



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MODALIDAD: INFORME DE INVESTIGACIÓN

Título:

Diseño de perfil de competencias del área administrativa financiera del Hospital Provincial General de Latacunga.

Informe de Investigación presentado previo a la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas.

Autor:

Casa Guayta Silvia del Pilar

Tutor:

Mgs. Vizuite Achig Marcela Patricia

**LATACUNGA –ECUADOR
2020**

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “DISEÑO DEL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA FINANCIERA DEL HOSPITAL PROVINCIAL GENERAL DE LATACUNGA” presentado por Casa Guayta Silvia del Pilar, para optar por el título Magíster en Administración de Empresas.

CERTIFICO

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y se considera que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación para la valoración por parte del Tribunal de Lectores que se designe y su exposición y defensa pública.

Latacunga, diciembre 16 2020

Mgs. Vizquete Achig Marcela Patricia
C.C. 0502387590

APROBACIÓN TRIBUNAL

El trabajo de Titulación: “DISEÑO DEL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA FINANCIERA DEL HOSPITAL PROVINCIAL GENERAL DE LATACUNGA” ha sido revisado, aprobado y autorizado su impresión y empastado, previo a la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas; el presente trabajo reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la exposición y defensa.

Latacunga, diciembre 16 del 2020

Edwin Joselito Vásquez Erazo, Ph.D.

C.C. 1001303997

Presidente del tribunal

Marlon Tinajero Jiménez, MBA

C.C. 0502080336

Lector 2

Gloria Susana Vizcaíno Cárdenas, Ph.D.

C.C. 0501876650

Lector 3

DEDICATORIA

Dedico este trabajo con todo el amor del mundo a Dios y la Virgen quienes han sido mi guía y bendición para seguir adelante en mi vida.

A mis padres humildes, honestos y trabajadores por darme la herencia más valiosa, la educación para superarme cada día.

A mi esposo por su amor, comprensión y apoyo incondicional para culminar mi carrera.

A mis herman@s, cuñados y sobrinos por su apoyo, cariño que me transmitían para seguir a pesar de todos los inconvenientes que se me presentaron

En especial a mis hijos por su pureza e inocencia que me alegran cada día para seguir triunfando en la vida

A todos ellos muchas gracias

Silvia

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo de investigación es un esfuerzo muy importante, en el cual participaron varias personas, dejo sentado el agradecimiento a mis padres, esposo, mis hijos y mi familia que son el motor de mi vida y que fueron partícipes de este logro académico.

Un agradecimiento a mis docentes, a mi tutora y mis lectores que formaron parte de este proceso, sin el aporte importantísimo para culminar con éxito este proyecto.

Como no agradecer a mi querida Universidad Técnica de Cotopaxi por abrirme las puertas y haberme permitido formarme en un nivel de posgrado, no ha sido sencillo el camino, pero gracias al apoyo y al gran amor he logrado una meta más en mi vida.

Silvia

RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA

Quien suscribe, declara que asume la autoría de los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de titulación.

Latacunga diciembre 16, 2020

Silvia del Pilar Casa Guayta
C.C. 0502525835

RENUNCIA DE DERECHOS

Quien suscribe, cede los derechos de autoría intelectual total y/o parcial del presente trabajo de titulación a la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Latacunga diciembre 16, 2020

Silvia del Pilar Casa Guayta
C.C. 0502525835

AVAL DEL VEEDOR

Quien suscribe, declara que el presente Trabajo de Titulación: **“DISEÑO DEL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL AREA ADMINISTRATIVA FINANCIERA DEL HOSPITAL PROVINCIAL GENERAL DE LATACUNGA** “contiene las correcciones a las observaciones realizadas por los lectores en sesión científica del tribunal.

Latacunga diciembre 16, 2020

Edwin Joselito Vásquez Erazo, Ph.D.

C.C. 1001303997

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Título: “DISEÑO DEL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA FINANCIERA DEL HOSPITAL PROVINCIAL GENERAL DE LATACUNGA”

Autor: Casa Guayta Silvia Pilar. Ing.

Tutor: Vizquete Achig Marcela Patricia Dra.

RESUMEN

En lo referente a la gestión del Talento Humano, el análisis de cargos es una piedra angular; la descripción de tareas, responsabilidades, condiciones ambientales, riesgos, criterios o estándares de desempeño son útiles tanto para los candidatos a los cargos como para sus titulares y los supervisores de éstos. El análisis de cargo es de suma importancia dentro de un departamento de Talento Humano ya que agiliza y facilita los procesos en los diferentes sistemas del mismo; igualmente es un elemento fundamental para la valoración y clasificación de puesto el presente trabajo de investigación tiene como premisa presentar una propuesta basada en el diagnóstico ocupacional realizado al área de gestión administrativa financiera en donde se recoge cada uno de los criterios bajo la observación directa mediante encuestas a los trabajadores y formando comités que permitieron determinar cuáles son las principales características de cada área y proponer los perfiles que se encuentran enmarcadas en las competencias de cada unidad valorando los puestos bajo la modalidad de valuación por factor y como estos deben estar enfocados a la misión de la Institución que es la atención a la ciudadanía, finalmente se muestra la validación de los expertos mismo que bajo su experiencia emiten su criterio validando la misma; y el usuario permite determinar la viabilidad de la propuesta.

***Palabras clave:** Análisis de cargos; competencia; gestión; perfil; viabilidad.*

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Author: Casa Guayta Silvia Pilar. Ing.

Tutor: Vizquete Achig Marcela Patricia Dra.

ABSTRACT

Regarding to the Human Talent management, the analysis of the charges is a cornerstone; the description of the tasks, responsibilities, environmental conditions, risks, criteria or performance standards is useful for both candidates and incumbents and supervisors. Job analysis is of primary importance within a Human Talent Department since it speeds up and facilitates the processes in the different systems of the department; likewise, it is a fundamental element for the evaluation and classification of the position. This research work has as a premise to present a proposal based on the occupational diagnosis made to the administrative and financial management area, where each one of the criteria is gathered under direct observations through surveys to the workers and forming committees that allowed to determine which are the main characteristics of each area and to propose the profiles that are framed in the competences of each unit, evaluating the positions under the evaluation modality by factor and how these must be focused on the mission of the institution, which is the attention to the citizens. Finally, it is shown the validation of the experts themselves who, under their experience, issue their criteria validating it; and the user can determine the viability of the proposal.

Key word: *Position analysis; competence; management; profile; feasibility.*

Nelly Patricia Mena Vargas con cédula de identidad número: 050157429-7 Licenciada en Ciencias de la educación, profesora de enseñanza media especialización de idiomas: Inglés y Francés con número de registro de la SENESCYT: 1005-05-576906; **CERTIFICO** haber revisado y aprobado la traducción al idioma inglés del resumen del trabajo de investigación con el título: “DISEÑO DEL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL AREA ADMINISTRATIVA FINANCIERA DEL HOSPITAL PROVINCIAL GENERAL DE LATACUNGA” de: Casa Guayta Silvia Pilar, aspirante a Magister en Administración de Empresas.

Nelly Patricia Mena Vargas
C.C. 050157429-7

TABLA DE CONTENIDO

PORTADA.....	I
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	II
APROBACIÓN TRIBUNAL	III
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO	V
RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA	VI
RENUNCIA DE DERECHOS.....	VII
AVAL DEL VEEDOR.....	VIII
RESUMEN.....	IX
ABSTRACT	X
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1 Antecedentes	7
1.2 Fundamentación epistemológica.....	9
1.2.1 La administración de empresas, su organización y la gestión del recurso humano.....	10
1.2.2 La competencia y el modelo de gestión de competencias como un valor agregado para la organización.....	13
1.2.3 Perfiles de cargo por competencia y la valoración de la formación de las personas que ocupan los cargos.	19
1.2.4 Valuación de Puestos	25
1.2.5 Método de puntos por factor	26
1.2.6 Gestión por competencias	29
1.2.7 Definición de Competencia.....	30
1.2.8 Estructura Organizacional de Gestión por Procesos del Hospital Provincial General de Latacunga	31
1.2.9 Procesos Habilitantes de Apoyo Hospital Provincial General de Latacunga.	32
1.3 Fundamentación del Estado del Arte.	33

1.4 Conclusiones	36
------------------------	----

CAPÍTULO II: PROPUESTA

2.1 Título de la propuesta.....	38
2.4.1Análisis Ocupacional	38
2.3 Justificación.....	44
2.4 Desarrollo de la propuesta.....	46
2.4.2 Diagnostico Ocupacional	49
2.5 Perfil de competencias para el Área de Administración- Financiera del Hospital General Latacunga	53
2.5.1 Valuación de puestos- Método de puntuación por Factor.....	53
2.5.2 Perfiles de Competencias Gestión del Talento Humano.....	56
2.5.3 Perfiles de Competencias- Gestión Financiera	63
2.6 Perfiles de Competencias Gestión Administrativa.....	72
2.6.1 Perfil de Competencias de Apoyo Gestión Administrativo	76
2.7 Perfiles de Competencias Gestión de Comunicación TICS.....	87
2.7.1 Perfiles de Competencias de Apoyo Gestión de la Comunicación TICS	88
2.8 Premisas de implementación de la propuesta.....	91
2.8.1Análisis De La Factibilidad.....	91
2.8.2Factor Operativo	91
2.8.3 Monitoreo y Evaluación	92
2.9 Conclusiones	93

CAPÍTULO III: APLICACIÓN Y/O VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

3.1 Análisis del diagnóstico ocupacional	94
3.1. Evaluación de expertos	95
3.2 Informe de validez.....	96
3.2. Evaluación de usuarios.....	98
3.2.1 Informe de Validez.....	98

3.2 CONCLUSIONES DEL III CAPÍTULO.....	99
CONCLUSIONES	100
RECOMENDACIONES	101
ANEXO 1.....	105
ANEXO 2.....	106
ANEXO 3.....	108
ANEXO 4.....	112
ANEXO 5.....	113

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Matriz de Objetivos y actividades	4
Cuadro 2 Características de modelos de gestión de competencias	17
Cuadro 3 Factores del Análisis ocupacional	39
Cuadro 4 Cargos del Área Administrativa-Financiera.....	51
Cuadro 5 Identificación del Analista de Talento Humano 2.....	56
Cuadro 6. Identificación del cargo Analista de Talento Humano.....	57
Cuadro 7. Identificación del cargo de Auxiliar administrativo de salud (Proceso de Apoyo).....	59
Cuadro 8. Identificación del cargo de Analista de Seguridad Ocupacional.....	60
Cuadro 9. Identificación del cargo de Analista de Riesgos	61
Cuadro 10. Identificación del cargo de Asistente de Talento Humano	62
Cuadro 11 Identificación del cargo de Analista Financiero 3.....	63
Cuadro 12. Identificación del cargo de Analista de Contabilidad 2	64
Cuadro 13. Identificación del cargo de Analista de Contabilidad 1	66
Cuadro 14. Identificación del cargo de Analista de Presupuesto 1.....	67
Cuadro 15. Identificación del cargo de Analista de Administración de Caja 1	68
Cuadro 16. Identificación del cargo de Analista de Administración de Caja 2....	69
Cuadro 17. Identificación del cargo de Asistente de Administración de caja	70
Cuadro 18. Identificación del cargo de Asistente Administrativo.....	71
Cuadro 19. Identificación del cargo de Analista administrativo 3.....	72
Cuadro 20. Identificación del cargo de Analista de Servicios Generales	74
Cuadro 21 Identificación de Analista de mantenimiento 3.....	75
Cuadro 22. Identificación del cargo de Auxiliar administrativo de salud (Proceso de Apoyo).....	76
Cuadro 23. Identificación del cargo Guarda Almacén.....	77
Cuadro 24. Identificación del cargo de Auxiliar administrativo de salud (Chofer de la/as Ambulancia/as).....	78
Cuadro 25. Identificación del cargo de Asistente de Bodega	79
Cuadro 26. Identificación del cargo de Asistente de Adquisiciones	80
Cuadro 27. Identificación del cargo de Analista de Adquisiciones 1	82

Cuadro 28. Identificación del cargo de Analista de Activos Fijos 1	83
Cuadro 29. Identificación del cargo de Analista Hidrosanitario.....	84
Cuadro 30. Identificación del cargo de Analista de Eléctrica – Electrónica.....	85
Cuadro 31. Identificación del cargo de secretaria 1	86
Cuadro 32. Identificación del cargo de Analista de la Información y Comunicación 3	87
Cuadro 33. Identificación del cargo de Analista de Tecnologías de la Información y Comunicación 1.....	88
Cuadro 34. Identificación de cargo de Analista de Soporte Técnico.....	90
Cuadro 37. Factor Operativo.....	92
Cuadro 38 Validadores de la propuesta	96
Cuadro 39 Resultados de Validación.	96
Cuadro 40 Matriz de consolidación de expertos.....	97
Cuadro 41 Usuario Validador de la propuesta.	98

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Organigrama Estructural del Hospital Provincial General de Latacunga	47
Gráfico 2 Organigrama Estructural Administrativo Financiero	48
Gráfico 3 Elementos de la Propuesta	49
Gráfico 4 Levantamiento de competencias	53
Gráfico 5 Monitoreo, Evaluación y Retroalimentación de la Propuesta.....	93

INTRODUCCIÓN

En los últimos tiempos se ha podido observar que existe un cierto nivel de despreocupación en el desempeño del personal de las entidades del sector de salud pública, generando que la mayoría de ellos no poseen adecuados perfiles ocupacionales, capacitación y retroalimentación; no evalúan a todas las áreas, ni se encuentran satisfechos con las calificaciones emendadas por parte de su jefe o persona responsable de su desempeño, es por ello, que se recomienda a las instituciones de salud, tener sistema de evaluación laboral estable y único para la entidad, que sepa representar resultados viables para la toma de decisiones efectivas.

La institución que no seleccione de manera equitativa e integralmente a su personal no alcanza sus objetivos propuestos, en la actualidad todas las instituciones buscan implementar un procedimiento de Gestión de Talento Humano, por qué consideran fundamental el análisis de cargos así como la descripción de tareas, responsabilidades, condiciones ambientales y riesgos de trabajo, los mismos que son útiles en el momento de seleccionar candidatos para desempeñar un determinado cargo es necesario introducir en todo sistema de selección de personal los métodos y técnicas que participan en dicho proceso, teniendo en cuenta no solo las competencias necesarias y adecuadas para el desempeño del puesto de trabajo sino incluir competencias esenciales de comportamiento que hacen y garantizan una gestión exitosa; que ese empleado sea un recurso valioso para la institución como empleado y como persona.

El presente trabajo de investigación presenta el desarrollo de los perfiles de los puestos de trabajo del área Administrativa Financiera del Hospital Provincial General de Latacunga.

El mismo que bajo el orgánico funcional se encuentra en el Nivel de apoyo / Asesoría y está concebido como un área que se encuentra inmersa conjuntamente la administración y la parte financiera.

Con la construcción de perfiles se pretende que el personal del Área Administrativa Financiera del Hospital General Latacunga, conozca cuales son las funciones que deben cumplir en los diferentes cargos, además la investigación servirá de base clara y precisa para realizar contrataciones laborales ayudando a definir cuáles son los requisitos que el cargo requiere.

La presente investigación presenta la valoración de cargos del área administrativa-Financiera consiste en un proceso de analizar y comparar el contenido de los puestos de trabajo con el fin de ubicarlos en un orden de jerarquización y sirva de base para la creación de un sistema de remuneración equitativo. Para realizar la valoración de cargos se empleará el método por factor.

Es indispensable para las instituciones la Gestión por Competencias, la misma que permite profundizar el desarrollo del capital humano, elevado a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los cargos que genera la Institución.

Bajo las premisas anteriormente descritas se muestra el **Planteamiento del Problema** ya que incorporar las Competencias Laborales en la Administración Pública es un proceso complejo, puesto que en este sector es poco lo que se ha explorado. No obstante, debe existir la conciencia y la responsabilidad de transformar la gestión de personal a una gestión por valor.

La gestión de recursos humanos sirve para fomentar el desarrollo de capacidades, actitudes y comportamientos acorde a las demandas del sector referidas de acuerdo a una de las últimas tendencias, gestión por competencias. Así también, está estrechamente ligada a un cambio conceptual de un enfoque meramente funcionalista donde se consideraba al personal como un costo que en lo posible debía ser reducido; hacia un enfoque estratégico en donde el componente más valioso de la organización es el capital humano. Debido a que, únicamente a través de la sinergia que exista entre los objetivos estratégicos y la satisfacción de las necesidades, del principal y el agente, de la organización y sus trabajadores; se logrará desarrollar una ventaja competitiva sustentable.

Por lo tanto, su gestión adecuada coadyuva a que los integrantes de la organización aporten su potencial para el desarrollo de la misma.

Para el caso del Hospital Provincial General de Latacunga, no es suficiente disponer de infraestructura sanitaria, equipos biomédicos y capital humano en cantidad suficiente, sino que además el Estado debe garantizar que los recursos humanos, tengan las competencias necesarias o en todo caso las desarrollen mediante una adecuada gestión del talento humano, para que brinde una atención de calidad y por ende contribuya al logro de los objetivos organizacionales.

En este contexto, se hace necesario alinear el desempeño laboral de los trabajadores del sector salud con los objetivos y estrategias del sector y del país y para ello, se necesita identificar las contribuciones de cada trabajador al logro de las metas y objetivos planteados por el Ministerio de Salud, es decir, definir las competencias laborales.

Por este motivo, se plantea el trabajo de investigación: Diseño de perfil de competencias para el área Administrativa Financiera del Hospital Provincial General de Latacunga bajo estas aseveraciones se plantea la siguiente **formulación del problema:**

¿Cómo influye la determinación de perfiles por competencias en la adecuada gestión del talento humano en el área administrativa -financiera del Hospital Provincial General de Latacunga?

En la presente investigación tiene como Objetivo General Diseñar los perfiles por competencias del área administrativa- Financiera del Hospital Provincial General de Latacunga.

Para lo cual se han determinado los siguientes objetivos Específicos:

- Identificar las competencias de los cargos administrativos financieros del personal del Hospital Provincial General de Latacunga.

- Realizar un estudio del sistema de competencias para el Área administrativa -financiera del Hospital Provincial General de Latacunga.
- Diseñar el perfil de cada puesto de trabajo por competencias del área Administrativa Financiera.

Por cada objetivo específico se han asignado tareas la mismas que se presentan en la siguiente tabla.

Cuadro 1 Matriz de Objetivos y actividades

Objetivo	Actividad (tareas)
Identificar las competencias de los cargos administrativo financiero del personal del Hospital Provincial General de Latacunga	Revisar la documentación tanto de libros como digital de la investigación a realizar.
	Estudiar los documentos existentes sobre sistemas de Gestión de Talento Humano
	Observación directa de los procesos de Talento Humano
Realizar un estudio del sistema de competencias del Área administrativa -financiera del Hospital Provincial General de Latacunga.	Se ejecutará con las entrevistas e información de fuentes secundarias
	Se determinarán los comités de valoración
Diseñar el perfil de cada puesto de trabajo por competencias del área administrativa financiera.	Elaboración del perfil de competencia.
	Validación de los expertos.

*Fuente: Investigación de campo
Elaboración propia*

La presente investigación se justifica bajo que el Hospital Provincial General de Latacunga es una entidad pública que brinda servicios de salud con un total de 831 empleados, de los cuales 84 son empleados administrativos financieros, esta Casa de Salud es el responsable de prestar una buena atención a los usuarios que lo necesitan en de manera eficiente y eficaz en el momento que lo necesitan.

Dado el tamaño de la organización, es importante asumir un enfoque estratégico en la gestión del talento humano de tal manera que permita mejorar el desempeño del personal.

El presente trabajo de investigación es importante debido a que, la característica de cargos por competencias permite a los trabajadores conocer mejor sus responsabilidades y deberes para lograr resultados de manera eficiente.

La información a recolectarse y los productos a desarrollarse son necesarios ya que el Hospital Provincial General de Latacunga no cuenta con un modelo de perfil de competencias en el área Administrativa Financiera.

Los trabajadores actuales y futuros, contarán con un mecanismo para determinar los conocimientos adquiridos y las habilidades y actitudes necesarias en su vida laboral y profesional, además dispondrán de información sobre los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para el adecuado desempeño de sus funciones y para planificar posibles trayectorias de desarrollo personal y profesional.

La metodología usada para desarrollar el presente trabajo de investigación tiene un enfoque cualitativo, porque “Una vez concebida la idea del estudio, el investigador debe familiarizarse con el tema en cuestión. Aunque el enfoque es cualitativo es inductivo necesitamos conocer con mayor profundidad el terreno que estamos pisando” Hernández et. al (2014, pág. 358). Por tanto, “el enfoque cualitativo es esencial cuando el tema ha sido poco estudiado o no se ha realizado investigación alguna, por lo tanto, inicia con una idea.

La investigación se orienta a diseñar los perfiles por competencias del área administrativa financiera del Hospital Provincial General de Latacunga.

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación, se utilizó el método descriptivo el mismo que permitirá realizar un análisis ocupacional de cada uno de los cargos del área administrativa financiera, determinándose este diagnóstico como la fuente primaria de información la misma que se complementará con la descripción de los sistemas aplicados en la gestión del talento humano, tales

como: reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, desarrollo, compensación, y evaluación del desempeño; para posteriormente realizar el diseño de los perfiles por competencias del Hospital Provincial General Latacunga.

De acuerdo al organigrama estructural del Hospital Provincial General de Latacunga, el trabajo de campo se realizará de forma directa en el Departamento Administrativo Financiero, el misma que consta con total de 84 trabajadores distribuidos en

- Talento Humano
- Administrativo
- Financiero
- Tic's

Como instrumentos del análisis ocupacional se realizará un cuestionario, bajo la aplicación de entrevistas que permitan la realización de un análisis adecuado para el diseño de perfiles por competencias del área administrativa financiera del Hospital Provincial General de Latacunga.

La introducción presenta la delineación teórica que encuadrará todo el proceso de la investigación.

Capítulo I enfoca toda la fundamentación teórica, describe los antecedentes de la investigación, la fundamentación epistemológica, la fundamentación del estado del arte para culminar con las conclusiones del capítulo uno.

Capítulo II presenta la propuesta y todo lo que concierne con su desarrollo, como la justificación, los objetivos, la metodología, análisis ocupacional y resultado etc. para en última instancia establecer las conclusiones del capítulo dos.

Capítulo III exhibe la aplicación y validación de la propuesta, donde se propone la evaluación de usuarios, el taller de socialización, la aplicación y resultados del instrumento

CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1 Antecedentes

En el proceso de investigación se han encontrado diversos documentos relacionados con el tema de estudio que pueden ser útiles para la elaboración de la tesis que se desarrolla sobre perfil de cargos por competencia del área administrativa Financiera del Hospital Provincial General de Latacunga es importante destacar que la Institución se encuentra bajo el régimen del Ministerio de Salud Pública donde el mismo cuenta con un orgánico funcional que rige en todos los hospitales del país.

Dentro de los antecedentes se ha considerado, inicialmente, una investigación realizada en la Universidad de Chile, para optar al grado de licenciatura en el área. Se trata del trabajo de investigación denominado “Perfil por competencias del Académico Investigador”, efectuado por (Lagos, 2015). El eje fundamental de esta investigación fue el establecer un perfil por competencias del académico investigador, especialmente, en el área de la psicología. Se utiliza en este caso, el método cualitativo de investigación, sirviéndose de la entrevista, como la herramienta fundamental para obtener la información requerida. Sus resultados remarcan que las competencias vitales demandadas, a un académico investigador, son la capacidad de trabajar en equipo, la flexibilidad y habilidad en la búsqueda de información. Asimismo, revelan, también, como habilidades importantes: la capacidad de dirección, la iniciativa y la orientación al logro. Esta tesis resulta una guía importante a considerar en la elaboración de las bases teóricas y para la construcción del modelo de perfiles por competencias que se pretende construir en este trabajo investigativo.

En el caso de Ecuador, se puede referenciar la tesis intitulada: “El perfil por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del personal del área comercial, de la empresa Automotores de la Sierra S A., del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua”, realizada en el año de 2016 por (Rodríguez). Esta investigación resalta la conformación de perfiles por habilidades y conocimientos requeridos para desempeñar un puesto de trabajo en esta empresa. Se desarrolla manejándose tanto el enfoque cuantitativo como el enfoque cualitativo, en los niveles de investigación descriptivo y explicativo. Se trata de aportar con ello un mecanismo para la contratación de personal idóneo. Es válida para hacernos de información para basar el desarrollo del marco teórico y ejemplificar los perfiles de cargos que se pretenden erigir en la presente investigación.

También en el ámbito ecuatoriano, se puede hacer referencia a la tesis presentada en la Universidad Politécnica Salesiana de Quito, denominada: “Levantamiento de perfiles por competencias y manual de funciones para Grúas Atlas, cometida por (Villamar, 2018) su objetivo central fue la creación de un manual de funciones y de perfiles por competencias. Para su ejecución se analizaron los cargos, precisaron los perfiles de puestos y se definieron las funciones a desempeñar y las competencias a desarrollar en cada uno de ellos. Del mismo modo, se dejó sentado el conocimiento y la capacitación y habilidades demandadas para el desarrollo de los distintos cargos que fueron reajustados a las necesidades actuales de la empresa. Esta tesis puede servir para ilustrar el trabajo a ejecutar respecto a la precisión de competencias y la construcción de las definiciones de las funciones relativas a los perfiles por competencias a construirse.

A nivel de artículos y trabajos científicos, existe un número elevado de investigaciones directamente o indirectamente, vinculadas al tema. Así se ubica el artículo intitulado: “Selección de personal por competencias en las empresas de servicios”, autoría de Mauricio Pérez Perales, presentado en el año 2014. Este trabajo tuvo como objetivo, el analizar el proceso de selección del personal por competencias dentro del sector servicio en las empresas. Se sostiene, en este estudio que la calidad de servicio que presta una empresa a su cliente, es un elemento diferenciador, frente a la competencia ya que ello suministra un valor

agregado elevado a la organización, frente a otras organizaciones existentes en el mercado. Por esta razón, concluyen que el considerar las competencias laborales es una estrategia fundamental para toda empresa. Es indispensable, en consecuencia, contar con un personal idóneo y capacitado para satisfacer las necesidades y expectativas de los grupos de interés que están vinculados con la organización. Esta publicación es de utilidad para afianzar la fundamentación, importancia y justificación de la construcción de perfiles de cargos fundamentados por competencia.

Asimismo, a nivel de artículos científicos, es interesante remarcar la investigación publicada en el año 2012, autoría de los investigadores (Villamar, 2018) denominado: “Gestión de perfiles de cargos laborales basados en competencias”. En este sentido, los investigadores desarrollan un modelo de gestión fundamentado en el conocimiento del dominio de las competencias laborales y los perfiles de cargos que se estructuran el proceso de gestión basado en tres actividades fundamentales: la evaluación diagnóstica, el planeamiento y desarrollo de carrera, y la evaluación de desempeño. Se utiliza un enfoque metodológico proyectivo obteniéndose así un modelo cíclico que promueve la revisión continua para la toma de decisiones y media entre los subsistemas de planificación estratégica y de talento humano. Se concluye que, aplicándose el modelo, se podrán definir perfiles de cargos acordes a las expectativas de la organización, favoreciendo la productividad de sus empleados y propiciando rendimientos excelentes. De la misma manera, se sostiene que el modelo permite la incorporación de mejoras y la concientización de los empleados orientada a la corresponsabilidad de su autodesarrollo. Es interesante esta información no solo para reforzar las bases teóricas de la investigación sino para fundamentar el modelo de perfiles por competencia a que se pretende en este estudio.

1.2 Fundamentación epistemológica

Para la sustentación de los basamentos teóricos que sustentan el estudio en desarrollo se ha subdividido este aparte en tres puntos concretos: la administración de empresas, su organización y la gestión del recurso humano; la

competencia y el modelo de gestión de competencias como un valor agregado para la organización y los perfiles de cargo por competencia y la valoración de la formación de las personas que ocupan los cargos en una organización.

1.2.1 La administración de empresas, su organización y la gestión del recurso humano.

El tema del perfil de competencias en el área laboral está, íntimamente, relacionado con la materia referida a la organización de empresa y a la gestión de recursos humano en la misma.

En efecto, la organización de empresas se refiere a la definición de los parámetros que rigen la estructura, las relaciones de comunicación entre ellas y de influencia entre los directivos, los colaboradores y los distintos grupos que la constituyen. Esto último implica, el diseño de una estructura de jerarquía y de coordinación entre la autoridad y las tareas a llevar a cabo en cada una de las unidades. En este sentido, la administración de una organización debe esforzarse para establecer, con antelación, la manera en que deben trabajar sus empleados, las funciones que corresponden a cada cargo y a cada grupo existente en la organización (Díez de Castro, J.& Redondo ,C., 1996)

En relación a la gestión del recurso humano dentro de una organización, es necesario llevar a cabo el diseño de los puestos de trabajo. Bajo esta orientación, debe precisarse las competencias y las cualidades que deben satisfacerse en los distintos cargos, a fin de capturar al personal adecuado. Esta tarea, es fundamental en la ordenación y la administración de una empresa, es decir, se trata del “proceso de diseñar y mantener un entorno donde, los individuos - aun trabajando en grupo que cumplan eficientemente los objetivos específicos de sus cargos” (Koontz ,H.& Weihrich, H.& Cannice, M. , 2012).

Este proceso de gestión del recurso humano se refiere, al trabajo de planificar, pronosticar y/o prever: el tipo de personal que la organización quiere y necesita, la experticia o la experiencia que se le requerirá y la definición de las capacidades mínimas que le serán solicitadas para ejercer los diferentes cargos dentro de la

estructura organizacional. Todo ello, con la finalidad de reclutar el recurso humano deseado y el de proyectar su capacitación a futuro.

En la actualidad, la conducción del recurso humano y la labor de la integración del personal y su manejo, no sólo se observa como parte del proceso de organización de una empresa, sino también, como una pieza esencial de su función gerencial. En este sentido, se aprecia que la ubicación, reclutamiento, selección, colocación, promoción y evaluación de los talentos disponibles y la planificación de los cargos profesionales requeridos, es de la responsabilidad de los gerentes y no sólo de la dirección de recursos humanos. La gerencia de la empresa es quien debe asegurar cubrir los cargos de su organización con personal competente y calificado (Koontz H., et Al, 2012: 283-285).

Justamente, reafirmando al recurso humano como un elemento fundamental para la gestión organizacional, los autores (Montoya ,C. & Boyero, M., 2016), afirman que:

Hoy el desafío al que se deben enfrentar los dirigentes de las organizaciones está fundamentado, entre otros aspectos, en la dirección de su recurso humano hacia una labor orientada a alcanzar la eficacia y la eficiencia, con el fin de lograr altos estándares de rendimiento fundamentado en valor agregado y en una notoria ventaja competitiva. (...) Aunque las empresas cuenten con grandes recursos económicos para la ejecución de sus actividades, con tecnología de vanguardia o edificaciones que respondan a los estándares internacionales, para ellas estos no son elementos suficientes si no cuentan con personal apto (...). Es importante destacar que el recurso humano se constituye en un elemento fundamental que da validez y uso a los demás recursos, en este sentido el personal de la organización puede desarrollar habilidades y competencias que le permitirán que la ventaja competitiva de la empresa pueda ser sostenida y perdurable en el tiempo... (pp. 2-3).

Para los precitados autores, la organización de los recursos humanos se refiere al tratamiento de las tareas a realizar por los colaboradores como actividad necesaria

para generar métodos de trabajo eficaces en la empresa. De esta manera las actividades que debe desarrollar cada colaborador deben ser claras para que no desperdicien esfuerzos y se generen resultados óptimos, debiéndose además fortalecer, madurar y potencializar las habilidades de los colaboradores para contar con un recurso humano eficaz (p.5).

Desde esta perspectiva, se entiende que la gestión del recurso humano dentro de una organización empresarial resulta fundamental para su éxito. Se concibe hoy, que el personal constituye un activo de la misma si existe una adecuada gestión del recurso humano. Por ello, se estima que una apropiada gestión del personal, genera para una organización las siguientes ventajas:

- Ayuda a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión.
- Proporciona competitividad a la organización.
- Facilita a la organización personas bien entrenadas y motivadas.
- Aumenta la satisfacción de las personas en su ambiente de trabajo.
- Desarrolla y mantiene la calidad de vida en el trabajo.
- Administra e impulsa el cambio.
- Mantiene políticas éticas y comportamientos socialmente responsables.
- Construye una mejor empresa y un mejor equipo (Pardo, C. & Porras, J., 2011)

Como se evidencia, cada día, se revalida la necesidad de que una organización se dirija hacia una visión más amplia de los recursos humanos, percibiéndolos como elementos claves para el éxito organizacional y como una ventaja competitiva, deduciendo que su futuro depende de lograr un capital humano idóneo y comprometido (Montoya, C. & Boyero, M., 2016)

Aunado a este modelo de gestión del personal basado en la concepción del colaborador como un recurso estratégico para la concepción de los objetivos de la organización, tal como lo afirma (Cejas, 2005) se plantea su gestión por competencias con la finalidad que su manejo eficaz se refleje tanto en su desempeño laboral como en su compromiso organizacional, opinando que : “la

formación por competencias es un proceso que permite revalorizar las capacidades de las personas en su puesto de trabajo y en su desempeño” (p. 11).

En síntesis, el manejo del recurso humano dentro de una empresa, se advierte como un proceso de selección, formación, desarrollo y consecución del número de personas calificadas requeridas, el cual amerita, previamente, el establecimiento de un perfil de competencias de cargos, para garantizar el éxito de una organización.

1.2.2 La competencia y el modelo de gestión de competencias como un valor agregado para la organización.

El contexto socio económico global que hoy se presenta, demanda a las organizaciones empresariales, de asumir nuevos retos para enfrentar los desafíos del mercado, especialmente, en relación a la competitividad en las empresas. En cuanto a esto último, se exige que las empresas se enfoquen no sólo en el incremento de la productividad sino también en la calidad de sus productos y/o servicios, en la innovación y asimismo en el rendimiento de los individuos que la conforman. Tratándose de su recurso humano, se les insta a incrementar sus habilidades, a través de un proceso de desarrollo permanente. En consecuencia, la necesidad de despuntar y prevalecer en el mercado ha obligado a las organizaciones a divisar a su recurso humano como el elemento diferenciador. De allí que, el enfoque de la competencia se rige como una herramienta estratégica de gestión para lograr ventajas competitivas a través de las personas.

A este respecto, los autores (Díaz, R., & Arancibia, V, 2002) citando a Ducci (1996), sostienen que la importancia del enfoque de las competencias se asienta en:

- Enfatizar la relación existente entre el desarrollo socioeconómico y la capacidad de las personas para construirlo.
- Constituir un punto de convergencia entre la capacitación y el empleo, ya que la certificación de las competencias permite integrar las demandas del

mercado de trabajo con una oferta educativa y capacitadora organizada en tomo a competencias requeridas.

- Permitir la flexibilidad requerida para enfrentar los fuertes procesos de cambio que se dan en el mercado. Se enfatiza que la mirada de las competencias permite mantener los procesos de aprendizajes permanentes y actualizados, con la finalidad de paliar las nuevas demandas socioeconómicas.
- Generar competencias competitivas, basadas en las capacidades de las personas, altamente eficaces, que trabajan en una empresa (p.p. 207-208).

La noción de competencia, entonces, resulta clave en un proceso de renovación de las organizaciones. Esto amerita que las mismas consideren, la perspectiva del desarrollo y la gestión del talento humano como puntos capitales.

Los autores precitados señalan, igualmente, que el vocablo competencia en el ámbito empresarial, ha sido largamente definido por distintos autores. Específicamente, éstos remarcan:

- La definición de (Boyatzis, 1982), para quien la competencia se refiere al desempeño efectivo o superior de un individuo un trabajo o un cargo.
- la definición ampliada de (Hoffman, 1999) que incluye en la misma los motivos, los rasgos, las habilidades, los aspectos de la autoimagen y el rol social dentro de los conocimientos que la persona utiliza.
- y la definición de (Boyatzis, 1982) para quien las competencias son conductas laborales de la gente, necesarias a desplegar, para hacer un trabajo efectivo (p.208).

Para (Alles, 2006), una de las definiciones más resaltantes sobre el término competencia es la presentada por (Spencer, L&Spencer, S, 1993) para quien la competencia es: una característica subyacente en el individuo que esta casualmente relacionada con los estándares de efectividad y/o con una

performance superior en un trabajo o situación (p.59). Del desglose de esta noción se colige, entonces, que la competencia es una parte profunda de la personalidad de un individuo que permite predecir su comportamiento ante un desafío laboral, que al estar vinculada con estándares de efectividad permite saber quién hace algo bien o mal ya que es medida bajo un criterio determinado y que ella, en definitiva, representa formas de comportamiento o de pensar, que se generalizan frente a determinadas situaciones y que duran por un largo periodo de tiempo (p.60). Procedida de esta definición la competencia la clasifica en cinco tipos:

- Motivación: intereses que una persona considera o desea consistentemente
- Características: características físicas y respuestas consistentes ante situaciones o información
- Concepto propio o concepto de uno mismo: actitudes, valores y/o imagen propia de una persona
- Conocimiento: información que una persona posee sobre un área específica y,
- Habilidad: capacidad de desempeñar determinada tarea física o mental (p.61).

Para esta autora, la competencia resulta un término que hace referencia a características de personalidad devenidas en comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo (Alles, 2006).

Por su parte, los autores (Sandoval F., Montañó N., Miguel V., y Ramos E., 2012) citando a Sandoval et Al (2010: 10); definen la competencia laboral como: “el desarrollo de una capacidad para el logro de un objetivo o resultado en un contexto dado, esto se refiere a la capacidad de la persona para dominar tareas específicas que le permitan solucionar las problemáticas que le plantea la vida cotidiana dentro de su entorno laboral” (p.661).

(Cuesta Santos, 2011)

Esas capacidades de los individuos que aspiran conformar o que conforman el recurso humano de una determinada organización, les permite generar un

desempeño exitoso y un resultado productivo en un puesto de trabajo. De allí que la competencia se refiere a un conjunto de competitividades generales, específicas y por nivel, que distinguen a un puesto (p.662).

Asimismo, bajo la perspectiva laboral, (Cuesta Santos, 2011) conceptualiza la competencia laboral de la siguiente manera:

Conjunto de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basados en la idoneidad demostrada y asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es de requerimiento esencial que esas competencias puedan ser observadas, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización (p. 303).

Tratándose, específicamente, de la enunciación de un modelo de gestión de competencias, estos mismos autores (Sandoval F., Montaña N., Miguel V., y Ramos E., 2012)) lo conceptualizan como: “las pautas que orientan el accionar de la dirección de una empresa donde se fijan cuáles son las competencias (habilidades, capacidades y/o aptitudes) que deben reunir las personas que ocupan o aspiran a ocupar los cargos de la estructura” (p.662).

En su opinión, los modelos de competencias proporcionan orientaciones que facilitan el desarrollo de la organización y de las personas que la integran. Bajo esta perspectiva, expresan, que la definición de competencias exige que se incluya, dentro del manual de la organización, un diccionario de las competencias definidas mediante descriptores y traducidas en conductas observables (p.664).

En este sentido, remarcan los trabajos realizados por: (Spencer, L&Spencer, S, 1993) con la analogía del iceberg; Fernández y Fajardo (2004) del Grupo HayGroup con la versión del flujo causal de competencias; (Mertens, 1996) que asoció las competencias laborales con las estrategias de competitividad, de productividad y de gestión de recursos humanos. Con base a la presentación de los

distintos modelos de gestión de las competencias laborales, se construye un cuadro contentivo de las características principales de los mismos presentado así:

Cuadro 2 Características de modelos de gestión de competencias

Modelo	Características
HayGroup (1996)	Distingue las competencias en las medidas que se pueden desarrollar. Propone que las competencias incluyan: intención, acción y resultado.
Mertens (1996)	Se relacionan con los comportamientos y actitud laboral centrada en evaluar al individuo. Requiere de la aplicación de atributos personales.
Spencer y Spencer (1993)	Es una parte importante de la personalidad, se distingue el conocimiento y la habilidad como áreas visibles. Establece la competencia como su motivación oculta en la personalidad.

Fuente: (Sandoval F., Montaña N., Miguel V., y Ramos E., 2012)

De esta manera, se observa que no existe una tipificación unánime sobre los modelos de gestión de competencia laboral. No obstante, es claro que, en aras del desarrollo efectivo del empleado, la organización puede considerar la implementación de un modelo de gestión por competencias, en aras de contar con algunos lineamientos relativos al desempeño laboral, la motivación, la evaluación y plan de carrera dentro de la empresa; como una guía donde se pauten algunos parámetros que permitan al trabajador conocer lo que se espera de él dentro de una organización.

Por tanto, lo ideal es que cada empresa disponga de un perfil del cargo, claramente descrito, bajo un enfoque de competencias laborales, concertado con los planes estratégicos y el desarrollo del talento humano de la organización, favoreciendo, de tal modo, su productividad. Los distintos autores, han expuestos sus opiniones sobre la manera de implementar un sistema o modelo de gestión de recurso humano por competencias.

En esta dirección, los autores (Sandoval F., Montaña N., Miguel V., y Ramos E., 2012)afirman que, para la elaboración de un modelo basado en competencias, es fundamental, el considerar las siguientes premisas:

- Alinear las contribuciones del talento humano hacia las necesidades estratégicas de la organización.
- Administrar los activos intelectuales de la organización a través de los perfiles de cargos.
- Evaluar el desempeño sobre la base de los resultados e identificar al personal que requiere desarrollo para un desempeño superior en la organización.
- Determinar la desviación o “brecha” entre los aspirantes y los perfiles de cargos que ocupan y el esfuerzo necesario de formación para reducirla (pp.665y 666).

Por su parte, (Alles, 2006)indica que los pasos a seguir para implementar un sistema de gestión por competencia, en una organización son:

- a. Con la participación e involucramiento de la máxima dirección de la empresa se debe:
 - Definir y/o revisar la misión y visión de la empresa.
 - Definir las competencias por parte de la máxima dirección de la empresa
 - Probar las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización
 - Validar las competencias
 - Diseñar los procesos de recursos humanos por competencias
- b. Posterior a ello, se requiere:
 - Definir las competencias.
 - Definir los grados y niveles.
 - Describir los puestos de trabajo con la respectiva asignación de sus competencias y grados.

- Analizar (evaluar) la competencia del personal
- Implantar el sistema de gestión por competencia. (p.75)

En síntesis, reconociéndose que el manejo apropiado del personal es un elemento esencial dentro de la gestión empresarial, se estima, imprescindible, la adopción, por parte de la organización, de un modelo de gestión por competencias. En consecuencia, es preciso proceder a la creación y/o evaluación de los perfiles de cargos, de la formación del personal y a la valoración de las personas que los ocupan. Asimismo, es necesario, que la organización defina, conozca y maneje las competencias que cada puesto exige, así como las competencias que cada uno de sus empleados puede ofrecer y desarrollar para su ejecución efectiva.

1.2.3 Perfiles de cargo por competencia y la valoración de la formación de las personas que ocupan los cargos.

Según lo afirman (Soltura,A. & Cuesta,A., 2008)los perfiles de cargo constituyen un marco de referencia que establecen los niveles de desempeño deseados, de necesario cumplimiento y que guían el comportamiento del ocupante en la organización. Por ello, su diseño debe ir asociado al proceso de análisis y de delineación de cargos, identificándose en cada uno de ellos, las competencias deseadas (p.52).

Los precitados autores definen el diseño del perfil de cargo como una herramienta eficaz para contribuir a la integración de la organización y en este sentido, arguyen que las bases para la construcción de una herramienta de este tipo son:

- a) La participación activa de los trabajadores, especialmente, de aquellos trabajadores de desempeño superior y/o mayor conocimiento de los procesos de la organización y sus antecedentes.
- b) Considerar la estrategia como una vía para la alineación del desarrollo y el desempeño individual con el organizacional, es decir, el establecimiento

del plan maestro, como vía para conseguir un salto cualitativo en el desempeño organizacional.

- c) El establecer las competencias claves para formar una guía a nivel de procesos y de los grupos de trabajo, para luego devenir en el cargo.
- d) La orientación del proceso hacia el logro más que a la función, tarea o actividades. Debe ponerse énfasis en el propósito del cargo y su papel en la agregación de valor para el cliente.
- e) Determinarse las competencias necesarias para el logro un verdadero proceso en la gestión de interrelaciones, el logro de sinergias y un trabajo cooperativo y no sólo para obtener un desempeño superior en el cargo.
- f) Orientar el desempeño hacia la satisfacción de las necesidades sociales presentes y futuras y la oferta de servicio, lo que incluye considerar las necesidades de clientes/usuarios, la sociedad, el Estado y los proveedores.
- g) Incluir la cultura organizacional, es decir, las condiciones del entorno de relaciones humanas en que se desempeña.
- h) Considerar con flexibilidad el desempeño organizacional, dependiendo del ambiente de competencia de la organización, el deseo de maximización de la productividad, la eficiencia con base a los costos o dirigido a maximizar el valor de la mezcla producto y/o servicio a entregar.
- I) El proceso de definición debe ser conducido por la alta dirección de la organización y la asesoría de personal profesional especializado en el tema.
- j) Debe desarrollarse un proceso de aprendizaje organizacional, fundamentado en el principio de aprendizaje permanente (p.53).

Del mismo modo, subrayan (Soltura,A. & Cuesta,A., 2008) que, para proceder a la definición del perfil de cargos, es imprescindible llevar a cabo las siguientes actividades:

- a. Identificación y reconocimiento de los requisitos del puesto debiendo precisar los conocimientos, actitudes y capacidades que se requieren para ejercerlo, las tareas a cumplir en el mismo, la relación del cargo que tiene con otros puestos de trabajo y los resultados esperados en el ejercicio del mismo.
- b. El diseño de los puestos tanto individuales como para los equipos de trabajo debiéndose especificar la asignación de aquellas tareas atañidas a una categoría de trabajo y, al mismo tiempo, aquellas que se combinan con otras tareas en equipo o en una unidad (p.52)

Por su parte, en documento contentivo de orientaciones metodológicas para la creación de perfiles de cargos por competencia en los servicios públicos, creado bajo la dirección y auspicio del (Ministerio de Hacienda, 2007)dejan sentado que un “perfil es un documento que contiene información acerca de un cargo determinado y las características o requerimientos que éste exigirá a quien lo desempeñe” (p.7), documento éste que debe contener:

- La identificación del cargo: nombre del cargo, institución, jefatura directa, escala de sueldo o salario, grado y lugar de desempeño.
- Requisitos legales del cargo: dependiendo de la legislación a aplicar estos pueden ser título profesional, experiencia laboral, dominio de algún idioma, entre otros.
- Otros aspectos necesarios para el adecuado desempeño del cargo: título profesional específico, estudios de especialización, capacitación requerida; años de experiencia en un área específica, dominio de idiomas, licencia de conducir, etc.
- Los objetivos del cargo: indicación del para qué existe el cargo y su aporte u objetivo dentro de la gestión organizacional.
- Las funciones del cargo: descripción de las funciones o actividades asociadas al cargo.

- Las características del entorno y del equipo de trabajo: Describir las principales características del equipo de trabajo en que se desempeña o inserta ese cargo. Siendo en este caso necesario indicar:
 - i. Cargo superior directo y forma de éste asumir el liderazgo y enfrentar el trabajo en sus subalternos.
 - ii. Clientes internos relacionados con el cargo, enumerando sus principales demandas y características.
 - iii. Clientes externos relacionados con el cargo enumerando sus principales demandas y características.
 - iv. Clima laboral en que se inserta el cargo.
 - v. Condiciones físicas o entorno físico en el que se desempeñará el cargo, infraestructura y otros.
 - vi. Entorno externo.
- Las características o competencias asociadas al desempeño del cargo: indicación de los requerimientos que el cargo exigirá a quien lo desempeñe tales como los conocimientos, las habilidades y las capacidades que la persona debe para realizar adecuadamente el trabajo. Se refiere tanto a las competencias específicas (propias de la función) como a las competencias transversales (de la organización), ambas constituyentes de un perfil (p. 8).

En cuanto a la utilidad del perfil de cargos, en su opinión, este documento es vital para:

- Disponer de información válida y objetiva respecto de los elementos constituyentes del cargo y las características que se estima debe tener una persona para desempeñarse adecuadamente en él.
- Obtener información llegar a conclusiones sobre que necesita una organización y sus equipos de trabajo, valido para orientar procesos de selección y capacitación, entre otros.
- Actualizar un perfil, cuando se requiere sistematizar información o documentos que existen respecto de un cargo que no se encuentran integrados o totalizados.

- Adaptar el perfil a las nuevas realidades o exigencias del cargo en una institución (p. 8).

Asimismo, relativo, a la utilidad, uso u objetivos de los perfiles de cargos, a éstos se les concibe ventajosos para:

- El reclutamiento de personal, ya que proporciona información sobre las características que debe poseer un candidato/a que pretende llegar a ocupar un cargo, así como de las fuentes de reclutamiento o lugares donde se localicen la personas que se ajustan a las condiciones exigidas.
- La selección de personal pues suministra datos para elaborar el documento en el que se detallan las características y los requisitos tanto profesionales como personales que debe cumplir un candidato para desplegar de forma adecuada las tareas y actividades propias del puesto. Documento este que, a su vez, es la base para la aplicación de pruebas (si son necesarias) para medir las características (aptitud y de personalidad) que se buscan y para elaborar las entrevistas y demás instrumentos de selección.
- La formación y capacitación del personal, ya que permite cotejar los requisitos del cargo con los conocimientos, aptitudes y características que aporta el candidato. De este cotejo se puede evidenciar la existencia de posibles carencias o de desajustes que ameriten la necesidad de desarrollar acciones formativas o de capacitación.
- La evaluación del desempeño del personal, dado que contar con la descripción de los puestos y la indicación de las tareas, actividades, deberes y obligaciones que le son inherentes sirve para comprobar si la persona que ocupa el puesto o cargo está desarrollando un rendimiento acorde a lo exigido.
- La evaluación de cargos ya que el perfil de cargo es un instrumento útil para determinar el sistema de análisis y valoración de cargos a utilizar, todo lo cual permitirá la posterior evaluación del valor relativo de los distintos puestos que componen una organización (Consejo de Monumentos Nacionales, 2016)

Tratándose de los pasos o etapas que son de indefectible cumplimiento para la ejecución de los perfiles del cargo por competencia, siguiendo de nuevo las reflexiones de Soltura A. y (Cuesta Santos, 2011), se indica

- **Primera Etapa referida al Diagnóstico:** el cual comprende a su vez dos pasos a saber:
 1. La revisión de que exista: una cultura de dirección estratégica en la organización, el interés y un compromiso de la alta dirección en la ejecución y el control del proceso de cambio, una cultura de la organización con pasado, un clima organizacional favorable.
 2. La revisión de los procesos de la organización para examinar la estrategia y la situación actual de la actividad del personal y su cultura.
- **Segunda Etapa relativa a la Identificación del sistema de competencias organizacional y configuración legal de los perfiles:** En ella corresponde determinar las competencias claves y las competencias esenciales de cada proceso, con énfasis en los procesos claves. Recomiendan para ello, el empleo de matrices de competencias para vincularlas con las responsabilidades de cada proceso, su misión, el tipo de tecnología empleada, los elementos de la misión y visión de la organización que son considerados para integrar los distintos enfoques. De igual manera se requiere revisar la definición y alcance de los cargos en su interrelación con los procesos, para posteriormente, definir las competencias del cargo y su forma de operar, es decir, las pautas de conducta y/o las dimensiones que son observables en los trabajadores y la señalización de los indicadores que sustentan una evaluación. Finalmente, se erige el perfil de cargo debiendo contener: su denominación, su misión, los requisitos mínimos para ser ocupado, las competencias de desempeño superior y sus dimensiones, las responsabilidades a cumplir, las condiciones de trabajo y la cultura organizacional.
- **Tercera Etapa concerniente a la implantación y al ajuste:** se requiere la previa existencia de comunicación entre los distintos sujetos responsables

de la puesta en marcha del proceso. También, es esencial, la implementación de un cronograma detallado de su ejecución. Durante esta etapa, se realiza el monitoreo del proceso, la ejecución de los programas de nivelación de los trabajadores para ajustarlos a las nuevas exigencias, y finalmente, se procede a las modificaciones y ajustes que sean necesarios para alcanzar el nivel óptimo.

- **Cuarta Etapa referente al control y la retroalimentación:** Se trata del mejoramiento continuo y permanente de los perfiles de cargo y de su gestión (pp.54-56).

En síntesis, el estudio del perfil de cargo por competencia, es capital, dentro de la gestión empresarial y del recurso humano en cualquier organización. La calidad del personal, es uno de los factores más importantes para determinar el éxito continuo de cualquier empresa. En consecuencia, su selección es, imperiosamente, uno de los pasos más decisivos de todo el proceso administrativo dentro de la institución. Elegir a la persona adecuada a un puesto requiere que la organización tenga diseñado un perfil de cargo, es decir, que estén definidos el puesto de trabajo y los requisitos del cargo para luego hacer coincidir a la persona seleccionada con el puesto. Para ello es preciso, comparar las características individuales del postulante o del trabajador con aquellas que están determinadas en el perfil. Seleccionada la persona que cumple los requisitos se estima que la consecuente evaluación y monitoreo del proceso permitirá mantener un nivel óptimo en el recurso humano que redundará sin duda en el beneficio de la empresa u organización y en un tratamiento equitativo de sus ocupantes.

1.2.4 Valuación de Puestos

Según (Jauregui, 2017) La valuación de puestos, también llamada valoración o evaluación de los puestos de trabajo, se trata de un proceso sistemático cuyo objetivo es evaluar y determinar el valor de los trabajos desempeñados dentro de una organización. Se suele realizar de forma individual.

La valuación de puestos tiene estrecha relación con el análisis de los mismos ya que la interacción de ambos permite definir los aspectos a evaluar para la

calificación donde se permitirá de forma cuantitativa determinar el mejor puntaje para ocupar dichos puestos de trabajo.

Esto bajo el grado de complejidad y los estándares de desempeño que según (Lar, 2017) el desempeño se considera también como el desarrollo de las tareas y actividades de un empleado, en relación con los estándares y los objetivos deseados por la organización. El desempeño está integrado por los conocimientos y la pericia que tiene el trabajador en la ejecución de sus tareas, por las actitudes y el compromiso del trabajador, así como por los logros en productividad o resultados alcanzados.

En cuanto a la medición de grado de complejidad se realizará bajo la determinación de puntos por factor este método asume que existen unas características comunes en cada grupo homogéneo de trabajo, y cada una de ellas se da con distinta intensidad en cada uno de los puestos (Jauregui, 2017).

1.2.5 Método de puntos por factor

Este método fue creado por Lott en 1925, un método que, con el paso del tiempo, la mayoría de las organizaciones lo han puesto en práctica para la valoración de los puestos de trabajo.

Lott partía de la base de tres factores como eran el conocimiento, las condiciones de trabajo y las destrezas, los cuales eran adaptables a las valoraciones de los puestos de trabajo. Eran considerados factores universales. Ahora bien, estos factores a su vez se subdividían en otros los cuales ayudaban a crear una especificación mucho más detallada (Pereda Marín, S. y Berrocal Berrocal, F., 1993).

Posteriormente, se debía de determinar los puestos claves que englobasen valores del sub-factor previamente determinado, para luego otorgarle puntos a cada puesto. Así, se crea una escala para poder realizar las valoraciones y comparar los puestos de trabajo uno con otros. Seguidamente, las puntuaciones que se obtienen

en el sub-factor se tendrán que sumar para tener como resultado el valor final del puesto de trabajo (Lar, 2017).

Además, para cada característica se admite una importancia diferente. El sistema de puntuación define estas características, llamadas factores, así como las distintas intensidades de éstos, llamadas grados (Lar, 2017).

En definitiva, se trata de puntuar el esfuerzo requerido por cada tarea de forma organizada y jerárquica, para una mayor síntesis y orden. El Método de Puntos por Factor es el más usado por su objetividad, y ha sido reconocido como el más adecuado por la OIT, la Organización Internacional del Trabajo.

La valoración se estima y calcula teniendo en cuenta estos aspectos (OIT, 2016):

- No todos los factores tienen la misma importancia, es decir, los mismos puntos.
- El valor que representa esta importancia lo llamamos ponderación, y se expresa en cifras.
- El conjunto de factores, sub factores, grados y ponderación, constituye la valoración del puesto de trabajo y su salario correspondiente, de forma matemática.
- Cada puesto recibe una puntuación y en base a esa puntuación suma más o menos una cantidad de dinero dentro de su salario correspondiente.

1.2.5.1 Necesidades que cubre la Valoración de Puestos de Trabajo

Con la Valoración de los Puestos de Trabajo, se puede obtener información sobre la importancia relativa del análisis y la descripción de los mismos en la organización. (García Agües, 2007)

Permite, además, el uso de técnicas y métodos cualitativos y cuantitativos para conseguir con éxito los objetivos que se propone.

También sirve para tener conocimiento de los conceptos relacionados a la valoración y la importancia que éstos tienen en la política retributiva. Otra

finalidad es determinar la función del Comité de Valoración de los Puestos de Trabajo a través del uso de los métodos cuantitativos y cualitativos.

Por otro lado, organizar y planificar el sistema de Valoración de los Puestos de Trabajo y ser capaz interpretar los resultados obtenidos a raíz de los métodos utilizados.

Por lo tanto, gracias a este proceso, se podrá conocer la situación de la organización, la jerarquía que existe, el cometido y las tareas concretas que ha de realizar cada trabajador.

Por lo tanto, este proceso es la señal para comenzar a crear un sistema de remuneración equilibrado, gracias al establecimiento de valor que se le da a cada puesto. Una vez realizado dicho proceso, la organización podrá establecer las categorías salariales que cree oportunas.

Sin embargo, hay dos razones, principalmente, por las que se hace una valoración: (Roig Ibáñez, 1996)

La primera relacionada con la política salarial, ya que nos permite obtener una política retributiva equitativa en la organización. Esto permitirá que haya una igualdad de condiciones, a través del valor relativo de cada puesto en comparación con los demás existentes. También, sirve para dar a conocer los desajustes retributivos, de modo que se puedan mejorar y establecer los salarios en función de la valoración de los puestos, teniendo en cuenta cuando la remuneración de un trabajador que, por ejemplo, está sometido a actividades más peligrosas. Y también, incentivar el reciclaje del personal con el objetivo de favorecer el trabajo y rendimiento de los trabajadores individuales y la segunda la política de promoción profesional. En este aspecto, la valoración destaca porque posibilita a las empresas hacer una calificación y clasificación de forma racional de los puestos que componen dicha organización.

Esto se lleva a cabo, mediante las técnicas cuantitativas y cualitativas, que orienta a la dirección para encaminar la promoción profesional interna de los trabajadores y decidir, así, los diferentes criterios con los que basará la aplicación.

Por otra parte, destaca también porque aporta al trabajador información necesaria y objetiva sobre la importancia y el valor de cada puesto. Esto se hace con el objetivo de impulsar sus ambiciones y propósitos profesionales, permitiéndoles así, acceder a puestos con más responsabilidades.

La valoración de puestos permite que los trabajadores se promocionen profesionalmente favoreciendo la mejora individual.

Pero aparte de todo esto, contribuye al éxito de otros aspectos de la gestión como es la selección del personal, mediante la que se permite identificar cada uno de los perfiles de la organización que son objeto de selección. O bien, en la organización mediante la valoración de los puestos ayuda identificar cualquier problema o coincidencia que exista en la organización de un puesto con otro. Además de servir para crear nuevos puestos de trabajo según sean las necesidades de la organización en cada momento y facilitando la movilidad funcional y la promoción. Destaca también, los procesos de análisis de adecuación, ya que con la valoración se obtiene toda la información relativa al puesto de trabajo. Y por último en la adaptación del estilo de la dirección a los criterios de gestión organizativos. Y favorecer el establecimiento de sistemas de clasificación profesional, de manera que elimine la discriminación salarial. (Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler, 2007)

1.2.6 Gestión por competencias

El reto que enfrentan actualmente las organizaciones es ser cada día más eficientes y eficaces en la satisfacción de las necesidades del público objetivo a quien está dirigida la actividad de la misma, entonces la actitud estratégica debe estar en correspondencia con ello, para superar este reto es que cada organización debe contar con una misión y visión definidos claramente con el fin de que todos los miembros de esta sean encaminados al cumplimiento de las metas.

Un modelo de gestión por competencias es la capacidad de una organización de atraer, desarrollar y mantener el talento humano mediante una alineación consistente de los sistemas y procesos de talento humanos en base a las capacidades (aprendizaje, crítica, decisión, negociación, relación interpersonal, análisis etc.) y resultados (aumento de las ganancias, posicionamiento de marca etc.) requeridos para un desempeño competente. Es la búsqueda constante del saber hacer.

La gestión del talento humano por competencias es un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando, simultáneamente el desarrollo profesional de las personas, es claro que cada organización tiene una estrategia diferente por tanto sus competencias deberán ser confeccionadas en función de los requerimientos que el nivel gerencial debe tener para alcanzar la estrategia organizacional partiendo de los principios o forma de pensar, misión y visión.

De igual manera el sistema de gestión por competencias contribuye al desarrollo profesional de las personas.

1.2.7 Definición de Competencia

Competencia es el conjunto de características fundamentales de una persona, tiene relación de causalidad con determinados criterios que permiten obtener un desempeño eficaz en un trabajo o situación¹.

Son características fundamentales en cuanto a que indican los patrones de comportamiento o pensamiento que tiene lugar en varias situaciones y perduran con el tiempo.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) define el término “competencia” como “una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada

1.2.7.1 Cualidades de las Competencias

- Son características permanentes de las personas.
- Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo.
- Tienen relación causal con el rendimiento laboral.
- Pueden ser generalizables a más de una actividad.

1.2.7.2 Características Fundamentales de las Competencias

Las competencias son características fundamentales puesto que indican la manera de comportarse o pensar que tiene lugar en varias situaciones y que perduran con el tiempo, (Bada, 2011)

- **Motivaciones:** Lo que una persona piensa o desea y lo que la impele a la acción, las motivaciones conducen, dirigen y seleccionan comportamientos a través de determinadas situaciones o metas.
- **Rasgos de Personalidad:** Son las características físicas y respuestas dadas a determinadas situaciones o informaciones.
- **Autocomprensión:** Son las actitudes de una persona, sus valores o la imagen que tiene de ella misma.
- **Conocimiento:** Información que una persona posee sobre un área de contenido específico.
- **Habilidades:** La habilidad que se posee para desarrollar una tarea mental o física.

1.2.8 Estructura Organizacional de Gestión por Procesos del Hospital Provincial General de Latacunga

Desde el 14 de abril de 1973 hasta la actualidad el Hospital Provincial General de Latacunga depende del Ministerio de Salud Pública del Ecuador mismo que a normado bajo el orgánico estructural la organización de la administración del mismo es así que la estructura organizacional de los Hospitales del Ministerio de

Salud Pública se encuentra alineada con la misión del Ministerio de Salud Pública, el Modelo de Atención, al Modelo de Gestión Hospitalaria, políticas determinadas en la Constitución de la República del Ecuador, las Políticas del Estado, leyes y otras normas vigentes (MSP, 2019).

Como entidades dependientes del Ministerio de Salud Pública, los Hospitales establecen un modelo de gestión en red que permite satisfacer todas las necesidades de salud de forma integral, de calidad y gratuidad. La estructura se sustenta en la filosofía y enfoque de gestión por procesos determinando claramente su ordenamiento orgánico a través de la identificación de procesos, clientes, productos y/o servicios. Con esta formulación se busca disponer de herramientas que permitan tomar decisiones objetivas para actuar de forma oportuna en cumplimiento de los intereses de la población ecuatoriana (MSP, 2019).

Los procesos de los Hospitales del Ministerio de Salud Pública se ordenan y clasifican en función de su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de su misión. Estos son:

- Los Procesos Gobernantes orientan la gestión institucional a través de la formulación de propuestas de políticas, directrices, normas, procedimientos, planes, acuerdos y resoluciones para la adecuada administración y ejercicio de la representación legal de la institución.
- Los Procesos Agregadores de Valor son los encargados de generar y administrar los productos y servicios destinados a usuarios y permiten cumplir con la misión institucional y los objetivos estratégicos.

1.2.9 Procesos Habilitantes de Apoyo Hospital Provincial General de Latacunga.

Los Procesos Habilitantes de Apoyo generan productos y servicios para los procesos gobernantes, agregadores de valor y para sí mismos, apoyando y viabilizando la Gestión Institucional.

Estos permiten llegar con la cobertura de atención a los usuarios de forma directa mejorando a si el servicio que se presta a los ciudadanos su misión principal según el Orgánico Funcional es la articular los recursos, procedimientos y planes de salud en función de las estratégicas y objetivos institucionales. Implementar sistemas de seguimiento y control que contribuyan a la evaluación del cumplimiento de objetivos y metas y a la reducción de la brecha de oferta y demanda de los servicios de salud que ofrece el Hospital, con el propósito de generar satisfacción de los clientes internos, externos y el mejoramiento de los servicios que se ofrece a la población.

Dentro de las áreas de Gestión que posee este Proceso tenemos

- Gestión de Atención al Usuario
- Gestión Social
- Gestión de Admisiones
- Gestión Administrativa y Financiera

1.2.9.1 Gestión Administrativa Financiera

Es fundamental que se realice el análisis teórico de este componente ya que es el objeto de estudio de la presente disertación es así que bajo la normativa del orgánico funcional la gestión administrativa financiera se encuentra concebida en una sola unidad la cual se denomina administrativa financiera y su principal responsable recae un el jerárquico superior denominado Coordinador Administrativo Financiero que tiene como misión dirigir, organizar y proyectar la administración de los recursos materiales, recursos financieros y talento humano del hospital con el fin de facilitar la consecución de los objetivos, planes y metas de la Institución.

1.3 Fundamentación del Estado del Arte.

Muchas investigaciones se han realizado sobre el tema del modelo de competencia desde 1973, fecha esta donde le atribuyen a David McClelland profesor de la

Universidad de Harvard, la formulación inicial del término *Competence* en el campo de la Psicología. Es un hecho cierto que este modelo se ha ampliado al campo de la Administración y, en especial, en materia de gestión de talento humano. En este último campo, se ha discutido, ampliamente, sobre la necesidad de instituir las características y las tipologías de un puesto de trabajo, así como el conocimiento y las habilidades que las personas deben poseer para cumplirlo.

En épocas recientes, se observa la existencia de investigaciones relacionadas con la importancia de la construcción de perfiles de competencia como estrategia en el campo organizacional, el cómo construirlos, sobre la construcción de modelos por competencias y cómo aplicarlo; la importancia de valorar las capacidades del personal y de las acciones empresariales que se deben llevar a cabo para ayudar a los colaboradores a desarrollarlas y mantenerlas en aras de aumentar la productividad y rendimiento de la organización.

Es importante resaltar que el tema del modelo de competencia y de los perfiles de competencia para un cargo, por mucho tiempo, fue visto solo desde la perspectiva de las organizaciones en el campo privado. No obstante, en la actualidad es un tema que también impera en el campo de la administración pública en sus distintas áreas.

En ese sentido, se puede remarcar la investigación denominada “La incidencia de los perfiles gerenciales hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales”, dirigida por (Ortiz-Díaz, 2016) y realizada con el fin de identificar parámetros aplicables al ámbito profesional de los administradores, especialmente, en el campo de la seguridad y salud ocupacional. Mediante esta investigación, se confecciona un documento de consulta que facilita la actividad laboral en el nivel ejecutivo y directivo de organizaciones de carácter público o privado. Se trata de proporcionar un aporte para afianzar el establecimiento de los perfiles de cargo a nivel gerencial en las organizaciones, cualquiera sea el tipo y el de ayudar a corregir los efectos negativos de una mala planeación, selección y rotación de personal en los cargos gerenciales.

También se revela interesante el aporte de la investigación intitulada: “El Perfil por competencias laborales y modelo de selección de personal para el cargo Técnico en Gestión de Recursos Humanos”, realizada en el año 2015 por los autores (Fernández M., Vázquez M., Dujarríc G., Diaz N., Soto H., 2015). Esta investigación aporta un modelo para la selección de personal para el cargo de técnico en recursos humanos. Este trabajo concluye para este cargo las competencias claves son: capacidad de organización, la comunicación eficiente-persuasiva, el comportamiento ético, el autocontrol emocional y la gestión de información.

También para contribuir en la mejora de (Oficina Nacional de Innovación de Gestión, 2002), construye un documento relativo a las Competencias Laborales que deben destacarse en esta estructura organizacional para que ésta logre alcanzar un mejor desenvolvimiento, estableciéndose la necesidad de maximizar al factor humano para lograr un verdadero cambio en las estructuras organizativas del Estado. Se trata de una propuesta para implementar como herramienta un Diccionario de Competencias en cuyo texto se caracterizan las competencias institucionales, aquellas relativas a las autoridades con funciones de conducción y con funciones intermedia que tienen personal a cargo y las competencias de personal sin responsabilidades de conducción. Todo ello con la finalidad de transformar a la Administración Pública al servicio del ciudadano en un marco de eficiencia, transparencia y calidad en la prestación de servicios. Es una propuesta de la redefinición teórica de un modelo de gestión en aras de asentar una nueva cultura administrativa.

Finalmente, refiriéndose también a un modelo de gestión organizacional de la administración pública, en el área de gerencia del talento humano y la definición de sus competencias, se subraya, una investigación encomendada en el año 2016, por el (Consejo de Monumentos Nacionales, 2016) para la elaboración de un manual de perfil de cargo. La producción de este manual tiene como finalidad lograr que en este organismo público se cumplan en materia de recursos humanos los objetivos de: reclutamiento, selección de personal, formación y capacitación,

evaluación de desempeño y evaluación de cargo, en el capital humano de la institución.

Según el orgánico Estructural del Ministerio de Salud Pública documento normativo para la gestión de Talento Humano y principalmente de los hospitales de la red pública del país mismo que expresa y determina las facultades que tienen las Instituciones del Estado, sus organismos, dependencias, las servidoras o servidores públicos para ejercer las competencias y facultades que la Constitución les atribuye y el deber de, coordinar las acciones para el cumplimiento de sus fines.

El Estado ejercerá la rectoría del sistema a través de la autoridad sanitaria nacional, será responsable de formular la política nacional de salud, y normará, regulará y controlará todas las actividades relacionadas con la salud, así como el funcionamiento de las entidades del sector normando los procesos que se deben llevar a cabo así como las áreas de gestión cabe recalcar que no existe un orgánico funcional específico para cada hospital lo que se muestra como un problema importante ya que no todas las instituciones tienen los mismo requerimientos (MSP, 2019).

1.4 Conclusiones

La gestión por competencias o la aplicación de un modelo de gestión por competencias para el desempeño de un cargo, es considerado hoy, un importante enfoque para la ordenación estratégica del desempeño humano con el organizacional, siendo los perfiles de cargo un instrumento eficaz para lograrlo.

Por tanto, el análisis del perfil de cargo es considerado, un punto primordial en la gestión del talento humano. Esta labor facilita los procesos de captación y desarrollo del recurso humano en una institución todo lo cual redundará, en el caso de las organizaciones privadas, en el mejoramiento de su rendimiento y posicionamiento en el mercado y en el caso de las organizaciones públicas en el incremento de la eficacia en la prestación de servicios para buscar satisfacer las necesidades de los ciudadanos y de sociedad en general.

En efecto, el manejo de la concepción de perfiles de competencias por cargos, dentro de las organizaciones, no sólo contribuye al logro de reclutamiento y selección de un personal idóneo para el cumplimiento de sus propósitos, sino también a la profesionalización, el mejoramiento de sus habilidades y la capacitación del mismo para hacerle más competitivo, en el caso de las empresas y más eficaz en el ámbito de las organizaciones de carácter público.

CAPÍTULO II: PROPUESTA

2.1 Título de la propuesta

Perfil de competencias del área administrativa-Financiera del Hospital Provincial General de Latacunga.

Objetivos

- Realizar un diagnóstico situacional y documental para determinar las competencias de los cargos administrativos-financieros del personal del Hospital Provincial General de Latacunga.
- Analizar los perfiles Competencias actuales para potenciarlos de manera que sean una plantilla ejemplo para el diseño de la propuesta
- Proponer el perfil para cada puesto de trabajo por competencias del área administrativa-Financiera.

2.4.1Análisis Ocupacional

Para la obtención de la información del análisis ocupacional se realizó un cuestionario para la recolección de datos en el cual se consideraron los siguientes parámetros:

1. Identificación del cargo.
2. Objetivo de cargo
3. Ubicación dentro de la estructura organizacional.
4. Propósito del cargo.
5. Descripción de las funciones.
6. Indicadores de desempeño del cargo

7. Requerimientos del cargo.
8. Complejidad de la función del cargo
9. Iniciativa del empleado
10. Toma de decisiones del empleado
11. Conocimientos, habilidades y aptitudes del empleado
12. Responsabilidades del cargo
13. Lugar de trabajo

La información sobre estas premisas, como se indicará precedentemente, se obtuvo de fuente primaria, es decir, de los propios ocupantes del cargo que son objeto de este análisis.

Bajo esta orientación, se realizó, en primera instancia, la identificación de las competencias específicas de los cargos de los principales involucrados mediante el análisis ocupacional, para obtener el diagnóstico sobre la estructura existente. En segundo lugar, se procederá a la construcción de los perfiles de competencias como modelo de gestión de este talento humano.

Los factores que se tomaron en cuenta para realizar el análisis ocupacional, se muestran en el cuadro a continuación y son los siguientes:

Cuadro 3 Factores del Análisis ocupacional

Identificación	Se refiere a la denominación, la naturaleza, personas en el mismo cargo. Los niveles de coordinación y subordinación.
Ubicación	El lugar del cargo en el organigrama, y la línea de autoridad.
Finalidad	La misión del cargo.
Funciones	¿Qué hace? ¿Cómo lo hace? ¿Por qué lo hace? ¿Con qué periodicidad lo hace?
Estándares de desempeño	Los resultados que se esperan.
Requerimientos del cargo	Nivel de estudio Cursos complementarios

	Experiencia
Grado de complejidad	Depende del cargo, la línea va desde seguir instrucciones hasta tomar decisiones y solucionar problemas.
Iniciativa	El conocimiento necesario para ejecutar las funciones e innovar.
Toma de decisiones	Revisar si toma decisiones estratégicas.
Actitudes conocimientos y habilidades	Actitud Conocimientos básicos y técnicos. Aptitudes.
Responsabilidades	Información, supervisión, bienes y equipos, etc.
Condiciones de trabajo	El entorno en el que debe desarrollar sus funciones.

Fuente: Investigación de campo

Elaboración propia

Es importante resaltar que, para el desarrollo del análisis ocupacional, es forzoso generar un proceso de sensibilización de los involucrados, recalcando la relevancia de su participación. De ello dependerá la solidez del presente estudio, ya que el análisis ocupacional representa una importante estrategia para lograr la transformación organizacional y la alineación de la gestión del talento humano al foco estratégico.

Para aplicar esta estrategia de sensibilización y participación de los empleados, fue imprescindible la comunicación de la realización de esta actividad. Esta comunicación, al personal administrativo, se realizó de la siguiente manera:

- Notificación por escrito a cada una de las personas involucradas con las especificaciones del caso.
- Reunión dirigida por expertos que informen y orienten a los participantes sobre su participación en el proceso.

El análisis de la documentación del área corresponde al estudio del mapa de procesos actual, de las cédulas de procesos, de las matrices de selección y de los parámetros en función a los cuales se han realizado las calificaciones existentes.

La identificación de actores claves se ejecuta a través de la determinación de los involucrados internos y externos del proceso que se está revisando.

Fue indispensable, que a este proceso investigativo se le conforme un equipo técnico, en el cual participo la máxima autoridad de la organización, talento humano de departamento objeto de estudio y del área requirente.

Para el diagnóstico de la estructura actual, se obtendrá información de fuente primaria a través de la aplicación de entrevistas donde se aplicarán las siguientes interrogantes:

NIVEL JERÁRQUICO SUPERIOR

¿Cuál es su cargo?

¿Conoce los objetivos estratégicos de la organización?

¿Cuál es el aporte de su área a la organización?

¿Cómo contribuye la organización con su desarrollo personal?

¿Considera que el ambiente laboral es favorable?

¿Cuáles son sus funciones de coordinación con las otras áreas?

¿Cuáles son sus funciones de subordinación?

¿Considera usted, que los procesos internos de su área tienen mejora continua?

Resultado análisis Ocupacional-Jerárquico Superior

La entrevista fue realizada a los niveles de Jerárquico superior del área Administrativa Financiera siendo estos

Analista Administrativo

Coordinador de la Gestión Financiera

Analista de Talento Humano

En este sentido, se presentan los resultados de dicho diagnóstico los encuestados en su mayoría concuerdan que los principales objetivos que personal administrativo- Financiero debería tener serían las siguientes: visión para la atención a la ciudadanía; tener el conocimiento, la habilidad y la capacidad de usar la información para contribuir al plan estratégico de la organización.

El área de gestión de talento humano manifiesta que los procesos de desarrollo que se llevan actualmente son los especificados en el Orgánico estructural del Hospital Provincial General de Latacunga lo que se pretende al llevar a cabo cada uno de los procesos es mantener e incorporar talento humano comprometido con la premisa de la atención de calidad a la ciudadanía.

El área Financiera concuerda que el trabajo se lo realiza de manera coordinada con todas las áreas pese a eso se dificulta el ambiente laborable y el seguimiento de procesos por la frecuente rotación de personal.

También los entrevistados manifiestan que no se tiene una mejora continua en las áreas respectivas ya que la normativa es muy limitante con los procesos.

Finalmente manifiestan que las competencias que se deberían sumar en mayor número y como cualidades fundamentales son el servicio de atención al ciudadano con calidad y calidez también es importante que sea unánime y realicen trabajo en equipo de modo que todos estén inmiscuidos en llegar a las metas propuestas actualmente se necesita personal dinámico que pueda tener polifuncionalidad ya que bajo los nuevos recortes de personal administrativo en el hospital se necesita personal que pueda dar valor agregado a todas sus tareas.

NIVEL DE APOYO

¿Cuál es su cargo?

¿En su cargo Ud. mantiene alguna relación con los demás cargos?

¿Conoce la importancia de su cargo dentro de la organización?

¿Quién es su jefe inmediato?

¿Conoce los procesos regulares de su cargo?

¿Tiene personas a su cargo?

¿Conoce a sus subordinados?

¿Mantiene buenas relaciones con sus superiores?

¿Dispone de las herramientas necesarias para el desempeño de sus funciones?

¿Considera que tiene la facultad para tomar decisiones, dentro de su cargo?

¿Considera que el personal se desarrolla de la manera adecuada dentro de la organización?

Análisis Ocupacional de Cargos de Apoyo

La entrevista se realizó al personal de apoyo de cada una de las áreas Administrativas-Financieras.

Los entrevistados manifiestan que si existe coordinación entre jefes superiores y subordinados pero que existen jefes que no apoyan las sugerencias del personal de apoyo, de igual manera manifiestan que la mayoría en sus cargos no poseen personas bajo su supervisión es decir no poseen subordinados.

Actualmente manifiestan que no existen las herramientas necesarias para el desempeño de funciones más aun en las áreas que manejan comunicaciones y tecnología.

Explican también que si se les permite el desarrollo personal de manera adecuado dentro de la organización.

2.3 Justificación

Hoy, las organizaciones necesitan adaptarse al entorno y/o a las exigencias del mercado. En el caso de las organizaciones privadas y/o de carácter económico éstas deben trabajar para alcanzar una ventaja competitiva sustentable. Tratándose de las organizaciones públicas éstas deben esforzarse por incrementar la eficacia en la prestación de sus servicios en aras de satisfacer las necesidades de los ciudadanos y/o usuarios. Por esto, es preciso que sus colaboradores y/o el recurso humano tengan un alto nivel de prioridad. Se determina, así, que el personal que labora para estas organizaciones se transforme en un eje fundamental que coadyuve hacia el logro de sus objetivos y de sus metas. Se considera que cada persona debe tener un adecuado conocimiento de los objetivos de la organización, así como de los objetivos de su puesto de trabajo y de las funciones inherentes del cargo que ocupa.

La investigación que se desarrolla se centra en una parte del personal que labora en el Hospital General Latacunga. Esta institución es una entidad pública que brinda servicios de salud, debiendo asegurar una atención eficaz a aquellos usuarios que demandan su atención. Esta entidad cuenta con ochocientos treinta y un (831) empleados en total. De este universo, ochenta y cuatro (84) personas, son empleados administrativos-financieros y constituyen la muestra de este estudio.

Dado el número de empleados y/o recurso humano que labora dentro de este Hospital y la necesidad de asegurar una prestación de servicio eficaz, se estima importante que éste asuma un enfoque basado en la gestión del recurso humano y de gestión de competencia que le permita mejorar el trabajo de su personal.

Como se ha advertido, el enfoque del perfil de cargos por competencia no sólo permite que la organización les dé un trato más equitativo a sus colaboradores y que armonice las distintas tareas que ellos realizan con la misión y objetivos de la institución, sino también que ellos conozcan sus funciones, deberes, obligaciones y responsabilidades, para lograr un resultado más eficiente.

En el caso del Hospital Provincial General de Latacunga, este no cuenta con un perfil de cargos por competencias para el área Administrativa- Financiera, por lo que la información y los productos que se desarrollan en esta investigación, resultan no sólo justificables sino importantes.

Con la construcción de un perfil de cargos para el área Administrativa-Financiera del Hospital, se les proporcionaría una herramienta útil para mejorar y hacer más eficaz el trabajo que esta área despliega en esta entidad. Por una parte, sus trabajadores (actuales y futuros) contarían con un instrumento que les permita saber cuáles son los conocimientos, habilidades y actitudes que les son requeridas, las funciones y tareas correspondientes a sus puestos de trabajos, los cargos que le son superiores y las relaciones esenciales con otros puestos y equipos de la estructura administrativa-financiera. Por otra parte, el ente administrativo también dispondría de un instrumento que les sirva para contar con un modelo de gestión de recurso humano, útil para el reclutamiento, la selección y la evaluación del personal recomendable, así como para la proyección y programación de desarrollo profesional de sus trabajadores.

Bajo el desarrollo de las competencias se obtiene información que resulta útil para planificar el entrenamiento, desarrollar las políticas de personal, retroalimentar al trabajador para que él pueda evaluar la forma en que está trabajando, articular la política de remuneración de la compañía, entre otros.

Es por estas razones que se propone diseñar el perfil de cargo para los puestos ocupado por los ochenta y cuatro (84) empleados del área Administrativa-Financiera, basados en competencias del saber (conocimientos), el saber hacer (habilidades) y el saber estar (actitudes). A través del modelo de perfil de cargo las competencias y las capacidades de los empleados se alinean al cumplimiento

de los objetivos estratégicos de la organización, pero, además, coadyuva a que las personas cumplan sus funciones de manera óptima, de forma tal que se mejore el desempeño del personal.

Asimismo, al determinarse el perfil de cargos y contar con un personal idóneo, se genera una sinergia entre los subsistemas existentes en la organización. Esta herramienta les proporcionaría la información necesaria para adecuar su personal a los requerimientos de la entidad, pero además contaría con un recurso humano orientado al compromiso organizacional, con un clima laboral adecuado y con un sistema de evaluación de desempeño, enfocado a la mejora continua y al desarrollo de su personal.

Toda esta investigación se realiza con participación de sus actores, por lo que se trata de una investigación de campo, de corte cualitativo, ya que se “enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto...” (Hernández, 2014)

2.4 Desarrollo de la propuesta

De acuerdo a la misión del Hospital Provincial General de Latacunga se enfoca en prestar servicios de salud con calidad y calidez en el ámbito de la asistencia especializada de segundo nivel, a través de su cartera de servicios, cumpliendo con la responsabilidad de recuperación y rehabilitación de la salud integral, docencia e investigación, conforme a las políticas del Ministerio de Salud Pública y el trabajo en red, en el marco de la justicia y equidad social.

Su estructura organizativa, según su organigrama, se conforma por distintos niveles jerárquicos: en la cima de la estructura se ubican la gerencia hospitalaria y los comités como el nivel estratégico en donde se produce la toma de decisiones.

En el nivel intermedio de apoyo y en línea de coordinación a esta gerencia están: las áreas de asesoría jurídica, comunicación, planificación, seguimiento y evaluación de la gestión y de calidad.

En ese mismo nivel intermedio, también encontramos al área Administrativa Financiera del cual dependen las áreas de talento humano, financiero, administrativo y Tics.

Por último, se ubica dentro del nivel operativo la dirección asistencial de la cual dependen las áreas de: especialidades clínicas o quirúrgicas, cuidados de enfermería, apoyo diagnóstico y terapéutico, docencia e investigación.

Gráfico 1 Organigrama Estructural del Hospital Provincial General de Latacunga



Fuente: Hospital Provincial General de Latacunga

Elaborado: Elaboración Propia

La presente investigación se llevará a cabo bajo un análisis ocupacional que coadyuve a la descripción de cada uno de cargos del área Administrativa-Financiera del Hospital General Latacunga, ajustado a los procesos que debe cumplir la misma.

Gráfico 2 Organigrama Estructural Administrativo Financiero



Fuente: Hospital Provincial General de Latacunga

Elaborado: Elaboración Propia

De esta manera, con este análisis ocupacional, no sólo se obtendría la información que permita conocer las funciones, tareas y responsabilidades, que en el presente están atribuidas a cada uno de ellos; sino que con este diagnóstico se construiría el perfil de cargos de cada área, que ayudara, a futuro, a la mejora continua de las competencias (actitudes, conocimientos y habilidades) requeridas contribuyendo con el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad y fortaleciendo el compromiso institucional de sus empleados, todo lo cual influirá de forma directa en su desempeño laboral.

Es por dicha razón que la propuesta se emplaza en 3 líneas diferentes de modo que permitan proponer el perfil de competencias del área Administrativa-Financiera del Hospital General Latacunga como se muestra en el siguiente gráfico.

Gráfico 3 Elementos de la Propuesta



Fuente y Elaboración propia

2.4.2 Diagnostico Ocupacional

Para el análisis inicial de la estructura organizativa del Hospital General Latacunga, se realizó trabajo de campo esto con el fin de obtener datos precisos, en el Departamento Administrativo Financiero que es la primera instancia a la cual se le hace un diagnóstico situacional bajo la observación para definir los perfiles y competencias de cada cargo.

Como se expresa en líneas anteriores, este departamento tiene bajo su responsabilidad el trabajo de ochenta y cuatro (84) empleados.

Para el desarrollo de la presente propuesta, se utiliza el método de investigación descriptivo, a través de un análisis ocupacional de los cargos, mediante el cual se evidenciarían las funciones que desempeña cada trabajador. Se obtendría un diagnóstico mediante la información proporcionada por los involucrados internos, es decir de la fuente primaria.

En esta investigación, con la metodología aplicada, se brindó respuesta a las siguientes interrogantes.

- ¿Cuáles son las competencias que requiere el personal Administrativo Financiero del Hospital Provincial General de Latacunga?
- ¿Cuáles son los procesos desarrollados para la gestión del talento humano, en el Hospital Provincial General de Latacunga?
- ¿Cuáles son las competencias que deben integrar los distintos cargos del personal del área Administrativa Financiera del Hospital Provincial General de Latacunga?

El análisis ocupacional presenta que la población total del área Administrativa-Financiera es de ochenta y cuatro (84) trabajadores, distribuidos dentro de las siguientes dependencias:

- Talento Humano.
- Financiero.
- Administrativo.
- TIC'S

2.4.2.1 Competencias del área Administrativa Financiera

Las competencias que tiene el área administrativa financiera son:

- Coordinar las actividades Administrativas, Financieras, de Talento Humano y los Servicios Generales contratados con las diferentes unidades del hospital;
- Asesorar en materia de Administrativa Financiera y de Talento Humano a las diferentes actividades del Hospital;
- Dirigir, articular, evaluar y mejorar la gestión de las áreas a su cargo;
- Implementar las políticas relacionadas al ámbito de su competencia;
- Elaborar la proforma presupuestaria del Hospital en coordinación con la Dirección de Planificación y Control de Gestión que se somete a aprobación previa por la Comisión de Dirección.
- Programar y controlar las actividades administrativas del talento humano, recursos materiales, recursos económicos y financieros del Hospital, de

conformidad a la ley, políticas, normas, reglamentos y otros documentos legales pertinentes.

- Validar los planes, programas, proyectos y presupuestos en el ámbito de su competencia.
- Coordinar la contratación y administración de los contratos del hospital
- Intervenir en la elaboración del Plan Operativo Anual de la institución en coordinación de todas las áreas del Hospital;
- Participar en los Comités y comisiones de acuerdo a las disposiciones de la Gerencia Hospitalaria.
- Responder ante las demandas de la Gerencia Hospitalaria.

2.4.2.2 Dependencias del área Administrativa Financiera

Las dependencias del área administrativa financiera son:

Cuadro 4 Cargos del Área Administrativa-Financiera

Área	Nivel	n.	Cargo
Talento Humano	nivel jerárquico superior	1	analista de talento humano 2
	nivel de apoyo	2	analista de talento humano 1
		3	analista de talento humano 1
		4	analista de talento humano 1
		5	auxiliar administrativo de salud
		6	analista de seguridad ocupacional
		7	analista de riesgos
		8	asistente de talento humano
Financiero	nivel jerárquico superior	1	analista financiero 3
	nivel de apoyo	2	analista de contabilidad 2
		3	analista de contabilidad 1
		4	analista de contabilidad 1
		5	analista de presupuesto 1
		6	analista de presupuesto 1
		7	analista de administración de caja 1
		8	analista de administración de caja 2
		9	asistente de administración de caja

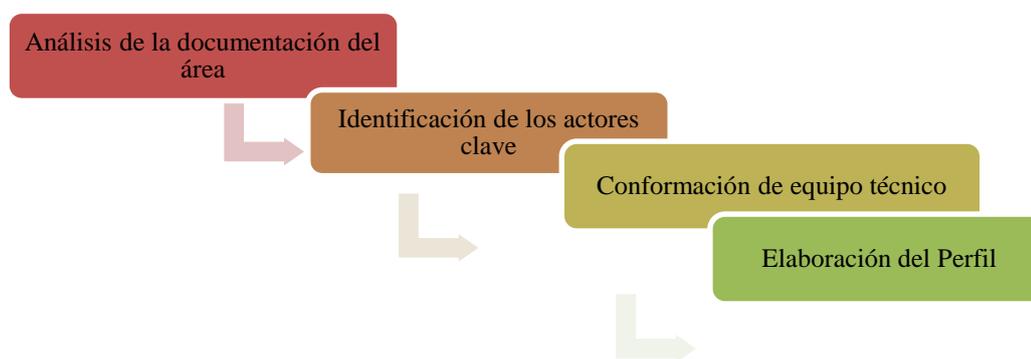
		10	asistente administrativo
Administrativo	nivel jerárquico superior	1	analista administrativo 3
		2	analista de servicios generales 2
		3	analista de mantenimiento 3
	nivel de apoyo	4	asistente de adquisiciones
		5	analista de adquisiciones 1
		6	analista de adquisiciones 1
		7	analista de adquisiciones 1
		8	analista de activos fijos 1
		9	analista de activos fijos 1
		10	analista de activos fijos 1
		11	auxiliar administrativo de salud
		12	auxiliar administrativo de salud
		13	analista hidrosanitario 1
		14	analista hidrosanitario
		15	analista de electrica-electronica
		16	analista de electrica-electronica
		17	auxiliar administrativo de salud
		18	auxiliar administrativo de salud
		19	auxiliar administrativo de salud
		20	auxiliar administrativo de salud
		21	auxiliar administrativo de salud
		22	guardalmacén
		23	asistente de bodega
		24	asistente de bodega
		25	asistente de bodega
		26	secretaria 1
		27	secretaria 1
Tic's	nivel jerárquico superior	1	analista de tecnologías de la información y comunicaciones 3
	nivel de apoyo	2	analista de tecnologías de la información y comunicaciones 1
		3	analista de tecnologías de la información y comunicaciones 1
		4	analista de soporte técnico

*Fuente: Investigación de campo
Elaboración propia*

2.5 Perfil de competencias para el Área de Administración- Financiera del Hospital General Latacunga

Después de validar la información según el conocimiento y la experiencia de los empleados en los cargos revisados se presenta los perfiles de competencia de cada una de las áreas Administrativas Financieras cabe recalcar que se ha tomado en cuenta cada una de las aportaciones de las áreas revisadas documentalmente, presencialmente y finalmente por medio de la entrevista se procede al levantamiento de las competencias requeridas, de acuerdo a los pasos mostrados en este gráfico:

Gráfico 4 Levantamiento de competencias



Fuente: ESAP (2010)

Elaboración propia

2.5.1 Valuación de puestos- Método de puntuación por Factor

Después del diagnóstico y el análisis de competencia se, procederá a las descripciones de los puestos de trabajo, que deberán ser desarrolladas al detalle. Estas descripciones se realizarán mediante un análisis del puesto de trabajo., las cuales deberán ser aprobadas por el Comité de Valoración que se conforma de 3 directivos 2 miembros de talento humano.

Seguidamente, se seleccionará y se definirán los factores que posteriormente serán usados para la valoración. Esto se realizará según las características que posee la organización. Es muy importante que los factores sean descritos para que sean entendidos por todos de igual forma y no existan confusiones. Normalmente, el

número de factores suele encontrarse entre la escala de 5 y 15 agrupadas en cuatro grupos. Tras ello, y una vez que el Comité de Valoración haya dado el visto bueno, se seguirá hacia delante con el proceso.

El siguiente paso, es definir los grados que tiene cada factor de forma clara y precisa, de manera que sea fácil poder entenderlos y, así, que cada puesto de trabajo se ajuste a uno de los grados que tiene cada factor.

Después de eso, se pasará a la ponderación de los factores, la cual será diferente en función de las características de la organización. Las ponderaciones diferentes para cada área que se pretende valorar, dividida en los siguientes intervalos:

1. **Aptitudes entre 40% y 65%**

- Aptitudes de servicio
- Ambiente de Trabajo
- Trabajo en Equipo

2. **Esfuerzo entre 10% y 25%**

- Esfuerzo Físico Necesario
- Concentración Visual
- Destreza o Habilidad
- Constitución Física necesaria

3. **Responsabilidad entre el 20% y 30%**

- Supervisión de Personal
- Materiales Herramientas o Equipos
- Dinero Valores o documentos
- Contactos internos externos
- Información confidencial

4. **Preparación académica 5% y 20%**

- Experiencia Necesaria
- Adaptación al cargo
- Iniciativas necesarias
- Instrucción y formación

Donde para poder cumplir con el índice adecuado para los estándares de desempeño y ocupar los perfiles presentados los candidatos deben poseer una puntuación mínima para niveles jerárquicos superiores entre 90- 100% y para niveles de apoyo 85% y máxima del 100%.

Y será facultad del Comité de Valoración la aprobación de la distribución de los puntos, de manera que, si no hay ninguna irregularidad, los factores estarán ponderados.

Con lo que respecta al grado de complejidad se realizara bajo los siguientes criterios en una valoración en escala de 1 a 3 y siendo su total no mayor a 15 puntos bajo los 5 indicadores a continuación detallados

Grado de procedimentación: Grado en el que la ejecución de la tarea está protocolizada de antemano, es decir sus pasos están estandarizados y descritos y/o se puede predecir la acción. A mayor complejidad menor procedibilidad a priori.

Pasos no redundantes: Numero de pasos o actos requeridos y/o que aportan valor añadido. En la medida en la que hay más pasos que ejecutar, siempre que no sean redundantes, más aspectos hay que tener en cuenta y por lo tanto el procesamiento de información y los requerimientos de memoria son mayores.

Arboles de decisión: Numero de pasos en la tarea que exigen tomar decisiones que implican líneas de actuación alternativas sustancialmente diferentes.

Grado de interacción entre pasos: Grado de dependencia de los pasos de la tarea respecto del resto de pasos. Cuando para realizar un paso de la tarea es necesario tener acabados más de u paso o cuando un paso puede modificar uno anterior, la

persona está constantemente viéndose obligada a redefinir el sistema, por lo que la tarea se complejiza.

Grado de estabilidad-variabilidad del procedimiento: Grado en que el procedimiento de ejecución debe modificarse para adaptarse a las exigencias y cambios del contexto.

2.5.2 Perfiles de Competencias Gestión del Talento Humano

Bajo el diagnóstico anteriormente descrito se presenta los perfiles Competencias del área de Gestión de Talento Humano con su Nivel Jerárquico superior con un cargo y sus niveles de apoyo con 5 cargos.

Cuadro 5 Identificación del Analista de Talento Humano 2

Identificación	Analista de Talento Humano 2
Ubicación	Nivel organizacional: Gestión de Talento Humano Jefe o Responsable Inmediato: Coordinador/a Administrativa Financiera
Finalidad	Supervisar el talento humano del hospital a través del desarrollo personal y profesional en relación a las políticas y normativa legal vigente.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Controla el desarrollo de planes de capacitación del talento humano del hospital. • Vigila la ejecución de los planes de prevención de riesgos y seguridad laboral. • Pone en marcha y evalúa los procesos disciplinarios del personal para la aplicación de sanciones. • Administra el sistema informático del Talento Humano y regula las remuneraciones. • Aplica de evaluaciones de desempeño y otras actividades que se le encarguen por sus superiores.
Estándares de desempeño	90 – 100 puntos
Requerimientos del	Profesional de Tercer Nivel en Administración o carreras Afines

cargo	Cursos en Administración Pública Cursos o Especialización en Recursos Humanos Manejo en de procesos Administrativos
Grado de complejidad	12 anexo 1
Toma de decisiones	Responsable Nivel Estratégico
Actitudes conocimientos y habilidades	Manejo de relaciones Interpersonales, capacidad de negociar y toma de decisiones.
Condiciones de trabajo	Líder, motivador, Propicia el trabajo en equipo, criterio analítico, resuelve conflictos y ética profesional.

Fuente: Investigación de campo

Elaboración propia

2.5.1.1 Niveles de Apoyo- Gestión de Talento Humano

Cuadro 6. Identificación del cargo Analista de Talento Humano

Identificación	Analista de Talento Humano 1
Ubicación	Nivel organizacional: Gestión de Talento Humano Jefe o Responsable Inmediato: Analista de Talento Humano 2
Finalidad	Ejecutar las actividades de los subsistemas de talento humano para garantizar el desarrollo personal y profesional en relación a las políticas y normativa legal vigente.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Controlas las acciones del personal relacionadas con nombramientos, contratos, ascensos, traslados, remoción, vacaciones, permisos, y otras en las que tenga que deba trabajar según la normativa y procedimientos vigentes. • Realiza evaluaciones de desempeño del personal.

	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza el estudio e informe técnico de la creación, supresión de puestos y movimientos del personal. • Realiza la gestión del Subsistema de Reclutamiento, Selección y Contratación. • Aplica los indicadores de Gestión de Talento Humano.
Estándares de desempeño	85 – 100 puntos
Requerimientos del cargo	Título de Tercer Nivel en Administración especialista en Talento Humano o Psicólogo Industrial. Labores administrativas y de preferencia en el área del Talento Humano, mínimo 1 año.
Grado de complejidad	10- Anexo 1
Toma de decisiones	Responde al Nivel de Staff
Actitudes conocimientos y habilidades	Manejo de Relaciones Interpersonales
Condiciones de trabajo	Líder, motivador, incentivar trabajo en equipo, solucionar conflictos, proactivo con pensamiento analítico.

Fuente: Investigación de campo

Elaboración propia

Cuadro 7. Identificación del cargo de Auxiliar administrativo de salud (Proceso de Apoyo)

Identificación	Auxiliar administrativo de salud (Proceso de Apoyo)
Ubicación	Nivel organizacional: Gestión Talento Humano Jefe o Responsable Inmediato: Analista de Talento Humano 2
Finalidad	Brindar apoyo técnico en la ejecución de actividades administrativas para la gestión de los recursos materiales, suministros, bienes, servicios y equipos.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza seguimiento de trámite inherentes a talento humano • Atiende llamadas telefónicas de talento humano, riegos y seguridad ocupacional. • Detalla y comunica jefe inmediato los insumos y materiales necesarios para su accionar diario.
Estándares de desempeño	85 – 100 puntos
Requerimientos del cargo	Bachiller en cualquier área
Grado de complejidad	3 anexo 1
Toma de decisiones	Responde al Nivel de Staff
Actitudes conocimientos y habilidades	Relaciones interpersonales, colaborador.
Condiciones de trabajo	Solucionador de conflictos, proactivo, responsable, obediente, colaborador y cordial.

Fuente: Investigación de campo

Elaboración propia

Cuadro 8. Identificación del cargo de Analista de Seguridad Ocupacional

Identificación	Analista de Seguridad Ocupacional
Ubicación	Nivel Organizacional: Gestión de Talento Humano Jefe o Responsable Inmediato: Analista de Talento Humano 2
Finalidad	Desarrollar actividades orientadas al cumplimiento de los beneficios, seguridad y salud ocupacional del equipo operativo y administrativo del hospital en base a las políticas y normativa legal vigente.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrolla y adapta el plan de salud ocupacional de acuerdo a las necesidades del hospital. • Plantea políticas, manuales, planes, instructivos y reglamentos internos del personal referentes a Seguridad y Salud Ocupacional. • Realiza una previsión de riesgos psicosociales del personal de la institución. • Vigila el cumplimiento de los beneficios establecidos por la normativa vigente dentro de su área. • Realiza los planes de bienestar laboral, seguridad y salud ocupacional, programas de jubilación, pasantías, programas de vigilancia de la salud de los trabajadores y atención de casos sociales.
Estándares de desempeño	85 – 100 puntos
Requerimientos del cargo	Título de Tercer Nivel o superior en Ingeniería Industrial, Seguridad y Salud Ocupacional Cursos de Seguridad y Salud Ocupacional Experiencia en seguridad y salud mínimo 1 año.
Grado de complejidad	11 anexo 1
Toma de decisiones	Responde al Nivel de Staff
Actitudes conocimientos y habilidades	Relaciones interpersonales, capacidad en la toma de decisiones, manejo adecuado de la inteligencia emocional.

Condiciones de trabajo	Líder, motivador, generador del trabajo en equipo, solucionador de conflictos, proactivo con criterio analítico y control emocional.
-------------------------------	--

*Fuente: Investigación de campo
Elaboración propia*

Cuadro 9. Identificación del cargo de Analista de Riesgos

Identificación	Analista de Riesgos
Ubicación	Nivel Organizacional: Gestión de Talento Humano Jefe o Responsable Inmediato: Analista de Talento Humano 2
Finalidad	Diseñar planes de acción para vigilar y controlar la aplicación de normativas técnicas, políticas, y regulaciones en las entidades correspondientes, con el fin de mejorar la calidad, seguridad, eficacia, así como las condiciones higiénico-sanitarias de establecimientos y otros procesos en el ámbito de su competencia.
Funciones	Desarrollar actividades orientadas al cumplimiento de los beneficios, seguridad ante riesgos naturales o provocados por el ser humano operativo y administrativo del hospital en base a las políticas y normativa legal vigente.
Estándares de desempeño	85 – 100 puntos
Requerimientos del cargo	Título de Tercer Nivel en Gestión de Riesgos y Desastres Labores administrativas y de preferencia en el área del Talento Humano, mínimo 1 año.
Grado de complejidad	11 anexo 1
Toma de decisiones	Responde al Nivel de Staff
Actitudes conocimientos y habilidades	Manejo de Relaciones Interpersonales
Condiciones de trabajo	Líder, motivador, incentivar trabajo en equipo, solucionar conflictos, proactivo con pensamiento analítico.

*Fuente: Investigación de campo
Elaboración propia*

Cuadro 10. Identificación del cargo de Asistente de Talento Humano

Identificación	Asistente de Talento Humano
Ubicación	Nivel Organizacional: Gestión de Talento Humano Jefe o Responsable Inmediato: Analista de Talento Humano 2
Finalidad	Brindar apoyo técnico en las actividades de los subsistemas de talento humano para garantizar el desarrollo personal y profesional en relación a las políticas y normativa legal vigente.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Ayuda a realizar acciones de personal vinculadas con nombramientos, contratos, ascensos, traslados, remoción, vacaciones, permisos, y otros bajo su cargo según normas y procedimientos vigentes. • Colabora en el desarrollo de evaluaciones de desempeño del personal del Hospital. • Coopera en el desarrollo del estudio e informe técnico de la creación, supresión de puestos y movimientos del personal. • Asesora a la gestión del Subsistema de Reclutamiento, Selección y Contratación.
Estándares de desempeño	85 – 100 puntos
Requerimientos del cargo	Título de Tercer Nivel en Administración especialista en Talento Humano o Psicólogo Industrial. Labores administrativas y de preferencia en el área del Talento Humano, mínimo 1 año.
Grado de complejidad	5 anexo 1
Toma de decisiones	Responde al Nivel de Staff
Actitudes conocimientos y habilidades	Manejo de Relaciones Interpersonales
Condiciones de trabajo	Líder, motivador, incentivar trabajo en equipo, solucionar conflictos, proactivo con pensamiento analítico.

Fuente: Investigación de campo
Elaboración propia

2.5.3 Perfiles de Competencias- Gestión Financiera

Los perfiles Competencias de Gestión Financiera poseen un cargo jerárquico superior y 7 niveles de Apoyo

Cuadro 11 *Identificación del cargo de Analista Financiero 3*

Identificación	Analista Financiero 3
Ubicación	Nivel organizacional: Gestión Financiera Jefe o Responsable Inmediato: Coordinador/a Administrativa Financiera
Finalidad	Coordinar, organizar y controlar las actividades presupuestarias, financieras y contables del Hospital, para la ejecución de planes, programas y proyectos conforme la normativa legal y necesidades de la institución
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Asesora a las actividades de gestión financiera y presupuestaria. • Autoriza y controla el pago de obligaciones económicas de la institución. • Autoriza y controla los gastos previstos en el presupuesto en conformidad a las leyes, normas, y reglamentos vigentes. • Vigila la custodia, control, renovación y ejecución de garantías. • Coordina la elaboración del presupuesto y una vez aprobado, coordina la ejecución y control según la normativa vigente en el Sector Público. • Realiza las demás actividades requeridas por su inmediato superior dentro de su ámbito de acción
Estándares de desempeño	90 – 100 puntos

Requerimientos del cargo	Profesional de Tercer Nivel Contable, Financiero o carreras Afines Cursos en Administración Pública Experiencia en el área financiera de 1 año Manejo en de Sistemas de Excel y Word
Grado de complejidad	13 anexo 2
Toma de decisiones	Responsable Nivel Estratégico
Actitudes conocimientos y habilidades	Manejo de relaciones interpersonales, planificación, organización y toma de decisiones.
Condiciones de trabajo	Líder, motivador, incentivar trabajo en equipo, solucionar conflictos, proactivo con pensamiento analítico.

Fuente: Investigación de campo

Elaboración propia

2.5.2.1 Niveles de Apoyo- Gestión Financiera

Cuadro 12. Identificación del cargo de Analista de Contabilidad 2

Identificación	Analista de Contabilidad 2
Ubicación	Nivel Organizacional: Gestión Financiera Jefe o Responsable Inmediato: Analista Financiero 3
Finalidad	Vigilar y controlar la gestión contable del Hospital cumpliendo la normativa legal vigente y políticas para la ejecución de planes, programas y proyectos institucionales.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Verifica los documentos habilitantes resultantes de los procesos contables de la unidad, para su aprobación. • Controla el proceso de liquidación de contratistas,

	<p>proveedores y seguros con los documentos de sustento, para su aprobación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisa y aprueba los registros de nómina, liquidaciones, decimos, vacaciones, subrogaciones, fondos de reserva y otros rubros. • Controla y revisa la documentación precontractual de los procesos de compras públicas • Resguarda el registro de movimientos de ingresos y egresos del Hospital.
Estándares de desempeño	85 – 100 puntos
Requerimientos del cargo	<p>Título de Tercer Nivel en Contabilidad y Auditoría C.P.A.</p> <p>Experiencia en el área contable del sector público</p> <p>Cursos de Control contable, presupuestos, tributación, leyes relacionadas a la administración Pública</p>
Grado de complejidad	12 anexo 2
Toma de decisiones	Responde al Nivel de Staff
Actitudes conocimientos y habilidades	Relaciones interpersonales, planificación organización y toma de decisiones.
Condiciones de trabajo	Líder, motivador, generador del trabajo en equipo, proactivo con criterio analítico.

Fuente: Investigación de campo

Elaboración propia

Cuadro 13. *Identificación del cargo de Analista de Contabilidad 1*

Identificación	Analista de Contabilidad 1
Ubicación	Nivel Organizacional: Gestión Financiera Jefe o Responsable Inmediato: Analista Financiero 3
Finalidad	Vigilar y controlar la gestión contable del Hospital cumpliendo la normativa legal vigente y políticas para la ejecución de planes, programas y proyectos institucionales.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Verifica los documentos habilitantes resultantes de los procesos contables de la unidad, para su aprobación. • Controla el proceso de liquidación de contratistas, proveedores y seguros con los documentos de sustento, para su aprobación. • Revisa y aprueba los registros de nómina, liquidaciones, decimos, vacaciones, subrogaciones, fondos de reserva y otros rubros. • Controla y revisa la documentación precontractual de los procesos de compras públicas • Resguarda el registro de movimientos de ingresos y egresos del Hospital.
Estándares de desempeño	85 – 100 puntos
Requerimientos del cargo	Título de Tercer Nivel en Contabilidad y Auditoría C.P.A. Experiencia en sistemas contables, tributación, leyes laborales, manejo de office, mínimo 1 año. Cursos de Control contable, presupuestos, tributación, leyes relacionadas a la administración Pública
Grado de complejidad	10 anexo 2
Toma de decisiones	Responde al Nivel de Staff
Actitudes conocimientos y habilidades	Relaciones interpersonales, planificación, organización y toma de decisiones, interacción entre los diversos elementos técnicos, organizacionales, comunicación externa e interna con los proveedores y personal de la empresa.
Condiciones de trabajo	Comunicación efectiva para resolver problemas, trabajo en equipo, motivar a las personas.

*Fuente: Investigación de campo
Elaboración propia*

Cuadro 14. Identificación del cargo de Analista de Presupuesto 1

Identificación	Analista de Presupuesto 1
Ubicación	Nivel Organizacional: Gestión Financiera Jefe o Responsable Inmediato: Analista Financiero 3
Finalidad	Desarrollar actividades para la formulación y ejecución del presupuesto hospitalario para la implementación de planes, programas y proyectos de acuerdo con la normativa legal vigente.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Analiza la ejecución del presupuesto de acuerdo con los derechos y obligaciones que el hospital ha contratado. • Prepara el formulario de presupuesto para aprobación de las autoridades responsables. • Ejecuta la obligación de pago después de que los documentos de respaldo hayan sido verificados para su aprobación. • Realiza la preparación de la reprogramación financiera presupuestaria de la institución • Organiza los recursos financieros para la preparación del plan operativo anual.
Estándares de desempeño	85 – 100 puntos Anexo 2
Requerimientos del cargo	Título de Tercer Nivel o superior en Contabilidad y Auditoría C.P.A. o afines. Experiencia en dirección y administración en el sector público mínimo 1 año. Cursos de gestión pública, control contable, herramientas financieras para el control, presupuestos, control interno, régimen laboral, régimen impositivo, control de bienes, control de vehículos.
Grado de complejidad	10
Toma de decisiones	Responde al Nivel de Staff
Actitudes conocimientos y habilidades	Relaciones interpersonales, planificación, organización y toma de decisiones.

Condiciones de trabajo	Líder, motivador, generador del trabajo en equipo, proactivo, con criterio analítico.
-------------------------------	---

Fuente: Investigación de campo

Elaboración propia

Cuadro 15. *Identificación del cargo de Analista de Administración de Caja 1*

Identificación	Analista de Administración de Caja 1
Ubicación	Nivel Organizacional: Gestión Financiera Jefe o Responsable Inmediato: Analista Financiero 3
Finalidad	Implementar actividades de pago e integración de documentos de respaldo. Que se crean en el hospital para la implementación de los planes, programas y proyectos del hospital de acuerdo con las disposiciones legales aplicables
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Analiza los documentos de las transacciones de pago de acuerdo con los procedimientos y regulaciones legales aplicables. • Genera informes de control previo y simultáneo de operaciones. • Integra la información de los respectivos formularios del SRI antes de ingresarlos en el Servicio de Impuestos Internos. • Realiza los formularios de deducción de impuestos. • Prepara los recursos para la preparación del plan operativo anual. • Organiza los recursos financieros para la preparación del plan operativo anual.
Estándares de desempeño	85 – 100 puntos
Requerimientos del cargo	Título de Tercer Nivel o superior en Finanzas y Contabilidad y Auditoría C.P.A. o afines. Experiencia en manejo de finanzas y administración de ingresos y egresos económicos de 1 a 2 años. Cursos en análisis financiero y gestión pública
Grado de complejidad	10 anexo 2

Toma de decisiones	Responde al Nivel de Staff
Actitudes conocimientos y habilidades	Atención al cliente, capacidad para la toma de decisiones y resolución de problemas
Condiciones de trabajo	Capacidad de recaudación de cartera, control emocional y liderazgo.

*Fuente: Investigación de campo
Elaboración propia*

Cuadro 16. Identificación del cargo de Analista de Administración de Caja 2

Identificación	Analista de Administración de Caja 2
Ubicación	Nivel Organizacional: Gestión Financiera Jefe o Responsable Inmediato: Analista Financiero 3
Finalidad	Vigilar y controlar las actividades de pago y cobranza generadas en el hospital para la implementación de los planes, programas y proyectos del hospital de acuerdo con las disposiciones legales aplicables.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Revisa los documentos que respaldan los procesos de pago de acuerdo con los procedimientos y requisitos legales aplicables. • Edita, informa y verifica la información en los formularios relevantes del SRI antes de su inclusión en el Servicio de Impuestos Internos. • Edita y revisa la información en el formulario de impuesto sobre la renta con respecto a la dependencia de todo el personal de la institución para firmarlo y enviarlo al SRI • Realiza los formularios de deducción de impuestos. • Proporciona insumos para la preparación del plan operativo anual.
Estándares de desempeño	85 – 100 puntos
Requerimientos del cargo	Título de Tercer Nivel o superior en Finanzas y Contabilidad y Auditoría C.P.A. o afines. Experiencia en manejo de finanzas y administración de ingresos y egresos económicos de 1 a 2 años. Cursos en análisis financiero y gestión pública
Grado de	10 anexo 2

complejidad	
Toma de decisiones	Responde al Nivel de Staff
Actitudes conocimientos y habilidades	Atención al cliente, capacidad para la toma de decisiones y resolución de problemas
Condiciones de trabajo	Capacidad de recaudación de cartera, control emocional y liderazgo.

Fuente: Investigación de campo

Elaboración propia

Cuadro 17. *Identificación del cargo de Asistente de Administración de caja*

Identificación	Asistente de Administración de caja
Ubicación	Nivel Organizacional: Gestión Financiera Jefe o Responsable Inmediato: Coordinador/a Administrativa Financiera
Finalidad	Dar asesoría técnica en la ejecución de actividades vinculadas con la administración de caja generada en la institución.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Emite los comprobantes de ingresos, con la documentación recopilada por auto gestión o depósitos en la cuenta corriente del Hospital, y lo procesa en el sistema. • Procesa y aprueba los datos de las órdenes de pago. • Procesa la información de las pólizas de garantías bancarias a nombre de la Institución por la suscripción de contratos para la adquisición de bienes y/o servicios. • Analiza y registra el ingreso en el sistema movimientos bancarios para conciliar los movimientos • Emite comprobantes de depósitos diarios en la cuenta bancaria respectiva, preservando todos los ingresos generados para el Hospital y la forma en que fueron captados.
Estándares de desempeño	85 – 100 puntos
Requerimientos	Título de Tercer Nivel o estudios en Contabilidad y

del cargo	Auditoría C.P.A. o afines. Experiencia en atención al cliente, cajero comercial, relaciones humanas, gestión pública, estrategia de cobranzas y recuperación de cartera.
Grado de complejidad	5 anexo 2
Toma de decisiones	Responde al Nivel de Staff
Actitudes conocimientos y habilidades	Relaciones humanas, capacidad analítica para la toma de decisiones, resolución de conflictos.
Condiciones de trabajo	Capacidad de recaudación de cartera, control emocional y ser negociador

Fuente: Investigación de campo

Elaboración propia

Cuadro 18. *Identificación del cargo de Asistente Administrativo*

Identificación	Asistente Administrativo
Ubicación	Nivel Organizacional: Gestión Administrativa Jefe o Responsable Inmediato: Analista Administrativo 3
Finalidad	Dar asesoría técnica en el desarrollo de actividades administrativas para el manejo de los recursos materiales, suministros, bienes, servicios, equipos e insumos médicos necesarios para la ejecución de los planes, programas, proyectos y actividades del hospital.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Ayuda a realizar el plan Anual de Contrataciones y Adquisiciones de bienes y servicios para el hospital. • Colabora en la adquisición de bienes inmuebles, bienes muebles, equipo de oficina, equipos e insumos médicos, servicios básicos, adecuaciones en la infraestructura física según sean sus necesidades • Asesora las actividades realizadas por los auxiliares de servicios, conductores, seguridad y limpieza. • Contribuye en el desarrollo de los procesos de contratación y adquisición de bienes y servicios.

	<ul style="list-style-type: none"> • Apoya al proceso de control interno del manejo y mantenimiento de bienes muebles e inmuebles, materiales, insumos y equipos médicos. • Ayuda en el desarrollo de políticas para la administración, gestión y control de los bienes y servicios.
Estándares de desempeño	85 – 100 puntos
Requerimientos del cargo	Profesional de Tercer Nivel en Administración o carreras Afines Cursos en Administración Pública Manejo de Sistemas Informáticos
Grado de complejidad	7 anexo 2
Toma de decisiones	Responde al Nivel de Staff
Actitudes conocimientos y habilidades	Manejo de relaciones interpersonales, planificación, organización y control interno.
Condiciones de trabajo	Líder, solucionar conflictos, proactivo, poder de negociación y criterio analítico

Fuente: Investigación de campo

Elaboración propia

2.6 Perfiles de Competencias Gestión Administrativa

Los perfiles ocupaciones de la gestión Administrativa poseen 3 perfiles de cargo de jerarquía superior y 9 cargos en su nivel de Apoyo

Cuadro 19. *Identificación del cargo de Analista administrativo 3*

Identificación	Analista administrativo 3
Ubicación	Nivel organizacional: Gestión Administrativa Jefe o Responsable Inmediato: director/a Administrativo/a Financiera

Finalidad	Vigilar los procesos administrativos que doten de activos fijos, bienes, servicios, equipos e insumos médicos necesarios para la elaboración de los planes, programas, proyectos y actividades del hospital.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Dirige la elaboración del Plan Anual de Contrataciones y Adquisiciones de bienes y servicios para el hospital. • Controla el suministro de equipos básicos y mejoras en la infraestructura según los requerimientos y necesidades de la institución. • Coordina las actividades realizadas por los auxiliares de servicios, conductores, seguridad y limpieza. • Regula el uso de los bienes, servicios del hospital en su aplicación. • Vigilar la ejecución del control interno sobre el uso y mantenimiento de bienes, suministros, materiales, insumos y equipos de la institución.
Estándares de desempeño	90 – 100 puntos
Requerimientos del cargo	Profesional de Tercer Nivel en Administración o carreras Afines Cursos en Administración Pública Manejo de Sistemas Informáticos
Grado de complejidad	13 anexo 3
Toma de decisiones	Responsable Nivel Estratégico
Actitudes conocimientos y habilidades	Excelentes relaciones interpersonales y criterio analítico.
Condiciones de trabajo	Excelentes relaciones humanas y control emocional.

Fuente: Investigación de campo

Elaboración propia

Cuadro 20. *Identificación del cargo de Analista de Servicios Generales*

Identificación	Analista de Servicios Generales 2
Ubicación	Nivel organizacional: Gestión Administrativa Jefe o Responsable Inmediato: Analista Administrativo 3
Finalidad	Diseñar la planificación de gestión de servicios generales, garantizando el cumplimiento de las necesidades en beneficio de los pacientes.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Ayuda a la supervisión de las áreas del hospital para verificar el orden y aseo de ellas. • Realiza el plan anual sobre la gestión de servicios generales. • Estudia los términos para contratación de servicios y productos, para el cumplimiento de los requerimientos técnicos, procedimientos y estándares de calidad para la prestación de los servicios generales. • Elabora el plan de mantenimiento preventivo y correctivo de los vehículos bajo su responsabilidad que consten en los inventarios. • Analiza el cumplimiento los de proyectos de licitación, contratación de los servicios, bajo los requerimientos y estándares de calidad y disponibilidad definidos.
Estándares de desempeño	90 – 100 puntos
Requerimientos del cargo	Profesional de Tercer Nivel en Administración o carreras Afines Cursos en Administración Publica Manejo de Sistemas Informáticos
Grado de complejidad	10 anexo 3
Toma de decisiones	Responsable Nivel Estratégico
Actitudes conocimientos y habilidades	Manejo de relaciones interpersonales, planificación, organización y toma de decisiones.
Condiciones de trabajo	Proactivo, soluciona conflictos, motivador, líder, poder de negociación y criterio analítico.

Fuente: Investigación de campo

Elaboración propia

Cuadro 21 Identificación de Analista de mantenimiento 3

Identificación	Analista de mantenimiento 3
Ubicación	Nivel organizacional: Gestión Administrativa Jefe o Responsable Inmediato: Analista Administrativo 3
Finalidad	Supervisar y controlar el funcionamiento óptimo a través de mantenimientos preventivos y correctivos de la infraestructura y la maquinaria del Hospital.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Ayuda a la supervisión de las áreas del hospital para verificar el orden y aseo de ellas. • Realiza el plan anual sobre la gestión de servicios generales. • Estudia los términos para contratación de servicios y productos, para el cumplimiento de los requerimientos técnicos, procedimientos y estándares de calidad para la prestación de los servicios generales. • Elabora el plan de mantenimiento preventivo y correctivo de los vehículos bajo su responsabilidad que consten en los inventarios. • Analiza el cumplimiento los de proyectos de licitación, contratación de los servicios, bajo los requerimientos y estándares de calidad y disponibilidad definidos.
Estándares de desempeño	90 – 100 puntos
Requerimientos del cargo	Profesional de Tercer Nivel en Administración o carreras Afines Cursos en Administración Publica Manejo de Sistemas Informáticos
Grado de complejidad	10 anexo 3
Toma de decisiones	Responsable Nivel Estratégico
Actitudes conocimientos y habilidades	Manejo de relaciones interpersonales, planificación, organización y toma de decisiones.
Condiciones de trabajo	Proactivo, soluciona conflictos, motivador, líder, poder de negociación y criterio analítico.

Fuente: Investigación de campo

Elaboración propia

2.6.1 Perfil de Competencias de Apoyo Gestión Administrativo

En la gestión administrativa se incrementó el cargo de auxiliar de salud Chofer de ambulancia ya que cuando se realizó el estudio de campo se pudo constatar la existencia de este cargo por dicha razón se presenta el perfil de competencia

Cuadro 22. *Identificación del cargo de Auxiliar administrativo de salud (Proceso de Apoyo)*

Identificación	Auxiliar administrativo de salud (Proceso de Apoyo)
Ubicación	Nivel organizacional: Gestión Administrativa Jefe o Responsable Inmediato: Analista Administrativo 3
Finalidad	Brindar apoyo técnico en la ejecución de actividades administrativas para la gestión de los recursos materiales, suministros, bienes, servicios.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza seguimiento de trámite inherentes a talento humano • Atiende llamadas telefónicas de talento humano, riegos y seguridad ocupacional. • Detalla y comunica jefe inmediato los insumos y materiales necesarios para su accionar diario.
Estándares de desempeño	85 – 100 puntos
Requerimientos del cargo	Bachiller en cualquier área
Grado de complejidad	3 anexo 3
Toma de decisiones	Responde al Nivel de Staff
Actitudes conocimientos y habilidades	Polifuncional, creativo.
Condiciones de trabajo	Proactivo, con buen estado físico y criterio analítico.

Fuente: Investigación de campo

Elaboración propia

Cuadro 23. *Identificación del cargo Guarda Almacén*

Identificación	Guarda Almacén
Ubicación	Nivel organizacional: Gestión Administrativa Jefe o Responsable Inmediato: Analista Administrativo 3
Finalidad	Resguardar y consolidar la existencia de bienes muebles de la institución
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Lineamientos generales de la administración de activos fijos institucional; • Informe consolidado de custodia y uso de bienes de planta central; • Reportes de ingresos, egresos y consumos de suministros, materiales y bienes de larga duración • Inventario actualizado a nivel nacional; • Sistema de inventario de activos fijos y almacén • Políticas y estándares para la administración, gestión y control de bienes y servicios diseñados y aplicados; • Plan anual de adquisición de bienes de larga duración y de control • Administración de las bodegas de suministros de oficina y equipos; • Reporte de inventario de suministros y materiales • Actas de entrega-recepción de bienes
Estándares de desempeño	85 – 100 puntos
Requerimientos del cargo	Bachiller en cualquier área
Grado de complejidad	3 anexo 3
Toma de decisiones	Responde al Nivel de Staff
Actitudes conocimientos y habilidades	Relaciones interpersonales, colaborador.
Condiciones de trabajo	Solucionador de conflictos, proactivo, responsable, obediente, colaborador y cordial.

Fuente: Investigación de campo

Elaboración propia

Cuadro 24. Identificación del cargo de Auxiliar administrativo de salud (Chofer de la/as Ambulancia/as)

Identificación	Auxiliar administrativo de salud (Chofer de la/as Ambulancia/as)
Ubicación	Nivel organizacional: Gestión Administrativa Jefe o Responsable Inmediato: Analista Administrativo 3
Finalidad	Realizar el mantenimiento preventivo y correctivo hidrosanitario para la prestación del servicio al cliente interno y externo del hospital.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Lleva un reporte diario de las rutas realizada con la ambulancia • Transporta a los pacientes para su tratamiento • Evalúa el estado operativo de la ambulancia antes de iniciar sus actividades, e informa a su jefe inmediato cualquier novedad • Mantiene la ambulancia en condiciones de higiene óptimas. • Lleva la ambulancia para el respectivo mantenimiento preventivo y correctivo definido por su responsable.
Estándares de desempeño	85 – 100 puntos
Requerimientos del cargo	Técnico en Emergencias Sanitarias, Enfermería o afines Licencia profesional de conductor tipo “C” (conducción de vehículos del Estado). Experiencia en conducción mínimo de 1 año.
Grado de complejidad	4 anexo 3
Toma de decisiones	Responde al Nivel de Staff
Actitudes conocimientos y habilidades	Solución de problemas, relaciones humanas.
Condiciones de trabajo	Buena estado físico, amable, solucionador de conflictos.

Fuente: Investigación de campo

Elaboración propia

Cuadro 25. *Identificación del cargo de Asistente de Bodega*

Identificación	Asistente de Bodega
Ubicación	Nivel Organizacional: Gestión Administrativa Jefe o Responsable Inmediato: Analista Administrativo 3
Finalidad	Dar apoyo general desarrollo de actividades administrativas para el manejo de los recursos materiales, suministros, bienes, servicios, equipos e insumos médicos necesarios para la ejecución de los planes, programas, proyectos y actividades del hospital.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Lineamientos generales de la administración de activos fijos institucional; • Informe consolidado de custodia y uso de bienes de planta central; • Reportes de ingresos, egresos y consumos de suministros, materiales y bienes de larga duración • Inventario actualizado a nivel nacional; • Sistema de inventario de activos fijos y almacén • Políticas y estándares para la administración, gestión y control de bienes y servicios diseñados y aplicados; • Plan anual de adquisición de bienes de larga duración y de control • Administración de las bodegas de suministros de oficina y equipos; • Reporte de inventario de suministros y materiales <p>Actas de entrega-recepción de bienes</p>
Estándares de desempeño	85 – 100 puntos
Requerimientos del cargo	Bachiller en cualquier área
Grado de complejidad	3 anexo 3
Toma de decisiones	Responde al Nivel de Staff
Actitudes	Manejo de relaciones interpersonales, planificación,

conocimientos y habilidades	organización y control interno.
Condiciones de trabajo	Líder, solucionar conflictos, proactivo, poder de negociación y criterio analítico

Fuente: Investigación de campo

Elaboración propia

Cuadro 26. *Identificación del cargo de Asistente de Adquisiciones*

Identificación	Asistente de Adquisiciones
Ubicación	Nivel Organizacional: Gestión Administrativa Jefe o Responsable Inmediato: director/a Administrativo/a Financiera
Finalidad	Supervisar los procesos contractuales según la necesidad de las diferentes áreas, aplicando las disposiciones legales y reglamentarias que son de cumplimiento obligatorio, para la adquisición de bienes, ejecución de obras y servicios.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Revisa los requerimientos de las diferentes áreas con los documentos precontractuales: requerimiento de la necesidad, solicitud de compra y certificación presupuestaria. • Supervisa la ejecución de los procesos en el portal compras públicas y procesos de contratación realizados por las diferentes áreas. • Supervisa la ejecución del plan anual de compras públicas en conformidad a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública. • Revisa los sobres recibidos de las ofertas de los procesos de contratación, verificando que sean remitidos a la comisión técnica o al área requirente a fin de que

	<p>elaboren el acta de apertura y calificación de las ofertas o el informe técnico.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisa la elaboración de cuadros comparativos de las ofertas recibidas y que la documentación cumpla con los requisitos previos envió al área financiera, de los procesos de contratación. • Realiza las demás actividades requeridas por su inmediato superior dentro de su ámbito de acción
Estándares de desempeño	85 – 100 puntos
Requerimientos del cargo	<p>Título de Tercer Nivel en Contabilidad, Derechos y/o afines.</p> <p>Manejo de sistemas de contratación pública mínimo 1 año.</p> <p>Cursos de bases jurídicas de la contratación pública.</p>
Grado de complejidad	12 anexo 3
Toma de decisiones	Responde al Nivel de Staff
Actitudes conocimientos y habilidades	Análisis y aplicación de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de contratación y compras Públicas según el Reglamento General
Condiciones de trabajo	Trabajo en equipo, criterio analítico de excelente ética profesional.

Fuente: Investigación de campo

Elaboración propia

Cuadro 27. Identificación del cargo de Analista de Adquisiciones 1

Identificación	Analista de Adquisiciones 1
Ubicación	Nivel Organizacional: Gestión Administrativa Jefe o Responsable Inmediato: director/a Administrativo/a Financiera
Finalidad	Ejecutar procesos contractuales según la necesidad de las diferentes áreas, aplicando las disposiciones legales y reglamentarias que son de cumplimiento obligatorio para la adquisición de bienes, ejecución de obras y servicios.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Analiza los documentos precontractuales de todas las áreas acerca del requerimiento de las necesidades, solicitudes de compra y certificación presupuestaria. • Realiza el proceso de compras públicas a través del portal por las diferentes áreas y procesos de contratación. • Lleva a cabo el plan anual de compras públicas de acuerdo a la Ley. • Analiza las ofertas recibidas para la contratación y realiza el informe técnico del proceso de compras públicas. • Solicita y analiza la documentación recibida de parte de las comisiones técnicas o informes técnicos, para la respectiva adjudicación.
Estándares de desempeño	85 – 100 puntos
Requerimientos del cargo	Título de Tercer Nivel en Contabilidad, Derechos y/o afines. Manejo de sistemas de contratación pública mínimo 1 año. Manejo de la Administración Pública
Grado de complejidad	10 anexo 3
Toma de decisiones	Responde al Nivel de Staff
Actitudes conocimientos y habilidades	Análisis y aplicación de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de contratación y compras Públicas según el Reglamento General
Condiciones de trabajo	Trabajo en equipo, criterio analítico de excelente ética profesional.

Fuente: Investigación de campo

Elaboración propia

Cuadro 28. *Identificación del cargo de Analista de Activos Fijos 1*

Identificación	Analista de Activos Fijos 1
Ubicación	Nivel Organizacional: Gestión Administrativa Jefe o Responsable Inmediato: Analista Administrativo 3
Finalidad	Resguardar el inventario de insumos, equipos, medicamentos y materiales del hospital, bajo un sistema de buenas prácticas de almacenamiento, para la buena preservación de los medicamentos, suministros y materiales.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Controla el ingreso y salida de los insumos, suministros y materiales solicitados a la bodega del hospital. • Verifica el estado de los medicamentos, cantidad, caducidad, lotes y registro sanitario conforme la documentación requerida. • Realiza los respaldos para el sustento de ingresos y egresos de los medicamentos, insumos, materiales y suministros a su responsabilidad. • Lleva el control de los medicamentos provenientes de otras unidades de salud del ministerio. • Registra la entrada y salida de los insumos, materiales, suministros y medicamentos adquiridos.
Estándares de desempeño	85 – 100 puntos
Requerimientos del cargo	Título de Tercer Nivel en Contabilidad y Auditoría y/o afines. Experiencia en Administración de bodega Manejo de administración y control de bienes del sector público, existencias e inventarios, atención al cliente y ética profesional.
Grado de complejidad	10 anexo 3
Toma de decisiones	Responde al Nivel de Staff
Actitudes conocimientos y habilidades	Relaciones interpersonales, capacidad para la toma de decisiones, pensamiento crítico.
Condiciones de trabajo	Líder, motivador, generador del trabajo en equipo, proactivo con criterio analítico y ética profesional.

Fuente: Investigación de campo

Elaboración propia

Cuadro 29. Identificación del cargo de Analista Hidrosanitario

Identificación	Analista Hidrosanitario
Ubicación	Nivel Organizacional: Gestión Administrativa Jefe o Responsable Inmediato: Analista Administrativo 3
Finalidad	Realizar el mantenimiento preventivo y correctivo hidrosanitario del hospital de usuarios externos e internos, aplicando la normativa legal vigente.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Emite informes sobre el mantenimiento preventivo y correctivo de las instalaciones hidrosanitarias. • Realiza la propuesta del plan de mantenimiento preventivo y correctivo hidrosanitario del hospital. • Evalúa la calidad del sistema hidrosanitario del hospital • Realiza la propuesta de modernización de instalaciones físicas de los Hospitales o aspectos que crea pertinente.
Estándares de desempeño	85 – 100 puntos
Requerimientos del cargo	Bachiller en cualquier especialidad. Manejo de personal y en el tratamiento de residuos sólidos Cursos en seguridad industrial, gestión ambiental, relaciones humanas y liderazgo.
Grado de complejidad	10 anexo 3
Toma de decisiones	Responde al Nivel de Staff
Actitudes conocimientos y habilidades	Relaciones interpersonales, proactivo, liderazgo.
Condiciones de trabajo	Líder, motivador, solucionar conflictos, que fomente el trabajo en equipo.

Fuente: Investigación de campo

Elaboración propia

Cuadro 30. Identificación del cargo de Analista de Eléctrica – Electrónica

Identificación	Analista de Eléctrica – Electrónica
Ubicación	Nivel Organizacional: Gestión Administrativa Jefe o Responsable Inmediato: Analista Administrativo 3
Finalidad	Asegurar el cuidado y mantenimiento del estado y funcionamiento técnico de las instalaciones eléctricas, maquinaria y equipos de la Institución, para la prestación de servicios eficaz y oportuna
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza el plan de mantenimiento continuo de las instalaciones eléctricas del hospital. • Evalúa el sistema eléctrico de la infraestructura para la realización de modificaciones relacionadas con obra civil. • Programa la transferencia eléctrica de emergencia. • Estudia la demanda eléctrica y cálculo de alimentadores eléctricos. • Desarrolla el mantenimiento preventivo y correctivo eléctrico del equipo médico de todas las áreas del hospital.
Estándares de desempeño	85 – 100 puntos
Requerimientos del cargo	Título de Tercer Nivel o Tecnólogo Eléctrico o Electromecánico. Experiencia en manejo de circuitos eléctricos, hidráulicos, generadores, redes eléctricas al menos 1 año Capacitación en Instalaciones eléctricas, industriales, manejo de herramientas, operación de equipos de trabajo en altura.
Grado de complejidad	10 anexo 3
Toma de decisiones	Responde al Nivel de Staff
Actitudes conocimientos y habilidades	Manejo de herramientas, operaciones equipos de trabajo eléctrico en altura y estructuras básicas.
Condiciones de trabajo	Proactivo, con buen estado físico y criterio analítico.

Fuente: Investigación de campo

Elaboración propia

Cuadro 31. Identificación del cargo de secretaria 1

Identificación	Secretaría 1
Ubicación	Nivel Organizacional: Gestión Administrativa Jefe o Responsable Inmediato: Analista Administrativo 3
Finalidad	Realizar las funciones de secretaria y asistente administrativo para la Gerencia y Dirección del hospital, de forma ágil y oportuna.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Ayuda a la elaboración de planes anuales de contratación y Adquisición de bienes y servicios • Hace seguimiento de trámite inherente a la Gerencia Hospitalaria, Dirección Asistencial y Dirección Hospitalaria. • Recibe llamadas telefónicas de la Gerencia Hospital, Dirección Asistencial y Dirección Hospitalaria. • Prioriza la agenda de actividades, concede y coordina las entrevistas. • Atiende a usuarios que buscan hablar con la Gerencia Hospital, Dirección Asistencial y Dirección Hospitalaria.
Estándares de desempeño	85 -100 puntos
Requerimientos del cargo	Título de Tercer Nivel en Comercio y Administración con bases en Secretariado. Experiencia en labores de secretaría mínimo 1 año. Experiencia o cursos de atención al cliente
Grado de complejidad	5 anexo 3
Toma de decisiones	Responde al Nivel de Staff
Actitudes conocimientos y habilidades	Excelentes relaciones interpersonales y criterio analítico.
Condiciones de trabajo	Solucionador de conflictos, proactivo con criterio analítico para llegar a acuerdos en la recaudación.

Fuente: Investigación de campo

Elaboración propia

2.7 Perfiles de Competencias Gestión de Comunicación TICS

Cuadro 32. *Identificación del cargo de Analista de la Información y Comunicación 3*

Identificación	Analista de la Información y Comunicación 3
Ubicación	Nivel organizacional: Gestión de Tecnologías de la Información y Comunicaciones Jefe o Responsable Inmediato: Coordinador/a Administrativo Financiero
Finalidad	Coordinar la administración de recursos tecnológicos y de telecomunicaciones, buscando la optimización y su correcto funcionamiento.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Vigila el manejo de infraestructura tecnológica en el hospital. • Coordina la aplicación de políticas y estándares de los procesos administrativos institucionales en el área de tecnologías de información y comunicaciones. • Coordina el mantenimiento de programas informáticos, internet, correo institucional, central telefónica digital. • Supervisa el funcionamiento de los equipos adquiridos y otros equipos tecnológicos computacionales y comunicacionales de la institución según sus Activos Fijos y Bodega. • Regula el acceso y manejo de los recursos y servicios tecnológicos.
Estándares de desempeño	90 – 100 puntos
Requerimientos del cargo	Profesional de Tercer Nivel en Sistemas de Información y Comunicación. Cursos en Administración Pública

	Conocimientos de motivación personal, gestión pública, atención al cliente, relaciones humanas, administración de personal, seguridad industrial, seguridad ocupacional. Experiencia de 1 año de publicidad y mercadeo
Grado de complejidad	13 anexo 4
Toma de decisiones	Responsable Nivel Estratégico
Actitudes conocimientos y habilidades	Analítico, con mentalidad lógica, proactivo, líder, toma de decisiones.
Condiciones de trabajo	Activo, Predisposición a realizar actividades que requieren esfuerzo físico, trabajo bajo presión y en equipo

Fuente: Investigación de campo

Elaboración propia

2.7.1 Perfiles de Competencias de Apoyo Gestión de la Comunicación TICS

Cuadro 33. *Identificación del cargo de Analista de Tecnologías de la Información y Comunicación 1*

Identificación	Analista de Tecnologías de la Información y Comunicación 1
Ubicación	Nivel Organizacional: Gestión de Tecnologías de la Información y Comunicaciones Jefe o Responsable Inmediato: Analista de Tecnologías de la Información y Comunicaciones 3
Finalidad	Controlar el manejo de los recursos tecnológicos informáticos y de telecomunicaciones, con el fin de optimizar y asegurar el correcto funcionamiento de los mismos de acuerdo a la normativa de recursos informáticos.

Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Maneja la infraestructura tecnológica en el hospital. • Da mantenimiento de programas informáticos vigentes, servicio de internet, correo institucional y central telefónico digital. • Realiza informes del funcionamiento de los equipos tecnológicos computacionales y comunicacionales del hospital en conjunto con los responsables de las áreas de Activos Fijos y Bodega. • Elabora los planes de contingencias de respaldo de información. • Regula el manejo y acceso de los recursos y servicios tecnológicos.
Estándares de desempeño	85 – 100 puntos
Requerimientos del cargo	<p>Título de Tercer Nivel en Sistemas de Información</p> <p>Cursos en informática, redes de comunicación, sistemas operativos, administración de sistemas, diseño y manejo bases de datos</p> <p>Experiencia de 1 año de en manejos de redes informáticas y administración</p>
Grado de complejidad	10 anexo 4
Toma de decisiones	Responde al Nivel de Staff
Actitudes conocimientos y habilidades	Manejo de relaciones interpersonales, planificación, organización y toma de decisiones.
Condiciones de trabajo	Líder, motivador, concentración y de solución inmediata de problemas.

Fuente: Investigación de campo

Elaboración propia

Cuadro 34. Identificación de cargo de Analista de Soporte Técnico

Identificación	Analista de Soporte Técnico
Ubicación	Nivel Organizacional: Gestión de Tecnologías de la Información y Comunicaciones Jefe o Responsable Inmediato: Analista de Tecnologías de la Información y Comunicaciones 3
Finalidad	Brindar soporte técnico a los equipos del hospital en la gestión y administración de las tecnologías de la información y comunicación, dirigida a la optimización de recursos de según las políticas y estándares definidos.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar planes de contingencias y recuperación de desastres de los sistemas de información, comunicación, base de datos y todos los recursos informáticos. • Ejecutar planes de mantenimiento preventivo y correctivo de los aspectos tecnológicos del hospital • Controla y registra los activos informáticos dados a los funcionarios del hospital en coordinación con la unidad administrativa. • Aplica políticas y estándares establecidos por la Dirección Nacional de Tecnologías de la Información y Comunicaciones • Controla las necesidades del sistema de información en conjunto con la Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicaciones Zonal y Dirección Nacional de Tecnologías de la Información y Comunicaciones
Estándares de desempeño	85 – 100 puntos
Requerimientos	Título de Tercer Nivel en Sistemas de Información con

del cargo	bases de Administración Cursos en Administración Publica Manejo de sistemas informáticos y bases de datos Experiencia de 1 año de en manejos de redes informáticas y administración
Grado de complejidad	10 anexo 4
Toma de decisiones	Responde al Nivel de Staff
Actitudes conocimientos y habilidades	Buena relación interpersonales, capacidad de toma de decisiones y solución de problema.
Condiciones de trabajo	Activado, proactivo, concentración y de solución inmediata de problemas.

Fuente: Investigación de campo

Elaboración propia

2.8 Premisas de implementación de la propuesta

2.8.1 Análisis De La Factibilidad

Para la elaboración de la presente propuesta de Perfiles de competencia se ha tomado en consideración los siguientes factores:

2.8.2 Factor Operativo

La propuesta de la elaboración del perfil de competencias de los cargos del Área Administrativa Financiera del Hospital Provincial General de Latacunga será elaborada de forma práctica, organizada y sistematizada; de tal manera que permita la comprensión de cualquier persona y así pueda ser ejecutada de esta forma a continuación se presentados procesos actuales contrapuestos con el desarrollo de la propuesto.

Cuadro 35. Factor Operativo

Perfiles Actuales	Propuesta
No poseen análisis de complejidad de los perfiles	Perfiles de competencias en concordancia con análisis ocupacional bajo investigación de campo
No existe valoración de factores	Perfiles valorados bajo valoración por puntos
Se encuentran enmarcadas en las competencias generales del Orgánico Funcional de los Hospitales del Ministerio de Salud Pública.	Se encuentran enmarcados en las competencias del orgánico Funcional y bajo las necesidades de cada puesto de trabajo del Hospital Provincial General de Latacunga
Su desarrollo se realizó sin investigación de campo no se apega a la realidad de cada Institución	Permite la participación de los actores fundamentales en la gestión de talento humano los trabajadores

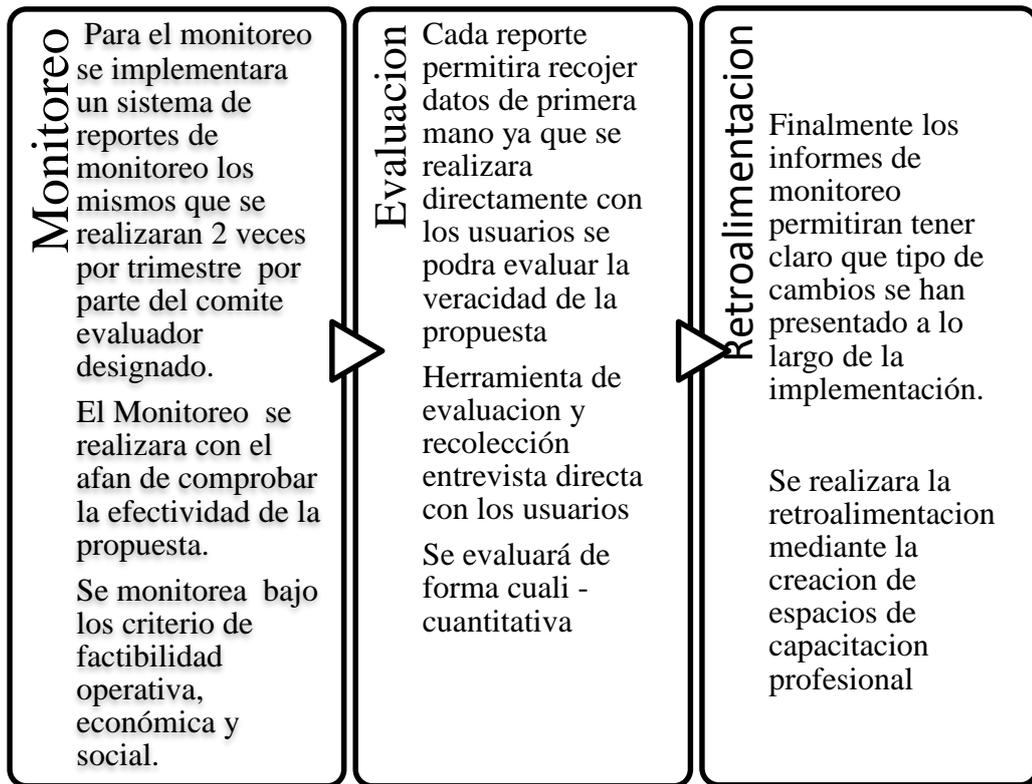
Fuente: Investigación de campo

Elaboración propia

2.8.3 Monitoreo y Evaluación

Se presenta el esquema que permitirá el monitoreo, evaluación y retroalimentación de la presente propuesta.

Gráfico 5 Monitoreo, Evaluación y Retroalimentación de la Propuesta



Fuente: Investigación de campo

Elaboración propia

2.9 Conclusiones

- ✓ Al aplicar estas fases, se determinará de forma adecuada, los perfiles para cada cargo del área administrativa, a los fines de impulsar sus fortalezas y mitigar las debilidades existentes. De esta manera, no solamente se pretende construir un recurso humano eficiente sino también comprometido con la institución.
- ✓ La adecuada gestión del talento humano implica que sus funciones sean definidas de forma adecuada y que las mismas sean armonizadas con los procesos de la organización.

CAPÍTULO III: APLICACIÓN Y/O VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

3.1 Análisis del diagnóstico ocupacional

El diagnóstico ocupacional fue realizado bajo la investigación de campo el mismo que permitió determinar cuáles eran los factores que influyen en la selección de personal y la calificación de puestos la técnica utilizada para este fin es la exploración de campo, misma que fue aplicada de forma conjunta con una encuesta a los niveles jerárquicos superiores y niveles de apoyo de esta manera se visualizó los puntos críticos del área de Talento Humano

El principal objetivo del Hospital Provincial General de Latacunga es brindar atención de salud con calidez y calidad cuenta con una amplia cartera de servicios de salud cumpliendo así con su premisa de recuperación y rehabilitación de la salud de sus usuarios.

Su estructura organizativa según el organigrama posee niveles jerárquicos superiores y niveles de apoyo el nivel que fue objeto de diagnóstico ocupacional fue el área Financiera, Administrativa en donde encontramos el área de talento humano, financiero, administrativo y Tics teniendo, este departamento bajo su responsabilidad el trabajo de ochenta y cuatro (84) empleados desde los niveles superiores hasta el nivel de apoyo.

El diagnóstico ocupacional muestra bajo el criterio de estos de los actores trascendentales que uno de los rasgos principales que deberían tener los aspirantes a estos cargos son vocación para la atención a la ciudadanía de la misma forma deben poseer el conocimiento, la habilidad y la capacidad de usar la información para contribuir al plan estratégico de la organización esto como parte fundamental del perfil.

Se constató que el orgánico estructural todavía tiene ciertas falencias en la calificación de puestos no está enfocado en estructurar el mismo bajo el perfil de competencias y evaluación que son tan necesarias para la institución

El área Financiera concuerda que el trabajo se lo realiza de manera coordinada con todas las áreas pese a eso se dificulta el ambiente laboral y el seguimiento de procesos por la frecuente rotación de personal a esto también acotan que no hay un plan de capacitación que ayude a la profesionalización de los empleados, la normativa limita de sobremanera a estos procesos.

3.1. Evaluación de expertos

Bajo la premisa de validez la factibilidad de la propuesta, se realizó una encuesta a 2 profesionales en el área de Talento Humano los mismos que se encuentran detallados en los Anexos del 3 al 5 quienes fueron escogidos por su experticia en los temas tratados en la propuesta.

Los expertos poseen título de cuarto nivel en su respectiva área y su nivel de experiencia se encuentra entre los 5 y 10 años respectivamente.

Para realizar la selección de los expertos se efectuaron las siguientes actividades

1. Se escogió a los validadores que tenga un perfil enfocado al Talento Humano ya sea bajo estudios o experiencia.
2. Las respuestas a estas interrogantes fueron recabadas mediante un cuestionario de valoración que va de 5 a 1, en una escala descendente de 5 hasta 1, donde 5 – Excelente, 4 – Muy Bien, 3 – Bien, 2 – Regular, 1 – Insuficiente. (Ver Anexo 5 y 6)
3. Respondieron una encuesta según el campo de dominio; es decir, relacionada con la propuesta desarrollada en la presente disertación.

Cuadro 36 Validadores de la propuesta

NOMBRE	TITULO	TRABAJO ACTUAL	EXPERIENCIA	TRAYECTORIA	CORREO	TELF
Deysi Guicella Hidalgo Oñate	Ingeniera Gestión Gerencial Magister en Gestión de Talento Humano	Analista de Talento Humano	5 años	10 años	deysi.hidalgo@utc.edu.ec	0979395657
Libia Dolores Almeida Álvarez	Magister en Desarrollo Social y Educativo	Docente Universitario	17 años	10 años	Libia.almeida@utc.edu.ec	0984827986

Fuente: Investigación de campo

Elaboración propia

Cuadro 37 Resultados de Validación.

PROFESIONALES	MEDIA ARITMÉTICA	MODA
	\bar{x}	\hat{x}
Talento Humano		
Profesional 1	4,6	5
Profesional 2	4	4

Fuente: Investigación de campo

Elaboración propia

3.2 Informe de validez

En cuanto a la validez del contenido, la encuesta fue sometida al criterio y juicio de 2 expertos como lo muestran los Cuadros N 38 y 39 se les entrego un instrumento que consta toda la propuesta Diagnostico Ocupacional, Evaluación y Análisis de perfiles, Propuesta de perfiles ocupacionales, Factibilidad, monitoreo y evaluación y 6 ítems con sus respectivos índices de evaluación acompañados de las instrucciones para su llenado bajo estas premisas se presenta el informe de validez de la presente propuesta.

El primer experto nos da una valoración de 5 en cuatro de los 6 componentes y 4 dos de los componentes obteniendo una media aritmética de 4,6 y una moda de 5. Es decir que el usuario valora la propuesta como muy buena con tendencia excelente tanto en el diagnóstico ocupacional como la propuesta de perfiles por competencia.

El experto dos da como resultados una media aritmética de 4,5 y una moda de 4 y 5, es decir que el usuario valora la propuesta entre muy buena, en el diagnóstico ocupacional y como la propuesta de perfiles de competencia.

Matriz de consolidación de expertos

Una vez culminada la respuesta individual de los expertos, se diseñó una matriz consolidando todas las respuestas de los expertos, en la que se establece los puntajes por componente y porcentajes por componente de cada experto para luego obtener el promedio general de puntaje por componente y el porcentaje general por componente, si el puntaje promedio obtenido es mínimo de 2,5 y el porcentaje promedio es mínimo de 50%, la propuesta sería considerada como “Válida.”

Cuadro 38 Matriz de consolidación de expertos

Experto Componente a evaluar	EXPERTO 1		EXPERTO 2	
	PUNTAJE X COMP	%X COMP	PUNTAJE X COMP	%X COMP
Argumentación del modelo propuesto	5	100,00%	4	80%
Estructuración del modelo propuesto	4	80,00%	4	80%
Lógica interna del modelo propuesto	5	100,00%	4	80%
Importancia del modelo propuesto para el futuro de las carreras del área de la institución	5	100,00%	5	100%
Facilidad para su implementación	4	80,00%	3	60%
Valoración Integral del modelo propuesto	5	100,00%	4	80%
Promedio Total	4,6	93,33 %	4	80%

*Fuente: Investigación de campo
Elaboración propia*

Los 2 expertos señalan una aprobación con un puntaje mayor 2,5 y un porcentaje mayor al 50 % en los componentes analizados, por lo tanto, se consideró como validada la propuesta.

3.2. Evaluación de usuarios

La evaluación de usuarios fue dirigida a los coordinares del nivel jerárquico superior del área de Talento Humano del Hospital Provincial General de Latacunga.

Cuadro 39 Usuario Validador de la propuesta.

NOMBRE	TITULO	TRABAJO ACTUAL	EXPERIENCIA	TRAYECTORIA	CORREO	TELF
Daniel Fernando Rodríguez Cevallos	Especialista Superior en Dirección de personas y Talento Humano	Coordinador Unidad Administrativo de Talento Humano	10 años	10 años	daniel.rodriguez@msp3.gob.ec	0987207165

Fuente: Investigación de campo

Elaboración propia

3.2.1 Informe de Validez

Una vez que se entregó el documento que contiene la propuesta para la validación del usuario misma que se realizara bajo un cuestionario de valoración que va de 5 a 1, en una escala descendente de 5 hasta 1, donde 5 – Excelente, 4 – Muy Bien, 3 – Bien, 2 – Regular, 1 – Insuficiente

El Usuario emite la siguiente valoración una media aritmética de 5 dando una calificación de excelente una moda de 5 lo que corresponde a una valoración de 100% aceptación dando por valida la propuesta el usuario también emite observaciones las cuales constatan la aceptación de la misma.

“Los perfiles de puestos propuestos en el presente documento de gestión se hallan de forma estructurada, lo mismo permite precisar donde como, cuando cada persona va a prestar un servicio, esta herramienta administrativa describe las actividades y las responsabilidades de los puestos que existen en la institución, así como también las interrelaciones internas y externas.

La Unidad Administrativa de Talento Humano del Hospital Provincial General de Latacunga implementara los perfiles de puestos en los procesos de selección y contratación para cubrir las vacantes en las unidades del proceso adjetivo, establecido en el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos”

Bajo estas aseveraciones podemos concluir que la propuesta es válida tanto para los usuarios como para los expertos ya que se convierte en una herramienta para el mejoramiento de la gestión de Talento Humano.

3.2 Conclusiones del III capítulo

- El diagnóstico ocupacional permitió entender de forma precisa las necesidades de cada puesto de trabajo de modo que bajo el mismo se mejorara la gestión de todo lo que concierne a Talento Humano.
- La validación de los expertos permitió recoger las observaciones que permitirán pulir la propuesta para que sea operativa y eficaz
- Finalmente, el usuario está dispuesto a poner en marcha la propuesta lo que permite evidenciar que la misma se encuentra apegada a los requerimientos del Hospital.

CONCLUSIONES

- Al culminar la presente investigación se puede definir la gran importancia que tiene el diagnóstico ocupacional en una institución y más aún en aquellas que su principal misión es la atención oportuna al ciudadano, esta disertación es una puerta abierta a nuevas prácticas dentro del área de Talento Humano ya que se pudo recoger y compartir conocimiento teórico y por otra parte se ha podido evidenciar que la gestión de talento humano es la clave para el buen funcionamiento de toda institución el diagnóstico realizado en esta primera etapa permitió sacar a flote las distintas necesidades que tienen todos los niveles del área administrativa financiera y como es importante establecer un perfil específico para cada puesto de trabajo.
- Al presentar la propuesta, misma que recoge todas las necesidades que se presentaron en el diagnóstico permitió constatar que se debía afinar los perfiles bajo un análisis de competencias también se estructuró la propuesta de valoración y clasificación de cargos del Hospital Provincial General de Latacunga, del área administrativa-financiera al conocer que la institución en la actualidad maneja el sistema de perfiles; que no es el adecuado a nivel de su gestión. La valoración y clasificación de puestos se ha efectuado sobre la base de las políticas, normas e instrumentos emitidos por los entes rectores por lo que se considera oportuna y viable su aplicación.
- Al obtener la validación de los expertos tanto como el visto bueno del usuario se puede concluir que la presente investigación recoge todas las necesidades que tiene el área administrativa financiera en cuanto a gestión de Talento Humano lo que permite establecer que

la presente investigación es viable y mejorara la operatividad del área anteriormente mencionada.

RECOMENDACIONES

- Los lineamientos trazados en el presente trabajo están establecidos de acuerdo a los requerimientos de las actividades que se desarrollan dentro de la Institución es importante que se realice un diagnóstico del desempeño bajo este de modelo de gestión propuesta de manera que el mismo sea actualizado bajo las exigencias del entorno el mismo que es cambiante en lo económico, social y tecnológico.
- Se recomienda utilizar la presente investigación como una herramienta básica para mejorar y encaminar la gestión de talento humano dentro de la institución por la importancia del contenido implícito que posee es decir modelos, normas, perfiles los que se ajustaron a las actividades y necesidades de la Institución, por todo esto se recomienda que el cumplimiento de estos lineamientos debe ser aplicados en los procesos necesarios.
- La implementación de la propuesta será responsabilidad neta de los directivos y encargados de talento humano cuestión que se recomienda tener presente a fin de que se verifiquen en la realidad tanto los diagnósticos cuanto los procesos planteados.

Referencias Bibliográficas

- Alles, M. (2006). Dirección estratégica de recursos humanos,. Buenos Aires: Argentina: nueva edición; Ediciones Granica S.A. Obtenido de documento disponible en: https://books.google.co.ve/books?id=jozhbqMukZsC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=
- Bada, A. (2011). Elaboración del Perfil de Competencias para el puesto de Gestor “B” de Negocios Bancarios en la Sucursal 4351 del BANDEC. Villa Clara. Tesis de grado, Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas Cuba: Cuba.
- Boyatzis, R. E. (Diciembre de 1982). *El desarrollo de competencias sin valores*. Obtenido de Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231318274007>
- Cejas, M. (2005). La Formación por competencias: Una visión estratégica en la gestión de personas. *Revista Visión Genera*, Núm. , vol. 4, pp.11-22.
- Consejo de Monumentos Nacionales, R. d. (15 de Enero de 2016). *Manual perfiles de cargos por competencias*. Obtenido de documento disponible en: https://www.monumentos.gob.cl/sites/default/files/16.06.09_manual_de_cargos.pdf
- Cuesta Santos, A. (2011). Revista Brasileira de Gestão de Negócios. *Metodología de Gestión por Competencias asumiendo la norma cubana sobre gestión de capital humano*, vol. 13, N° 40, pp. 300-31; .
- Díaz, R., &Arancihia ,V. (2002). Historia, definiciones y generación de un modelo de competencias para las organizaciones y las personas. *Revista PSYKHE*, Vol.11, N°2, pp.207-214.
- Díez de Castro, J.& Redondo ,C. (1996). Administración de Empresas: Casos, cuestiones y lecturas. *Revista Andaluza de Relaciones Laborales N°2* , 60. Obtenido de documento disponible en: <http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/2321/b13768323.pdf?sequence=1>
- Fernández M., Vázquez M., Dujarríc G., Diaz N., Soto H. (2015). Perfil por competencias laborales y modelo de selección de personal para el cargo técnico a en gestión de recursos humanos. *Revista electrónica de estudiantes*, 24,26.

- Hernández, R. (2014). Metodología de la Investigación, 6ta ed. McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hoffman, T. (1999). The meanings of competency. *Journal of European Industrial Training*, Vol.23, N°6, pp.275-285.
- Jauregui, A. (16 de Agosto de 2017). *lifeder.com*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/valuacion-puestos/>
- Koontz ,H.& Weihrich, H.& Cannice, M. . (2012). *Administración una Perspectiva Global y empresarial*. México: , Mc Graw- Hill interamericana editores SA,. Obtenido de documento disponible en: <http://cieu.com.ar/descargas/2017/administracion.pdf>
- Lagos, D. C. (23 de 01 de 2015). *acultad de Ciencias Sociales Universidad de Chile*. Obtenido de Perfil por competencias del académico investigador en psicología: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/136673>.
- Lar, S. (2017). Estandares de desempeño y competencias. *Estandares educativos*, 23,25.
- Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. New York: Polmform.
- Ministerio de Hacienda, C. (2007). *Orientaciones metodológicas para la elaboración de perfiles de terceros niveles jerárquicos en los servicios públicos*. Chile: Ministerio de Hacienda,.
- Montoya ,C. & Boyero, M. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Revista Científica "Visión de Futuro"* ,, pp. 1-20 vol. 20, núm. 2,.
- Oficina Nacional de Innovación de Gestión, R. d. (2002). *Competencias Laborales en la Administración Pública Serie para la Mejora Continua en las Organizaciones Públicas*.
- OIT. (2016). *Métodos más utilizados de valoración de puestos de trabajo*. Toronto: Epadwa.
- Ortiz-Díaz, J. (2016). *Incidencia de los perfiles gerenciales hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales*. Universidad Militar Nueva Granada: Colombia: Tesis de Grado de la Facultad de Relaciones Internacionales.
- Pardo, C. & Porras, J. (2011). La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas. *Revista Gestión Social* , Vol.4, Núm. 2; pp.167-183.

- Pereda Marín, S. y Berrocal Berrocal, F. (1993). Valoración de puestos de trabajo. Madrid: Knowledge.
- Rodríguez, I. J. (2016). El perfil por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del personal del área comercial de la Empresa Automotores de La Sierra S.A. del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua. En U. T. Ambato, *Tesis de Grado*. Ambato.
- Sandoval F., Montaña N., Miguel V., y Ramos E. (2012). Gestión de perfiles de cargos laborales basados en competencias. *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 17, núm. 60, pp. 660-675,.
- Soltura, A. & Cuesta, A. (2008). Diseño estratégico de perfiles de cargos por competencias: Una contribución al alineamiento del desempeño individual con el desempeño organizacional. *Ingeniería Industrial*,.
- Spencer, L. & Spencer, S. (1993). *Competence at work. Models for superior*. New York: Wiley & Sons.
- Villamar, J. (2018). *Levantamiento de perfiles por competencias y manual de funciones Grúas Atlas: tesis de grado* .: Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana.

Anexo 1

Determinación de niveles de complejidad de Gestión de Talento Humano

Analista de Talento Humano - Nivel -Superior	Valoración entre 1- 3 puntos
Grado de procedimentación:	3,00
Pasos no redundantes	3,00
Arboles de decisión	3,00
Grado de interacción entre pasos	2,00
Grado de estabilidad-variabilidad del procedimiento	2,00
Total	12,00

Analista de Talento Humano 1 - Nivel – Apoyo	Valoración entre 1- 3 puntos
Grado de procedimentación	2,00
Pasos no redundantes	2,00
Arboles de decisión	2,00
Grado de interacción entre pasos	2,00
Grado de estabilidad-variabilidad del procedimiento	2,00
Total	10,00

Auxiliar Administrativo de Salud- Nivel -Apoyo	Valoración entre 1- 3puntos
Grado de procedimentación:	0,00
Pasos no redundantes	0,00
Arboles de decisión	1,00
Grado de interacción entre pasos	1,00
Grado de estabilidad-variabilidad del procedimiento	1,00
Total	3,00

Analista de Seguridad - Nivel -Apoyo	Valoración entre 1- 3puntos
Grado de procedimentación:	2,00
Pasos no redundantes	2,00
Arboles de decisión	3,00
Grado de interacción entre pasos	2,00
Grado de estabilidad-variabilidad del procedimiento	2,00
Total	11,00

Analista de Riesgo - Nivel -Apoyo	Valoración entre 1- 3 puntos
Grado de procedimentación:	2,00
Pasos no redundantes	3,00
Arboles de decisión	2,00
Grado de interacción entre pasos	2,00
Grado de estabilidad-variabilidad del procedimiento	2,00
Total	11,00

Asistente de Talento Humano- Nivel -Superior	Valoración entre 1- 3 puntos
Grado de procedimentación:	1,00
Pasos no redundantes	1,00
Arboles de decisión	1,00
Grado de interacción entre pasos	1,00
Grado de estabilidad-variabilidad del procedimiento	1,00
Total	5,00

Anexo 2

Determinación de grados de complejidad de Gestión Financiera

Analista Financiero 3- Nivel Superior	Valoración entre 1- 3 puntos
Grado de procedimentación:	3,00
Pasos no redundantes	3,00
Arboles de decisión	3,00
Grado de interacción entre pasos	2,00
Grado de estabilidad-variabilidad del procedimiento	2,00
Total	13,00

Analista de Contabilidad 2-Nivel de Apoyo	Valoración entre 1- 3 puntos
Grado de procedimentación:	3,00
Pasos no redundantes	3,00
Arboles de decisión	2,00
Grado de interacción entre pasos	2,00
Grado de estabilidad-variabilidad del procedimiento	2,00
Total	12,00

Analista de Contabilidad 1-Nivel de Apoyo	Valoración entre 1- 3 puntos
Grado de procedimentación:	2,00
Pasos no redundantes	2,00
Arboles de decisión	2,00
Grado de interacción entre pasos	2,00
Grado de estabilidad-variabilidad del procedimiento	2,00
Total	10,00

Analista de Presupuesto 1 - Nivel -Apoyo	Valoración entre 1- 3 puntos
Grado de procedimentación:	3,00
Pasos no redundantes	2,00
Arboles de decisión	3,00
Grado de interacción entre pasos	1,00
Grado de estabilidad-variabilidad del procedimiento	1,00
Total	10,00

Analista de Administración de Caja 1 - Nivel – Apoyo	Valoración entre 1- 3 puntos
Grado de procedimentación:	3,00
Pasos no redundantes	3,00
Arboles de decisión	1,00
Grado de interacción entre pasos	2,00
Grado de estabilidad-variabilidad del procedimiento	1,00
Total	10,00

Analista de Administración de Caja 2- Nivel Apoyo	Valoración entre 1- 3 puntos
Grado de procedimentación:	3,00
Pasos no redundantes	2,00
Arboles de decisión	2,00
Grado de interacción entre pasos	2,00
Grado de estabilidad-variabilidad del procedimiento	1,00
Total	10,00

Asistente de Administración de caja- Nivel Apoyo	Valoración entre 1- 3 puntos
Grado de procedimentación:	1,00
Pasos no redundantes	1,00
Arboles de decisión	1,00
Grado de interacción entre pasos	1,00
Grado de estabilidad-variabilidad del procedimiento	1,00
Total	5,00

Asistente Administrativo- Nivel Apoyo	Valoración entre 1- 3 puntos
Grado de procedimentación:	2,00
Pasos no redundantes	2,00
Arboles de decisión	1,00
Grado de interacción entre pasos	1,00
Grado de estabilidad-variabilidad del procedimiento	1,00
Total	7,00

Anexo 3

Determinación de niveles de complejidad de Gestión Administrativa

Analista administrativo 3- Nivel Superior	Valoración entre 1- 3 puntos
Grado de procedimentación:	3,00
Pasos no redundantes	3,00
Arboles de decisión	3,00
Grado de interacción entre pasos	3,00
Grado de estabilidad-variabilidad del procedimiento	1,00
Total	13,00

Analista de Servicios Generales-Nivel Superior	Valoración entre 1- 3 puntos
Grado de procedimentación:	2,00
Pasos no redundantes	2,00
Arboles de decisión	2,00
Grado de interacción entre pasos	2,00
Grado de estabilidad-variabilidad del procedimiento	2,00
Total	10,00

Analista de mantenimiento 3-Nivel Superior	Valoración entre 1- 3 puntos
Grado de procedimentación:	2,00
Pasos no redundantes	3,00
Arboles de decisión	3,00
Grado de interacción entre pasos	1,00
Grado de estabilidad-variabilidad del procedimiento	1,00
Total	10,00

Auxiliar administrativo de salud -Nivel de Apoyo	Valoración entre 1- 3 puntos
Grado de procedimentación:	0,00
Pasos no redundantes	0,00
Arboles de decisión	1,00
Grado de interacción entre pasos	1,00
Grado de estabilidad-variabilidad del procedimiento	1,00
Total	3,00

Guarda Almacén-Nivel de Apoyo	Valoración entre 1- 3 puntos
Grado de procedimentación:	0,00
Pasos no redundantes	0,00
Arboles de decisión	1,00
Grado de interacción entre pasos	1,00
Grado de estabilidad-variabilidad del procedimiento	1,00
Total	3,00

Auxiliar administrativo de salud Chofer -Nivel de Apoyo	Valoración entre 1- 3 puntos
Grado de procedimentación:	0,00
Pasos no redundantes	1,00
Arboles de decisión	1,00
Grado de interacción entre pasos	1,00
Grado de estabilidad-variabilidad del procedimiento	1,00
Total	4,00

Asistente de Bodega-Nivel Apoyo	Valoración entre 1- 3 puntos
Grado de procedimentación:	0,00
Pasos no redundantes	1,00
Arboles de decisión	1,00
Grado de interacción entre pasos	0,00
Grado de estabilidad-variabilidad del procedimiento	1,00
Total	3,00

Asistente de Adquisiciones-Nivel Apoyo	Valoración entre 1- 3 puntos
Grado de procedimentación:	2,00
Pasos no redundantes	2,00
Arboles de decisión	3,00
Grado de interacción entre pasos	3,00
Grado de estabilidad-variabilidad del procedimiento	2,00
Total	12,00

Analista de Adquisiciones 1-Nivel Apoyo	Valoración entre 1- 3 puntos
Grado de procedimentación:	2,00
Pasos no redundantes	3,00
Arboles de decisión	2,00
Grado de interacción entre pasos	1,00
Grado de estabilidad-variabilidad del procedimiento	2,00
Total	10,00

Analista de Activos Fijos 1 -Nivel Apoyo	Valoración entre 1- 3 puntos
Grado de procedimentación:	2,00
Pasos no redundantes	2,00
Arboles de decisión	2,00
Grado de interacción entre pasos	2,00
Grado de estabilidad-variabilidad del procedimiento	2,00
Total	10,00

Analista Hidrosanitario-Nivel Apoyo	Valoración entre 1- 3 puntos
Grado de procedimentación:	3,00
Pasos no redundantes	2,00
Arboles de decisión	2,00
Grado de interacción entre pasos	2,00
Grado de estabilidad-variabilidad del procedimiento	1,00
Total	10,00

Analista de Eléctrica – Electrónica-Nivel Apoyo	Valoración entre 1- 3 puntos
Grado de procedimentación:	2,00
Pasos no redundantes	2,00
Arboles de decisión	2,00
Grado de interacción entre pasos	2,00
Grado de estabilidad-variabilidad del procedimiento	2,00
Total	10,00

Secretaria 1- Nivel de Apoyo	Valoración entre 1- 3 puntos
Grado de procedimentación:	1,00
Pasos no redundantes	1,00
Arboles de decisión	1,00
Grado de interacción entre pasos	1,00
Grado de estabilidad-variabilidad del procedimiento	1,00
Total	5,00

Anexo 4

Determinación del grado de complejidad de Gestión de la Comunicación Tics

Analista de la Información y Comunicación 3- Nivel Superior	Valoración entre 1- 3 puntos
Grado de procedimentación:	3,00
Pasos no redundantes	3,00
Arboles de decisión	3,00
Grado de interacción entre pasos	2,00
Grado de estabilidad-variabilidad del procedimiento	2,00
Total	13,00

Analista de Tecnologías de la Información y Comunicación 1 -Nivel de Apoyo	Valoración entre 1- 3 puntos
Grado de procedimentación:	2,00
Pasos no redundantes	3,00
Arboles de decisión	2,00
Grado de interacción entre pasos	1,00
Grado de estabilidad-variabilidad del procedimiento	2,00
Total	10,00

Guarda Almacén-Nivel de Apoyo	Valoración entre 1- 3 puntos
Grado de procedimentación:	0,00
Pasos no redundantes	0,00
Arboles de decisión	1,00
Grado de interacción entre pasos	1,00
Grado de estabilidad-variabilidad del procedimiento	1,00
Total	3,00

Analista de Soporte Técnico-Nivel de Apoyo	Valoración entre 1- 3 puntos
Grado de procedimentación:	2,00
Pasos no redundantes	2,00
Arboles de decisión	1,00
Grado de interacción entre pasos	3,00
Grado de estabilidad-variabilidad del procedimiento	2,00
Total	10,00

Analista de Adquisiciones 1-Nivel Apoyo	Valoración entre 1- 3 puntos
Grado de procedimentación:	2,00
Pasos no redundantes	3,00
Arboles de decisión	2,00
Grado de interacción entre pasos	1,00
Grado de estabilidad-variabilidad del procedimiento	2,00
Total	10,00

Anexo 5

Validación de Expertos

Experto N 1

GUIA PARA QUE LOS USUARIOS EMITAN SUS JUICIOS VALORATIVOS

Ud. ha sido seleccionado para que valore la Propuesta” **PERFIL DE COMPETENCIAS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA-FINANCIERA DEL HOSPITAL PROVINCIAL GENERAL DE LATACUNGA**”, de acuerdo a las funciones que tiene como ESPECIALISTA y su desempeño profesional.

En esta guía aparece un grupo de aspectos que conforman la propuesta sobre las cuales debe emitir sus juicios, tomando como referencia los indicadores, se le debe otorgar una calificación a cada aspecto, para ello utilizará una escala descendente de 5 hasta 1, donde 5 – Excelente, 4 – Muy Bien, 3 – Bien, 2 – Regular, 1 – Insuficiente.

Nombres y Apellidos: Libia Dolores Almeida Lara

Título de Tercer /Cuarto Nivel: Magister en Desarrollo Social y Educativo

Cargo que desempeña: Docente Universitario

Años de Experiencia en la Área: 17 años

(4) Argumentación del modelo propuesto

(4) Estructuración del modelo propuesto

(4) Lógica interna del modelo propuesto

(5) Importancia del modelo propuesto para el futuro de las carreras del área de la institución

(3) Facilidad para su implementación

(4) Valoración Integral del modelo propuesto

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Antonio López', written over a horizontal line.

Firma _____
CI: 0501797997

Gracias por su colaboración

Experto N 2

GUIA PARA QUE LOS USUARIOS EMITAN SUS JUICIOS VALORATIVOS

Ud. ha sido seleccionado para que valore la Propuesta “**PERFIL DE COMPETENCIAS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA-FINANCIERA DEL HOSPITAL PROVINCIAL GENERAL DE LATACUNGA**”, de acuerdo a las funciones que tiene como ESPECIALISTA y su desempeño profesional.

En esta guía aparece un grupo de aspectos que conforman la propuesta sobre las cuales debe emitir sus juicios, tomando como referencia los indicadores, se le debe otorgar una calificación a cada aspecto, para ello utilizará una escala descendente de 5 hasta 1, donde 5 – Excelente, 4 – Muy Bien, 3 – Bien, 2 – Regular, 1 – Insuficiente.

Nombres y Apellidos: Deysi Guicella Hidalgo Oñate

Título de Tercer /Cuarto Nivel: Ingeniera en Gestión Gerencial / Magister en Gestión del Talento Humano

Cargo que desempeña: Analista de Talento Humano 2

Años de Experiencia en la Área: 5 años

(5) Argumentación del modelo propuesto

(4) Estructuración del modelo propuesto

(5) Lógica interna del modelo propuesto

(5) Importancia del modelo propuesto para el futuro de las carreras del área de la institución

(4) Facilidad para su implementación

(5) Valoración Integral del modelo propuesto

Firma _____



CI: 0502400625

Gracias por su colaboración

Validación de usuario

GUÍA PARA QUE LOS USUARIOS EMITAN SUS JUICIOS VALORATIVOS

Ud. ha sido seleccionado para que valore la Propuesta " **PERFIL DE COMPETENCIAS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA-FINANCIERA DEL HOSPITAL PROVINCIAL GENERAL DE LATACUNGA**", de acuerdo a las funciones que tiene como **ESPECIALISTA** y su desempeño profesional.

En esta guía aparece un grupo de aspectos que conforman la propuesta sobre las cuales debe emitir sus juicios, tomando como referencia los indicadores, se le debe otorgar una calificación a cada aspecto, para ello utilizará una escala descendente de 5 hasta 1, donde 5 – Excelente, 4 – Muy Bien, 3 – Bien, 2 – Regular, 1 – Insuficiente.

Nombres y Apellido **RODRIGUEZ CEVALLOS FERNANDO DANIEL**

Título de Tercer /Cuarto Nivel: **ESPECIALISTA SUPERIOR EN DIRECCION DE PERSONAS Y DEL TALENTO HUMANO**

Cargo que desempeña: **COORDINADOR UNIDAD ADMINISTRATIVA DE TALENTO HUMANO**

Años de Experiencia en la Área: **10 AÑOS**

(5) Argumentación del modelo propuesto

(5) Estructuración del modelo propuesto

(5) Lógica interna del modelo propuesto

(5) Importancia del modelo propuesto para el futuro de las carreras del área de la institución

(5) Facilidad para su implementación

(5) Valoración Integral del modelo propuesto

Firma

CI: **1915233263**

Gracias por su colaboración

Los perfiles de puestos propuestos en el presente documento de gestión se hallan de forma estructurada, los mismos permite precisar dónde, cómo y cuándo cada persona va a prestar un servicio, esta herramienta administrativa describe las actividades (tareas) y las responsabilidades de los puestos que existen en la institución, así como también sus interrelaciones internas y externas.

La Unidad Administrativa de Talento Humano del Hospital General Latacunga implementara los perfiles de puestos en los procesos de selección y contratación para cubrir vacantes en las unidades del proceso adjetivo, establecido en el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, según los siguientes preceptos.

- Definir un documento único de referencia para todos los puestos de trabajo del proceso adjetivo.
- Identificar los requerimientos mínimos a considerar en los puestos de trabajo.
- Facilitar el proceso de reclutamiento y selección de personal de la Institución.
- Establecer una herramienta administrativa que contiene la información necesaria de todos los puestos de trabajo, de acuerdo a la estructura organizativa para el desempeño eficiente del personal.
- Definir los requisitos mínimos y la descripción general, de referencia para el reclutamiento y selección del personal, así de las promociones internas.
- Facilitar la inducción al trabajo del nuevo personal.
- Analizar cargas de trabajo e incentivos.
- Orientar la actuación de cada funcionario en el desarrollo de los procesos de la Dirección.
- Contratar el personal idóneo para la institución.