuerzo físico</b>
Esfuerzo mental y/o visual	<b>Requiere de atención mental y visual normal</b>
<b>RESPONSABILIDAD</b>	
Equipo y maquinaria	<b>Responsable de la probabilidad mínima que se dañe el equipo y maquinaria</b>
Materiales, productos y/o dinero	<b>Es responsable de productos o dinero desde más de \$3001</b>
Trabajo de otros	<b>Es responsable de su trabajo en forma individual</b>
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
Condiciones de trabajo	<b>El trabajo se desempeña en condiciones normales en el interior, es limpio y ordenado y con ventilación</b>
Riesgo	<b>El trabajo a veces ocasionan agresiones verbales y físicas</b>
Estrés	<b>El trabajo que realiza no sufre estrés laboral</b>

NOMBRE:	Luz Victoria Briceño
PUESTO:	Asistente Técnico Administrativo
SUELDO	\$ 360,25
<b>HABILIDADES</b>	
Educación	Educación superior
Experiencia	<b>MÁS DE 3 AÑOS 1 MES</b>
Iniciativa	<b>Habilidad para ejecutar e interpretar órdenes rutinarias</b>
<b>ESFUERZO</b>	
Esfuerzo físico	<b>Requiere de mediano esfuerzo físico</b>
Esfuerzo mental y/o visual	<b>Requiere de atención mental y visual normal</b>
<b>RESPONSABILIDAD</b>	
Equipo y maquinaria	<b>Responsable de la probabilidad mínima que se dañe el equipo y maquinaria</b>
Materiales, productos y/o dinero	<b>Es responsable de productos o dinero desde más de \$3001</b>
Trabajo de otros	<b>Es responsable de su trabajo en forma individual</b>
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
Condiciones de trabajo	<b>El trabajo se desempeña en condiciones normales en el interior, es limpio y ordenado y con ventilación</b>
Riesgo	<b>El trabajo a veces ocasionan agresiones verbales y físicas</b>
Estrés	<b>El trabajo que realiza no sufre estrés laboral</b>

NOMBRE:	Flor María Torres
PUESTO:	Asistente Técnico Administrativo
SUELDO	\$ 380,00
<b>HABILIDADES</b>	
Educación	Educación superior
Experiencia	<b>MÁS DE 3 AÑOS 1 MES</b>
Iniciativa	<b>Habilidad para ejecutar e interpretar órdenes rutinarias</b>
<b>ESFUERZO</b>	
Esfuerzo físico	<b>Requiere de mediano esfuerzo físico</b>
Esfuerzo mental y/o visual	<b>Requiere de atención intensa constante de la jornada de trabajo</b>
<b>RESPONSIBILIDAD</b>	
Equipo y maquinaria	<b>Responsable de la probabilidad mínima que se dañe el equipo y maquinaria</b>
Materiales, productos y/o dinero	<b>Es responsable de productos o dinero desde más de \$3001</b>
Trabajo de otros	<b>Es responsable de su trabajo en forma individual</b>
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
Condiciones de trabajo	<b>El trabajo se desempeña en condiciones normales en el interior, es limpio y ordenado y con ventilación</b>
Riesgo	<b>El trabajo a veces ocasionan agresiones verbales y físicas</b>
Estrés	<b>El trabajo que realiza existe un mínimo riesgo de estrés laboral</b>

NOMBRE:	Triana Carrión Preciado
PUESTO:	Asistente Técnico Administrativo
SUELDO	\$ 299,50
<b>HABILIDADES</b>	
Educación	Educación superior
Experiencia	<b>MÁS DE 3 AÑOS 1 MES</b>
Iniciativa	<b>Habilidad para ejecutar e interpretar órdenes rutinarias</b>
<b>ESFUERZO</b>	
Esfuerzo físico	<b>Requiere de mediano esfuerzo físico</b>
Esfuerzo mental y/o visual	<b>Requiere de atención intensa constante de la jornada de trabajo</b>
<b>RESPONSIBILIDAD</b>	
Equipo y maquinaria	<b>Responsable de la probabilidad mínima que se dañe el equipo y maquinaria</b>
Materiales, productos y/o dinero	<b>Es responsable de productos o dinero desde más de \$3001</b>
Trabajo de otros	<b>Es responsable de su trabajo en forma individual</b>
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
Condiciones de trabajo	<b>El trabajo se desempeña en condiciones normales en el interior, es limpio y ordenado y con ventilación</b>
Riesgo	<b>El trabajo a veces ocasionan agresiones verbales y físicas</b>
Estrés	<b>El trabajo que realiza existe un mínimo riesgo de estrés laboral</b>

NOMBRE:	Juan Fernando Iñiguez Bravo
PUESTO:	Asistente Técnico Administrativo
SUELDO	\$ 360,25
<b>HABILIDADES</b>	
Educación	Educación superior
Experiencia	<b>MÁS DE 3 AÑOS 1 MES</b>
Iniciativa	<b>Habilidad para ejecutar e interpretar órdenes rutinarias</b>
<b>ESFUERZO</b>	
Esfuerzo físico	<b>Requiere de mediano esfuerzo físico</b>
Esfuerzo mental y/o visual	<b>Requiere de atención intensa constante de la jornada de trabajo</b>
<b>RESPONSABILIDAD</b>	
Equipo y maquinaria	<b>Responsable de la probabilidad mínima que se dañe el equipo y maquinaria</b>
Materiales, productos y/o dinero	<b>Es responsable de productos o dinero desde más de \$3001</b>
Trabajo de otros	<b>Es responsable de su trabajo en forma individual</b>
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
Condiciones de trabajo	<b>El trabajo se desempeña en condiciones normales en el interior, es limpio y ordenado y con ventilación</b>
Riesgo	<b>El trabajo a veces ocasionan agresiones verbales y físicas</b>
Estrés	<b>El trabajo que realiza existe un mínimo riesgo de estrés laboral</b>

#### 4. PONDERACION DE FACTORES

Es muy importante la ponderación de factores en este método, ya que se asignan a cada uno de los factores un valor o peso, el mismo que debe dar un total del 100%, para el estudio realizado se a considerado el valor de acuerdo a la actividades que realiza FUMILIMPIEZA es así que planteamos los siguientes:

<b>HABILIDAD</b>	<b>(%)</b>
a. Educación	15
b. Experiencia	15
c. Iniciativa	15
<b>SUBTOTAL</b>	<b>45</b>
<b>ESFUERZO</b>	
d. Esfuerzo Físico	5
e. Esfuerzo mental y/o visual	10
<b>SUBTOTAL</b>	<b>15</b>
<b>RESPONSABILIDAD</b>	
f. Equipo y maquinaria	5
g. Materiales, productos y/o dinero	5
h. Trabajo de otros	10
<b>SUBTOTAL</b>	<b>20</b>
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
i. Condiciones de trabajo	5
j. Riesgo	5
k- Estrés	10
<b>SUBTOTAL</b>	<b>20</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

#### 5. ESTABLECIMIENTO DE PUNTOS PARA CADA GRADO

Una vez establecido los puntos se procede a realizar la valoración de puestos por puntos, el mismo 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 cada uno de los puestos y personas que ocupan los cargos en la empresa.

REFERENCIA	FACTORES	PONDERACION		GRADOS						
		TOTAL PONDERACION	PONDERACION DE FACTORES	1	2	3	4	5	6	7
	<b>HABILIDAD</b>	45								
a	Educación		15	15	30	45	60	75	90	105
b	Experiencia		15	15	30	45	60	75	90	105
c	Iniciativa	15	15	30	45	60	75	90	105	
	<b>ESFUERZO</b>	15								
d	Físico		5	5	10	15	20	25	30	35
e	Mental y/o visual		10	10	20	30	40	50	60	70
	<b>RESPONSABILIDAD</b>	20								
f	Equipo y Maquinaria		5	5	10	15	20	25	30	35
g	Materiales, producto y/o dinero		5	5	10	15	20	25	30	35
h	Trabajo de otros	10	10	20	30	40	50	60	70	
	<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	20								
i	Condiciones de trabajo		5	5	10	15	20	25	30	35
j	Riesgo		5	5	10	15	20	25	30	35
k	Estrés	10	10	20	30	40	50	60	70	
<b>TOTALES</b>		100	100	100	200	300	400	500	600	700

## 6. DENOMINACION DE FACTORES

FACTORES	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	ANALISTA 1 DE RR.HH	ANALISTA 2 RR.HH	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO RRHH	JEFE FINANCIERO	JEFE DE RECAUDACIONES	ASISTENTE TECNICO ADMINSITRATIVO 1 (financiero)	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO 2 (financiero)	RECAUDADOR 1	JEFE DE CONTABILIDAD	TECNICO FINANCIERO 1 (contabilidad)
EDUCACION	75	75	75	60	75	75	60	60	75	75	75
EXPERIENCIA	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
INICIATIVA	75	60	60	30	75	75	45	45	45	75	60
ESPUERZO FISICO	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
ESPUERZO MENTAL Y/O VISUAL	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
EQUIPO Y MAQUINARIA	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
MATERIALES, PRODUCTOS Y/O DINERO	5	5	5	5	25	25	25	25	25	25	25
TRABAJO DE OTROS	50	10	10	10	50	20	10	10	10	20	10
CONDICIONES DE TRABAJO	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
RIESGO	5	5	5	5	5	10	10	10	10	5	5
ESTRÉS	30	20	20	10	30	30	20	20	30	30	20
<b>TOTAL</b>	<b>350</b>	<b>285</b>	<b>285</b>	<b>230</b>	<b>370</b>	<b>345</b>	<b>280</b>	<b>280</b>	<b>305</b>	<b>340</b>	<b>305</b>

FACTORES	TECNICO FINANCIERO 2 (contabilidad)	TECNICO FINANCIERO 3 (contabilidad)	JEFE PAGADURIA	ASISTENTE TÉCNICO ADMINISTRATIVO 1(PAGADURIA)	ASISTENTE TÉCNICO ADMINISTRATIVO 2(PAGADURIA)	GUARDALMACEN	PROVEEDOR	INVENTARIADOR	ASISTENTE TÉCNICO ASMINISTRATIVO 1 (economato)	ASISTENTE TÉCNICO ASMINISTRATIVO 2 (economato)	ASISTENTE TÉCNICO ASMINISTRATIVO 3(economato)
EDUCACION	75	75	75	60	75	60	60	60	60	60	60
EXPERIENCIA	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
INICIATIVA	60	60	75	60	60	30	30	30	60	60	60
ESPUERZO FISICO	5	5	5	5	5	15	15	15	5	5	5
ESPUERZO MENTAL Y/O VISUAL	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
EQUIPO Y MAQUINARIA	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
MATERIALES, PRODUCTOS Y/O DINERO	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
TRABAJO DE OTROS	10	10	20	10	10	10	10	10	10	10	10
CONDICIONES DE TRABAJO	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
RIESGO	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
ESTRÉS	20	20	30	30	30	20	20	20	10	10	10
<b>TOTAL</b>	<b>305</b>	<b>305</b>	<b>340</b>	<b>300</b>	<b>315</b>	<b>270</b>	<b>270</b>	<b>270</b>	<b>280</b>	<b>280</b>	<b>280</b>

FACTORES	JEFE DE MANTENIMIENTO	JEFE SERVICIOS INSTITUCIONALES	AISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO 1 (SERVICIOS INSTITUCIONALES)	AISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO 2 (SERVICIOS INSTITUCIONALES)	AISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO 1 (LAVANDERIA, ROPERIA, COSTURA)	AISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO 2 (LAVANDERIA, ROPERIA, COSTURA)	AISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO 3 (LAVANDERIA, ROPERIA, COSTURA)	AISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO 4 (LAVANDERIA, ROPERIA, COSTURA)	AISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO 5 (LAVANDERIA, ROPERIA, COSTURA)	AISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO 1 (centralliga)	JEFE DE TRANSPORTE	AISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO (TRANSPORTE)	AISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO 1 (LIMPIEZA)	AISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO 2 (LIMPIEZA)
EDUCACION	75	60	60	75	75	75	75	75	75	75	60	60	45	45
EXPERIENCIA	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
INICIATIVA	75	60	60	60	15	15	15	15	15	15	60	60	15	15
ESFUERZO FISICO	5	5	5	5	10	10	10	10	10	5	10	10	10	10
ESFUERZO MENTAL Y/O VISUAL	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	50	50	20	20
EQUIPO Y MAQUINARIA	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
MATERIALES, PRODUCTOS Y/O DINERO	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
TRABAJO DE OTROS	10	20	10	10	10	10	10	10	10	10	20	10	10	10
CONDICIONES DE TRABAJO	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	10	10	10	10
RIESGO	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	10	10	10	10
ESTRÉS	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	20	20	10	10
<b>TOTAL</b>	<b>310</b>	<b>290</b>	<b>280</b>	<b>295</b>	<b>255</b>	<b>255</b>	<b>255</b>	<b>255</b>	<b>255</b>	<b>250</b>	<b>345</b>	<b>335</b>	<b>235</b>	<b>235</b>



FACTORES	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO 3 (LIMPIEZA)	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO 1 (CONSEJRE.GUARDIA)	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO 2 (CONSEJRE.GUARDIA)	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO 3 (CONSEJRE.GUARDIA)
EDUCACION	45	45	45	45
EXPERIENCIA	75	75	75	75
INICIATIVA	15	15	15	15
ESPUERZO FISICO	10	50	50	50
ESPUERZO MENTAL Y/O VISUAL	25	25	25	25
EQUIPO Y MAQUINARIA	5	5	5	5
MATERIALES, PRODUCTOS Y/O DINERO	25	25	25	25
TRABAJO DE OTROS	10	10	10	10
CONDICIONES DE TRABAJO	10	10	10	10
RIESGO	10	10	10	10
ESTRÉS	10	20	20	20
<b>TOTAL</b>	<b>240</b>	<b>290</b>	<b>290</b>	<b>290</b>

## 7. TABULACION DE DATOS PARA LA DETERMINACIÓN DEL AJUSTE SALARIAL

No.	PUESTO	VARIABLE X PUNTOS	VARIABLE Y SALARIOS	XY	X <sup>2</sup>
1	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	350	866	303100	122500
2	ANALISTA 1 DE RR.HH	285	743,17	211803,45	81225
3	ANALISTA 2 RR.HH	285	783,17	223203,45	81225
4	ASITENTE TECNICO ADMINISTRATIVO RRHH	230	428	98440	52900
5	JEFE FINANCIERO	370	882,95	326691,5	136900
6	JEFE DE RECAUDACIONES	345	866	298770	119025
7	ASISTENTE TECNICO ADMINSTRATIVO 1 (financiero)	280	746,37	208983,6	78400
8	ASISTENTE TECNICO ADMINSTRATIVO 2 (financiero)	280	780,08	218422,4	78400
9	RECAUDADOR 1	305	432,17	131811,85	93025
10	JEFE DE CONTABILIDAD	340	875,95	297823	115600
11	TECNICO FINANCIERO 1 (contabilidad)	305	694,53	211831,65	93025
12	TECNICO FINANCIERO 2 (contabilidad)	305	729,03	222354,15	93025
13	TECNICO FINANCIERO 3 (contabilidad)	305	727,91	222012,55	93025
14	JEFE PAGADURIA	340	627,51	213353,4	115600
15	ASISTENTE TÉCNICO ADMINISTRATIVO 1(PAGADURIA)	300	374	112200	90000
16	ASISTENTE TÉCNICO ADMINISTRATIVO 2(PAGADURIA)	315	398	125370	99225
17	GUARDALMACEN	270	770	207900	72900
18	PROVEEDOR	270	428	115560	72900
19	INVENTARIADOR	270	441,67	119250,9	72900
20	ASISTENTE TÉCNICO ASMINISTRATIVO 1 (economato)	280	300	84000	78400
21	ASISTENTE TÉCNICO ASMINISTRATIVO 2 (economato)	280	560	156800	78400
22	ASISTENTE TÉCNICO ASMINISTRATIVO 3(economato)	280	384,47	107651,6	78400
23	JEFE DE MANTENIMIENTO	310	621	192510	96100
24	JEFE SERVICIOS INSTITUCIONALES	290	884,11	256391,9	84100
25	AISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO 1(SERVICIOS INSTITUCIONALES)	280	380,51	106542,8	78400

26	AISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO 2 (SERVICIOS INSTITUCIONALES)	295	374	110330	87025
27	AISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO 1 (LAVANDERIA, ROPERIA, COSTURA)	255	689	175695	65025
28	AISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO 2 (LAVANDERIA, ROPERIA, COSTURA)	255	509,66	129963,3	65025
29	AISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO 3 (LAVANDERIA, ROPERIA, COSTURA)	255	374	95370	65025
30	AISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO 4 (LAVANDERIA, ROPERIA, COSTURA)	255	487	124185	65025
31	AISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO 4 (LAVANDERIA, ROPERIA, COSTURA)	255	292	74460	65025
32	AISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO 1 (centralilla)	250	374	93500	62500
33	JEFE DE TRANSPORTE	345	428	147660	119025
34	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO (TRANSPORTE)	335	388,83	130258,05	112225
35	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO01 (LIMPIEZA)	235	300	70500	55225
36	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO02 (LIMPIEZA)	235	295	69325	55225
37	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO 3 (LIMPIEZA)	240	360,25	86460	57600
38	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO 1 (CONSEJRE.GUARDIA)	290	380	110200	84100
39	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO 2 (CONSEJRE.GUARDIA)	290	299,5	86855	84100
40	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO 3 (CONSEJRE.GUARDIA)	290	360,25	104472,5	84100
<b>TOTAL</b>		<b>11550</b>	<b>21636,09</b>	<b>6382012,05</b>	<b>3381850</b>

**8. APLICACIÓN DE LA FORMULAS MATEMÁTICAS PREVIO AL AJUSTE SALARIAL (UTIIZAMOS EL METODO DE MINIMOS CUADRADOS)**

**Fórmula**

**Datos**

$$N= 40$$

$$\Sigma X= 11550$$

$$\Sigma Y= 21636,09$$

$$\Sigma xy= 6382012,05$$

$$\Sigma X^2 = 3381850$$

$$\text{Pendiente } c = \frac{\Sigma xy - \frac{\Sigma x \Sigma y}{N}}{\Sigma x^2 - \frac{(\Sigma x)^2}{N}}$$

$$C = \frac{638201205 - \frac{638201205}{40}}{3381850 - \frac{3381850}{40}}$$

$$C = \frac{638201205 - 159550301,3}{3381850 - 845462,5}$$

$$C = \frac{6222452749}{329730375}$$

$$C = 1,887133$$

$$\bar{x}_1 = \frac{\Sigma x}{N} = \frac{11550}{40} = 288,75$$

$$\bar{x}_2 = \text{menor de los puntos } X = 230$$

$$\bar{y}_1 = \frac{\sum y}{N} = \frac{2163609}{40} = 540,90225 \quad \bar{Y}_2 = 356,83$$

$$\bar{Y}_2 \equiv \bar{Y}_1 - C(\bar{X}_1 - \bar{X}_2)$$

$$\bar{Y}_2 = 540,90 - 1,887133(288,75 - 230)$$

$$\bar{Y}_2 = 540,90 - 1,887133(58,75)$$

$$\bar{Y}_2 = 540,90 - 110,8690638$$

$$\bar{Y}_2 = 430,03$$

## 9. AJUSTES SALARIAL

$$\text{FACTOR DE VALORIZACION} = \frac{\sum \text{SALARIOS}}{\sum \text{PUNTOS}} = \frac{21636,09}{11550} = 1,87325445$$

No.	PUESTO	PUNTOS	SUELDO ACTUAL	SUELDO AJUSTADO
1	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	350	866	656
2	ANALISTA 1 DE RR.HH	285	743,17	534
3	ANALISTA 2 RR.HH	285	783,17	534
4	ASITENTE TECNICO ADMINISTRATIVO RRHH	230	428	431
5	JEFE FINANCIERO	370	882,95	693
6	JEFE DE RECAUDACIONES	345	866	646
7	ASISTENTE TECNICO ADMINSITRATIVO 1 (financiero)	280	746,37	525
8	ASISTENTE TECNICO ADMINSITRATIVO 2 (financiero)	280	780,08	525
9	RECAUDADOR 1	305	432,17	571
10	JEFE DE CONTABILIDAD	340	875,95	637
11	TECNICO FINANCIERO 1 (contabilidad)	305	694,53	571

12	TECNICO FINANCIERO 2 (contabilidad)	305	729,03	571
13	TECNICO FINANCIERO 3 (contabilidad)	305	727,91	571
14	JEFE PAGADURIA	340	627,51	637
15	ASISTENTE TÉCNICO ADMINISTRATIVO 1(PAGADURIA)	300	374	562
16	ASISTENTE TÉCNICO ADMINISTRATIVO 2(PAGADURIA)	315	398	590
17	GUARDALMACEN	270	770	506
18	PROVEEDOR	270	428	506
19	INVENTARIADOR	270	441,67	506
20	ASISTENTE TÉCNICO ASMINISTRATIVO 1 (economato)	280	300	525
21	ASISTENTE TÉCNICO ASMINISTRATIVO 2 (economato)	280	560	525
22	ASISTENTE TÉCNICO ASMINISTRATIVO 3(economato)	280	384,47	525
23	JEFE DE MANTENIMIENTO	310	621	581
24	JEFE SERVICIOS INSTITUCIONALES	290	884,11	543
25	AISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO 1(SERVICIOS INSTITUCIONALES)	280	380,51	525
26	AISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO 2 (SERVICIOS INSTITUCIONALES)	295	374	553
27	AISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO 1 (LAVANDERIA, ROPERIA, COSTURA)	255	689	478
28	AISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO 2 (LAVANDERIA, ROPERIA, COSTURA)	255	509,66	478
29	AISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO 3 (LAVANDERIA, ROPERIA, COSTURA)	255	374	478
30	AISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO 4 (LAVANDERIA, ROPERIA, COSTURA)	255	487	478
31	AISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO 4 (LAVANDERIA, ROPERIA, COSTURA)	255	292	478
32	AISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO 1 (centralilla)	250	374	468
33	JEFE DE TRANSPORTE	345	428	646
34	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO (TRANSPORTE)	335	388,83	628
35	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO1 (LIMPIEZA)	235	300	440
36	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO2 (LIMPIEZA)	235	295	440
37	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO 3 (LIMPIEZA)	240	360,25	450
38	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO 1 (CONSEJRE.GUARDIA)	290	380	543
39	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO 2 (CONSEJRE.GUARDIA)	290	299,5	543

40	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRATIVO 3 (CONSEJRE.GUARDIA)	290	360,25	543
TOTALES		11550	21636,09	21636

## **h. CONCLUSIONES**

En base a la información obtenida y analizada se establecen las siguientes conclusiones:

- El Hospital Isidro Ayora no cuenta con un manual de funciones departamentalizado en donde se especifiquen las actividades que debe realizar cada departamento, área o sección de trabajo
- La institución no tiene un manual de bienvenida en donde se especifiquen atribuciones, obligaciones, deberes, derechos, servicios, organigramas entre otros para que cada empleado y trabajador conozca.
- Además no cuenta con un formato de flujograma de procesos para llevar registrado las actividades que realiza el personal con sus respectivos tiempos y movimientos.
- El Hospital realiza la evaluación del desempeño con el formulario de la Senres, pero se les hace muy conflictivo.
- La institución no ha realizado una valoración de puestos por puntos a los empleados y trabajadores para establecer acorde a sus actividades una remuneración justa.



## **i. RECOMENDACIONES**

Ante las conclusiones establecidas presentamos las siguientes recomendaciones que permitan incrementar el desempeño dentro del Hospital Isidro Ayora de la Ciudad de Loja, para desarrollar una eficiencia, eficacia y productividad en las actividades que se expande en beneficio de la ciudadanía en general:

- Para conseguir un adelanto y desarrollo de la institución se pone en consideración la reorganización administrativa y funcional del área administrativa del hospital pretendiendo con ello llevar adelante a la institución y por ende los servicios a la región sur del país.
- La Jefatura de Recursos Humanos debe administrar el personal de tal manera que planifique y lo induzca (dar a conocer los manuales y la estructura orgánica del Hospital), para desarrollar habilidades y destrezas que mejoren en su desempeño laboral.
- El Hospital Isidro Ayora de la Ciudad de Loja debe implementar los manuales de funciones departamentalizado, de bienvenida y la utilización del formato para el flujograma de procesos y así realizar el manual de procedimiento para mejorar el desempeño del empleado y trabajador para eliminar la desorganización que existe dentro del mismo.
- Debe ser política de la Institución realizar la evaluación de acuerdo como lo establece la SECRETARIA NACIONAL TÉCNICA DE RECURSOS HUMANOS Y REMUNERACIONES

DEL SECTOR PÚBLICO (SENRES), permitiendo medir el rendimiento individual y colectivo de empleados y trabajadores.

- Se recomienda poner en consideración las remuneraciones propuestas que se encuentran dentro de la valoración de puestos, ya que los 39 empleados y trabajadores están siendo injustamente remunerados, por el cual se debe mantener una equidad de pago a todo el personal de acuerdo a la educación, experiencia, iniciativa, responsabilidad y riesgos que tiene cada puesto de trabajo.
- Se recomienda hacer uso del manual de seguridad propuesta en el manual de bienvenida que van en beneficio tanto para el Hospital como para el empleado.

## **j. BIBLIOGRAFÍA**

### **Libros**

- ARIAS G., Fernando “Administración de Recursos Humanos”. México: Editorial Trillas. (2007).
- CABANELLAS, Torres Guillermo. Diccionario de Derecho Laboral. Editorial HELIESTA (Año 2008)
- CÓDIGO DE TRABAJO DEL ECUADOR (2009).
- DAVIS H., Werther. Administración de Personal y Recursos Humanos. (4ta ed.). México 2010
- IDALBERTO Chiavenato. “Administración de Recursos Humanos”, Segunda Edición. Editorial McGraw-Hill (Año 2011)
- REYES Ponce, Agustín. Administración del Personal.

### **Internet**

- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/recluch.htm>
- <http://www.seguridadpublica.es/2010/12/el-reglamento-concepto-y-clases-la-potestad>
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n\\_del\\_talento](http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_del_talento)
- <http://talentohumanosena.galeon.com/>
- <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/empresarios/rrhh/page5.html>

FRANKLIN Fincowsky, Enrique Benjamín. "Organización de Empresas ".Ed. McGraw-Hill . México, 2º Edición, 2004.

FRANKLIN Fincowsky, Enrique Benjamín; Gómez Ceja, Guillermo. "Organización y Métodos: Un enfoque competitivo". Ed.McGraw-Hill. México, 1º Edición, 2002.

GÓMEZ Ceja, Guillermo. "Planeación y Organización de Empresas" Ed. McGraw-Hill. México, 8º Edición, 1994.

REYES Ponce, Agustín. "Administración Moderna" Ed. Limusa .México, 2002.

RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín. "Cómo elaborar y usar los Manuales Administrativos". Ed. Thomson. México, 3ºEdición, 2002.

RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín. "Introducción a la Administración con enfoque de Sistemas". Ed. Thomson. México, 4º Edición, 2003

## k. ANEXOS

### ANEXOS 1

#### ENTREVISTA AL JEFE DE RECURSOS



Como egresados de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Nacional de Loja, le solicitamos de la manera más respetuosa se digne contestar la siguiente entrevista, ya que la información que se va obtener servirá para la elaboración de la tesis titulada "REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y FUNCIONAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL "HOSPITAL PROVINCIAL GENERAL ISIDRO AYORA" DE LA CIUDAD DE LOJA." previo a la obtención del título de Ingenieros Comerciales

1. ¿CUANDO INICIA A FUNCIONAR EL HOSPITAL ISIDRO AYORA DE LOJA?
2. ¿QUE METODOS Y ESTRATEGIAS APLICA EL HOSPITAL PARA DAR INICIO A SUS ACTIVIDADES?
3. ¿QUIÉNES SON LOS USUARIOS DEL HOSPITAL ISIDRO AYORA DE LA CIUDAD DE LOJA?
4. ¿INDIQUE CUALES SON LOS ORGANISMOS REGULADORES QUE TIENE LA INSTITUCIÓN?
5. ¿QUIÉNES SON LOS PROVEEDORES QUE TIENE LA INSTITUCIÓN?
6. ¿CUAL ES LA MISIÓN Y VISION CON QUE CUENTA EL HOSPITAL?
7. ¿CUAL ES LA FINALIDAD O PROPOSITO QUE PERSIGUE LA INSTITUCIÓN?
8. ¿INDIQUE LOS OBJETIVOS QUE PERSIGUE EL HOSTIPAL ISIDRO AYORA?
9. ¿CÓMO SE LLEVA A EFECTO EL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN, NOMBRAMIENTO, CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DEL HOSPITAL?
10. ¿CUANTAS PERSONAS TIENE EL HOSPITAL LABORANDO PARA REALIZAR LAS DIFERENTES ACTIVIDADES DENTRO DE ELLA?
11. ¿EN LA PARTE ADMINISTRATIVA CON CUANTOS EMPLEADOS-TRABAJADORES CUENTA EL HOSPITAL?

12. ¿INDIQUE LOS SERVICIOS QUE PRESTA EL HOSPITAL ISIDRO AYORA?
13. ¿EL HOSPITAL CUENTA CON ORGANIGRAMAS POR PROCESOS TOMANDO ENCUESTA LA NORMA TÉCNICA DE LA SENRES?
14. ¿EL HOSPITAL ISIDRO AYORA CUENTA CON MANUAL DE FUNCIONES, DE BIENVENIDA Y OPERACIONAL EN EL AREA ADMINISTRATIVA?
15. ¿LA INSTITUCIÓN HA REALIZADO LA EVALUACION DEL DESEMPELO AL PERSONAL ADMINSTRATIVO?
16. ¿INDIQUE CON QUE PROFESIONAL CUENTA USTED PARA DESEMPEÑAR LAS FUNCIONES DE JEFE DE RECURSOS HUMANOS EN EL HOSPITAL ISIDRO AYORA?
17. ¿QUE TIEMPO TRABAJA EN LA INSTITUCIÓN?
18. ¿CUÁL ES SU CAPACIDAD DE INICIATIVA AL MOMENTO DE APORTAR IDEAS Y DAR SOLUCIÓN A PROBLEMAS QUE SUCEDAN EN SU PUESTO DE TRABAJO?
19. ¿CUÁL ES SU RESPONSABILIDAD POR EQUIPO Y MAQUINARIA?
20. ¿INDIQUE SU RESPONSABILIDAD POR MATERIALES, PRODUCTOS O DINERO A SU CARGO?
21. ¿CUAL ES SU RESPONSABILIDAD POR EL CONTROL Y SUPERVISIÓN A LOS SUBORDINADOS?
22. ¿INDIQUE LA INENSIDAD Y CONTINUIDAD DEL ESFUERZO FISICO EN LA REALIZACION DE SUS LABORES?
23. ¿INDIQUE LA INTENSIDAD Y CONTINUIDAD DE CONCENTRACIÓN MENTAL Y/O VISUAL QUE SE REQUIERE PARA LA REALIZACION DE SU TRABAJO?
24. ¿INDIQUE SI LAS TAREAS SE ENCUENTRAN ENVUELTAS EN IRREFUTABLES ACONTECIMIENTOS Y CONDICIONES DEL MEDIO AMBIENTE QUE HACEN DESAGRADABLE EL TRABAJO O DETERIORAN E ESTADO FISICO DEL TRABAJADOR O EMPLEADO?
25. ¿INDIQUE SI EXISTE RIESGO EN EL TRABAJO QUE UESTED REALIZA?
26. ¿INDIQUE SI EXISTE ESTRÉS EN EL TRABAJO QUE REALIZA EN SU PUESTO?

**GRACIAS POR SU COLABORACION**

**ANEXO 2.**

**FORMATO DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS TRABAJADORES-  
EMPLEADOS DEL HOSPITAL**



**ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL QUE LABORA EN EL HOSPITAL**  
Como egresados de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Nacional de Loja, le solicitamos de la manera más respetuosa se digne contestar la siguiente encuesta, ya que la información que se va obtener servirá para la elaboración de la tesis titulada “REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y FUNCIONAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL “HOSPITAL PROVINCIAL GENERAL ISIDRO AYORA” DE LA CIUDAD DE LOJA.” previo a la obtención del título de Ingenieros Comerciales

1. **¿LA INSTITUCIÓN TIENE DEFINIDO LOS NIVELES JERARQUICOS?**  
Si ( )  
No ( )
2. **¿CUENTA EL HOSPITAL CON LOS PROCESOS GOBERNANTES, HABILITANTES Y AGREGADORES DE VALOR?**  
Si ( )  
No ( )
3. **¿LA INSTITUCION DONDE USTED LABORA CUENTA CON LOS SIGUIENTES MANUALES?**  
Manual de funciones pro cargos ( )  
Manual de funciones departamentalizado ( )  
Manual de bienvenida ( )  
Manual de procedimientos ( )
4. **¿INDIQUE LAS FUNCIONES QUE RELAIZA DENTRO DE SU DEPARTAMENTO, SECCIÓN O AREA DE TRABAJO?**

.....  
.....  
.....

**5. ¿QUÉ NIVEL DE INSTRUCCIÓN TIENE? MARQUE CON UNA ..X**

EDUCACION PRIMARIA	BACHILLER	ESTUDIOS SUPERIORES	TECNOLOGIAS	TITULO PROFEIONAL
--------------------	-----------	---------------------	-------------	-------------------

**6. ¿QUÉ TIEMPO TRABAJA EN LA INSTITUCIÓN? MARQUE CON UNA X**

DE 0 A 6 MESES	DE 7 MESES A 1 AÑO	DE 1 AÑO 1 MES A 2 AÑOS	DE 2 AÑOS 1 MES A 3 AÑOS	MÁS DE 3 AÑOS 1 MES
----------------	--------------------	-------------------------	--------------------------	---------------------

**7. ¿CUÁL ES SU CAPACIDAD DE INICIATIVA AL MOMENTO DE APORTAR IDEAS Y DAR SOLUCIÓN A PROBLEMAS QUE SUCEDAN EN SU PUESTO DE TRABAJO? MARQUE CON UNA X**

Habilidad para ejecutar e interpretar órdenes rutinarias	Se basan en capacidad intelectual, mental y creativa para realizar sus labores	Requieren de gran iniciativa y criterio para involucrarse con la sociedad	Requieren de inteligencia control observación tomar decisiones y resolver problemas difíciles.	Requieren de criterio para planificar, organizar, dirigir y controlar a personas bajo su responsabilidad, tomar decisiones y resolver problemas.
--	--	---	--	--

**8. ¿CUÁL ES SU RESPONSABILIDAD POR EQUIPO Y MAQUINARIA? MARQUE CON UNA X**

Responsable de la probabilidad mínima que se dañe el equipo y maquinaria	Responsable que se pueda dañar ocasionalmente el equipo y maquinaria	Responsable que pueda causar daños por el equipo y maquinaria por ser delicado	Responsable que causa daños irreparables en el equipo y maquinaria	Responsable que el daño de la maquinaria y equipo es infalible por cualquier descuido
--	--	--	--	---

**9. ¿INDIQUE SU RESPONSABILIDAD POR MATERIALES, PRODUCTOS O DINERO A SU CARGO? MARQUE CON UNA X**

No es responsable por ningún equipo o dinero	Es responsable en el manejo de productos o dinero de 0 a \$1000	Es responsable de productos o dinero desde \$1001 a \$2000	Es responsable de productos o dinero desde \$2001 a \$3000	Es responsable de productos o dinero desde más de \$3001
--	---	--	--	--



**10.¿CUAL ES SU RESPONSABILIDAD POR EL CONTROL Y SUPERVISIÓN A LOS SUBORDINADOS? MARQUE CON UNA X**

Es responsable de su trabajo en forma individual	Es responsable del trabajo y controla hasta 3 personas	Dirige y controla el trabajo de 4 a 6 personas	Dirige y controla el trabajo de 7 a 9 personas	Dirige y controla el trabajo más de 10 personas
--	--	--	--	---

**11.¿INDIQUE LA INTENSIDAD Y CONTINUIDAD DEL ESFUERZO FISICO EN LA REALIZACION DE SUS LABORES? MAQUE CON UNA X**

Requiere de mínimo esfuerzo físico para realizar sus labores	Requiere de mediano esfuerzo físico	Requiere de un esfuerzo físico en el manejo de productos o maquinaria de 30 a 60 libras	Requiere de un esfuerzo físico en el manejo de productos o maquinaria de 60 a 80 libras	Requiere un esfuerzo físico en el manejo de productos o maquinaria de más de 80 libras
--	-------------------------------------	---	---	--

**12.¿INDIQUE LA INTENSIDAD Y CONTINUIDAD DE CONCENTRACIÓN MENTAL Y/O VISUAL QUE SE REQUIERE PARA LA REALIZACION DE SU TRABAJO? MARQUE CON UNA X**

Requiere de poca concentración	Requiere de atención mental y visual normal	Requiere de una moderada concentración	Requiere de atención intensa en forma regular	Requiere de atención intensa constante de la jornada de trabajo
--------------------------------	---	--	---	---

**13.¿INDIQUE SI LAS TAREAS SE ENCUENTRAN ENVUELTAS EN IRREFUTABLES ACONTECIMIENTOS Y CONDICIONES DEL MEDIO AMBIENTE QUE HACEN DESAGRADABLE EL TRABAJO O DETERIORAN E ESTADO FISICO DEL TRABAJADOR O EMPLEADO? MARQUE CON UNA X**

El trabajo se desempeña en condiciones normales en el interior, es limpio y ordenado y con ventilación	Los horarios son incomodos fuera de las horas hábiles variables	El trabajo que realiza en lugares ruidosos que desconcentran su desempeño	El trabajo se lo realiza a la intemperie caminando toda la jornada	El trabajo se lo realiza en ambientes sucios que puedan perjudicar su salud
--	---	---	--	---

**14. ¿INDIQUE SI EXISTE RIESGO EN EL TRABAJO QUE USTED REALIZA? MARQUE CON UNA X**

Es muy eventual que se susciten accidentes en el puesto de trabajo	El trabajo a veces ocasionan agresiones verbales y físicas	El trabajo implica riesgos ocasionales de lesiones leves lo que producirá incapacidad temporal	El trabajo implica riesgos ocasionales lo que ocasiona incapacidad hasta 15 días	El trabajo implica riesgos ocasionales que produce incapacidad hasta 30 días
--	--	--	--	--

**15. ¿INDIQUE SI EXISTE ESTRÉS EN EL TRABAJO QUE REALIZA EN SU PUESTO? MARQUE CON UNA X.**

El trabajo que realiza no sufre estrés laboral	El trabajo que realiza existe un mínimo riesgo de estrés laboral	El trabajo que realiza eventualmente está en riesgo de estrés laboral	El trabajo que realiza se expone a tener un grado de estrés laboral	El trabajo que realiza se expone a tener una enfermedad por el estrés laboral
--	--	---	---	---

**GRACIAS POR SU COLABORACION**

## INDICE

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINAS</b>
Portada	I
Certificación	II
Autoría	III
Dedicatoria	IV
Agradecimiento	V
a) Título	1
b) Resumen	2
Abstract	4
c) Introducción	6
d) Revisión de literatura	8
e) Materiales y métodos	55
f) Resultados	60
g) Discusión	106
h) Conclusiones	243
i) Recomendaciones	244
j) Bibliografía	246
k) Anexo	248
Índice	254