

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La presente tesis para la obtención de título de Ingeniería Comercial, tiene como objetivo central la “Implementación del Manual de Puestos con Enfoque en Competencias” en una organización no gubernamental, no lucrativa, apolítica, areligiosa y con firme respeto de los Derechos Humanos. Esta organización es el Centro Médico de Orientación y Planificación Familiar a quien en adelante se le denominará CEMOPLAF.

CEMOPLAF fue fundada por un grupo de mujeres profesionales en 1974, con el fin de atender las necesidades de salud a la población ecuatoriana, en especial en el campo de la planificación familiar, maternidad y paternidad responsable. Lleva 34 años, ofreciendo servicios de salud sexual y reproductiva en 29 centros a nivel nacional.

La implementación del Manual de Puestos con Enfoque en Competencias se realizó en CEMOPLAF Ibarra. El proceso de trabajo con el personal de CEMOPLAF en Ibarra duró aproximadamente 8 meses entre el levantamiento de información, capacitación e implementación del manual.

Para el desarrollo del presente trabajo se inició con la revisión bibliográfica y la construcción de un marco teórico, lo que permitió tener fundamentos claros sobre los subsistemas de Recursos Humanos y su engranaje y relación con la implementación del Manual de Puestos con enfoque en Competencias.

## **EXECUTIVE SUMMARY**

The central objective of this thesis for obtaining the title of Commercial Engineer is the “Implementation of the Manual of Positions with a Focus on Competencies”, in a non-governmental and non-profit organization, which is apolitical, irreligious and with a firm respect for human rights. This organization is the Family Orientation and Planning Medical Center, which will hereafter be referred to as the CEMOPLAF.

CEMOPLAF was founded by a group of professional women in 1974, in order to attend to the health needs of the Ecuadorian population, especially in the field of family planning and responsible motherhood and fatherhood. It has been offering sexual and reproductive health services for 34 years nationwide.

The implementation of the Manual of Positions with a Focus on Competencies was done in CEMOPLAF Ibarra. The process of working with the CEMOPLAF staff in Ibarra lasted approximately 8 months between the information gathering, training and implementation of the manual.

The preparation of this thesis began with a literature review and the design of a theoretical framework, which made it possible to acquire a clear foundation on Human Resources subsystems and their relationship with the implementation of the Posts Manual with a focus on Competencies.

Como segundo paso se realizó un diagnóstico sobre la gestión de Recursos Humanos de CEMOPLAF, para lo cual se diseñaron herramientas de recolección de datos como: cuestionarios, entrevistas y grupos focales dirigidas a las Directoras de la administración central, así como Directora y funcionarios de CEMOPLAF IBARRA.

Los resultados del diagnóstico demuestran que existe una importante necesidad de mejorar la gestión de RRHH en CEMOPLAF IBARRA, siendo el caso específico contar con un instrumento clave, como es el Manual de Puestos con Enfoque de Competencias, que permita fortalecer la gestión del talento humano en CEMOPLAF Ibarra, en la perspectiva de desarrollar un proyecto piloto, para su posterior réplica en los otros centros.

Para el desarrollo del Manual de Puestos con Enfoque en Competencias se realizó el levantamiento de descripción de funciones para cada posición, con el aporte y participación de todo el personal, tanto administrativo, como médico.

Posterior al levantamiento de las funciones se analizaron las cuatro actividades esenciales de cada posición de acuerdo a las escalas de: ***frecuencia, consecuencia y dificultad.***

Con estas actividades críticas por posición, se procedió a identificar los conocimientos, destrezas y competencias sociales que requiere cada actividad esencial encontrada por puesto.

Finalmente, con esas competencias técnicas y sociales encontradas se analizó si las mismas requieren ser evaluadas durante la selección o si se requiere capacitación durante la permanencia de las personas en sus respectivos puestos.

The second step was to conduct an assessment of the human resources management of CEMOPLAF, for which data gathering instruments were designed such as questionnaires, interviews and focal groups aimed at the Directors of the central administration, as well as the Director and officials of CEMOPLAF Ibarra.

The results of the assessment demonstrate that there is a significant need to improve the human resources management in CEMOPLAF IBARRA, specifically to have a key instrument like the Manual of Positions with a Focus on Competencies, which will help to strengthen the management of human talents in CEMOPLAF Ibarra, with an eye to developing a pilot project to later be replicated in the other CEMOPLAF centers.

In order to development Manual of Positions with a Focus on Competencies, a job description was gathered for each of the positions with the contribution and participation of all personnel, administrative and medical.

After collecting the job descriptions, the four essential tasks for each position were analyzed according to the scales of: Frequency, Importance and Difficulty.

With these critical tasks per position, the next step was to identify the knowledge, skills and competencies required for each essential activity involved in each position.

Finally, with these technical and social competencies identified, an evaluation was done to determine whether each of them should be evaluated during the selection process or if the personnel need training while on the job.

El proceso de levantamiento de la información incluyó un programa paralelo de capacitación e implementación de instrumentos. La capacitación sobre la Gestión de Recursos Humanos fue realizada en diferentes eventos y con metodologías lúdicas, videos, juegos y reflexiones grupales para analizar la importancia de contar con subsistemas de Recursos Humanos.

En este sentido, el proceso tuvo éxito toda vez que los funcionarios fueron actores principales del desarrollo de su propio manual de puestos con enfoque en competencias.

En este sentido el Manual ha sido socializado en un acto oficial realizado en las oficinas de CEMOPLAF IBARRA, con la participación de las Directoras de la Administración central de Quito, así como, con la presencia de todos los funcionarios de la unidad de IBARRA.

Este manual aportará en los procesos de selección, contratación, evaluación y compensación de CEMOPLAF, lo cual implica un aporte técnico relevante para fortalecer la gestión de Recursos Humanos de CEMOPLAF.

The process of gathering the information included a parallel program of training and the implementation of instruments. The human resources management training was carried out in different events using interactive methodologies, videos, games and group reflections to study the importance of having human resources subsystems in CEMOPLAF Ibarra.

In this sense, the process was successful as the personnel were the main actors in developing their own manual of positions with a focus on competencies.

Thus, the Manual has been disseminated in an official act carried out in the offices of CEMOPLAF Ibarra with the participation of the Directors of the Central Administration of Quito, as well as the presence of all of the staff members of CEMOPLAF Ibarra.

This manual will contribute to CEMOPLAF's processes of selection, hiring, evaluation and compensation, which is a significant technical contribution to strengthening the human resources management of CEMOPLAF.

# CAPITULO I

## MARCO TEÓRICO

## **1. INTRODUCCIÓN**

Durante este capítulo se procedió a revisar bibliografía relacionada con la Administración de Recursos Humanos y se conceptualizó diferentes temas “claves” que incorporan los subsistemas. Estos conceptos escogidos y reflexionados permitieron guiar la implementación de la presente tesis. Por lo tanto, a continuación se procede a conceptualizar los siguientes aspectos: Administración de Recursos Humanos, Gestión de Recursos Humanos, Subsistemas de Recursos Humanos: Reclutamiento, Selección y Contratación; Clarificación y Valoración de Puestos; Evaluación, Seguimiento e Incentivos, Servicios Sociales y Asistenciales; Seguridad e Higiene Industrial; Auditoría de Personal.

Es importante mencionar que los temas que se abordarán tienen un enfoque en competencias. De la misma manera los conceptos se encuentran en el marco de las recomendaciones enunciadas por el Organización Internacional del Trabajo (OIT).

Para iniciar se hará referencia a las recomendaciones que realiza la OIT Organización Internacional de Trabajo.

En la Recomendación R195 de la OIT de 2004, señala la importancia del desarrollo de los Recursos Humanos, en especial en lo que se refiere al involucramiento y participación de los interlocutores sociales en la identificación, promoción y reconocimiento de las competencias en pos de facilitar la educación, la formación, el aprendizaje permanente y la empleabilidad a través de medidas de orden político, destinadas a crear empleos dignos y a alcanzar un desarrollo económico y social sostenible; entendido el trabajo decente como el cual resume e integra las aspiraciones de los individuos en relación con su vida laboral.



## **1.1 ADMINISTRACION**

Para enfocar el presente trabajo que corresponde a la “Implementación del Manual de Puestos con Enfoque en Competencias”, es indispensable partir conceptualizando a la Administración como un proceso de diseño y mantener un ambiente con el propósito de lograr, en forma eficiente, metas seleccionadas. Los administradores realizan las funciones de planeación, organización, dirección, integración de personal y control.

La administración es una actividad esencial en todos los niveles organizacionales, sin embargo, las habilidades administrativas requeridas, varían según los niveles organizacionales.

El proceso administrativo de planificación, organización, dirección y control interrelacionados entre si, implican relaciones humanas y de tiempo.

La administración se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que, las personas trabajando en grupo alcanzan con eficiencia las metas seleccionadas. Esta se aplica a todo tipo de organizaciones independientemente de su tamaño y si tienen finalidad lucrativa o social así como manufactureras y de servicios.

La administración busca el logro de objetivos a través de las personas mediante técnicas dentro de una organización.

Dentro de la administración encontramos:

- Administración de Recursos Humanos, Materiales y Financieros para el logro efectivo y eficiente de los objetivos organizacionales.

- Relación de la organización con su ambiente externo y respuestas a las necesidades de la sociedad.
- Desempeño de ciertas funciones específicas como determinar objetivos, planear, asignar recursos, instrumentar, etc.
- Desempeño de varios roles interpersonales, de información y decisión.

## **1.2. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

La Administración de Recursos Humanos ha tenido una evolución importante en la historia de la humanidad. Registrándose cambios económicos, tecnológicos, sociales, culturales, jurídicos, políticos, demográficos y ecológicos, que producen y originan incertidumbres en las organizaciones. Por ello, el área de Recursos Humano (RH) es una de las áreas que más cambios experimenta, así, ha cambiado la denominación de Administración de Recursos Humanos (ARH) por Gestión de Talento Humano, Gestión de Socios o de Colaboradores, Gestión del Capital Humano, Administración de Capital Intelectual e incluso Gestión de Personas.

Estos cambios responden a las diferentes “eras de la administración del siglo XX” (industrialización clásica, neoclásica y era de la información) aportando diversos enfoques sobre cómo tratar a las personas en las organizaciones. Así la Administración de Recursos Humanos atravesó tres etapas distintas: relaciones industriales, recursos humanos y gestión con personas. Cada enfoque se ajusta a los esquemas de su época y a las necesidades de las organizaciones.

Chiavenato Idalberto menciona que *“El término de Recursos Humanos como gestión de personas o gestión del talento humano puede tener tres significados diferentes”*:<sup>1</sup>

- *“Recursos Humanos como función o departamento: unidad operativa que funciona como órgano de asesoría (staff), es decir, como elemento prestador de servicios en las áreas de reclutamiento, selección, entrenamiento, remuneración, comunicación, higiene y seguridad laboral, beneficios, etc.”*
- *“Recursos Humanos como prácticas: se refiere a cómo ejecuta la organización sus operaciones de reclutamiento, selección, entrenamiento, remuneración, beneficios, comunicación, higiene y seguridad industrial.”*
- *“Recursos Humanos como profesión: se refiere a los profesionales que trabajan de tiempo completo en puestos directamente relacionados con esta área: seleccionadores, entrenadores, administradores de salarios y beneficios, ingenieros de seguridad, médicos, etc.”*

Para definir a las personas que trabajan en las organizaciones se han empleado diversos términos: funcionarios, empleados, personal, trabajadores, obreros, Recursos Humanos, colaboradores, asociados, talentos humanos, capital humano, capital intelectual, etc.

Estas personas trabajan en una diversidad de organizaciones públicas, privadas, pueden ser industrias, comercios, bancos, entidades

---

<sup>1</sup> CHIAVENATO, Idalberto: Administración de Recursos Humanos. México: McGraw-Hill, 1988, pág 125

financieras, universidades, tiendas, entidades prestadoras de servicios de salud, etc.

En cuanto a las entidades prestadoras de servicios de salud, se encuentra actualmente en un proceso de cambio, debido a los avances de la tecnología, así como, por demandas de los/as usuarios/as con relación a servicios de calidad, los cuales no podrían aplicarse si no se cuentan con el recurso humano adecuado, tal es el caso de CEMOPLAF.

Para adaptarse a esta situación cambiante; es necesario realizar un análisis permanente para adecuar las condiciones internas de la organización a las circunstancias nuevas. Hoy se considera que el concepto más adecuado es la Administración de “Talentos” el cual implica ofrecer a las personas la oportunidad de desarrollarse mientras trabajan en la organización, precisamente para adaptarse a los avances del medio.

Esta nueva perspectiva supera los anteriores esquemas en donde se llegó a establecer una relación conflictiva y antagónica entre las personas y organizaciones, pues se creía que los objetivos de las organizaciones (por ejemplo, lucro, productividad, eficacia, maximización de la aplicación de recursos físicos y financieros, reducción de costos) eran incompatibles con los objetivos de las personas (por ejemplo, mejores salarios y beneficios, comodidad en el trabajo, tiempo libre, seguridad en el trabajo y en el empleo, desarrollo y progreso personal).

La premisa utilizada no era ganar – ganar, sino ganar – perder; es decir, una parte toma todo, la otra queda sin nada, lo cual hacía imposible la formación y desarrollo del talento humano. En la actualidad se prefiere la solución del tipo ganar ganar, la cual requiere negociación, participación y sinergia de esfuerzos.

En consecuencia, el contexto en que se sitúa la Gestión del Talento Humano está representado por las organizaciones y las personas. Las organizaciones están conformadas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones. Actualmente la Gestión del Talento Humano se base en tres aspectos fundamentales:

1. Son seres humanos: son personas con una identidad propia, únicos, diferentes entre si, con historias diferentes y poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades. Son personas y no meros recursos de la organización.
2. Son activadores inteligentes de los recursos organizacionales: elementos impulsores de la organización, capaces de dotarla de inteligencia, talento y aprendizaje, con constantes cambios en sus conocimientos para renovar la competitividad en un mundo de cambios y desafíos.
3. Socios de la organización: Capaces de conducir a la excelencia y al éxito. Las personas invierten en la organización con su esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc. con la esperanza de recibir retorno de estas inversiones: salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional, carrera, etc.

Según Chiavenato Idalberto, cuando una organización esta orientada hacia las personas, su filosofía general y su cultura organizacional se reflejan en ese enfoque. La Gestión del Talento Humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, Recursos Humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.

Nombres como departamento de personal, relaciones industriales, Recursos Humanos, desarrollo de talentos, capital humano o capital intelectual, se utilizan para describir la unidad, el departamento y conllevan una filosofía de actuar y una práctica de la organización frente al talento humano.

Para efectos de esta tesis se utilizará el término Administración de Recursos Humanos. Para ello, se describe las responsabilidades de la unidad de Recursos Humanos tal como lo describe Chiavenato:

- “Ubicar a la persona apropiada en el lugar apropiado, es decir, reclutar y seleccionar.
- Integrar y orientar a los nuevos empleados en la organización.
- Capacitar a los empleados para el trabajo.
- Evaluar y mejorar el desempeño de cada persona en el puesto ocupado.
- Obtener cooperación creativa y desarrollar relaciones agradables de trabajo.
- Interpretar las políticas y los procedimientos de la organización.
- Controlar los costos laborales.
- Desarrollar las capacidades y habilidades de cada persona.
- Crear y mantener elevada la moral del equipo.
- Proteger la salud y proporcionar condiciones adecuadas de trabajado.”<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> CHIAVENATO, Idalberto: Administración de Recursos Humanos. México: McGraw-Hill, 1988, pág 200

### **1.3 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL**

John Schermehorn conceptualiza al reclutamiento como el conjunto de actividades diseñadas para atraer hacia una organización un conjunto de personas o candidatos calificados.

Chiavenato Idalberto en la Administración de Recursos Humanos menciona como Reclutamiento, al conjunto de técnicas y procedimientos que busca atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos en la organización. Básicamente, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece, en el mercado de Recursos Humanos, oportunidades de empleo que pretende llenar.

Luis R. Gómez Mejía en Management Human Resources, menciona que es el proceso de generar un conjunto de candidatos para un puesto específico. Debe anunciar la posibilidad del puesto en el mercado atraer candidatos calificados para disputarlo. El mercado en que la organización trata de buscar los candidatos puede ser interno, externo o una combinación de ambos.

Entonces, el reclutamiento es el conjunto de actividades en las que los candidatos internos (empleados, funcionarios que desean aplicar a promociones, transferencias a otras actividades) y externos (personas que están fuera de la organización) pueden aplicar a una posición convocada por la organización. Es decir todos pueden aplicar si llenan los requisitos necesarios.

En esta actividad de admisión de personal, el reclutamiento debe ser de manera precisa y eficaz, para llegar a atraer a los candidatos buscados.

El mercado de Recursos Humanos (MRH) es el que se refiere al conjunto de personas dispuestas a trabajar, o que están trabajando, pero quieren buscar otras opciones y esta constituido por las personas que ofrecen habilidades, conocimientos y destrezas.

El proceso de reclutamiento termina cuando el candidato llena su solicitud de empleo o presenta su currículum vitae a la organización. La solicitud de empleo es un formulario que el candidato llena anotando los datos personales.

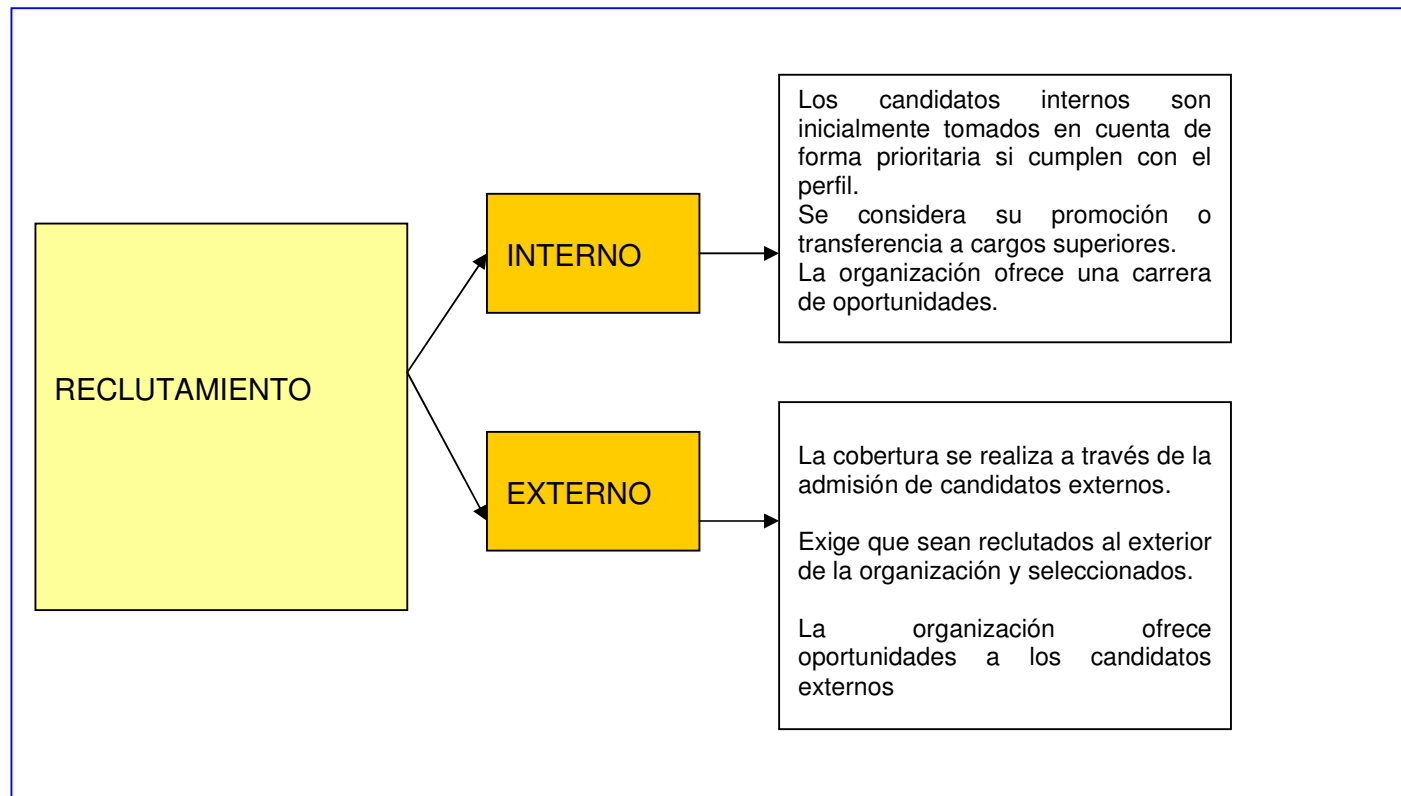
En el caso del personal interno, ya son conocidos por la organización, pasaron por pruebas de selección, programas de entrenamiento y fueron evaluados en cuanto a su desempeño. En el caso de los candidatos externos, se llenan varios formularios extras como formación académica, experiencia profesional, conocimientos, dirección y teléfono para establecer contactos, ya que son desconocidos para la organización y requieren ser probados y evaluados en el proceso de selección.

El currículum vitae (CV) u hoja de vida tiene enorme importancia en el reclutamiento externo. Funciona como un catálogo o portafolio del candidato y trae varias secciones: datos personales (información básica: nombre, edad, dirección y teléfono), objetivos (puesto o posición deseada), formación académica (cursos realizados), experiencia profesional (organización donde trabaja y ha trabajado) y habilidades y calificaciones profesional (principales fortalezas y competencias personales).

Los candidatos seleccionados son llamados a entrevistas, otros son archivados para tenerlos en cuenta en el futuro y otros siguen el proceso de entrevistas.



**GRÁFICO No. 1**  
**RECLUTAMIENTO INTERNO Y EXTERNO**



*Fuente: Figura tomada de Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento Humano página 96*

## 1.4 SELECCIÓN DE PERSONAL

Mientras que el reclutamiento es una actividad de atracción, divulgación y comunicación, la selección es por el contrario una actividad de elección, clasificación y decisión. Tanto el reclutamiento como la selección forman parte de un mismo proceso de introducción a nuevos elementos humanos en la organización.

La selección es el proceso de elección del mejor candidato entre una lista de candidatos para ocupar un puesto determinado disponible, considerando las exigencias del mismo. Durante este proceso se recolecta y emplea información de candidatos reclutados externamente para escoger al que recibirá la oferta de empleo.

David A. Censo y Stephen P. Robbin en su libro Human Resources Management manifiestan selección es un proceso de elección del mejor candidato para el puesto.

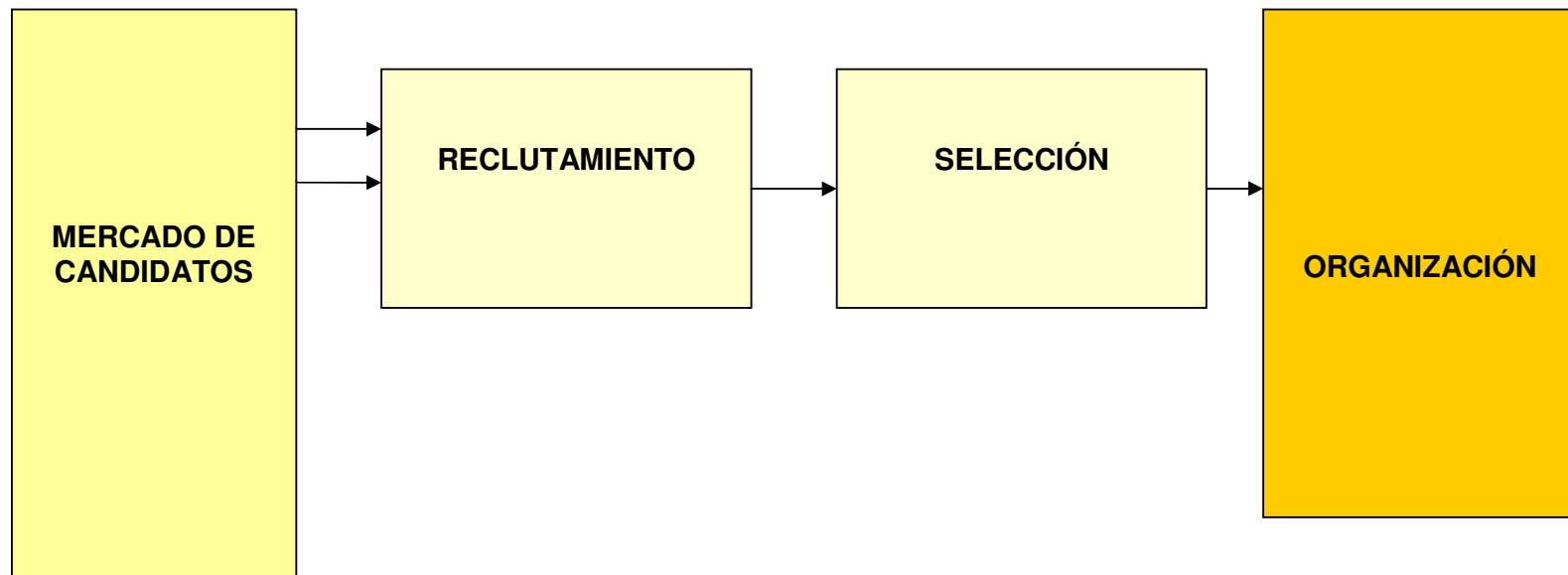
John M. Ivancevich, Human Resources Management con relación al tema de selección establecen que es un proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el puesto disponible, considerando las actuales condiciones de mercado.

La selección basada en competencia se inicia con la identificación de las competencias y prosigue con la evaluación del candidato frente a tales competencias, estableciendo de esta forma su idoneidad para la ocupación a la que aspira. De este modo, el proceso de selección se apoya en las competencias definidas por la organización, bien sea mediante la aplicación de normas de competencia establecidas con el

Análisis Funcional (funcionalismo) o, a partir de la definición de las competencias clave (conductismo) requeridas.

Durante el proceso de selección se puede introducir ejercicios de simulación para detectar la posesión de ciertas competencias personales o técnicas de los candidatos.

**GRÁFICO No. 2  
PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y  
SELECCIÓN**



**Elaborado por:** Paulina Montenegro

Como parte del proceso de selección se utilizan técnicas para seleccionar al mejor candidato para el puesto:

1. Entrevistas de selección
2. Pruebas de conocimiento o de capacidad
3. Pruebas de personalidad
4. Técnicas de simulación

1. Entrevista de selección: La Entrevista es la técnica más utilizada. La entrevista es un proceso de comunicación entre dos o más que interactúa y una de las partes está más interesada en conocer que la otra. Esta técnica es la que más influye en la decisión final respecto a los candidatos.
2. Pruebas de conocimiento o de capacidad: pueden ser pruebas de cultura general o específica de una ciencia, de acuerdo a conocimientos técnicos de la posición a evaluar.
3. Pruebas de personalidad: Las pruebas de personalidad se denominan psicodiagnósticos cuando revelan rasgos generales de personalidad en una síntesis global. Son específicas cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad, como equilibrio emocional, frustraciones, intereses, motivación, etc. Este tipo de pruebas merece la intervención de un psicólogo.
4. Técnicas de simulación: Las técnicas de simulación se utilizan en los puestos que exigen relaciones interpersonales; por ejemplo gerencia, supervisión, ventas, compras, etc. En este caso, puede reducirse el error probable e inherente a cualquier proceso de selección y el candidato puede evaluar su adecuación al puesto pretendido, simulando una situación que deberá enfrentar en el

futuro. La simulación proporciona retroalimentación y permite el conocimiento de sí mismo y la auto evaluación. Esta técnica también debe aplicar un psicólogo o un especialista en el tema.

El psicodrama se utiliza frecuentemente para escoger al candidato que se acerque a las exigencias del puesto a seleccionarse.

## **1.5 CONTRATACIÓN**

La Contratación es un acto jurídico mediante el cual una persona denominada empleado, compromete sus servicios personales, lícitos a favor de otra persona natural o jurídica denominada empleador.

Para llegar a la contratación se han realizado cuatro pasos previos

1. El análisis de las necesidades de empleo.
2. El reclutamiento
3. La selección.
4. La incorporación de la persona elegida dentro de la organización.

Una adecuada contratación es esencial para la correcta dirección del componente humano.

El responsable de la contratación, desde siempre, ha sido el departamento de personal. Actualmente este proceso puede ser compartido desde diferentes niveles dentro de la organización.

Para determinar qué características, conocimientos y habilidades debe tener la nueva contratación, se requiere elaborar un perfil del puesto; el cual debe contener información medible, objetiva y sin ambigüedades sobre los requisitos de formación académica, experiencia, competencias, personalidad y otros que sean necesarios para la posición en cuestión.

La contratación tiene que estar relacionada con los principios y mandatos de la Constitución Política de la República, en el marco de la ley y los derechos fundamentales.

En el caso del Ecuador las relaciones laborales se encuentran reguladas por el Código de Trabajo, el cual contiene preceptos que regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo.

Las normas relativas al trabajo contenidas en leyes especiales o en convenios internacionales ratificados por el Ecuador, serán aplicadas en los casos específicos.

Dentro de la relación laboral se visualiza la existencia de un empleador y un trabajador:

- **“Trabajador:** La persona que se obliga a la prestación del servicio o a la ejecución de la obra se denomina trabajador y puede ser empleado u obrero.
- **Empleador:** La persona o entidad, de cualquier clase que fuere, por cuenta u orden de la cual se ejecuta la obra o a quien se presta el servicio, se denomina empresario o empleador.”<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Código de Trabajo del Ecuador, Art 9; Registro Oficial 167 del 16 de diciembre del 2005

### **1.5.1. CLASIFICACIÓN**

Según el Art. 11 del Código de Trabajo, el contrato de trabajo puede ser:

- Expreso o tácito, el primero escrito o verbal,
- A sueldo, a jornal, en participación y mixto.
- Por tiempo fijo, por tiempo indefinido y ocasional,
- A prueba,
- Por obra cierta, por tarea y destajo,
- Por enganche; e,
- Individual o por equipo y por hora.

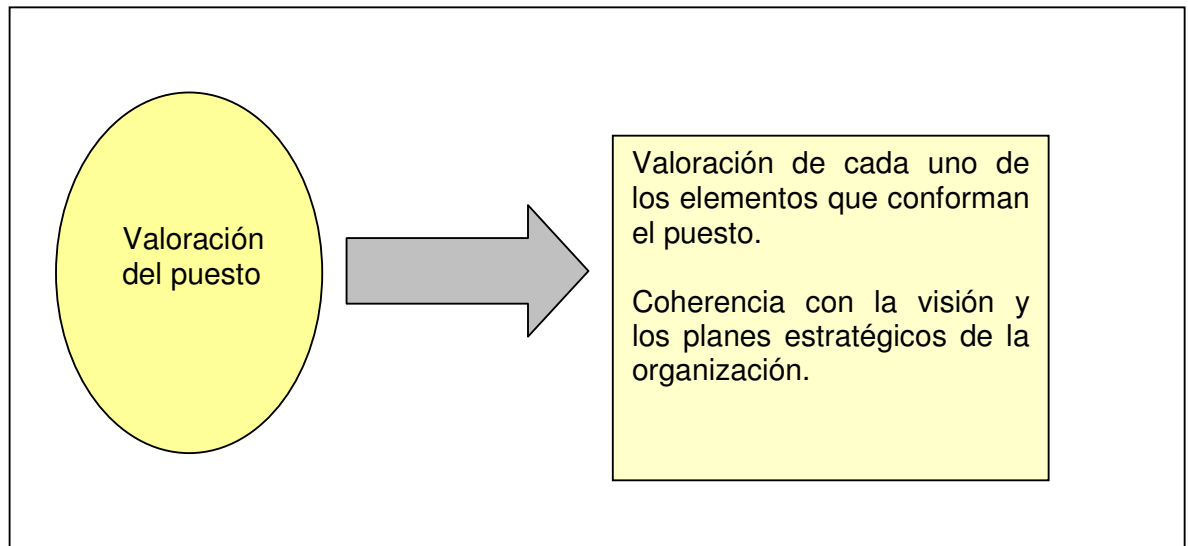
### **1.6 VALORACIÓN DE PUESTOS**

Es el proceso mediante el cual se asigna un valor a un cargo en función de su contenido y de su peso relativo dentro de la organización

A continuación se presenta un gráfico que visualiza la valoración de puestos en coherencia con el plan estratégico de la organización.



### GRÁFICO No.3 VALORACIÓN DEL PUESTO



**Elaborado por:** Paulina Montenegro

### ELEMENTOS QUE CONFORMAN EL PUESTO

En esta sección es importante iniciar haciendo una diferenciación entre ciertos términos comúnmente utilizados en el análisis y descripción de puestos de trabajo. Así, los elementos que conforman el puesto se presentan a continuación:

- **Tarea:** Actividad individualizada e identificable como diferente del resto.
- **Función:** conjunto de tareas, realizadas por una persona, que forman un área definida de trabajo. Actividades que suelen mantener entre sí una relación de proximidad física o técnica.

- **Obligación:** se le denomina así a los diversos compromisos que puede desarrollar una persona en una organización.
- **Puesto:** puede definirse como una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros.
- **Ocupación:** clases de puestos que pueden ser hallados en diferentes organizaciones y que presentan una gran similitud entre sí. Este término está relacionado con la calificación profesional de los individuos, que le capacita para el desempeño de determinados puestos de trabajo.

## 1.7 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

La evaluación de desempeño es una apreciación sistémica del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumpla, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo.

Toda evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de una persona y sobre todo su contribución a la organización. La evaluación del desempeño constituye un medio que permite localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa en la actualidad, desacuerdos, desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el puesto, motivación, ambiente adecuado de trabajo, etc.

La evaluación de desempeño es una herramienta para mejorar los resultados de los Recursos Humanos de la organización. La evaluación puede tener objetivos intermedios como adecuación del individuo al

puesto, capacitación, promoción, incentivo, mejoramiento de relaciones humanas, auto perfeccionamiento, retroalimentación, entre otras.

La medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar cómo se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos. La administración es el punto clave de todo sistema de evaluación. Más que una actividad orientada hacia el pasado, la evaluación se debe orientar hacia el futuro para disponer de todo el potencial humano de la organización.

El desempeño humano debe ser excelente en todo momento, para que la organización pueda alcanzar sus metas y fines deseados. La preocupación inicial de las organizaciones se orienta hacia la medición, evaluación y control de tres aspectos principales:

- **Resultados:** Son metas concretas y finales que se pretenden alcanzar dentro de un periodo determinado.
- **Desempeño:** comportamiento que se pretende poner en prácticas. El grado en el que cumple los requisitos de su trabajo.
- **Factores críticos de éxito:** aspectos fundamentales para que la organización sea exitosa en sus resultados y en su desempeño.

Toda persona debe recibir retroalimentación respecto de su desempeño para saber cómo marcha en el trabajo, sin esta retroalimentación, las personas caminan a ciegas. La organización también debe saber cómo se desempeñan las personas en las actividades. Es así que tanto las personas como la organización deben conocer su desempeño.

Las principales razones para que las organizaciones se preocupen para evaluar el desempeño de sus empleados son:

- Proporciona un juicio sistemático, ordenado y coherente para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y en ocasiones despido de empleados.
- Permite comunicar a los empleados cómo marchan en el trabajo, qué deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos.
- Posibilita que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ellos. La evaluación es utilizada por los gerentes como base para guiar y aconsejar a los subordinados, respecto de su desempeño.
- Abarca no solo el desempeño en el puesto, sino también el alcance de metas y objetivos. El desempeño y los objetivos deben ser temas inseparables de la evaluación de desempeño.
- Permite tener un análisis objetivo y poner énfasis en el individuo que ocupa el puesto y no en la impresión respecto a los hábitos personales observados en el trabajo. Considerando que empeño y desempeño son dos cosas distintas.
- Permite ser aceptada por las dos partes, el evaluador y evaluado. Ambos deben estar de acuerdo en que la evaluación debe traer algún beneficio a la organización.
- Es una herramienta que mejora la productividad del individuo en la organización, equipándolo para producir con eficacia, eficiencia y mejorando las condiciones de trabajo.

## 1.8 INCENTIVOS

No hay mejor incentivo que reconocer las cualidades reales de las personas, la calidad de su trabajo, el esfuerzo y el entusiasmo con que desarrolla las tareas que le son propias, todo ello, sin perder de vista que la mayoría de los trabajos imprimen carácter que se manifiesta en el comportamiento habitual de los grupos.

La organización puede utilizar dos tipos de incentivos:

- Extrínsecos, basados en recompensas
- Intrínsecos que causan satisfacciones individuales.

Un director/a no puede influir en las motivaciones intrínsecas (o trascendentales) si no da ejemplo cabal, con acciones íntegras, verticales, honradas, y con resultados que beneficien a sus subalternos y a los usuario/as de la comunidad que utiliza sus servicios.

Para el director/a la motivación no puede ser abstracta a toda la unidad, pues cada profesión, especialidad, servicio, dependencia o grupo de trabajadores tiene concretas motivaciones y aspiraciones personales con ópticas diferentes, debe encontrar, profundizar y encauzarlas.

Los procesos de compensación de personas constituyen los elementos fundamentales para el incentivo y la motivación de los empleados de la organización, teniendo en cuenta tanto los objetivos organizaciones como los objetivos individuales que deben alcanzar. Por esta razón, los

procesos de ofrecer compensaciones ocupan lugar destacado entre los principales procesos de gestión de personas en las organizaciones.

## **1.9 SERVICIOS SOCIALES Y ASISTENCIALES**

Los beneficios y servicios sociales incluyen variedad de comodidades y ventajas ofrecidas por la organización, como asistencia médico-hospitalaria, seguro de vida, alimentación subsidiada, transporte, pago de tiempo no laborado, planes de pensión o jubilación, etc.

En el caso del personal de nivel más elevado, incluyen la provisión de automóvil (desde leasing de vehículo hasta el pago de todos los gastos, incluido el conductor), casa, escuela para los hijos, club para la familia, pago de pasajes y estadía durante las vacaciones, tarjetas de crédito y planes especiales de salud y seguro de vida.

Los beneficios procuran llenar deficiencias, algunas o ausencia de la seguridad social, del sistema educativo y de los demás servicios prestados por el gobierno o por la comunidad, como transporte, seguridad, etc.

En general, los planes de beneficios sociales se planean y diseñan para ayudar al empleado en tres diferentes áreas de su vida:

- **En el puesto:** Incluyen bonificaciones, premios de producción, seguro de vida etc.
- **Fuera del puesto,** pero en la organización: restaurante, cafetería, tiempo libre, transporte.

- **Fuera de la organización**, en la comunidad: incluye recreación, actividades deportivas y comunitarias, etc.

## **1.10 SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL**

La Administración de Recursos Humanos abarca las actividades de provisión de los Recursos Humanos necesarios para la organización, reclutamiento y selección de personal, su aplicación en puestos de trabajo, evaluación del desempeño, remuneración dentro de patrones objetivos, equitativos y motivadores; y finalmente, planes de beneficios sociales destinados a alimentar una cadena de servicios y beneficios de la infraestructura.

Desde este punto de vista la Administración de Recursos Humanos, la salud y la seguridad de los empleados constituyen una de las principales bases para la preservación de la fuerza laboral adecuada. De manera genérica, higiene y seguridad en el trabajo constituyen dos actividades estrechamente relacionadas, orientadas a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados.

Según el concepto emitido por la (OMS) Organización Mundial de la Salud, la salud es un estado completo de bienestar físico, mental y social y no solo la ausencia de enfermedad.

## **1.11 HIGIENE EN EL TRABAJO**

La higiene se refiere a un conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del puesto y al ambiente físico donde se ejecutan. “La higiene en el trabajo está

relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo<sup>4</sup>.”

Un plan de higiene cubre los siguientes contenidos:

1. **Un plan organizado:** Incluye la prestación no solo de servicios médicos, sino también de enfermería y primeros auxilios, en tiempo total o parcial, según el tamaño de la organización.
  
2. **Servicios médicos adecuados abarca:** Dispensarios de emergencia y primeros auxilios, si es necesario. Estas facilidades deben incluir:
  - Exámenes médicos de admisión
  - Cuidados relativos a lesiones personales, provocadas por enfermedades profesionales
  - Primeros auxilios
  - Eliminación y control de áreas insalubres
  - Registros médicos adecuados
  - Supervisión en cuanto a higiene y salud
  - Relaciones éticas y de cooperación con la familia del empleado enfermo
  - Utilización de hospitales de buena categoría
  - Exámenes médicos periódicos de revisión y chequeo

---

<sup>4</sup> “Scope Objectives and Functions of Occupational Health Programs”, en Journal of the American Medical Association, Vol 174, 1 de octubre de 2000. p. 53



### **3. Prevención de riesgos por salud**

- Riesgos químicos intoxicaciones, dermatosis, industrial, etc.
- Riesgos físicos, ruidos, temperaturas extremas, radiaciones, ionizaciones y no ionizantes, etc.

**4. Servicios adicionales**, como parte de la inversión organizacional sobre la salud del empleado y de la comunidad; se incluyen programas informativos destinados a mejorar los hábitos de vida y explicar asuntos de higiene y de salud.

En este sentido, dentro de las organizaciones pueden hacer un excelente trabajo preventivo ante diferentes epidemias como el VIH SIDA. La información interna con diferentes metodologías disponibles puede asegurar que los empleados tengan información y puedan tomar decisiones preventivas.

## **1.12 SEGURIDAD EN EL TRABAJO**

La seguridad en el trabajo, es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes y eliminar las condiciones inseguras del ambiente y para instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implantar prácticas preventivas. Su empleo es indispensable para el desarrollo satisfactorio del trabajo.

La seguridad en el trabajo establece normas y procedimientos que aprovechen los recursos disponibles para prevenir accidentes laborales, entre otros.

Cada jefe es responsable de los asuntos de seguridad de su área, aunque exista en la organización una unidad de seguridad para asesorar a todas las jefaturas con relación a este asunto.

### **1.13 AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS**

La auditoria de Recursos Humanos se define como: “el análisis de las políticas y prácticas de personal de una organización, y la evaluación de su funcionamiento actual, acompañados de sugerencias para mejorar”<sup>5</sup>

El propósito principal de la auditoria de Recursos Humanos es mostrar como está funcionando el programa, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales para la organización o que no están justificando su costo, o prácticas y condiciones que deben incrementarse.

“La auditoria es un sistema de revisión y control para informar a la administración sobre la eficiencia y la eficacia del programa que se lleva a cabo, en especial cuando ese programa está descentralizado”<sup>6</sup>

Las auditorias empiezan por una evaluación de las relaciones empresariales que afectan la administración del potencial humano y la adecuación del apoyo financiero para los diferentes programas; a partir de ahí, se aplica una variedad de estándares y medidas, se examinan los registros e informes del personal, se analiza, compara y prepara un informe final que incluye recomendaciones sobre cambios y modificaciones.

La auditoria puede penetrar más profundamente cuando evalúa programas, política y filosofía. Dependiendo de la política de la

---

<sup>5</sup> John F Mee, *Personnel Handbook*, Nueva York, Ronald Press, 1958 p. 1077.

<sup>6</sup> Dale Yoder, *Administración de Personal*, Sao Paulo 1969, p 731.

organización, la Auditoría de Recursos Humanos puede enfocarse en uno o en todos los siguientes niveles de productividad.

- Resultados: Incluyen las realizaciones concretas y la solución de problemas en la administración actual.
- Programas: Comprende prácticas y procedimientos de Recursos Humanos.
- Filosofía de la administración: Sus prioridades, valores, metas y objetivos.
- Teoría: Relaciones y explicaciones que detallan y relacionan la filosofía, la política y las prácticas de personal.

## **CAPÍTULO II**

# **ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS**

## **2. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS.**

La Administración de Recursos Humanos por Competencias se constituye en una verdadera revolución en la manera de “gestionar” el conocimiento, las habilidades y destrezas descritas en términos conductuales que son entregables, observables, medibles, y son críticas para el éxito individual o el desempeño de la organización.

En la actualidad se requiere que las organizaciones incorporen la Administración de Recursos Humanos basada en competencias, como una herramienta para mejorar la productividad y mantener un clima positivo en las relaciones con sus colaboradores.

Es importante diferenciar el enfoque de competencias basado en el mejor desempeño (conductista), frente al enfoque basado en las normas de competencia (funcionalista), los cuales constituyen conceptos diferentes: el primero centra la competencia en la persona, en sus cualidades; y el segundo en los requerimientos del puesto.

Se puede construir el concepto de competencia a partir de dos grandes grupos: las competencias personales, asociadas con las actitudes y la conducta y, por otro lado, las competencias técnicas asociadas con los conocimientos, habilidades y destrezas puestas en juego en el desempeño laboral.

Una competencia es necesaria para realizar un trabajo eficaz, es decir, para producir los resultados deseados por la organización.

La Administración de Recursos Humanos por competencias se caracteriza por:

- Encontrar las competencias clave para que sus colaboradores alcancen los objetivos deseados.
- Identifican a los mejores trabajadores, a quienes están alcanzando los mejores resultados para diseñar el perfil de competencias bajo el supuesto que, si el mejor desempeño se convierte en un estándar, la organización en su conjunto mejorará su productividad.
- La Dirección define qué tipo de competencias espera de sus colaboradores para alcanzar sus metas y las incluya dentro de los estándares para facilitar su conocimiento y capacitación. Posterior a ello, se puede consultar con los trabajadores la definición de sus competencias; consultarlos es necesario pero no suficiente.

Las competencias pueden ser:

- Universales: que son aplicables a todos los empleados.
- Transferibles: aplicables a varios roles en varios grados de importancia y maestría.
- Únicas: que son aplicable a un específico rol o trabajo.

## **2.1 PERFILES DE COMPETENCIAS**

Cuando se establece de manera clara y objetiva el “deber ser” o perfiles de competencias dentro de la organización, ello implica contar con nuevas reglas del juego para todos los integrantes.

Significa relacionarnos de maneras diferentes hacia adentro y hacia fuera de la organización. Esto es, entregar poder y autoridad a todos los niveles jerárquicos, dentro de rangos de actuación claramente definidos. Implica que los jefes y gerentes se conviertan en verdaderos líderes que faciliten, apoyen y hagan posible que las personas de la organización se conviertan en todo lo que pueden llegar a ser. Constituye un proceso de cambio profundo de creencias, paradigmas y modalidades que comportamiento, que genera y legitima una nueva forma de ser y de hacer en el día a día de la organización.

Dentro de los perfiles de competencias de cada rol, el número y calidad de las competencias deben cumplir con los requisitos de coherencia, alineación, complementariedad y posibilidad de observación, modelo que tiene alineación con el plan estratégico, los valores y principios éticos de la organización.

## **2.2 METODOLOGÍA MPC**

Después de revisar bibliografía de varios autores se escogió la metodología de Jorge Moreno para implementar el Manual de Puestos con enfoque en Competencias. El autor sugiere realizar el método MPC Modelo de Perfiles por Competencia. Las siglas MPC significan:

**M = modelado P = perfiles C = competencias**

Este método sirve para elaborar los perfiles integrales de competencia laboral de puestos, áreas u otras unidades organizativas (procesos, equipos, etc.). Los perfiles o modelos de competencias son el núcleo o punto de partida de la Administración de Recursos Humanos por competencias (Spencer & Spencer, 1993).

El objetivo general del método MPC es recolectar los datos necesarios para implantar un sistema de Recursos Humanos basado en

competencias en el menor tiempo posible.

El método del **modelo de perfiles de competencias o MPC** es el fruto de varias experiencias que se desarrolla en una reunión o taller donde se realizan las siguientes acciones:

1. Identifican las tareas esenciales del puesto (criterios de rendimiento superior).
2. Levantan el perfil de competencias del puesto (desglosado en conocimientos, destrezas y otras competencias).
3. Determinan las competencias que serán evaluadas en selección y desarrolladas en capacitación.

### **2.3 BENEFICIOS DEL MÉTODO MPC**

- Acelera significativamente los procesos de selección.
- Proporciona insumos para el sistema de capacitación, entrenamiento y desarrollo.
- Proporciona insumos para el sistema de evaluación y retroalimentación del rendimiento.
- Puede ser adaptado para establecer criterios de rendimiento y modelos de competencias para roles, áreas, departamentos, para toda la organización.
- Utiliza el concepto de "competencias integrales"; esto es, define tanto los criterios de rendimiento como las características personales necesarias para desempeñar esos criterios en el máximo nivel de eficacia.
- Aclara las expectativas de rendimiento de los puestos.
- Materializa la participación de los miembros de la organización en la gestión por competencias.
- Capacita a los miembros de la organización en los conceptos



esenciales de la gestión por competencias.

- Ofrece herramientas de Recursos Humanos para los diversos miembros de la organización (criterios de rendimiento, tareas esenciales, perfiles de competencias, fichas de destrezas, etc.), materializando la idea de que la Gestión o Administración de Recursos Humanos es una actividad compartida por todas las áreas.
- Difunde el tema de competencias en toda la organización, aportando con insumos para la consolidación de nuevos patrones culturales.

El MPC se adapta a las características de CEMOPLAF, organización de estudio para esta tesis.

El método MPC logra adaptarse fácilmente a las necesidades prácticas de las organizaciones, sin sacrificar la rigurosidad metodológica, ni la calidad de los resultados.

Para proceder con el levantamiento del modelo MPC, se recomienda contar con “informantes”, quienes deben cumplir con dos requisitos básicos:

1. Conocer a fondo la posición: usualmente los ocupantes de mejor desempeño, los supervisores directos del puesto y el personal involucrado en el diseño del puesto cumplen esta condición.
2. Tener un nivel educativo superior: como mínimo los expertos requieren cierta educación superior. Esto asegura que los expertos posean tres habilidades básicas que requerirán en el taller: comprensión de instrucciones, lectura y escritura.

En el caso de que los potenciales informantes no tengan el nivel educativo recomendado, es preferible trabajar con los supervisores de los informantes.

Lo importante es que los informantes reúnan las destrezas básicas de comprensión de instrucciones, lectura y escritura.

Por su parte los requisitos que deben cumplir los facilitadores de los talleres son:

- Conocimiento de la metodología MPC.
- Conocimiento del fundamento teórico del enfoque.
- Habilidad para dirigir y organizar grupos.

## **2.4 ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO**

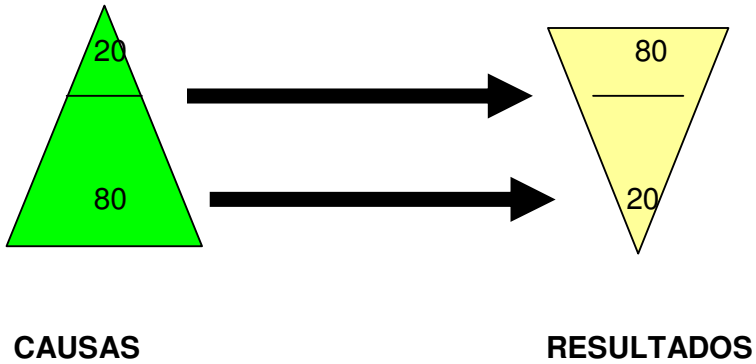
El primer dato consiste en proporcionar los "criterios de rendimiento", que son definiciones explícitas sobre las actividades que se deben realizar y los resultados de trabajo que se deben lograr en un puesto o área funcional, para ser considerada de alto rendimiento. Los criterios de rendimiento son las actividades y los resultados que tienen el mayor impacto para la organización.

Los criterios de rendimiento incluyen tanto las acciones, (comportamientos) como los resultados de trabajo (productos tangibles). Sin embargo, dado que las competencias son los antecedentes del comportamiento laboral, es necesario identificar solamente aquellos criterios de rendimiento de carácter conductual (actividades). Así, las actividades esenciales de un puesto de trabajo son los criterios de rendimiento superior (Moreno, 2001).

La identificación de actividades esenciales es una aplicación del Teorema de Pareto en los puestos de trabajo. En su forma más general el teorema dice: "el 80% de los resultados dependen del 20% de las causas y el 80% de causas secundarias es apenas un 20% de los resultados".

La idea es identificar ese 20% de actividades críticas (causas) que generan el 80% de los resultados para la organización. La siguiente figura ilustra el Teorema de Pareto.

**GRÁFICO No. 4  
TEOREMA DE PARETO**



Para aplicar el Teorema de Pareto a los puestos de trabajo, se entrega en una hoja la siguiente matriz en la que las personas identifican las actividades del puesto y posteriormente proceden a ubicar un puntaje en la frecuencia, consecuencia y dificultad de acuerdo a la gradación que se explica posteriormente.

**CUADRO No. 1  
MATRIZ DE ACTIVIDADES**

| LISTE TODAS LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO | F | C | D | TOTAL |
|--|---|---|---|-------|
| 1.                                     |   |   |   |       |
| 2.                                     |   |   |   |       |
| n.                                     |   |   |   |       |

*F: frecuencia; C: consecuencia; D: dificultad*

En la redacción de las actividades del puesto debe iniciarse siempre con un verbo en indicativo o infinitivo (revisa o revisar, planea o planear, ingresa o ingresar, etc.) y posteriormente se escribe el objeto del verbo (qué / quién).

Cuando se redacten tareas, es recomendable evitar el uso de los siguientes verbos: administrar, gestionar, procesar, supervisar, planificar, organizar, dirigir y controlar. Estos verbos por lo general se utilizan para agrupar varias tareas, de modo que hay que tener cuidado con su uso.

Tampoco se deben utilizar verbos que hagan referencia a conductas interiorizadas como: conoce, comprende, conciencia, sabe, aprecia, estima, valora, piensa, etc. Sólo se deben usar verbos de conducta observable.

A continuación se presenta el cuadro de las escalas para calificación de actividades, de acuerdo a las variables de Frecuencia, Consecuencia y Dificultad.

**CUADRO No. 2**  
**ESCALAS PARA LA CALIFICACIÓN DE ACTIVIDADES**

| ESCALAS   | HÁGASE LA SIGUIENTE PREGUNTA   |
|---|--|
| <b>Frecuencia:</b> Cuál es la frecuencia esperada de esta actividad.  | <p><b>¿Con qué frecuencia se ejecuta esta tarea?</b></p> <p>Si la frecuencia es variable pregúntese: ¿cuál es la frecuencia típica de ejecución de esta actividad?</p> |
| <b>Consecuencias de los errores:</b> Qué tan graves son las consecuencias por un incorrecto desempeño de la actividad en el contexto típico donde se ejecutará (usualmente una organización). | <p><b>¿Qué consecuencias tiene un mal desempeño de la actividad?</b></p>   |
| <b>Dificultad:</b> Qué tan difícil es la ejecución de la actividad en comparación con las demás actividades analizadas?   | <p><b>¿Qué tan difícil es la ejecución de esta actividad comparada con las demás del mismo puesto?</b></p>   |

### CUADRO No. 3

#### GRADACIÓN DE ESCALAS PARA LA CALIFICACIÓN DE ACTIVIDADES

| GRADO | FRECUENCIA                                    | CONSECUENCIA DE LOS ERRORES  | DIFICULTAD  |
|-------|---|--|---|
| 5     | Todos los días.                               | Consecuencias muy graves: pueden afectar a toda la organización.   | Muy difícil.  |
| 4     | Al menos una vez por semana.                  | Consecuencias graves: pueden afectar a procesos o áreas funcionales de la organización.                              | Difícil.  |
| 3     | Al menos una vez cada quince días.            | Consecuencias considerables: pueden afectar el trabajo de otros.   | Moderada.   |
| 2     | Una vez al mes                                | Consecuencias de menor magnitud: afectan la ejecución de otras actividades que pertenecen al mismo puesto / carrera. | Fácil.  |
| 1     | Otro (bimestral, trimestral, semestral, etc.) | Consecuencias menores, fácilmente controlables.  | Tarea muy fácil de ejecutar en comparación con las demás actividades. |

Una vez obtenida la lista de las actividades de acuerdo al cuadro No. 1, se ubican los puntajes totales de acuerdo a la siguiente fórmula:  
frecuencia + (consecuencias x dificultad), escogiendo tres o cuatro actividades esenciales con las puntuaciones totales más altas.

## **2.5 ELABORACIÓN DEL PERFIL DE COMPETENCIAS**

Un perfil de competencias es una descripción de los conocimientos, las destrezas y otras características requeridas para desempeñar un puesto o actividad con competencia.

Un perfil debe derivarse del análisis de las actividades esenciales del puesto (criterios de rendimiento).

Téngase en cuenta que en la Administración de Recursos Humanos por Competencias, el perfil o modelo, es el núcleo alrededor del cual giran todas las aplicaciones de Recursos Humanos. Si el perfil está mal elaborado, las aplicaciones resultantes incorporarán algún margen de error.



## CUADRO No. 4

### PERFIL DE COMPETENCIAS

| <b>LISTE SOLAMENTE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES</b> | <b>CONOCIMIENTOS REQUERIDOS</b> | <b>DESTREZAS REQUERIDAS</b> | <b>OTRAS COMPETENCIAS</b> |
|---|---------------------------------|-----------------------------|---------------------------|
| 1.  |                                 |                             |                           |
| 2.  |                                 |                             |                           |
| 3.  |                                 |                             |                           |

### 2.5.1 DEFINICIÓN DE CONOCIMIENTOS

Los conocimientos son informaciones obtenidas vía educación formal, capacitación o análisis de información. No se debe confundir conocimientos con otras competencias como las destrezas, las capacidades, etc. La mejor manera de NO confundir conocimientos con otras competencias es aplicar la siguiente regla:

Los conocimientos empiezan con sustantivos (economía, contabilidad, finanzas, etc.).

Las destrezas empiezan con un verbo (negociar, inspeccionar, manejar, etc.).

#### 2.5.1.1 CONOCIMIENTOS TÉCNICOS

Conocimientos que se adquieren mediante educación formal, por ejemplo, administración, finanzas, medicina, circuitos electrónicos, etc.

### **2.5.1.2 CONOCIMIENTOS DE LA ORGANIZACIÓN**

Conocimientos que se adquieren por simple escucha o lectura de material informativo: horarios de la organización, políticas de la organización, nombre de las personas que laboran en el lugar de trabajo, etc.

### **2.5.2 METODOLOGÍA PARA IDENTIFICAR DESTREZAS**

Concluida la identificación de los conocimientos, se procederá a la identificación de las destrezas. La mejor manera de identificar destrezas o habilidades es escoger las cinco más importantes.

La razón por la cual establecemos el número de cinco es que los perfiles de competencias para ser prácticos no deben contener demasiadas competencias. Un número excesivo de competencias vuelve poco práctico al perfil. Además se debe tomar en cuenta que esas cinco destrezas escogidas deberán ser ubicadas en alguna de las celdas que se encuentran en la columna "destrezas", a fin de vincularlas con las actividades esenciales del puesto.

No hay ningún inconveniente en que una misma destreza se repita en más de una actividad esencial.

## CUADRO No. 5

### TIPOS DE COMPETENCIAS

| TIPOS DE COMPETENCIAS   | GRADO DE MODIFICABILIDAD  |
|---|---------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Conocimientos</li></ul>           | Fácilmente modificables   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Destrezas o habilidades</li></ul> | Fácilmente modificables   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Aptitudes o capacidades</li></ul> | Poco modificables         |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Rasgos de personalidad</li></ul>  | Poco modificables         |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Motivaciones</li></ul>            | Poco modificables         |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Actitudes</li></ul>               | Medianamente modificables |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Intereses</li></ul>               | Medianamente modificables |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Creencias</li></ul>               | Poco modificables         |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Valores</li></ul>                 | Poco modificables         |

Fuente: Tabla tomada de Moreno (2001).

El siguiente ejemplo aclara aún más esta noción sobre la modificabilidad de las competencias.

En el baloncesto profesional los entrenadores no "entrenan" la estatura de los jugadores. La estatura es un rasgo físico que no se puede modificar. Lo único que se puede hacer es *seleccionar* a los jugadores por ese rasgo.

En cambio, los lanzamientos de la bola al aro sí pueden ser mejorados con entrenamiento y tienen estándares de rendimiento bien aceptados.

En el juego de baloncesto el jugador tiene que anotar al menos el 50% de todos los lanzamientos que efectúa. Los lanzamientos son una destreza, porque las destrezas se las adquieren y desarrolla con la práctica y la experiencia. La conclusión en una situación de selección es preferible seleccionar por aquellas características que no pueden ser modificadas y entrenar o capacitar en aquellas que sí lo pueden ser (Cooper, 2000).

Según este ejemplo, no se debería seleccionar por conocimientos o por destrezas, sino por aquellas competencias poco modificables: aptitudes, rasgos de personalidad, motivaciones, etc. Sin embargo, en la práctica, las organizaciones no pueden capacitar en todos los cargos que seleccionan, ya sea porque la organización no tiene los recursos, o porque simplemente se necesita una persona que empiece a trabajar inmediatamente en la posición sin ningún tipo de entrenamiento previo.

Por esta razón, es necesario preguntarse qué conocimientos y qué destrezas serán adquiridas por la persona una vez que ingrese a la organización o por el contrario, qué conocimientos y qué destrezas debe traer la persona que ingresa por primera vez a la organización.

Evidentemente las competencias que la persona debe traer consigo serán evaluadas en procesos de selección.

### **2.5.3. MEDICIÓN DE PERFILES PERSONALES**

Para la medición de perfiles personales se utilizan:

- Herramientas psicométricas

- Simulaciones laborales
- Assessment centres
- Entrevistas de competencias técnicas o genéricas
- Mediciones de 90, 180, 360 grados o 500 o plus

## **CAPÍTULO III**

### **LA GESTIÓN DE CEMOPLAF**

### **3. LA GESTIÓN DE CEMOPLAF**

El Centro Médico de Orientación y Planificación Familiar, CEMOPLAF es una organización no gubernamental, no lucrativa, apolítica, sin distingo religioso, ni discriminación de ninguna naturaleza. Fue fundada en 1974, con el fin de atender las necesidades de salud reproductiva de la población ecuatoriana, en especial en el campo de la planificación familiar, maternidad y paternidad responsable.

CEMOPLAF tiene su oficina matriz en la ciudad de Quito, lugar donde se encuentra la “Administración Central”: Áreas técnicas, financiera, administrativa, logística, capacitación, proyectos, programas y otras direcciones que se especifican en el organigrama que se presenta posteriormente.

Los 29 Centros Médicos de atención de CEMOPLAF se localizan geográficamente en 11 provincias del Ecuador (Carchi, Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo, Bolívar, Guayas, Los Ríos, Sucumbíos y Esmeraldas) y reportan tanto económica como financieramente al nivel central. Lugar donde se toman las decisiones estratégicas y económicas para la sostenibilidad de la organización.

Cada centro de atención tiene una directora que está bajo supervisión del nivel directivo de la Administración Central.

En el caso de las políticas organizacionales y financieras son emitidas desde la Administración Central hacia el nivel local, es así que para la realización de esta tesis se coordinó con la Directora Administrativa quien proporcionó el Manual de Funciones desarrollado desde el nivel central, el mismo que sirvió para diagnosticar la Gestión de CEMOPLAF Ibarra en Recursos Humanos.

**GRÁFICO No. 5**  
**MAPA DEL ECUADOR**  
**CON LAS AREAS GEOGRÁFICAS DE INTERVENCIÓN DE CEMOPLAF**



|  |
|--|
| QUITO  |
| SANTO DOMINGO                                  |
| QUEVEDO  |
| GUAYAQUIL                                      |
| ESMERALDAS                                     |
| QUININDE                                       |
| <b>IBARRA (Lugar de estudio de esta Tesis)</b> |
| OTAVALO  |
| RIOBAMBA                                       |
| PILLARO  |
| TULCAN   |
| GUARANDA                                       |
| LATACUNGA                                      |
| SALCEDO  |
| CAJABAMBA                                      |
| LAGO AGRIO                                     |

**Fuente:** CEMOPLAF

### **3.1.SERVICIOS QUE OFRECE CEMOPLAF**

En Ibarra lugar de estudio de esta Tesis, CEMOPLAF entrega atenciones a todas las personas y se focaliza primordialmente a grupos vulnerables, ofreciendo la siguiente gama de servicios:

- Planificación familiar
- Anticoncepción



- Quirúrgica voluntaria
- Pediatría
- Atención integrada de enfermedades prevalentes de la infancia
- Vacunas
- Terapia respiratoria
- Medicina general
- Control del embarazo
- Ginecología
- Laboratorio clínico (todo tipo de exámenes en sangre, orina y heces)
- Exámenes de detección oportuna del cáncer cérvico-uterino
- Exámenes de detección de infecciones de transmisión sexual VIH-SIDA, Asesoría para prueba voluntaria de VIH/SIDA, capacitación en temas de salud sexual y reproductiva (consejería)
- Ecografía
- Odontología
- Atención a adolescentes
- Programa de salud agropecuario y autogestión, botiquines

Para otros servicios como cardiología y hospital del día refieren a CEMOPLAF en Quito.

Con el objeto de ampliar su cobertura, realizan atenciones a través de servicios itinerantes.

### **3.2 OTRAS ACCIONES DE CEMOPLAF**

CEMOPLAF es frecuentemente seleccionada por instituciones académicas internacionales para participar en investigaciones clínicas y operativas con el fin de diseñar, implementar y diseminar programas y

modelos de atención aplicados a la salud reproductiva. La organización también ha desarrollado modelos efectivos y eficientes de orientación a mujeres y hombres, adultos y adolescentes, cuenta con servicios de consejería en planificación familiar, lactancia materna y auto cuidado de la fertilidad y sexualidad en adolescentes.

CEMOPLAF se caracteriza por ser una organización que está abierta al cambio y a cualquier actividad nueva e innovadora que realiza cualquier centro de CEMOPLAF, por lo tanto, la presente tesis sirve como piloto para luego replicar en las otras unidades de CEMOPLAF.

CEMOPLAF ha desarrollado varios programas sociales, dentro de los cuales se coordina con CEMOPLAF en Ibarra: a) programa de adolescentes y b) programa Agropecuario.

### **3.3 PLAN ESTRATÉGICO DE CEMOPLAF<sup>7</sup>**

CEMOPLAF tiene un Plan Estratégico elaborado en el 2002, desarrollado participativamente con los funcionarios de la organización. A continuación se presenta Visión, Misión, Valores Organizacionales que servirán como referencia para la presente tesis.

#### **VISIÓN**

*“Ser una organización líder a nivel nacional e internacional en la prestación de servicios y productos de salud sexual y reproductiva, con excelencia técnica y humana”*

---

<sup>7</sup> Fuente : CEMOPLAF – Administración Central

## MISIÓN

*“Ofrecer servicios y productos de salud, con énfasis en salud sexual y reproductiva con honestidad, calidad y respeto a personas de medianos y escasos recursos económicos, para contribuir al mejoramiento en la calidad de vida de la población”.*

## VALORES

- *Solidaridad*
- *Creatividad*
- *Honestidad*
- *Respeto*
- *Calidad*
- *Trabajo en equipo*

Estos valores fueron conceptualizados por un equipo de funcionarios de CEMOPLAF y representan las competencias organizacionales:

## DEFINICION DE VALORES

**La solidaridad** se define como el valor que consiste en mostrarse unido a otras personas o grupos de personas compartiendo sus intereses y sus necesidades.

Conceptualizan a la **creatividad** como las acciones originales diseccionadas hacia la consecución de metas, solución de problemas cotidianos que van en beneficio de la organización, permitiendo un adecuado clima laboral.

La **honestidad** es hacer buen uso de lo que a uno le han confiado e implica la globalidad institucional (no mal gasta, no abusa y no desperdicia los recursos de la Institución).

El **respeto** es la base del sustento de la ética y la moral, es reconocer, apreciar y valorar a la persona y su entorno.

La **calidad** alcanza todo aquello que en CEMOPLAF se hace o ha de hacer para satisfacer a los usuarios, buscando la excelencia

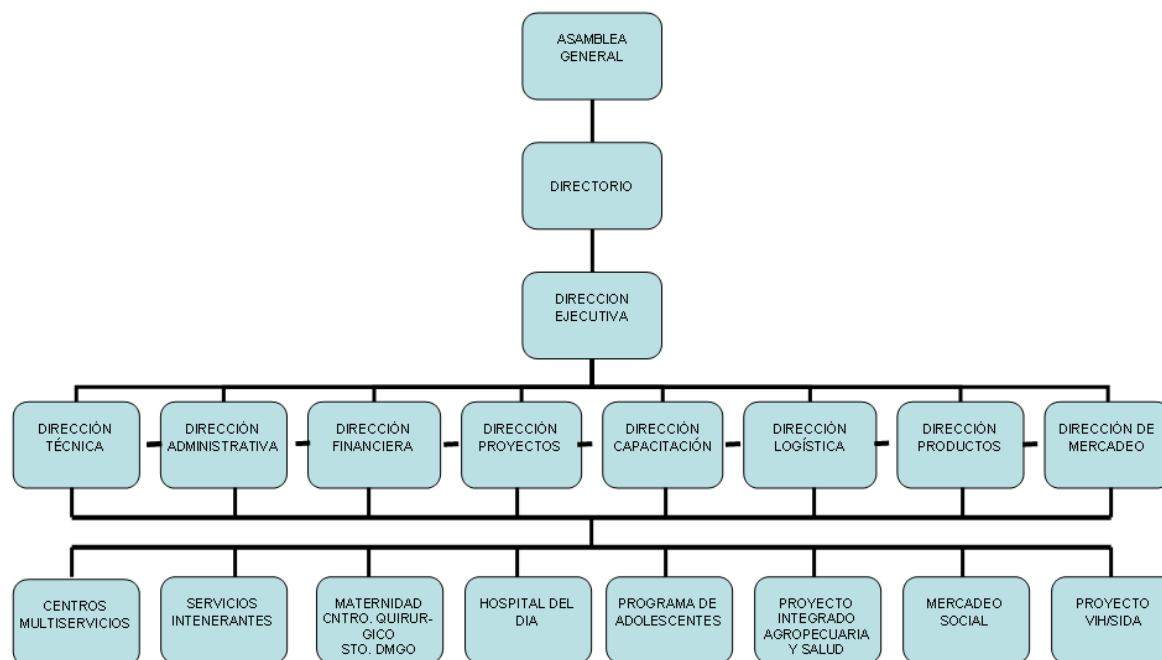
El **trabajo en equipo** la cooperación genuina de trabajar con los demás y no por la competencia individual.

### **3.4 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE CEMOPLAF**

A continuación se presenta el organigrama de CEMOPLAF CENTRAL, en el que se presentan todas las direcciones que interactúan con el centro de Ibarra.

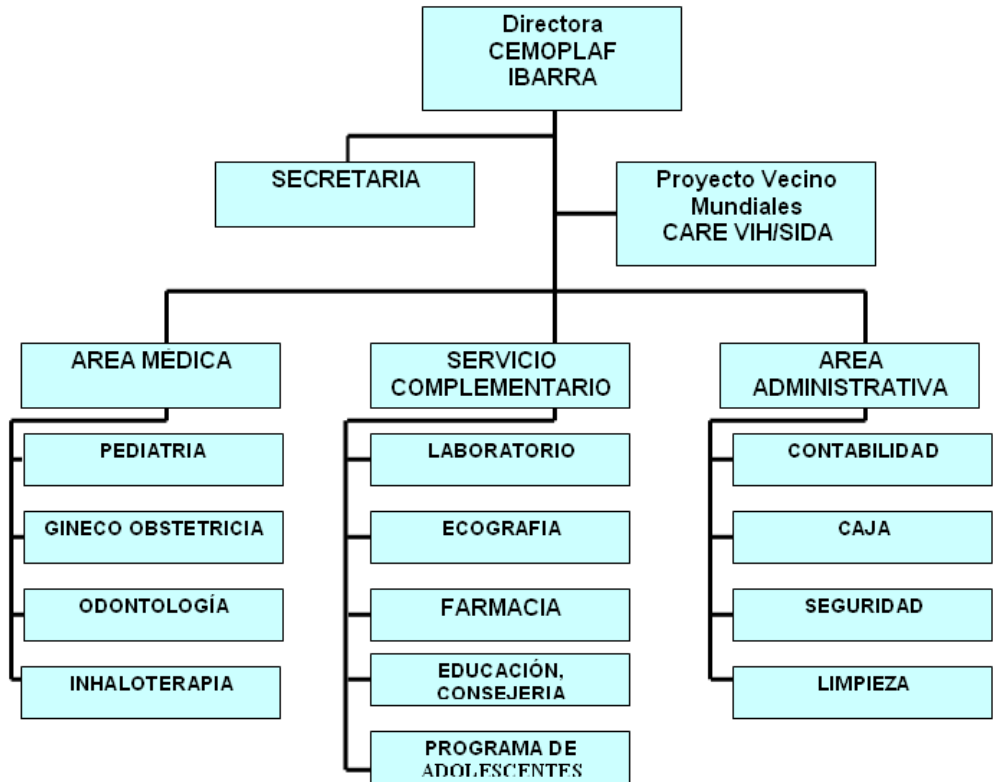
**GRÁFICO No. 6**

**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE CEMOPLAF CENTRAL**



**Fuente:** CEMOPLAF – Administración Central

**GRÁFICO No. 7**  
**ORGANIGRAMA DE CEMOPLAF IBARRA**



### **3.5 DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN RECURSOS HUMANOS**

Para conocer la situación de CEMOPLAF Ibarra referente a la Gestión de Recursos Humanos, se procedió a realizar un diagnóstico con las directoras del nivel central y funcionarias del nivel local..

#### **3.5.1. OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO**

1. Conocer si la organización cuenta con un proceso estandarizado y técnico para la selección, contratación, evaluación del desempeño y compensación.
2. Conocer si CEMOPLAF cuenta con una herramienta básica para la gestión de Recursos Humanos, como el Manual de Puestos con enfoque de Competencias.

Para conocer la situación de CEMOPLAF en cuanto a la Gestión de Recursos Humanos, se desarrollaron tres tipos de herramientas para la recolección de información:

1. Encuestas para ser aplicadas por el personal de planta
2. Entrevistas para ser aplicadas por el nivel directivo de CEMOPLAF
3. Guía para grupos focales

#### **3.5.2. HERRAMIENTAS UTILIZADAS**

A continuación se presentan las herramientas con las que se levantó el diagnóstico de la Gestión de RRHH de CEMOPLAF en Ibarra.

**CUADRO No 6**  
**ENCUESTA DIAGNÓSTICO SOBRE**  
**LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS**

| <b>ENCUESTA PARA PERSONAL DE CEMOPLAF IBARRA</b> |   |         |    |     |
|--|---|---------|----|-----|
| FECHA:   |   | PUESTO: |    |     |
| PREGUNTAS  |   | SI      | NO | N/C |
| 1.   | ¿Conoce la Visión, Misión y Valores de CEMOPLAF?                                  |         |    |     |
| 2.   | ¿Usted participó en un proceso de selección de personal para ingresar a CEMOPLAF? |         |    |     |
| 3.   | ¿Al ingresar a CEMOPLAF firmó un contrato de trabajo?                             |         |    |     |
| 4.   | ¿Tiene usted descripción de funciones escritas de su puesto?                      |         |    |     |
| 5.   | ¿Al ingresar tuvo un proceso de entrenamiento o inducción?                        |         |    |     |
| 6.   | ¿Es usted evaluado verbalmente por su supervisor?                                 |         |    |     |
| 7.   | ¿Es usted evaluado a través de alguna herramienta de desempeño?                   |         |    |     |
| 8.   | ¿La revisión de salarios es posterior a su evaluación oficial?                    |         |    |     |
| 9.   | ¿Tiene apoyo y estímulo de su supervisor?   |         |    |     |
| 10.  | ¿Tiene apoyo y estímulo de su equipo de trabajo?                                  |         |    |     |
| 11.  | ¿Usted planifica sus actividades en equipo?                                       |         |    |     |
| 12.  | ¿Se siente satisfecho con el trabajo que desempeña?                               |         |    |     |

**Elaborado por:** Paulina Montenegro



**CUADRO No. 7**  
**ENCUESTA DIAGNÓSTICO GESTION DE RECURSOS HUMANOS**

| <b>ENCUESTA PARA DIRECTORAS<br/>DE CEMOPLAF</b> |   |
|---|---|
| FECHA:  | PUESTO:   |
| 1   | ¿Como realiza CEMOPLAF el proceso de selección para el personal?                    |
| 2   | ¿Cómo se realiza el proceso de inducción al personal nuevo?                         |
| 3   | ¿Cómo determinan la valoración salarial por puestos?                                |
| 4   | ¿Tienen algún sistema para la valoración salarial?                                  |
| 5   | ¿Tienen alguna herramienta para evaluar el desempeño del personal?                  |
| 6   | ¿Cada qué tiempo evalúa al personal?  |
| 7   | ¿Cómo evalúan al personal?  |
| 8   | ¿El personal es contratado y afiliado al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social? |
| 9   | ¿El personal tiene algún beneficio adicional a los legales? Cuáles                  |
| 10  | ¿Cuáles son los incentivos que recibe el personal de CEMOPLAF?                      |
| 11  | ¿Que opinión tiene sobre el clima laboral de CEMOPLAF?                              |
| 12  | ¿Si tuviera algo que cambiar, qué cambiaría?  |

**Elaborado por:** Paulina Montenegro

### **3.6 RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO**

Los resultados de las encuestas, entrevistas y grupos focales sobre la gestión de Recursos Humanos en CEMOPLAF Ibarra, revelan que la organización realiza procesos para el reclutamiento, selección y evaluación sin ninguna herramienta técnica, que les permita asegurar el ingreso de personal idóneo a la organización; de igual manera, no cuentan con ninguna herramienta, ni proceso definido y estandarizado para evaluar el desempeño del personal. En cuanto a las compensaciones salariales se las realiza sin ningún criterio técnico establecido.

Finalmente se identifica la inexistencia de una herramienta básica como el Manual de Puestos con enfoque de Competencias. A continuación se presentan los resultados del diagnóstico realizado.

#### **3.6.1 RESULTADO DE LAS ENCUESTAS**

Se aplicaron las encuestas a ocho de las quince personas que trabajan en CEMOPLAF; así encontramos:

1. Las ocho personas conocen la visión de CEMOPLAF, lo cual permite tener claridad en los objetivos de la organización.
2. En cuanto al proceso de selección cinco de las ocho personas mencionaron que no participaron en ningún proceso de selección y las tres restantes no contestaron.
3. Seis de las ocho personas manifestaron que sí firmaron un contrato al ingresar a CEMOPLAF; una persona no firmó el contrato y una persona no contestó.

4. Seis personas dijeron que sí tienen funciones escritas; una persona dijo que no y una persona contestó que no sabe.
5. Las ocho personas mencionaron que sí tuvieron un proceso de inducción.
6. Cinco personas aseguraron ser evaluadas por el supervisor, dos dijeron que no y una no sabe.
7. Las ocho personas indicaron que no cuentan con herramientas específicas para ser evaluados en sus funciones.
8. Tres personas indicaron que sí tienen revisión de salarios posterior a la evaluación, tres dijeron que no y dos no sabían.
9. Seis personas indicaron que tienen apoyo y estímulo de su supervisor, dos dijeron que no lo tienen.
10. Siete personas indicaron que sí tienen apoyo de su equipo de trabajo y una no contestó.
11. Cuatro funcionarios indicaron que sí planifican en equipo; tres dicen que no y una no contestó.
12. Siete personas indicaron que están satisfechas con el trabajo que desempeñan y una persona no contestó.

### **3.6.2 RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS**

CEMOPLAF del nivel central cuenta con un manual de funciones, el mismo que no ha sido actualizado y tampoco se aplica al Centro de CEMOPLAF Ibarra.

Las tres directoras coinciden en que la organización no cuenta con herramientas técnicas para seleccionar y evaluar el desempeño del personal. Se menciona que cada centro realiza el proceso de selección en función de sus necesidades. En este sentido, se menciona que los centros realizan evaluaciones informales con determinadas personas en caso de necesitarlo, más no a todo el personal como una práctica institucional.

De igual manera, se detecta que los centros no cuentan con un descriptivo de funciones por cada puesto, razón por la cual no se entrega por escrito a cada funcionario el descriptivo de sus funciones.

En cuanto a la contratación, todo el personal que labora en CEMOPLAF tiene contrato legalizado y afiliación al IESS. En cuanto a beneficios que obtiene el personal, se menciona que existe un programa de capacitación al personal para su desarrollo.

Las directoras consideran que el ambiente laboral es satisfactorio, toda vez que las personas no desean salir de la organización, recalando que sienten el compromiso y entusiasmo de las personas que laboran en CEMOPLAF.

Las directoras no identifican algo específico de lo que quisieran cambiar, sin embargo, miran que es una necesidad urgente contar con

herramientas de Recursos Humanos como el Manual de Puestos con enfoque de competencias para ser más efectivas en esta gestión.

La actitud de las directoras frente a cualquier cambio que mejore la gestión institucional es positiva y totalmente abierta, por lo que permite tener iniciativas nuevas para lograr cambios importantes.

### **3.6.3 RESULTADOS DE LOS GRUPOS FOCALES**

Se realizaron dos grupos focales con los funcionarios de CEMOPLAF.

Con relación a la Visión las personas la tienen clara y se identifican con ella, tienen una satisfacción de trabajar en esta organización y se siente el compromiso de las persona por apoyar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Las personas sienten que sí es necesario contar con herramientas de selección, evaluación de desempeño y compensación salarial, las mismas que son ausentes en la organización.

Con relación a la evaluación e incentivos se recoge algunos enunciados del personal:

*“Esperamos que haya estímulos, palmada en la espalda, felicitación, mención”.*

*“El estímulo más grande es la sonrisa de mi usuario/a. Siento que cumplí con mi meta”<sup>8</sup>.*

---

<sup>8</sup> Frase s tomadas de las participantes del grupo foc

### **3.7 PROGRAMA DE CAPACITACION**

Para desarrollar el Manual de Puestos con enfoque de Competencias, se realizó una capacitación con todo el personal de CEMOPLAF en IBARRA sobre la Administración ó Gestión de Recursos Humanos, subsistemas y herramientas como instrumentos esenciales para lograr los resultados de impacto frente a la Visión y metas estratégicas de la organización.

Durante este proceso de capacitación, se reflexionó sobre la Visión estratégica de CEMOPLAF, la misma que requiere contar con personas ideales para cada posición y lograr equipos que puedan alcanzar las metas establecidas y para ello se requiere contar con personal altamente calificado para cada posición.

El programa de capacitación desarrollado en CEMOPLAF, fue considerado como un primer paso para el desarrollo de esta tesis. El programa, por un lado fue diseñado para fortalecer la capacidad del personal en cuanto a la Administración de Recursos Humano, y por otro lado buscaba lograr el levantamiento de la información requerida para el desarrollo e implementación del Manual de Puestos con enfoque en Competencia.

La capacitación se realizó mediante lecturas, presentaciones y películas referentes al tema y se enfatizó en la importancia de tener roles y funciones claramente definidos dentro de un equipo para lograr conseguir las metas propuestas.

A través de este programa de capacitación, el personal y el nivel directivo reflexionaron y se concienciaron sobre importancia de desarrollar un Manual de Puestos con enfoque en Competencias.

Al finalizar el proceso se realizó una evaluación con todo el personal y niveles directivos y se concluyó con los funcionarios que:

- El personal involucrado recibió conocimientos básicos sobre la Administración de Recursos Humanos.
- El programa de capacitación permitió mejorar la relación entre funcionarios.
- Se promovió la comunicación en toda la organización.
- Se tiene claridad en las funciones y competencias tanto técnicas como sociales.
- El proceso permitió tener espacios de análisis y reflexión familiar, transparente y respetuoso.

## **CAPÍTULO IV**

# **IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE PUESTOS CON ENFOQUE EN COMPETENCIAS**



#### **4. IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE PUESTOS CON ENFOQUE EN COMPETENCIAS.**

En este capítulo se presenta el Manual de Puestos con enfoque en Competencias realizado para CEMOPLAF Ibarra.

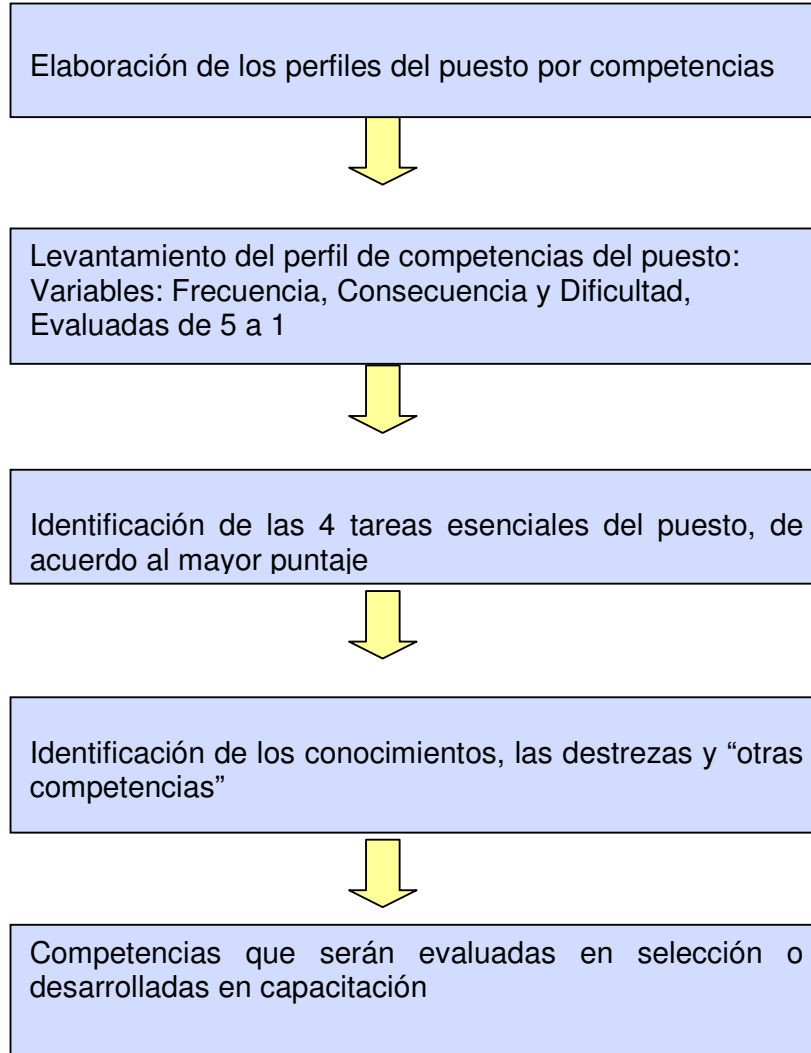
La metodología planteada para este trabajo fue tomada del autor Jorge Moreno y adaptada para el desarrollo de esta tesis.

El levantamiento de la información para la implementación del manual de puestos tuvo lugar en la ciudad de Ibarra, con el apoyo de la directora del centro de Ibarra y las directoras administrativa y de proyectos del nivel central de CEMOPLAF.

A continuación se presenta el proceso seguido para la recolección de datos de los perfiles de puestos por competencias e inmediatamente se presenta el Manual de Puestos desarrollado para CEMOPLAF IBARRA.

## GRAFICO No. 8

### PROCESO PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE PUESTOS POR COMPETENCIAS CEMOPLAF IBARRA



A continuación se presenta el manual del perfil de puestos, de acuerdo al proceso detallado anteriormente, donde se definen los puesto en orden alfabético para efectos de la presente tesis.



## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO CEMOPLAF IBARRA

|                               |                              |
|-------------------------------|------------------------------|
| Nombre del puesto             | <b>AUXILIAR DE ECOGRAFIA</b> |
| Nombre del titular del puesto |                              |
| Área o unidad de trabajo      | Servicios Complementarios    |
| Supervisa a:                  |                              |
| Reporta a:                    | Director/a del Centro        |

### I. PROPÓSITO DEL PUESTO

Preparar a las y los usuarios para que ingresen al servicio de ecosonografía y ayudar al médico ecografista en la transcripción de resultados para entregar a las/los usuarias/os.

### II. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

- Ingresar información computarizada sobre los/as usuarios/as del servicio de ecosonografía para registro y análisis de coberturas.
- Transcribe el diagnóstico y resultados realizados por el médico ecografista para entregar al usuario/a.
- Realiza informes y reportes estadísticos de los servicios de ecosonografía.
- Participa en las reuniones de planificación de CEMOPLAF y del área o departamento.

### III. FORMACIÓN ACADÉMICA REQUERIDA

Bachillerato en Químico Biólogo o carreras afines a las necesidades del puesto.

#### **IV. EXPERIENCIA REQUERIDA**

Indispensable: Mínimo 1 año en posiciones similares.

#### **V. COMPETENCIAS TÉCNICAS REQUERIDAS**

1. Protocolos de atención al usuario/a.
2. Redacción y ortografía
3. Términos básicos de ecosonografía
4. Word y Excel básico

#### **VI. COMPETENCIAS SOCIALES REQUERIDAS**

1. Agilidad manual y mental
2. Orientación de servicio
3. Administración del tiempo
4. Planificación
5. Trabajo en equipo

#### **VII. CONDICIONES DEL PUESTO**

El trabajo se realiza dentro de la unidad de CEMOPLAF IBARRA y de ser necesario se traslada a las comunidades, donde esta organización puede realizar brigadas médicas o servicios comunitarios para la población más necesitada.

-----  
Firma de Auxiliar de Ecografía

Fecha :

## LEVANTAMIENTO DEL PERFIL DEL PUESTO POR COMPETENCIAS

|  |                              |          |          |          |
|--|------------------------------|----------|----------|----------|
| Nombre del puesto:   | <b>AUXILIAR DE ECOGRAFIA</b> |          |          |          |
| <b>RESPONSABILIDADES</b>   | <b>F</b>                     | <b>C</b> | <b>D</b> | <b>T</b> |
| ▪ Ingresa información computarizada sobre los/as usuarios/as del servicio de ecografía para registro y análisis de coberturas. | 5                            | 3        | 2        | 11       |
| ▪ Transcribe el diagnóstico y resultados realizados por el médico ecografista para entregar al usuario/a.                      | 5                            | 3        | 3        | 14       |
| ▪ Realiza informes y reportes estadísticas de los servicios de ecografía   | 2                            | 3        | 3        | 11       |
| ▪ Participa en las reuniones de planificación de CEMOPLAF y del área o departamento.   | 2                            | 2        | 2        | 6        |
| ▪ Reemplaza la compañeras que están de vacaciones o tienen alguna calamidad domestica.   | 2                            | 1        | 1        | 3        |

F = frecuencia

C = consecuencias errores

D = dificultad

**Total = frecuencia + (consecuencias x dificultad)**

## PERFIL DEL PUESTO POR COMPETENCIAS

|  |  |   |  |
|--|--|---|--|
| Nombre del puesto:   |  | <b>AUXILIAR DE ECOGRAFIA</b>            |  |
| <b>Actividades esenciales</b>  | <b>Conocimiento Requerido</b>  | <b>Destrezas Requeridas</b>             | <b>Comportamientos</b>   |
| Transcribe el diagnóstico y resultados realizados por el médico para entregar al usuario/a.                                  | Protocolos de atención al usuario/a. Términos básicos de ecografía. Redacción y ortografía. Programas básicos de Word y Excel. | Manejo de Word y Excel básico.          | Agilidad mental<br><br>Orientación de Servicio.                  |
| Ingresa información computarizada sobre los/as usuarios/as del servicio de ecografía para registro y análisis de coberturas. | Términos básicos de ecografía. Redacción y ortografía. Programas básicos de computación: Word y Excel.                         | Manejo Word y Excel básico.             | Control de los procedimientos.<br><br>Administración del Tiempo. |
| Realiza informes y reportes estadísticas de los servicios de ecografía.  | Word y Excel básico. Datos de las ventas de servicios de ecografía.  | Manejo de Word y Excel básico.          | Planificación.   |
| Participa en las reuniones de planificación de CEMOPLAF y del área o departamento.   | Planificación Plan operativo del centro.   | Manejo y aplicación del Plan operativo. | Trabajo en Equipo.   |

## COMPETENCIAS PARA SELECCIÓN O CAPACITACIÓN

|                    |                              |
|--------------------|------------------------------|
| Nombre del puesto: | <b>AUXILIAR DE ECOGRAFIA</b> |
|--------------------|------------------------------|

| Conocimientos                        | Selección | Capacitación |
|--------------------------------------|-----------|--------------|
| Redacción y ortografía               | x         |              |
| Protocolos de atención al usuario/a. | x         | x            |
| Términos básicos de ecografía.       | x         | x            |
| Word y Excel básico                  | x         |              |

| Destrezas                              | Selección | Capacitación |
|--|-----------|--------------|
| Manejo Word y Excel básico             |           | x            |
| Manejo y aplicación del Plan Operativo |           | x            |



## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO CEMOPLAF IBARRA

|                               |                                |
|-------------------------------|--------------------------------|
| Nombre del puesto             | <b>AUXILIAR DE LABORATORIO</b> |
| Nombre del titular del puesto |                                |
| Área o unidad de trabajo      | Servicios Complementarios      |
| Supervisa a:                  |                                |
| Reporta a:                    | Director/a del Centro          |

### I. PROPÓSITO DEL PUESTO

Apoya en las acciones de laboratorio para lograr cubrir todos los requerimientos de los/as usuarios/as desde la preparación, toma de muestras hasta la entrega de resultados.

### II. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

- Registra en la computadora los datos de los usuario/as con sus respectivos pedidos y resultados de los exámenes.
- Toma y prepara las muestras de laboratorio para la lectura y diagnóstico de laboratorista.
  - Colorea placas de papanicolaou para su lectura en el laboratorio de Quito.
  - Esteriliza el material que se ocupa en la toma y preparación de muestras de laboratorio.
  - Realiza el informe estadístico de todos los exámenes realizados para el análisis y revisión de la dirección del centro y de la administración central.



### **III. FORMACIÓN ACADÉMICA REQUERIDA**

Bachillerato en Químico Biólogo o afines a los requerimientos del puesto

### **IV. EXPERIENCIA**

Indispensable: Mínimo 1 año en posiciones similares.

### **V. COMPETENCIAS TÉCNICAS REQUERIDAS**

1. Técnicas para toma de muestras de laboratorio.
2. Protocolos de la toma y preparación de las muestras.
3. Programas básicos de Word y Excel.
4. Normas de bioseguridad para la preparación de muestras de laboratorio.

### **VI. COMPETENCIAS SOCIALES REQUERIDAS**

1. Agilidad mental
2. Administración del tiempo
3. Control de procedimientos
4. Transmisión de la información

### **VII. CONDICIONES DEL PUESTO**

El trabajo se realiza dentro de la unidad de CEMOPLAF IBARRA y de ser necesario se traslada a las comunidades, donde esta organización puede realizar brigadas médicas o servicios comunitarios para la población más necesitada.

-----  
Firma de Auxiliar de Laboratorio

Fecha:

| <b>LEVANTAMIENTO DEL PERFIL DEL PUESTO POR COMPETENCIAS</b>  |                                |          |          |          |
|--|--------------------------------|----------|----------|----------|
| Nombre del puesto:   | <b>AUXILIAR DE LABORATORIO</b> |          |          |          |
| <b>RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS O TAREAS</b>  | <b>F</b>                       | <b>C</b> | <b>D</b> | <b>T</b> |
| • Recibe las muestras de laboratorio solicitados por los usuario/as.   | 5                              | 2        | 1        | 7        |
| • Registra en la computadora el los datos de los usuario/as con sus respectivos pedidos y resultados de los exámenes.                                    | 5                              | 3        | 2        | 11       |
| • Transcribe los resultados de los exámenes de VDRL de los convenios con colegios.   | 5                              | 3        | 2        | 11       |
| • Toma y prepara las muestras de laboratorio para la lectura y diagnóstico de laboratorista.   | 5                              | 3        | 3        | 14       |
| ▪ Colorea placas de papanicolaou para su lectura en el laboratorio de Quito.   | 5                              | 2        | 3        | 11       |
| ▪ Esteriliza el material que se ocupa en la toma y preparación de muestras de laboratorio.   | 5                              | 3        | 2        | 11       |
| ▪ Archiva los registros diarios de los exámenes de laboratorio para sustentar cada pedido.   | 2                              | 2        | 2        | 6        |
| ▪ Realiza el informe estadístico de todos los exámenes realizados para el análisis y revisión de la dirección del centro y de la administración central. | 2                              | 3        | 3        | 11       |

F = frecuencia

C = consecuencias errores

D = dificultad

**Total = frecuencia + (consecuencias x dificultad)**

## PERFIL DEL PUESTO POR COMPETENCIAS

| Nombre del puesto:   |  | <b>AUXILIAR DE LABORATORIO</b>  |   |
|--|--|---|---|
| Actividades esenciales   | Conocimiento<br>Requerido  | Destrezas<br>Requeridas   | Otras<br>competencias                                       |
| Toma y prepara las muestras de laboratorio para la lectura y diagnóstico de laboratorista.   | Técnicas para toma de muestras. Protocolos de la toma y preparación de las muestras. | Aplicación de los protocolos técnicos de laboratorio. Orientación y preparación adecuada al usuario y familia para pruebas de diagnóstico. Aplicación de protocolos de atención al usuario. | Agilidad física y mental.<br><br>Control de procedimientos. |
| Registra en la computadora los datos de los usuario/as con sus respectivos pedidos y resultados de los exámenes.                                       | Programas básicos de Word, Excel.  | Manejo de programas básicos de Word y Excel.  | Control de los procedimientos.                              |
| Esteriliza el material que se ocupa en la toma y preparación de muestras de laboratorio.   | Normas de bioseguridad para la preparación de muestras de laboratorio.               | Ejecución de técnicas y procedimientos específicos de laboratorio con criterios de bioseguridad.  | Control de procedimientos.                                  |
| Realiza el informe estadístico de todos los exámenes realizados para el análisis y revisión de la dirección del centro y de la administración central. | Word y Excel   | Manejo de Word y Excel  | Comunicación efectiva.                                      |

## COMPETENCIAS PARA SELECCIÓN O CAPACITACIÓN

|                    |                                |
|--------------------|--------------------------------|
| Nombre del puesto: | <b>AUXILIAR DE LABORATORIO</b> |
|--------------------|--------------------------------|

| Conocimientos  | Selección | Capacitación |
|--|-----------|--------------|
| Técnicas para toma de muestras.  | x         |              |
| Protocolos de la toma y preparación de las muestras.                   | x         |              |
| Programas básicos de Word y Excel.                                     | x         |              |
| Normas de bioseguridad para la preparación de muestras de laboratorio. |           | x            |

| Destrezas  | Selección | Capacitación |
|--|-----------|--------------|
| Aplicación de los protocolos técnicos de laboratorio.                                |           | x            |
| Orientación y preparación adecuada al usuario y familia para pruebas de diagnóstico. | x         | x            |
| Aplicación de protocolos de atención al usuario.                                     |           | x            |
| Manejo de programas básicos de Word y Excel.   |           | x            |



## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO CEMOPLAF IBARRA

|                               |  |
|-------------------------------|--|
| Nombre del puesto             | <b>AUXILIAR DE SERVICIOS<br/>GENERALES</b> |
| Nombre del titular del puesto |  |
| Área o unidad de trabajo      | Administrativa                             |
| Supervisa a:                  |  |
| Reporta a:                    | Director/a del Centro                      |

### I. PROPÓSITO DEL PUESTO

Realizar el mantenimiento y limpieza física de la institución; ejecuta trámites administrativos tales como pagos mensajería y efectúa la vigilancia del centro.

### II. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

- Ofrece información y orientación a los/as usuarios/as sobre los servicios de CEMOPLAF para lograr una excelente atención al usuario.
- Entrega historias clínicas a los consultorios para la atención médica solicitada por cada usuario/a.
- Transporta las muestras de exámenes que no se realizan en la institución hacia otro laboratorio privado y recepta los resultados para entregar en el laboratorio de CEMOPLAF.
- Deposita en los bancos el dinero recaudado de CEMOPLAF correspondiente a la venta de servicios.

- Responsable de la limpieza y mantenimiento de las instalaciones de CEMOPLAF de acuerdo a las normas de bioseguridad.
- Responsable de la seguridad dentro de la institución: Vigila el ingreso y salida de usuario/as para evitar robos o asaltos.
- Participa en las reuniones de planificación de CEMOPLAF convocado por la directora para apoyar en las estrategias institucionales.

### **III. FORMACIÓN ACADÉMICA REQUERIDA**

Bachillerato en Ciencias Sociales

### **IV. EXPERIENCIA**

Indispensable: Mínimo 1 año en posiciones similares.

### **V. COMPETENCIAS TÉCNICAS REQUERIDAS**

1. Procedimientos para la transportación de muestras de laboratorio.
2. Procedimientos de bioseguridad durante la limpieza.
3. Técnicas de seguridad, defensa personal, manejo de armas.

### **VI. COMPETENCIAS SOCIALES REQUERIDAS**

1. Agilidad física y mental
2. Flexibilidad
3. Compromiso con la calidad
4. Orientación de servicio

## **VII. CONDICIONES DEL PUESTO**

El trabajo se realiza dentro de la unidad de CEMOPLAF IBARRA y de ser necesario se traslada a las comunidades donde esta organización puede realizar brigadas médicas o servicios comunitarios para la población más necesitada.

-----

Firma de Auxiliar de Servicios Generales

Fecha:

| <b>LEVANTAMIENTO DEL PERFIL DEL PUESTO POR COMPETENCIAS</b>  |  |          |          |          |
|--|--|----------|----------|----------|
| Nombre del puesto:   | <b>AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES</b> |          |          |          |
| <b>RESPONSABILIDADES</b>   | <b>F</b>                               | <b>C</b> | <b>D</b> | <b>T</b> |
| • Ofrece información y orientación a los/as usuarios/as sobre los servicios de CEMOPLAF.   | 5                                      | 3        | 1        | 8        |
| • Entrega historias clínicas a los consultorios para la atención médica solicitada por cada usuario/a.   | 5                                      | 4        | 1        | 9        |
| • Transporta las muestras de exámenes que no se realizan en la institución hacia otro laboratorio privado y recepta los resultados para entregar en el laboratorio de CEMOPLAF | 5                                      | 4        | 2        | 13       |
| • Deposita en los bancos el dinero recaudado de CEMOPLAF correspondiente a la venta de servicios.  | 5                                      | 4        | 3        | 17       |
| ▪ Responsable de la limpieza y mantenimiento de las instalaciones de CEMOPLAF de acuerdo a las normas de bioseguridad.   | 5                                      | 3        | 3        | 14       |
| • Responsable de la seguridad dentro de la institución. Vigila el ingreso y salida de usuario/as para evitar robos o asaltos   | 5                                      | 4        | 3        | 17       |
| ▪ Participa en las reuniones de planificación de CEMOPLAF convocado por la directora para apoyar en las estrategias institucionales.   | 2                                      | 2        | 2        | 6        |

F = frecuencia

C = consecuencias errores

D = dificultad

**Total = frecuencia + (consecuencias x dificultad)**



| Nombre del puesto:  |  | AUXILIAR DE SERVICIOS<br>GENERALES   |   |
|---|--|--|---|
| Actividades<br><b>esenciales</b>  | Conocimientos  | Destrezas  | Otras<br><b>competencias</b>                            |
| Transporta y recepta las muestras de exámenes que no se realizan en la institución CEMOPLAF.                                | Procedimientos para la transportación de muestras de laboratorio.<br>Proveedores de la organización.   | Aplicación de los procedimientos de laboratorio para transportar muestras de un lugar a otro.                      | Agilidad física y mental.<br>Compromiso con la calidad. |
| Deposita las recaudaciones de CEMOPLAF correspondiente a la venta de servicios.   | Direcciones y Horarios de atención bancaria.   | Aplicar técnicas de prevención y normas de seguridad al transportar dinero de la institución al banco.             | Orientación de servicio.                                |
| Responsable de la limpieza y mantenimiento de las instalaciones de CEMOPLAF de acuerdo a las normas de bioseguridad.        | Normas y protocolos de bioseguridad durante la limpieza.<br>Horarios de recolección de basura.   | Aplicar las normas de bioseguridad en la limpieza física de CEMOPLAF.  | Agilidad física.  |
| Responsable de la seguridad dentro de la institución. Vigila el ingreso y salida de usuario/as para evitar robos o asaltos. | Técnicas de seguridad. Defensa personal, manejo de armas.<br>Áreas, personas, productos y servicios de la Institución.<br>Horarios de trabajo. | Atender al usuario y ofrecer información de la institución<br><br>Aplicación de protocolos de atención al usuario. | Agilidad física y mental.<br><br>Flexibilidad           |

## COMPETENCIAS PARA SELECCIÓN O CAPACITACIÓN

|                    |  |
|--------------------|--|
| Nombre del puesto: | <b>AUXILIAR DE SERVICIOS<br/>GENERALES</b> |
|--------------------|--|

| Conocimientos   | Selección | Capacitación |
|---|-----------|--------------|
| Técnicas de seguridad, defensa personal, manejo de armas.         | x         |              |
| Procedimientos para la transportación de muestras de laboratorio. | x         | x            |
| Procedimientos de bioseguridad durante la limpieza.               |           | x            |

| Destrezas   | Selección | Capacitación |
|---|-----------|--------------|
| Atender al usuario y ofrecer información de la institución.                             | x         | x            |
| Aplicación de protocolos de atención al usuario.  |           | x            |
| Aplicar los procedimientos de laboratorio para transportar muestras de un lugar a otro. |           | x            |
| Aplicar las normas de en la bioseguridad limpieza física.                               | x         |              |



## DESCRIPCIÓN DE PUESTO CEMOPLAF IBARRA

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| Nombre del puesto             | <b>AUXILIAR DE SERVICIOS DE GINECOLOGÍA Y PEDIATRÍA</b> |
| Nombre del titular del puesto |   |
| Área o unidad de trabajo      | Área Médica   |
| Supervisa a:                  |   |
| Reporta a:                    | Director/a del Centro                                   |

### I. PROPÓSITO DEL PUESTO

Preparar a las y los usuarias para que ingresen al consultorio médico con la historia clínica y toma de signos vitales.

### II. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

- Atiende a los/as usuarios/as, toma y registra signos vitales en la historia clínica previa a la atención médica.
- Acompaña y dirige al usuario/a al consultorio médico de acuerdo al turno asignado en recepción.
- Prepara y esteriliza materiales y equipos para la atención de su área de trabajo, cumpliendo las normas de bioseguridad.
- Mantiene limpia el área previa y posterior a la atención cada usuario/a en su área de trabajo.
- Participa en las reuniones de planificación y evaluación de CEMOPLAF para mejorar el servicio institucional.
- Reemplaza a otros puestos para cubrir los servicios en el área de

trabajo.

- Realiza informes de insumos existentes y utilizados en el servicio de ginecología y pediatría
- Solicita pedido de insumos para el área de ginecología y pediatría
- Apoya a la promotora a promocionar los servicios del centro

### **III. FORMACIÓN ACADÉMICA REQUERIDA**

Bachillerato en Biología o afines al requerimiento del puesto.

### **IV. EXPERIENCIA**

Indispensable: Mínimo 1 año en posiciones similares.

### **V. COMPETENCIAS TÉCNICAS REQUERIDAS**

1. Lectura de signos vitales
2. Normas de bioseguridad
3. Programa de Excel y Word básico

### **VI. COMPETENCIAS SOCIALES REQUERIDAS**

1. Comunicación efectiva
2. Control de procedimientos
3. Compromiso con la calidad
4. Planificación

## **VII. CONDICIONES DEL PUESTO**

El trabajo se realiza dentro de CEMOPLAF IBARRA y de ser necesario se traslada a las comunidades, donde esta organización puede realizar brigadas médicas o servicios comunitarios para la población más necesitada.

-----  
Firma: Auxiliar de Servicios de Ginecología y Pediatría

Fecha:

## LEVANTAMIENTO DEL PERFIL DEL PUESTO POR COMPETENCIAS

|  |   |          |          |          |
|--|---|----------|----------|----------|
| Nombre del puesto:   | <b>AUXILIAR DE SERVICIOS DE GINECOLOGÍA Y PEDIATRÍA</b> |          |          |          |
| <b>RESPONSABILIDADES</b>   | <b>F</b>  | <b>C</b> | <b>D</b> | <b>T</b> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atiende a los/as usuarios/as, toma y registra signos vitales en la historia clínica previa a la atención médica.</li> </ul>         | 5   | 3        | 2        | 11       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acompaña y dirige al usuario/a al consultorio médico de acuerdo al turno asignado en recepción.</li> </ul>                          | 5   | 1        | 1        | 6        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prepara y esteriliza materiales y equipos para la atención de su área de trabajo, cumpliendo las normas de bioseguridad.</li> </ul> | 5   | 3        | 1        | 8        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mantiene limpia el área previa y posterior a la atención cada usuario/a en su área de trabajo.</li> </ul>                           | 5   | 3        | 2        | 11       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participa en las reuniones de planificación y evaluación de CEMOPLAF para mejorar el servicio institucional.</li> </ul>             | 2   | 3        | 1        | 5        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reemplaza a otros puestos para cubrir los servicios en el área de trabajo.</li> </ul>   | 1   | 2        | 2        | 5        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realiza informes de insumos existentes y utilizados en el servicio de ginecología y pediatría</li> </ul>                            | 2   | 3        | 1        | 5        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Solicita pedido de insumos para el área de ginecología y pediatría</li> </ul>   | 2   | 3        | 1        | 5        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apoya a la promotora a promocionar los servicios del centro</li> </ul>  | 1   | 2        | 1        | 3        |

F = frecuencia

C = consecuencias errores

D = dificultad

**Total = frecuencia + (consecuencias x dificultad)**

| Nombre del puesto:   |   | AUXILIAR DE SERVICIOS DE GINECOLOGÍA Y PEDIATRÍA                                 |                            |
|--|---|--|----------------------------|
| Actividades esenciales   | Conocimientos   | Destrezas  | Otras competencias         |
| Atiende a los/as usuarios/as, toma y registra signos vitales en la historia clínica previa a la atención médica.         | Lectura de signos vitales.  | Tomar signos vitales.  | Comunicación efectiva.     |
| Prepara y esteriliza materiales y equipos para la atención de su área de trabajo, cumpliendo las normas de bioseguridad. | Normas de bioseguridad.   | Aplicar las normas de bioseguridad para esterilizar equipos de trabajo del área. | Control de procedimientos. |
| Mantiene limpia el área previa y posterior a la atención cada usuario/a en su área de trabajo.                           | Normas de bioseguridad.   | Aplicar las normas de bioseguridad.  | Compromiso con la calidad. |
| Realiza inventarios de los insumos del servicio de ginecología y pediatría.  | Información del registro de usuario/as.<br>Programa de Excel y Word básico. | Redacción de informes.<br>Manejo de programas básicos.                           | Planificación.             |

## COMPETENCIAS PARA SELECCIÓN O CAPACITACIÓN

|                    |   |
|--------------------|---|
| Nombre del puesto: | <b>AUXILIAR DE SERVICIOS DE GINECOLOGÍA Y PEDIATRÍA</b> |
|--------------------|---|

| Conocimientos                   | Selección | Capacitación |
|---------------------------------|-----------|--------------|
| Lectura de signos vitales       | x         |              |
| Normas de bioseguridad          | x         |              |
| Registro de usuario/as          |           | x            |
| Programa de Excel y Word básico | x         | x            |

| Destrezas   | Selección | Capacitación |
|---|-----------|--------------|
| Tomar signos vitales  | x         |              |
| Aplicar las normas de bioseguridad para esterilizar equipos de trabajo del área |           | x            |
| Redacción de informes   | x         | x            |
| Manejo de programas básicos   | x         | x            |





## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO CEMOPLAF IBARRA

|                                |                                |
|--------------------------------|--------------------------------|
| Nombre del puesto:             | <b>AUXILIAR DE ODONTOLOGÍA</b> |
| Nombre del titular del puesto: |                                |
| Área o unidad de trabajo:      | Área Médica                    |
| Supervisa a:                   |                                |
| Reporta a:                     | Director/a del Centro          |

### I. PROPÓSITO DEL PUESTO

Preparar a las y los usuarios y apoyar al médico/a con los instrumentos debidamente esterilizados durante la atención odontológica.

### II. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

- Recibe la historia clínica del usuario/a para pasar a la consulta odontológica.
- Acompaña y dirige al usuario/a al consultorio de acuerdo al turno asignado en recepción.
- Prepara suministros y equipos para la atención del usuario/a.
- Asea el área después de la atención a cada usuario/a, para asegurar las normas de bioseguridad.
- Realiza inventario de materiales de uso odontológico para mantener siempre abastecido al área de trabajo.
- Registro de las atenciones diarias en odontología.
- Realiza el informe de las atenciones de odontología.
- Reemplaza a compañeras que están de vacaciones o tienen alguna calamidad domestica.

- Apoya al departamento de laboratorio en la revisión de resultados.
- Participa en las reuniones de planificación de CEMOPLAF para lograr el desenvolvimiento exitoso del centro.

### **III. FORMACIÓN ACADÉMICA REQUERIDA**

Bachillerato en Biología o afines a la posición.

### **IV. EXPERIENCIA**

Indispensable: Mínimo 1 año en posiciones similares.

### **V. COMPETENCIAS TÉCNICAS REQUERIDAS**

1. Protocolos para llenar historias clínicas
2. Normas y protocolos de bioseguridad
3. Programa de adquisición de compras
4. Excel intermedio
5. Inventarios

### **VI. COMPETENCIAS SOCIALES REQUERIDAS**

1. Comunicación efectiva
2. Planificación
3. Agilidad física y mental
4. Administración del tiempo

## **VII. CONDICIONES DEL PUESTO**

El trabajo se realiza dentro de CEMOPLAF IBARRA y ocasionalmente se puede realizar brigadas médicas o servicios comunitarios para la población más necesitada.

-----  
Firma de Auxiliar de Servicios de Odontología

Fecha:

## LEVANTAMIENTO DEL PERFIL DEL PUESTO POR COMPETENCIAS

|  |                                |          |          |          |
|--|--------------------------------|----------|----------|----------|
| Nombre del puesto:   | <b>AUXILIAR DE ODONTOLOGIA</b> |          |          |          |
| <b>RESPONSABILIDADES</b>   | <b>F</b>                       | <b>C</b> | <b>D</b> | <b>T</b> |
| ▪ Recibe la historia clínica del usuario/a para pasar a la consulta odontológica.  | 5                              | 3        | 2        | 11       |
| ▪ Acompaña y dirige al usuario/a al consultorio médico de acuerdo al turno asignado en recepción.  | 5                              | 2        | 1        | 7        |
| ▪ Prepara suministros y equipos médicos para la atención del usuario/a.  | 5                              | 2        | 1        | 7        |
| ▪ Limpia el área después de la atención a cada usuario/a para asegurar las normas de bioseguridad.   | 5                              | 1        | 1        | 6        |
| ▪ Realiza inventario de materiales de uso odontológico para mantener siempre abastecido al área de trabajo.                                | 2                              | 3        | 3        | 11       |
| ▪ Registro de las atenciones diarias en odontología.   | 5                              | 3        | 2        | 11       |
| ▪ Realiza el informe de las atenciones de odontología .  | 2                              | 3        | 2        | 8        |
| • Participa en las reuniones de planificación de CEMOPLAF para lograr el desenvolvimiento exitoso del centro.                              | 2                              | 2        | 2        | 6        |
| ▪ Reemplaza a compañeras que están de vacaciones o tienen alguna calamidad domestica para mantener siempre cubierta las áreas de atención. | 1                              | 1        | 2        | 3        |
| ▪ Revisa la transcripción de los resultados citológicos para entregar al usuario/a sin errores.  | 4                              | 2        | 1        | 6        |

F frecuencia

C = consecuencias errores

D = dificultad

**Total = frecuencia + (consecuencias x dificultad)**

| Nombre del puesto:   |  | AUXILIAR DE ODONTOLOGÍA  |   |
|--|--|--|---|
| Actividades<br><b>esenciales</b>   | Conocimientos  | Destrezas  | Otras<br><b>competencias</b>  |
| Recibe al usuario/a, prepara la historia clínica del usuario/a para pasar a la consulta odontológica.  | Protocolos para llenar historias clínicas.<br>Redacción y escritura.   | Llenado de la historia clínica.<br>Caligrafía entendible   | Comunicación efectiva.  |
| Realiza inventario de materiales de uso odontológico.  | Política de compras.<br>Programa de adquisición de compras.<br>Proveedores institucionales.<br>Excel intermedio.<br>Inventarios. | Aplicación del programa Excel.   | Planificación.  |
| Realiza informes mensuales para consolidar información de cobertura y procedencia de las usuario/as.   | Word y Excel básico.<br>Escritura y Ortografía.  | Aplica programas Word y Excel.<br>Elaboración de informes.   | Comunicación efectiva.  |
| Preparar materiales: gasa, espátula, apalancadores, baja lenguas, para cumplir con los insumos básicos que debe existir en la consulta médica. | Inventarios de Planificación de compras de insumos.<br>Normas de bioseguridad.   | Organización del consultorio con implementos y suministros bajo los estándares de la organización. | Agilidad física y mental.<br>Planificación.<br>Administración del tiempo. |

## COMPETENCIAS PARA SELECCIÓN O CAPACITACIÓN

|                    |                                |
|--------------------|--------------------------------|
| Nombre del puesto: | <b>AUXILIAR DE ODONTOLOGÍA</b> |
|--------------------|--------------------------------|

| Conocimientos                                | Selección | Capacitación |
|--|-----------|--------------|
| Protocolos de llenado de historias clínicas. | x         | x            |
| Programa de adquisición de compras.          |           | x            |
| Excel intermedio.                            | x         | x            |
| Inventarios                                  | x         | x            |

| Destrezas  | Selección | Capacitación |
|--|-----------|--------------|
| Manejo de la historia clínica  | x         | x            |
| Caligrafía entendible  | x         |              |
| Aplicar programas Word, Excel  | x         | x            |
| Organización del consultorio con implementos y suministros bajo los estándares de la organización. |           | x            |



## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO CEMOPLAF IBARRA

|                                |                         |
|--------------------------------|-------------------------|
| Nombre del puesto:             | <b>CAJERA CONTADORA</b> |
| Nombre del titular del puesto: |                         |
| Área o unidad de trabajo:      | Área Médica             |
| Supervisa a:                   |                         |
| Reporta a:                     | Director/a del Centro   |

### I. PROPÓSITO DEL PUESTO

Mantener la contabilidad actualizada, así como, informes financieros para la toma de decisiones gerenciales tanto del Centro de Ibarra como para el nivel Central.

### II. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

- Responsable de la operatización del flujo de caja de CEMOPLAF Ibarra, en coordinación con la Director/a y departamento de finanzas a nivel central.
- Responsable de ingresar todos los datos al programa contable.
- Responsable de la facturación de todos los servicios del centro para la atención médica.
- Elabora el cierre de caja diariamente para el ingreso de datos contables y depósito bancario.
- Realiza informes del movimiento diario para elaborar el depósito y contabilidad mensual
- Responsable del pago de facturas, elaboración y entrega de cheques a los proveedores del centro.
- Realiza informes contables, consolidados para reportar a la

dirección y administración central

- Realiza la conciliación bancaria de CEMOPLAF IBARRA.
- Realiza declaración de impuestos al SRI de acuerdo a lo estipulado en la Ley.
- Participa en las reuniones de planificación de CEMOPLAF para lograr el desenvolvimiento exitoso del centro.

### **III. FORMACIÓN ACADÉMICA REQUERIDA**

Bachillerato en Contabilidad o afines a la posición.

### **IV. EXPERIENCIA**

Indispensable: Mínimo 1 año en posiciones similares.

### **V. COMPETENCIAS TÉCNICAS RECIBIDAS**

1. Contabilidad
2. Excel medio - avanzado
3. Programas contables

### **VI. COMPETENCIAS SOCIALES REQUERIDAS**

1. Pensamiento analítico
2. Firmeza
3. Procedimiento administrativo
4. Planificación
5. Comunicación efectiva



## **VII. CONDICIONES DEL PUESTO**

El trabajo se realiza dentro de CEMOPLAF IBARRA y ocasionalmente puede realizar brigadas médicas o servicios comunitarios, para mejorar las condiciones de vida de la población más necesitada.

-----

Firma: Cajera Contadora

Fecha:

## LEVANTAMIENTO DEL PERFIL DEL PUESTO POR COMPETENCIAS

|  |                         |   |   |    |
|--|-------------------------|---|---|----|
| Nombre del puesto:   | <b>CAJERA CONTADORA</b> |   |   |    |
| <b>RESPONSABILIDADES</b>   | F                       | C | D | T  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Responsable de la operación del flujo de caja de CEMOPLAF IBARRA, en coordinación con la Directora y departamento de finanzas a nivel central.</li> </ul> | 5                       | 5 | 3 | 20 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Responsable de ingresar todos los datos al programa contable.</li> </ul>  | 5                       | 4 | 2 | 13 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Responsable de la facturación de todos los servicios del centro para la atención médica</li> </ul>  | 5                       | 3 | 2 | 11 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elabora el cierre de caja diariamente para el ingreso de datos contables y depósito bancario.</li> </ul>  | 5                       | 3 | 3 | 14 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realiza informes del movimiento diario para elaborar el depósito y contabilidad mensual.</li> </ul>   | 5                       | 3 | 2 | 11 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Responsable del pago de facturas, elaboración y entrega de cheques a los proveedores del centro.</li> </ul>   | 5                       | 3 | 3 | 14 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realiza Informes contables consolidado para reporte de dirección y administración central.</li> </ul>   | 2                       | 4 | 3 | 14 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realiza la conciliación bancaria para cuadrar el saldo contable con el saldo de la cuenta bancaria.</li> </ul>  | 2                       | 4 | 3 | 14 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realiza declaración de impuestos al SRI de acuerdo a lo estipulado en la Ley.</li> </ul>  | 2                       | 5 | 3 | 17 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participa en las reuniones de planificación de CEMOPLAF para lograr, el desenvolvimiento exitoso del centro.</li> </ul>                                   | 2                       | 4 | 2 | 10 |

F = frecuencia

C = consecuencias errores

D = dificultad

**Total = frecuencia + (consecuencias x dificultad)**

| Nombre del puesto:   |  | CAJERA CONTADORA  |  |
|--|--|---|--|
| Actividades esenciales   | Conocimientos  | Destrezas   | Otras competencias                                   |
| Responsable de la operatización del flujo de caja de CEMOPLAF IBARRA, en coordinación con la directora local y departamento de finanzas del nivel central. | Contabilidad, Excel medio a avanzado. Política contable de CEMOPLAF. Programas contables.    | Manejo de Excel y programa contable Mónica  | Firmeza, Pensamiento analítico.                      |
| Realiza Informes contables mensualmente para la consolidación contable en el nivel central, análisis de sostenibilidad y revisar las metas localmente.     | Contabilidad Excel medio y/o avanzado. Política contable de CEMOPLAF. Programación contable. | Elaboración de balances contables Elaboración de informes contable financieros. Lectura de estados financieros. | Planificación, Comunicación efectiva .               |
| Realiza la conciliación bancaria de CEMOPLAF IBARRA.   | Contabilidad Excel Conciliación Bancaria   | Realizar conciliaciones bancarias.  | Pensamiento analítico. Firmeza .                     |
| Realiza declaración de impuestos de la organización al SRI de acuerdo con procedimientos legales.  | Ley de Régimen Tributario Interno  | Aplicar la Ley de Régimen Tributario Interno.   | Pensamiento analítico. Procedimiento administrativo. |

## COMPETENCIAS PARA SELECCIÓN O CAPACITACIÓN

|                    |                         |
|--------------------|-------------------------|
| Nombre del puesto: | <b>CAJERA CONTADORA</b> |
|--------------------|-------------------------|

| Conocimientos                     | Selección | Capacitación |
|-----------------------------------|-----------|--------------|
| Contabilidad                      | X         |              |
| Excel medio a avanzado            | X         | X            |
| Ley de Regimen Tributario Interno | X         |              |
| Conciliación bancaria             | X         |              |

| Destrezas                                    | Selección | Capacitación |
|--|-----------|--------------|
| Manejo del programa contable Mónica          | X         |              |
| Elaboración de balances contables            | X         |              |
| Elaboración de informes contable financieros | X         | X            |
| Lectura de estados financieros               | X         | X            |



## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO CEMOPLAF IBARRA

|                                |                                 |
|--------------------------------|---------------------------------|
| Nombre del puesto:             | <b>CONSEJERO/A Y EDUCADOR/A</b> |
| Nombre del titular del puesto: |                                 |
| Área o unidad de trabajo:      | Área Médica                     |
| Supervisa a:                   |                                 |
| Reporta a:                     | Director/a del centro           |

### I. PROPÓSITO DEL PUESTO

Educar a grupos juveniles y comunitarios en temas de salud, para mejorar la calidad de vida de la comunidad.

### II. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

- Ofrece consejería en VIH-SIDA antes y posterior a la prueba de VIH.
- Ofrece charlas educativas en Salud Sexual y Reproductiva / VIH-SIDA y promociona las pruebas con consejería en VIH –SIDA.
- Organiza a grupos de adolescentes y los fortalece en liderazgo juvenil.
- Prepara informes mensuales de actividades educativas para reportes de proyectos y convenios institucionales.
- Participa en las reuniones de planificación de CEMOPLAF, para su involucramiento y apoyo en el logro de metas institucionales o departamentales.
- Reemplaza a otras posiciones para asegurar la cobertura de todos los servicios.

### **III. FORMACIÓN ACADÉMICA REQUERIDA**

Bachillerato en Ciencias Sociales o afines a la posición.

### **IV. EXPERIENCIA**

Indispensable: Mínimo 1 año en posiciones similares.

### **V. COMPETENCIAS TÉCNICAS REQUERIDAS**

1. Técnicas de Consejería en VIH-SIDA
2. Información científica sobre el virus que causa el SIDA.
3. Técnicas educativas para trabajar en prevención del VIH con jóvenes.

### **VI. COMPETENCIAS SOCIALES REQUERIDAS**

1. Escucha activa
2. Autocontrol
3. Facilitador
4. Trabajo en equipo

### **VII. CONDICIONES DEL PUESTO**

El trabajo se realiza dentro de CEMOPLAF IBARRA y ocasionalmente se puede realizar brigadas médicas o servicios comunitarios, para la población más necesitada.

-----  
Firma: Consejero/a y Educador/a

Fecha:

| <b>LEVANTAMIENTO DEL PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS</b>   |                             |          |          |          |
|--|-----------------------------|----------|----------|----------|
| Nombre del puesto:   | <b>CONSEJERA EDUCADOR/A</b> |          |          |          |
| <b>RESPONSABILIDADES</b>   | <b>F</b>                    | <b>C</b> | <b>D</b> | <b>T</b> |
| • Ofrece consejería en VIH-SIDA antes y posterior a la prueba de VIH.  | 5                           | 3        | 2        | 11       |
| • Ofrece charlas educativas en Salud Sexual y Reproductiva y VIH-SIDA con jóvenes y promociona las pruebas con consejería en VIH-SIDA.             | 2                           | 3        | 3        | 11       |
| • Organiza a grupos de adolescentes y los fortalece en liderazgo juvenil.  | 1                           | 3        | 2        | 7        |
| • Prepara informes mensuales de actividades educativas para reportes de proyectos y convenios institucionales.                                     | 2                           | 3        | 2        | 8        |
| ▪ Participa en las reuniones de planificación de CEMOPLAF, para su involucramiento y apoyo en el logro de metas institucionales o departamentales. | 2                           | 2        | 2        | 6        |
| • Reemplaza a otras posiciones para asegurar la cobertura de todos los servicios.  | 1                           | 2        | 1        | 3        |

F = frecuencia

C = consecuencias errores

D = dificultad

**Total = frecuencia + (consecuencias x dificultad)**

| <b>Nombre del puesto:</b>  |   | <b>CONSEJERA Y EDUCADORA</b>  |                                       |
|--|---|---|---------------------------------------|
| <b>Actividades esenciales</b>  | <b>Conocimientos</b>  | <b>Destrezas</b>  | <b>Otras competencias</b>             |
| Realiza consejería en VIH-SIDA antes y posterior a la prueba de VIH en el Centro de CEMOPLAF de Ibarra.      | Técnicas de Consejería en VIH-SIDA.<br>Información científica sobre el Virus que causa el SIDA.<br>Consejería en VIH-SIDA.                    | Orientación al usuario, familia y comunidad sobre la transmisión del VIH-SIDA.<br>Generación de información técnica sobre el VIH-SIDA y motivar a la realización de la prueba voluntaria. | Escucha activa.<br>Autocontrol.       |
| Ofrece charlas educativas en VIH-SIDA.<br>Promociona las pruebas con consejería en VIH – SIDA.               | Técnicas para facilitar talleres en VIH-SIDA.<br>Técnicas para trabajar con adolescentes.<br>Tarifas de las pruebas y horarios en consejería. | Capacitación a grupos comunitarios considerando los aspectos culturales.  | Escucha activa.<br>Trabajo en equipo. |
| Prepara informes mensuales de actividades educativas para reportes de proyectos y convenios institucionales. | Datos de las actividades realizadas durante el mes.   | Elaboración de reportes   | Planificación                         |
| Participa en las reuniones de planificación de CEMOPLAF, para lograr el desenvolvimiento exitoso del centro. | Plan operativo del centro.  | Aplicación del plan operativo del centro.   | Trabajo en equipo.                    |



## COMPETENCIAS PARA SELECCIÓN O CAPACITACIÓN

|                    |                                 |
|--------------------|---------------------------------|
| Nombre del puesto: | <b>CONSEJERO/A Y EDUCADOR/A</b> |
|--------------------|---------------------------------|

| Conocimientos   | Selección | Capacitación |
|---|-----------|--------------|
| Técnicas de consejería en VIH-SIDA.   | x         | x            |
| Información científica sobre el virus que causa el SIDA.                            | x         |              |
| Técnicas y metodologías educativas para trabajar en prevención del VIH con jóvenes. | x         | x            |
| Planificación.  | x         |              |

| Destrezas   | Selección | Capacitación |
|---|-----------|--------------|
| Orientación al usuario, familia y comunidad sobre la transmisión del VIH-SIDA.                          |           | x            |
| Generación de información técnica sobre el VIH-SIDA y motivar a la realización de la prueba voluntaria. | x         | x            |
| Capacitación a grupos comunitarios considerando los aspectos sociológicos y antropológicos.             |           | x            |
| Elaboración de reportes.  |           | x            |



## DESCRIPCIÓN DE PUESTO CEMOPLAF IBARRA

|                                |                        |
|--------------------------------|------------------------|
| Nombre del puesto:             | <b>DIRECTOR/A</b>      |
| Nombre del titular del puesto: |                        |
| Área o unidad de trabajo:      | Área Administrativa    |
| Supervisa a:                   |                        |
| Reporta a:                     | Directores de CEMOPLAF |

### I. PROPÓSITO DEL PUESTO

Gestionar de manera integral los procesos administrativos y técnicos a fin de lograr la sostenibilidad del centro.

### II. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

- Realiza alianzas, convenios con instituciones, donantes, organizaciones públicas, privadas y otros actores para el cumplimiento de metas y objetivos institucionales.
- Interactúa con las instituciones públicas, privadas, ONGs donantes para la ampliación de cobertura institucional.
- Coordina programas y actividades del centro con diferentes áreas administrativas y técnicas del nivel central.
- Evalúa los índices de productividad y monitorea su cumplimiento mensual, para mejorar los indicadores de calidad de servicio.
- Administra el flujo de caja de acuerdo con los lineamientos del área financiera central, para garantizar los servicios de CEMOPLAF.
- Elabora conjuntamente con las diferentes áreas del centro el plan operativo anual para aportar en el cumplimiento del plan

estratégico institucional.

- Planifica y supervisa las actividades de recuperación de cartera de acuerdo con los convenios interinstitucionales para minimizar riesgos de cartera vencida.
- Establece y coordina el plan de IEC del centro hacia instituciones educativas, de salud y otras organizaciones de acuerdo con las metas establecidas para incremento de cobertura.
- Evalúa y monitorea la ejecución de los proyectos en curso de acuerdo con los cronogramas interinstitucionales establecidos, para asegurar el cumplimiento de las metas en los plazos establecidos.
- Supervisa el cumplimiento de los estándares técnicos de acuerdo a los protocolos establecidos por el Ministerio de Salud Pública, para lograr la calidad en los servicios médicos.
- Monitorea y evalúa resultados de calidad en la atención de los servicios que brinda el centro, para el mejoramiento continuo de los servicios.
- Coordina las reuniones mensuales con el personal de acuerdo con lo planificado, para revisión de cumplimiento de metas y estrategias planteadas.
- Planifica las adquisiciones de suministros y medicamentos para el Centro de CEMOPLAF.
- Audita las adquisiciones, facturas y pagos de proveedores.

### **III. FORMACIÓN ACADÉMICA REQUERIDA**

- Profesional graduado en Medicina u Obstetricia
- Postgrado o Maestría en Gerencia de Salud

#### **IV. EXPERIENCIA**

Indispensable: Mínimo 1 año en posiciones similares.

#### **V. COMPETENCIAS TÉCNICAS REQUERIDAS**

1. Gerencia en salud
2. Herramientas de monitoreo y evaluación de proyectos
3. Presupuestos
4. Excel intermedio
5. Idioma inglés

#### **VI. COMPETENCIAS SOCIALES REQUERIDAS**

1. Construcción de relaciones.
2. Negociación
3. Orientación al logro
4. Visión estratégica
5. Directividad y asertividad

#### **VII. CONDICIONES DEL PUESTO**

El trabajo se realiza dentro de CEMOPLAF IBARRA y ocasionalmente se puede realizar brigadas médicas o servicios comunitarios, para mejorar las condiciones de vida de la población más necesitada.

-----  
Firma: Director/a

Fecha:

## LEVANTAMIENTO DEL PERFIL DEL PUESTO POR COMPETENCIAS

| Nombre del puesto:   | <b>DIRECTOR/A</b> |          |          |          |
|--|-------------------|----------|----------|----------|
| <b>RESPONSABILIDADES</b>   | <b>F</b>          | <b>C</b> | <b>D</b> | <b>T</b> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza alianzas, convenios y reuniones con Instituciones donantes, organizaciones publicas, privadas y otros para cumplimiento de metas y objetivos institucionales</li> </ul> | 3                 | 5        | 3        | 18       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interactúa con las instituciones públicas, privadas, ONGs donantes para la ampliación de la cobertura institucional.</li> </ul>   | 3                 | 5        | 3        | 18       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordina programas y actividades del centro con diferentes áreas administrativas y técnicas del nivel central.</li> </ul>   | 4                 | 4        | 3        | 16       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia, monitorea y evalúa los indicadores de productividad.</li> </ul>   | 2                 | 5        | 3        | 17       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisa el flujo de caja de acuerdo con los lineamientos del área financiera central para garantizar los servicios de CEMOPLAF.</li> </ul>                                    | 5                 | 4        | 3        | 17       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elabora conjuntamente con las diferentes áreas del centro el Plan Operativo Anual, para lograr el plan estratégico institucional.</li> </ul>                                    | 1                 | 5        | 4        | 21       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planifica y supervisa las actividades de recuperación de cartera de acuerdo con los convenios interinstitucionales, para minimizar riesgos de cartera vencida.</li> </ul>       | 4                 | 4        | 3        | 16       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estable y coordina el plan de IEC del centro hacia instituciones educativas y de salud u ONGs de acuerdo con las metas establecidas, para incremento de cobertura.</li> </ul>   | 2                 | 3        | 3        | 11       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evalúa y monitorea la ejecución de los proyectos en</li> </ul>  | 4                 | 5        | 3        | 19       |

|  |   |   |   |    |
|--|---|---|---|----|
| curso de acuerdo con los cronogramas interinstitucionales establecidos, para asegurar el cumplimiento de las metas en las fechas establecidas.               |   |   |   |    |
| • Supervisa el cumplimiento de los estándares técnicos de acuerdo a los protocolos establecidos por el MSP, para lograr la calidad en los servicios médicos. | 4 | 4 | 3 | 16 |
| • Monitorea y evalúa resultados de calidad en la atención de los servicios que brinda el centro, para el mejoramiento continuo de los servicios.             | 2 | 4 | 3 | 14 |
| • Coordina las reuniones mensuales con el personal de acuerdo con lo planificado, para revisión de cumplimiento de metas y estrategias planteadas.           | 2 | 4 | 3 | 14 |
| • Planifica las adquisiciones de suministros y medicamentos para el Centro de CEMOPLAF.  | 4 | 4 | 2 | 12 |
| • Audita las adquisiciones, facturas y pagos de proveedores.   | 4 | 4 | 2 | 12 |

F = frecuencia

C = consecuencias errores

D = dificultad

**Total = frecuencia + (consecuencias x dificultad)**

|                    |                   |
|--------------------|-------------------|
| Nombre del puesto: | <b>DIRECTOR/A</b> |
|--------------------|-------------------|

| <b>Actividades esenciales</b>  | <b>Conocimientos</b>   | <b>Destrezas</b>   | <b>Otras competencias</b>  |
|--|--|--|--|
| Interactúa con las instituciones públicas, privadas, ONGs donantes de acuerdo con los convenios para ampliación de cobertura institucional | Donantes y requerimientos externos para aplicación de proyectos.<br>Técnicas de negociación.<br>Idioma ingles. | Desarrollo de proyectos para financiamientos externos.<br>Elaboración de programas, y planes innovativos y estratégicos.             | Construcción de relaciones.<br>Negociación<br>Visión estratégica |
| Evalúa y monitorea la ejecución de los proyectos en curso y asegura el cumplimiento de las metas en las fechas establecidas.               | Herramientas de monitoreo y evaluación de proyectos.<br>Técnicas de acompañamiento                             | Aplicación y análisis de técnicas de monitoreo y evaluación  | Orientación al logro<br>Toma de decisiones estratégica           |
| Desarrollo, implementación y evaluación del plan operativo anual.  | Herramientas para desarrollar el plan operativo anual  | Aplicación de la herramienta para desarrollar el plan operativo anual.<br>Definir metas de cobertura anual y mensual.                | Directividad y asertividad                                       |
| Gerencia, monitorea y evalúa los indicadores de productividad y calidad.   | Gerencia en Salud<br>Indicadores de Productividad y calidad.<br>Herramientas de monitoreo y evaluación         | Maneja las herramientas de diseño, ejecución, monitoreo y evaluación.<br>Aplica herramientas para evaluar la calidad de la atención. | Directividad y asertividad                                       |
| Supervisa el flujo de caja de acuerdo con los lineamientos del área financiera central para garantizar los servicios de CEMOPLAF.          | Gerencia en salud<br>Presupuestos<br>Excel.  | Orienta la gestión financiera en servicios de salud.<br>Manejo de presupuestos.  | Toma de decisiones estratégica.<br>Directividad y asertividad    |

## COMPETENCIAS PARA SELECCIÓN O CAPACITACIÓN

|                    |                   |
|--------------------|-------------------|
| Nombre del puesto: | <b>DIRECTOR/A</b> |
|--------------------|-------------------|

| Conocimientos  | Selección | Capacitación |
|--|-----------|--------------|
| Gerencia en salud.                                   | x         |              |
| Herramientas de monitoreo y evaluación de proyectos. | x         | x            |
| Presupuestos .                                       | x         |              |
| Excel intermedio.                                    | x         | x            |

| Destrezas   | Selección | Capacitación |
|---|-----------|--------------|
| Desarrollo de proyectos.  | x         | x            |
| Maneja las herramientas de diseño, ejecución, monitoreo y evaluación. | x         |              |
| Orienta la gestión financiera en servicios de salud.                  | x         | x            |
| Elaboración de programas y planes innovativos y estratégicos.         | x         |              |





## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO CEMOPLAF IBARRA

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| Nombre del puesto:             | <b>EDUCADOR/A - PROMOTOR/A DE SALUD</b> |
| Nombre del titular del puesto: |   |
| Área o unidad de trabajo:      | Área Médica                             |
| Supervisa a:                   |   |
| Reporta a:                     | Director/a de CEMOPLAF                  |

### I. PROPÓSITO DEL PUESTO

Educar a grupos juveniles y comunitarios en temas de salud, con el fin de mejorar la calidad de vida de la comunidad.

### II. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

- Realiza contactos y alianzas a nivel comunitario y del sector educativo, para ofrecer programas de educación en salud y paquetes integrales de salud.
- Promociona los servicios de salud de CEMOPLAF, para incrementar las atenciones y su posicionamiento en el sector salud.
- Realiza los contratos con varias instituciones para la prestación de servicios del centro.
- Prepara materiales para las charlas de salud solicitadas por diferentes instituciones o grupos comunitarios.
- Recauda los pagos por concepto de atenciones médicas y laboratorio de los convenios interinstitucionales.

- Participa en las reuniones de planificación de CEMOPLAF convocado por la Directora, para apoyar en las estrategias institucionales.
- Reemplaza a otras posiciones para asegurar la cobertura de todos los servicios.

### **III. FORMACIÓN ACADÉMICA REQUERIDA**

Bachiller en Biología o Ciencias Sociales

Licenciatura en Enfermería

### **IV. EXPERIENCIA**

Indispensable: Mínimo 1 año en posiciones similares.

### **V. COMPETENCIAS TÉCNICAS REQUERIDAS**

1. Salud sexual y reproductiva, VIH-SIDA
2. Técnicas de negociación, ventas, cobranzas
3. Técnicas de facilitación

### **VI. COMPETENCIAS SOCIALES REQUERIDAS**

1. Facilitación
2. Pensamiento Analítico
3. Negociación
4. Creatividad
5. Persuasión

## **VII. CONDICIONES DEL PUESTO**

El trabajo se realiza dentro de CEMOPLAF IBARRA y ocasionalmente se pueden realizar brigadas médicas o servicios comunitarios, para la población más necesitada.

-----  
Firma: Educadora - Promotora de Salud

Fecha:

| <b>LEVANTAMIENTO DEL PERFIL DEL PUESTO POR COMPETENCIAS</b>  |   |          |          |          |
|--|---|----------|----------|----------|
| Nombre del puesto:   | <b>EDUCADOR/A - PROMOTOR/A DE SALUD</b> |          |          |          |
| <b>RESPONSABILIDADES</b>   | <b>F</b>                                | <b>C</b> | <b>D</b> | <b>T</b> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Realiza contactos y alianzas a nivel comunitario y del sector educativo para ofrecer programas de educación en salud y paquetes integrales de salud.</li> </ul> | 4                                       | 3        | 2        | 10       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Promociona los servicios de salud de CEMOPLAF, para incrementar las atenciones y su posicionamiento en el mercado de salud.</li> </ul>                          | 4                                       | 3        | 3        | 13       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Realiza los contratos con varias instituciones, para la prestación de servicios del centro.</li> </ul>  | 2                                       | 2        | 2        | 6        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Prepara materiales y ofrece charlas de salud solicitadas por diferentes instituciones o grupos comunitarios.</li> </ul>   | 2                                       | 2        | 2        | 6        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Recauda los pagos por concepto de atenciones médicas y laboratorio de los convenios interinstitucionales.</li> </ul>  | 3                                       | 3        | 2        | 9        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Participa en las reuniones de planificación de CEMOPLAF convocado por la directora, para apoyar en las estrategias institucionales.</li> </ul>                  | 2                                       | 2        | 2        | 6        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Reemplaza a otras posiciones, para asegurar la cobertura de todos los servicios.</li> </ul>   | 1                                       | 1        | 2        | 3        |

F = frecuencia

C = consecuencias errores

D = dificultad

**Total = frecuencia + (consecuencias x dificultad)**

|                    |   |
|--------------------|---|
| Nombre del puesto: | <b>EDUCADOR/A - PROMOTOR/A DE SALUD</b> |
|--------------------|---|

| <b>Actividades esenciales</b>  | <b>Conocimientos</b>  | <b>Destrezas</b>  | <b>Otras competencias</b>                |
|--|---|---|--|
| Realiza contactos y alianzas a nivel comunitario y del sector educativo para ofrecer programas de educación en salud y paquetes integrales de salud. | Servicios de CEMOPLAF.<br>Tarifas y horarios de atención.<br>Líderes de comunidades educativas.<br>Técnicas de facilitación en salud sexual y reproductiva, VIH-SIDA, otros.<br>Técnicas de negociación y ventas. | Ejecución de convenios.<br>Facilitación de charlas en salud sexual y reproductiva, VIH-SIDA.<br>Elaboración de propuestas de paquetes de salud. | Facilitación .<br>Pensamiento analítico. |
| Promociona los servicios de salud de CEMOPLAF para incrementar las atenciones y su posicionamiento en el sector salud.                               | Servicios de CEMOPLAF<br>Tarifas y horarios de los servicios en el centro.<br>Técnicas de ventas comunicación, negociación.   | Aplicación de técnicas de Venta para los servicios de CEMOPLAF<br>Aplicación de técnicas de negociación con diferentes instituciones.           | Negociación.<br>Creatividad.             |
| Recauda el pago de facturas por concepto de atenciones médicas y laboratorio de los convenios interinstitucionales.                                  | Facturas pendientes por cada cliente.<br>Técnicas de cobranza.  | Recaudación de facturas pendientes.<br>Aplicación de técnicas de cobranza.  | Persuasión.                              |
| Participa en las reuniones de planificación de CEMOPLAF convocado por la directora para apoyar en las estrategias institucionales.                   | Planificación operativa del centro<br>Planificación de su área.   | Aplicación de los planes operativos   | Trabajo en equipo<br>Planificación       |

## COMPETENCIAS PARA SELECCIÓN O CAPACITACIÓN

|                    |                                       |
|--------------------|---------------------------------------|
| Nombre del puesto: | <b>EDUCADORA - PROMOTORA DE SALUD</b> |
|--------------------|---------------------------------------|

| Conocimientos                          | Selección | Capacitación |
|--|-----------|--------------|
| Salud Sexual y Reproductiva, VIH-SIDA. | x         | x            |
| Técnicas de negociación y ventas.      | x         | x            |
| Planificación.                         | x         |              |
| Técnicas de facilitación.              | x         | x            |

| Destrezas   | Selección | Capacitación |
|---|-----------|--------------|
| Ejecución de convenios.   |           | x            |
| Facilitación de charlas en salud sexual y reproductiva, VIH-SIDA. | x         | x            |
| Aplicar técnicas de negociación, ventas y cobranzas.              | x         | x            |



## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO CEMOPLAF IBARRA

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| Nombre del puesto              | <b>ENFERMERA DE PEDIATRÍA Y GINECOLOGÍA</b> |
| Nombre del titular del puesto: |   |
| Área o unidad de trabajo:      | Área Médica                                 |
| Supervisa a:                   |   |
| Reporta a:                     | Director/a de CEMOPLAF                      |

### I. PROPÓSITO DEL PUESTO

Preparar a los/las usuarios/as, para la atención médica en ginecología y pediatría, educar y administrar medicamentos terapéuticos.

### II. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

- Toma de signos vitales a los/as usuarios/as de su área de trabajo.
- Realiza inmunizaciones pediátricas como parte de la medicina preventiva en el control del niño/a.
- Administra las vacunas a los niños/as, para prevención de enfermedades infectocontagiosas.
- Administra medicina parenteral (anticonceptivos y medicamentos inyectables), para cumplimiento de los tratamientos.

### III. FORMACIÓN ACADÉMICA REQUERIDA

Profesional con título de Enfermería

#### **IV. EXPERIENCIA**

Indispensable: Mínimo 1 año en posiciones similares.

#### **V. COMPETENCIAS TÉCNICAS REQUERIDAS**

1. Técnicas de enfermería: Anamnesis, vacunación
2. Cuidado integral del usuario/a, familia y comunidad
3. Conocimiento de cadena de frío
4. Normas de bioseguridad

#### **VI. COMPETENCIAS SOCIALES REQUERIDAS**

1. Empatía
2. Orientación del servicio
3. Compromiso con la calidad
4. Comunicación efectiva

#### **VII. CONDICIONES DEL PUESTO**

El trabajo se realiza dentro de CEMOPLAF IBARRA y ocasionalmente se pueden realizar brigadas médicas o servicios comunitarios, para la población más necesitada.

-----  
Firma: Enfermera

Fecha:



| LEVANTAMIENTO DEL PERFIL DEL PUESTO POR COMPETENCIAS  |   |          |          |          |
|---|---|----------|----------|----------|
| Nombre del puesto:  | <b>ENFERMERA DE PEDIATRÍA Y GINECOLOGÍA</b> |          |          |          |
| <b>RESPONSABILIDADES</b>  | <b>F</b>                                    | <b>C</b> | <b>D</b> | <b>T</b> |
| ▪ Toma de signos vitales a usuario/as de su área de trabajo.  | 5   | 3        | 2        | 11       |
| ▪ Monitorea usuario/as en terapia respiratoria como respaldo al tratamiento pediátrico para su recuperación.          | 5   | 3        | 1        | 8        |
| ▪ Realiza inmunizaciones pediátricas como parte de la medicina preventiva en el control del niño sano.                | 5   | 2        | 2        | 9        |
| ▪ Prepara materiales y equipos para la atención diaria en los respectivos servicios.                                  | 5   | 3        | 1        | 8        |
| ▪ Administra las vacunas a los niños/as, para prevención de enfermedades infectocontagiosas                           | 4   | 2        | 2        | 8        |
| ▪ Apoya en el área de pediatría en post consulta para reforzar la atención pediátrica                                 | 5   | 2        | 1        | 7        |
| ▪ Ofrece instrucciones sobre medicina preventiva y curativa a la madre del infante para asegurar la salud del niño/a. | 5   | 2        | 1        | 7        |
| ▪ Administra medicina parenteral (anticonceptivos y medicamentos inyectables) para cumplimiento de los tratamientos.  | 5   | 2        | 2        | 9        |
| • Verifica la existencia y limpieza de la ropa hospitalaria del médico y usuaria.                                     | 4   | 1        | 1        | 5        |
| • Controla la existencia de ingresos y salidas de insumos médicos de su área.   | 2   | 1        | 1        | 3        |
| ▪ Participa en las reuniones de planificación de CEMOPLAF y del área o departamento.                                  | 2   | 2        | 2        | 6        |
| • Reemplaza a otras posiciones para asegurar la cobertura de todos los servicios.                                     | 1   | 1        | 2        | 3        |

F = frecuencia

C = consecuencias errores

D = dificultad

**Total = frecuencia + (consecuencias x dificultad)**

|                    |   |
|--------------------|---|
| Nombre del puesto: | <b>ENFERMERA DE PEDIATRÍA Y GINECOLOGÍA</b> |
|--------------------|---|

| <b>Actividades esenciales</b>   | <b>Conocimientos</b>   | <b>Destrezas</b>   | <b>Otras competencias</b>  |
|---|--|--|--|
| Toma de signos vitales a usuario/as de su área de trabajo.  | Técnicas de enfermería<br>Anamnesis<br><br>Cuidado integral del usuario/a, familia y comunidad.                | Orientación y preparación al usuario y familia para la atención médica.  | Compromiso con la calidad .<br>Comunicación efectiva.<br><br>Empatía.                          |
| Realiza inmunizaciones pediátricas como parte de la medicina preventiva en el control del niño sano.                | Técnicas de enfermería con criterios de Cadena de frío.<br>Normas de bioseguridad.                             | Manejar normas de bioseguridad.<br>Manejo de equipos para inmunizaciones pediátricas.<br>Manejo del programa ampliado de inmunizaciones.<br>Manejo de cadena de frío.                                    | Orientación del servicio al usuario.<br>Compromiso con la calidad .<br>Comunicación efectiva . |
| Administra las vacunas a los niños/as, para prevención de enfermedades infectocontagiosas.                          | Técnicas de vacunación.<br>Educación y prevención para el cuidado integral del usuario/a, familia y comunidad. | Manejo adecuado de biológicos.<br>Reconocimiento oportuno de los síntomas que revelan el cambio de la condición del usuario/a.   | Comunicación efectiva.   |
| Administra medicina parenteral, (anticonceptivos y medicamentos inyectables) para cumplimiento de los tratamientos. | Administración de medicina parenteral.   | Administración correcta de tratamientos farmacológico y terapéutico dirigidos al usuario a nivel intra y extramural.<br><br>Aplicación de técnicas de auto - cuidado del usuario/a, familia y comunidad. | Comunicación efectiva.<br>Orientación del servicio al usuario.                                 |

## COMPETENCIAS PARA SELECCIÓN O CAPACITACIÓN

|                    |   |
|--------------------|---|
| Nombre del puesto: | <b>ENFERMERA DE PEDIATRÍA Y GINECOLOGÍA</b> |
|--------------------|---|

| Conocimientos                                       | Selección | Capacitación |
|---|-----------|--------------|
| Técnicas de enfermería, anamnesis, vacunación       | x         |              |
| Cuidado integral del usuario/a, familia y comunidad | x         | x            |
| Conocimiento de cadena de frío                      | x         |              |
| Normas de bioseguridad                              | x         | x            |

| Destrezas  | Selección | Capacitación |
|--|-----------|--------------|
| Orientación y preparación al usuario para la atención médica.      | x         | x            |
| Manejo de equipos para inmunizaciones pediátricas, cadena de frío. | x         |              |
| Manejo de normas de bioseguridad                                   | x         | x            |
| Manejo adecuado de biológicos                                      | x         |              |



## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO CEMOPLAF IBARRA

|                                |                        |
|--------------------------------|------------------------|
| Nombre del puesto:             | <b>ODONTÓLOGA/O</b>    |
| Nombre del titular del puesto: |                        |
| Área o unidad de trabajo:      | Área Médica            |
| Supervisa a:                   |                        |
| Reporta a:                     | Director/a de CEMOPLAF |

### I. PROPÓSITO DEL PUESTO

Prevenir, diagnosticar y tratar con los mejores conocimientos científicos y técnicas odontológicas.

### II. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

- Realiza la historia clínica para diagnóstico y tratamiento odontológico.
- Diagnostica, evalúa y da tratamiento a usuario/as de odontología.
  - Solicita medicamentos específicos del área para tratamiento odontológico.
  - Realiza atenciones a convenios interinstitucionales y proyectos en caso de existir.
  - Participa en las reuniones de planificación de CEMOPLAF y del área o departamento.

### III. FORMACIÓN ACADÉMICA REQUERIDA

Título: Odontólogo/a

#### **IV. EXPERIENCIA**

Indispensable: Mínimo 1 año en posiciones similares

#### **V. COMPETENCIAS TÉCNICAS REQUERIDAS**

1. Protocolos para llenar las historias clínicas.
2. Odontología general
3. Terapias orales
4. Normas de bioseguridad

#### **VI. COMPETENCIAS SOCIALES REQUERIDAS**

1. Empatía
2. Altos estándares de profesionalismo
3. Orientación hacia el servicio de la comunidad
4. Compromiso con la calidad
5. Comunicación efectiva.
6. Trabajo en equipo

#### **VII. CONDICIONES DEL PUESTO**

El trabajo se realiza dentro de CEMOPLAF IBARRA y ocasionalmente se pueden realizar brigadas médicas o servicios comunitarios, para la población más necesitada.

-----

Firma: Odontólogo/a

Fecha:

| <b>LEVANTAMIENTO DEL PERFIL DEL PUESTO POR COMPETENCIAS</b>                           |                     |          |          |          |
|---|---------------------|----------|----------|----------|
| Nombre del puesto:  | <b>ODONTOLOGA/O</b> |          |          |          |
| <b>RESPONSABILIDADES</b>  | <b>F</b>            | <b>C</b> | <b>D</b> | <b>T</b> |
| • Realiza la historia clínica para diagnóstico y tratamiento odontológico.            | 5                   | 4        | 2        | 13       |
| • Diagnostica, evalúa y ofrece tratamiento odontológico                               | 5                   | 4        | 3        | 17       |
| ▪ Solicita medicamentos específicos para tratamiento de odontología.                  | 2                   | 1        | 1        | 3        |
| ▪ Realiza atenciones a convenios interinstitucionales y proyectos en caso de existir. | 1                   | 2        | 1        | 3        |
| ▪ Participa en las reuniones de planificación de CEMOPLAF y del área o departamento.  | 2                   | 2        | 2        | 6        |

F = frecuencia

C = consecuencias errores

D = dificultad

**Total = frecuencia + (consecuencias x dificultad)**

|                    |                     |
|--------------------|---------------------|
| Nombre del puesto: | <b>ODONTÓLOGA/O</b> |
|--------------------|---------------------|

| <b>Actividades esenciales</b>  | <b>Conocimientos</b>  | <b>Destrezas</b>  | <b>Otras competencias</b>   |
|--|---|---|---|
| Realiza la historia clínica para diagnóstico y tratamiento odontológico            | Protocolos de llenado de historias y clínicas.                    | Aplicación de la historia clínica como herramienta clave en la atención odontológica.<br><br>Orientación y preparación adecuada al usuario/a.                               | Empatía<br><br>Altos estándares de profesionalismo<br><br>Orientación hacia el servicio de la comunidad |
| Diagnostica, evalúa y da tratamiento a usuario/as de odontología.                  | Odontología general<br><br>Terapias<br><br>Normas de bioseguridad | Aplicación de los procedimientos odontológicos para el cuidado integral de la familia.<br><br>Manejo de tratamientos odontológicos.<br><br>Manejo de equipos odontológicos. | Compromiso con la calidad<br><br>Empatía<br><br>Comunicación efectiva.                                  |
| Participa en las reuniones de planificación de CEMOPLAF y del área o departamento. | Plan operativo del centro de Ibarra.                              | Operativización del plan operativo  | Trabajo en equipo<br><br>Planificación  |

## COMPETENCIAS PARA SELECCIÓN O CAPACITACIÓN

|                    |                     |
|--------------------|---------------------|
| Nombre del puesto: | <b>ODONTOLOGO/A</b> |
|--------------------|---------------------|

| Conocimientos                                | Selección | Capacitación |
|--|-----------|--------------|
| Protocolos de llenado de historias clínicas. | x         | x            |
| Odontología general                          | x         |              |
| Terapias                                     | x         |              |
| Normas de bioseguridad                       | x         |              |

| Destrezas  | Selección | Capacitación |
|--|-----------|--------------|
| Aplicación de la historia clínica como herramienta clave en la atención odontológica.  | x         |              |
| Orientación y preparación adecuada al usuario/a.                                       | x         |              |
| Aplicación de los procedimientos odontológicos para el cuidado integral de la familia. | x         |              |
| Manejo de tratamientos odontológicos.  | x         |              |
| Manejo de equipos odontológicos.   | x         |              |





## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO CEMOPLAF IBARRA

|                                |                          |
|--------------------------------|--------------------------|
| Nombre del puesto:             | <b>MEDICA/O PEDIATRA</b> |
| Nombre del titular del puesto: |                          |
| Área o unidad de trabajo:      | Área Médica              |
| Supervisa a:                   |                          |
| Reporta a:                     | Director/a de CEMOPLAF   |

### I. PROPÓSITO DEL PUESTO

Prevenir, diagnosticar y tratar a niños/as con las mejores técnicas y conocimientos científicos pediátricos.

### II. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

- Realiza la historia clínica para diagnóstico y tratamiento del usuario/a.
- Diagnostica, evalúa y ofrece tratamiento a usuario/as pediátricos en caso de control o enfermedad.
  - Informa y asesora a la madre del usuario/a el estado del niño/a y sugiere un nuevo control.
  - Trabaja con la enfermera en caso de curaciones y terapia respiratoria para el tratamiento.
  - Solicita a la directora medicamentos específicos del área para tratamiento pediátrico.
  - Realiza informes de las atenciones pediátricas de convenios interinstitucionales y proyectos en caso de existir.

- Participa en las reuniones de planificación de CEMOPLAF y del área o departamento.

### **III. FORMACIÓN ACADÉMICA REQUERIDA**

Titulo de Médico/a con especialidad en pediatría

### **IV. EXPERIENCIA**

Indispensable: Mínimo 1 año en posiciones similares.

### **V. COMPETENCIAS TÉCNICAS REQUERIDAS**

1. Protocolos de llenado de historias clínicas
2. Medicina general con especialidad en pediatría.
3. Estrategias preventivas pediátricas como el AIEPI
4. Técnicas de comunicación asertiva

### **VI. COMPETENCIAS SOCIALES REQUERIDAS**

1. Empatía
2. Altos estándares de profesionalismo
3. Orientación hacia el servicio de la comunidad
4. Comunicación efectiva

## **VIII. CONDICIONES DEL PUESTO**

El trabajo se realiza dentro de CEMOPLAF IBARRA y ocasionalmente se pueden realizar brigadas médicas o servicios comunitarios, para la población más necesitada.

-----

Firma del Pediatra

Fecha:

| <b>LEVANTAMIENTO DEL PERFIL DEL PUESTO POR COMPETENCIAS</b>  |                        |          |          |          |
|--|------------------------|----------|----------|----------|
| Nombre del puesto:   | <b>MEDICA PEDIATRA</b> |          |          |          |
| <b>RESPONSABILIDADES</b>   | <b>F</b>               | <b>C</b> | <b>D</b> | <b>T</b> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Realiza la historia clínica para diagnóstico y tratamiento del usuario/a</li> </ul>   | 5                      | 4        | 2        | 13       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Diagnostica, evalúa y ofrece tratamiento a usuario/as pediátricos en caso de control o enfermedad.</li> </ul>               | 5                      | 4        | 3        | 17       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Informa y asesora a la madre del usuario/a el estado del niño/a y sugiere un nuevo control.</li> </ul>                      | 5                      | 3        | 2        | 11       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Trabaja con la enfermera en caso de curaciones y terapia respiratoria para el tratamiento</li> </ul>                        | 4                      | 1        | 1        | 5        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Solicita a la directora medicamentos específicos del área para tratamiento pediátrico.</li> </ul>                           | 2                      | 1        | 1        | 3        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Realiza informes de las atenciones pediátricas de convenios interinstitucionales y proyectos en caso de existir.</li> </ul> | 1                      | 2        | 1        | 3        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Participa en las reuniones de planificación de CEMOPLAF y del área o departamento.</li> </ul>                               | 2                      | 2        | 2        | 6        |

F = frecuencia

C = consecuencias errores

D = dificultad

**Total = frecuencia + (consecuencias x dificultad)**

|                    |                          |
|--------------------|--------------------------|
| Nombre del puesto: | <b>MEDICA/O PEDIATRA</b> |
|--------------------|--------------------------|

| <b>Actividad<br/>es esenciales</b>   | <b>Conocimientos</b>  | <b>Destrezas</b>  | <b>Otras<br/>competencias</b>  |
|--|---|---|--|
| Realiza la historia clínica para diagnóstico y tratamiento del usuario/a.                          | Protocolos de llenado de historias clínicas.<br>Medicina general con especialidad en pediatría.       | Aplicación de la historia clínica como herramienta clave en la atención pediátrica.<br>Diagnostico temprano y oportuno de los síntomas que revelan el cambio de la condición del usuario/a.<br>Orientación y preparación adecuada al usuario/a. | Empatía<br>Altos estándares de Profesionalismo.<br>Orientación hacia el servicio de la comunidad                           |
| Diagnostica, Evalúa y ofrece tratamiento a usuario/as pediátricos en caso de control o enfermedad. | Medicina general con especialidad en pediatría.<br>Estrategias preventivas pediátricas como el AIEPI. | Aplicación de los procedimientos pediátricos para el cuidado integral del niño/a, familia y comunidad.<br>Aplicación correcta de tratamientos farmacológico y terapéutico dirigidos al usuario a nivel intra y extramural.                      | Empatía<br>Comunicación efectiva<br>Altos estándares de Profesionalismo.<br>Orientación hacia el servicio de la comunidad. |
| Informa y asesora a la madre del usuario/a el estado del niño/a y sugiere un nuevo control.        | Técnicas de comunicación asertiva.  | Información oportuna con familiares del usuario/a pediátrico.   | Altos estándares de profesionalismo.<br>Orientación hacia el servicio de la comunidad.<br>Comunicación efectiva.           |
| Participa en las reuniones de planificación de CEMOPLAF y del área o departamento.                 | Plan operativo del centro de Ibarra.  | Operativización del Plan anual.   | Planificación  |

## COMPETENCIAS PARA SELECCIÓN O CAPACITACIÓN

|                    |                           |
|--------------------|---------------------------|
| Nombre del puesto: | <b>MEDICA/O PEDIATRÍA</b> |
|--------------------|---------------------------|

| Conocimientos                                      | Selección | Capacitación |
|--|-----------|--------------|
| Protocolos de llenado de historias clínicas.       | x         | x            |
| Medicina general con especialidad en pediatría.    | x         |              |
| Estrategias preventivas pediátricas como el AIEPI. | x         | x            |
| Técnicas de comunicación asertiva.                 | x         |              |

| Destrezas  | Selección | Capacitación |
|--|-----------|--------------|
| Aplicación de la historia clínica como herramienta clave en la atención pediátrica.                              | x         | x            |
| Diagnóstico temprano y oportuno de los síntomas que revelan el cambio de la condición del usuario/a.             | x         |              |
| Aplicación de los procedimientos pediátricos para el cuidado integral del niño/a, familia y comunidad.           | x         |              |
| Aplicación correcta de tratamientos farmacológico y terapéutico dirigidos al usuario a nivel intra y extramural. | x         |              |



## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO CEMOPLAF IBARRA

|                                |                           |
|--------------------------------|---------------------------|
| Nombre del puesto:             | <b>MÉDICO ECOGRAFISTA</b> |
| Nombre del titular del puesto: |                           |
| Área o unidad de trabajo:      | Servicios Complementarios |
| Supervisa a:                   |                           |
| Reporta a:                     | Director/a de CEMOPLAF    |

### I. PROPÓSITO DEL PUESTO

Diagnosticar enfermedades en función del examen de ecosonografía.

### II. RESPONSABILIDAD DEL PUESTO

- Revisa la historia clínica del usuario/a.
- Realiza toma de ecosonogramas pélvicos, intrauterinos, ovarios y mamas.
- Realiza el informe del diagnóstico para entregar al médico que solicitó el examen.
- Informa y asesora a la usuario/a el estado de salud en función del examen de ecosonografía realizado.

### III. FORMACIÓN ACADÉMICA REQUERIDA

Médico/a especialista en radiología y ultrasonido

#### **IV. EXPERIENCIA**

Indispensable: Mínimo 1 año en posiciones similares.

#### **V. COMPETENCIAS TECNICAS REQUERIDAS**

1. Protocolos de llenado de historias clínicas
2. Medicina con especialidad en ginecología
3. Ultrasonido
4. Normas y protocolos de bioseguridad
5. Estudios de ultrasonido en las áreas de gineco- obstetricia

#### **VI. COMPETENCIAS SOCIALES REQUERIDAS**

1. Comunicación efectiva
2. Altos estándares de profesionalismo
3. Compromiso con la calidad
4. Transmisión de la información
5. Orientación hacia el servicio de la comunidad

#### **VII. CONDICIONES DEL PUESTO**

El trabajo se realiza en CEMOPLAF IBARRA y de ser necesario se traslada a las comunidades, donde esta organización puede realizar brigadas médicas o servicios comunitarios para la población más necesitada.

-----

Firma: Ecosonografista

Fecha:



| <b>LEVANTAMIENTO DEL PERFIL DEL PUESTO POR COMPETENCIAS</b>   |                               |   |   |    |
|---|-------------------------------|---|---|----|
| Nombre del puesto:  | <b>MÉDICO ECOSONOGRAFISTA</b> |   |   |    |
| <b>RESPONSABILIDADES</b>  | F                             | D | C | T  |
| • Revisa la historia clínica del usuario/a  | 5                             | 2 | 2 | 9  |
| • Realiza toma de ecosonogramas pélvicos, intra-uterinos, ovários, mamas y otros.                       | 5                             | 4 | 3 | 17 |
| • Realiza el informe del diagnóstico para entregar al médico que solicitó el examen.                    | 5                             | 3 | 3 | 14 |
| ▪ Informa y asesora a la usuario/a el estado de salud en función del examen de ecosonografía realizado. | 5                             | 3 | 3 | 14 |

F = frecuencia

C = consecuencias errores

D = dificultad

**Total = frecuencia + (consecuencias x dificultad)**

| Nombre del puesto:  |   | <b>MÉDICO ECOGRAFISTA</b>   |   |
|---|---|---|---|
| <b>Actividades esenciales</b>   | <b>Conocimientos</b>  | <b>Destrezas</b>  | <b>Otras competencias</b>   |
| Revisa y llena la historia clínica del usuario/a previa la atención médica.                           | Protocolos de llenado de historias clínicas.  | Manejo de la historia clínica.  | Comunicación efectiva.  |
| Realiza toma de ecosonogramas pélvicos, intrauterinos, ovarios y mamas, de acuerdo a pedido médico.   | Medicina con especialidad en ginecología. Ultrasonido. Normas y protocolos de bioseguridad. | Manejo de equipos de ultrasonido. Manejo de normas de bioseguridad.           | Comunicación efectiva. Altos estándares de Profesionalismo.           |
| Realiza el diagnóstico del estudio de ultrasonido y emite el informe al médico solicitante.           | Estudios de ultrasonido en las áreas de gineco obstetricia.                                 | Manejo de equipos de ultrasonido.   | Compromiso con la calidad. Transmisión de la información.             |
| Informa y asesora a la usuario/a el estado de salud en función del examen de ecosonografía realizado. | Estudios de ultrasonido en las áreas de gineco obstetricia.                                 | Interpretación de estudios de ultrasonido en las áreas de gineco obstetricia. | Comunicación efectiva. Orientación hacia el servicio de la comunidad. |

## COMPETENCIAS PARA SELECCIÓN O CAPACITACIÓN

|                    |                               |
|--------------------|-------------------------------|
| Nombre del puesto: | <b>MÉDICO ECOSONOGRAFISTA</b> |
|--------------------|-------------------------------|

| Conocimientos   | Selección | Capacitación |
|---|-----------|--------------|
| Protocolos de llenado de historias clínicas.                | x         | x            |
| Medicina con especialidad en ginecología y Ultrasonido.     | x         |              |
| Estudios de ultrasonido en las áreas de gineco obstetricia. | x         |              |
| Normas y protocolos de bioseguridad.                        | x         | x            |

| Destrezas   | Selección | Capacitación |
|---|-----------|--------------|
| Manejo de la historia clínica.  | x         | x            |
| Manejo de equipos de ultrasonido.   | x         |              |
| Manejo de normas de bioseguridad.   | x         | x            |
| Interpretación de estudios de ultrasonido en las áreas de gineco obstetricia. | x         |              |



## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO CEMOPLAF IBARRA

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| Nombre del puesto:             | <b>MÉDICO GINECÓLOGO /A<br/>OBSTETRIZ</b> |
| Nombre del titular del puesto: |   |
| Área o unidad de trabajo:      | Área Médica                               |
| Supervisa a:                   |   |
| Reporta a:                     | Director/a de CEMOPLAF                    |

### I. PROPÓSITO DEL PUESTO

Diagnosticar y tratar a las/los usuarias/os con las mejores técnicas y conocimientos científicos gineco- obstétricos.

### II. RESPONSABILIDAD DEL PUESTO

- Realiza la historia clínica para diagnóstico y tratamiento del usuario/as gineco- obstétricos.
- Diagnostica, evalúa y ofrece tratamiento a usuario/as gineco--obstétricos en caso de control o enfermedad.
- Informa y asesora a la usuario/a el estado de salud y tratamiento para una efectiva curación.
- Participa en las reuniones de planificación de CEMOPLAF y del área o departamento.

### III. FORMACIÓN ACADÉMICA REQUERIDA

Título de Médico/a con especialidad en Ginecología

Profesional con título de Obstetiz

#### **IV. EXPERIENCIA REQUERIDA**

Indispensable: Mínimo 1 año en posiciones similares.

#### **V. COMPETENCIAS TÉCNICAS REQUERIDAS**

1. Protocolos para llenar historias clínicas
2. Medicina, obstetricia y ginecología
3. Salud Sexual y Reproductiva
4. Infecciones de transmisión sexual
5. VIH-SIDA

#### **VI. COMPETENCIAS SOCIALES REQUERIDAS**

1. Comunicación efectiva
2. Capacidad para escuchar
3. Altos estándares de profesionalismo
4. Orientación hacia el servicio de la comunidad

#### **VII. CONDICIONES DEL PUESTO**

El trabajo se realiza dentro de CEMOPLAF IBARRA y ocasionalmente se pueden realizar brigadas médicas o servicios comunitarios para la población más necesitada.

-----  
Firma: El Médico/a Ginecólogo - Obstetrix

Fecha:

| <b>LEVANTAMIENTO DEL PERFIL DEL PUESTO POR COMPETENCIAS</b>   |   |          |          |          |
|---|---|----------|----------|----------|
| Nombre del puesto:  | <b>MÉDICO GINECÓLOGO/<br/>OBSTETRIZ</b> |          |          |          |
| <b>RESPONSABILIDADES</b>  | <b>F</b>                                | <b>C</b> | <b>D</b> | <b>T</b> |
| • Realiza la historia clínica para diagnóstico y tratamiento del usuario/as gineco- obstétricos.        | 5                                       | 4        | 2        | 13       |
| • Diagnostica, evalúa y da tratamiento a usuario/as gineco-obstétricos en caso de control o enfermedad. | 5                                       | 4        | 3        | 17       |
| ▪ Informa y asesora a la usuario/a el estado de salud y tratamiento para una efectiva curación.         | 5                                       | 3        | 2        | 11       |
| ▪ Participa en las reuniones de planificación de CEMOPLAF y del área o departamento.                    | 2                                       | 2        | 2        | 6        |

F = frecuencia

C = consecuencias errores

D = dificultad

**Total = frecuencia + (consecuencias x dificultad)**

| Nombre del puesto:   |  | <b>MÉDICO<br/>GINECOLOGO/OBSTETRIZ</b>   |  |
|--|--|--|--|
| <b>Actividades<br/>esenciales</b>  | <b>Conocimientos</b>   | <b>Destrezas</b>   | <b>Otras<br/>competencias</b>  |
| Realiza la historia clínica para diagnóstico y tratamiento del usuario/as gineco-obstétricos.                    | Protocolos de llenado de historias clínicas.<br>Medicina General, Obstetricia y Ginecología.<br>Control Prenatal.<br>Planificación Familiar.<br>Infecciones de transmisión sexual. | Aplicación de la historia clínica como herramienta clave en la atención ginecológica y obstétrica.<br>Diagnostico temprano y oportuno de los síntomas que revelan el cambio de la condición del usuario/a.<br>Orientación y preparación adecuada al usuario/a. | Comunicación efectiva.<br>Capacidad para escuchar.<br>Orientación hacia el servicio de la comunidad.       |
| Diagnostica, evalúa y ofrece tratamiento a usuarios/as en caso de control o enfermedad.                          | Medicina General, Obstetricia y Ginecología<br>Control prenatal<br>Planificación familiar,<br>Infecciones de transmisión sexual,<br>VIH-SIDA                                       | Aplicación de los procedimientos ginecológicos y obstétricos para el cuidado integral del usuario/a.<br>Aplicación correcta de tratamientos farmacológicos y terapéuticos.   | Confidencialidad<br>Altos estándares de profesionalismo.<br>Orientación hacia el servicio de la comunidad. |
| Informa y asesora a la/el usuaria/o el estado de salud y alternativas de tratamiento para una efectiva curación. | Tratamientos farmacológicos y terapéuticos en ginecología.<br>Técnicas de comunicación.<br>Protocolos de atención al usuario.  | Aplicación correcta de tratamientos farmacológicos y terapéuticos.   | Comunicación efectiva.<br>Altos estándares de profesionalismo.   |

## COMPETENCIAS PARA SELECCIÓN O CAPACITACIÓN

|                    |  |
|--------------------|--|
| Nombre del puesto: | <b>MÉDICO GINECOLOGO /<br/>OBSTETRIZ</b> |
|--------------------|--|

| Conocimientos  | Selección | Capacitación |
|--|-----------|--------------|
| Protocolos de llenado de historias clínicas.               | x         | x            |
| Medicina General, Obstetricia y Ginecología                | x         |              |
| Control Prenatal, Planificación Familiar.                  | x         | x            |
| Infecciones de Transmisión Sexual, VIH-SIDA.               | x         | x            |
| Tratamientos farmacológicos y terapéuticos en ginecología. | x         |              |

| Destrezas  | Selección | Capacitación |
|--|-----------|--------------|
| Aplicación de la historia clínica como herramienta clave en la atención ginecológica y obstétrica.   | x         | x            |
| Diagnostico temprano y oportuno de los síntomas que revelan el cambio de la condición del usuario/a. | x         | x            |
| Orientación y preparación adecuada al usuario/a  |           | x            |
| Aplicación correcta de tratamientos farmacológicos y terapéuticos.                                   | x         | x            |





## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO CEMOPLAF IBARRA

|                                |                               |
|--------------------------------|-------------------------------|
| Nombre del puesto:             | <b>SECRETARIA DE FARMACIA</b> |
| Nombre del titular del puesto: |                               |
| Área o unidad de trabajo:      | Servicios Complementarios     |
| Supervisa a:                   |                               |
| Reporta a:                     | Director/a de CEMOPLAF        |

### I. PROPÓSITO DEL PUESTO:

Vender medicamentos y asegurar el abastecimiento de los mismos.

### II. RESPONSABILIDAD DEL PUESTO

- Ofrece información telefónica sobre los servicios del centro y da respuesta a los requerimientos de las/los usuarias/os.
- Factura las atenciones médicas antes de ingresar a las consultas o servicios solicitados.
- Vende medicamentos solicitados por el personal médico del centro o por demanda espontánea.
- Realiza el inventario de farmacia de los insumos y medicamentos existentes.
- Participa en las reuniones de planificación de CEMOPLAF y del área o departamento.
- Reemplaza a otras posiciones para asegurar la cobertura de todos los servicios.

### **III. FORMACIÓN ACADÉMICA REQUERIDA**

Bachiller en Secretariado y Administración

### **IV. EXPERIENCIA**

Indispensable: Mínimo un año en posiciones similares.

### **V. COMPETENCIAS TECNICAS REQUERIDAS**

1. Programas informáticos: Word, Excel
2. Técnicas de ventas
3. Protocolos de atención al usuario

### **VI. COMPETENCIAS SOCIALES REQUERIDAS**

1. Comunicación efectiva
2. Control de procedimientos
3. Orientación al servicio
4. Planificación

### **VII. CONDICIONES DEL PUESTO**

El trabajo se realiza dentro de CEMOPLAF IBARRA y ocasionalmente se pueden realizar brigadas médicas o servicios comunitarios, para la población más necesitada.

-----  
Firma: Secretaria Farmacia

Fecha:

| <b>LEVANTAMIENTO DEL PERFIL DEL PUESTO POR COMPETENCIAS</b>   |                              |          |          |          |
|---|------------------------------|----------|----------|----------|
| Nombre del puesto:  | <b>SECRETARIA – FARMACIA</b> |          |          |          |
| <b>RESPONSABILIDADES</b>  | <b>F</b>                     | <b>C</b> | <b>D</b> | <b>T</b> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable del manejo de las comunicaciones internas y externas: recepción de llamadas telefónicas, envío y recepción de FAX, manejo de correspondencia.</li> </ul> | 5                            | 1        | 1        | 6        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Factura las atenciones médicas antes de ingresar a las consultas o servicios solicitados.</li> </ul>   | 5                            | 3        | 2        | 11       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vende medicamentos solicitados por el personal médico del centro o por demanda espontánea.</li> </ul>  | 5                            | 2        | 1        | 7        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realiza el inventario de farmacia de los insumos y medicamentos existentes.</li> </ul>   | 2                            | 4        | 3        | 14       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participa en las reuniones de planificación de CEMOPLAF y del área o departamento.</li> </ul>  | 2                            | 2        | 2        | 6        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reemplaza a otras posiciones para asegurar la cobertura de todos los servicios.</li> </ul>   | 1                            | 2        | 1        | 3        |

F = frecuencia

C = consecuencias errores

D = dificultad

**Total = frecuencia + (consecuencias x dificultad)**

| Nombre del puesto:  |  | SECRETARIA – FARMACIA   |                              |
|---|--|---|------------------------------|
| Actividades<br><b>esenciales</b>  | Conocimientos  | Destrezas   | Otras<br><b>competencias</b> |
| Responsable del manejo de las comunicaciones internas y externas: recepción de llamadas telefónicas, envío y recepción de fax, manejo de correspondencia. | Horarios, tarifas, servicios de CEMOPLAF<br>Nombres de los Profesionales que brindan servicios en el Centro de CEMOPLAF. | Manejo de equipos de telecomunicaciones.  | Comunicación efectiva        |
| Elabora la facturación de las consultas o servicios solicitados.  | Programas informáticos: Word, Excel  | Facturación de servicios.<br>Manejo de programas básicos de Word y Excel.           | Control de procedimientos.   |
| Vende medicamentos solicitados por el personal médico del centro o por demanda espontánea.  | Técnicas Ventas<br>Protocolos de Atención al usuario<br>Programas básicos de Word y Excel                                | Aplicación de las técnicas de ventas<br>Manejo de programas básicos de Word y Excel | Orientación al servicio.     |
| Realiza el inventario de farmacia de los insumos y medicamentos existentes.   | Inventario.<br>Programas básicos de Word y Excel.  | Organización de inventarios.  | Planificación                |

## COMPETENCIAS PARA SELECCIÓN O CAPACITACIÓN

|                    |                              |
|--------------------|------------------------------|
| Nombre del puesto: | <b>SECRETARIA – FARMACIA</b> |
|--------------------|------------------------------|

| Conocimientos                        | Selección | Capacitación |
|--------------------------------------|-----------|--------------|
| Programas informáticos: Word, Excel. | x         | x            |
| Técnicas de ventas.                  | x         | x            |
| Protocolos de atención al usuario.   | x         | x            |

| Destrezas                                    | Selección | Capacitación |
|--|-----------|--------------|
| Manejo de equipos de telecomunicaciones.     | x         | x            |
| Facturación de servicios.                    |           | x            |
| Manejo de programas básicos de Word y Excel. | x         | x            |
| Aplicación de las técnicas de ventas.        | x         | x            |
| Organización de inventarios.                 |           | x            |



## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO CEMOPLAF IBARRA

|                                |                                 |
|--------------------------------|---------------------------------|
| Nombre del puesto:             | <b>SECRETARIA RECEPCIONISTA</b> |
| Nombre del titular del puesto: |                                 |
| Área o unidad de trabajo:      | Área Administrativa             |
| Supervisa a:                   |                                 |
| Reporta a:                     | Director/a de CEMOPLAF          |

### I. PROPÓSITO DEL PUESTO

Apoyar al usuario con información relacionada a los servicios de salud que ofrece CEMOPLAF en Ibarra.

### II. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

- Entrega turnos para consultas médicas a las/los usuarias/os de acuerdo al orden de ingreso.
- Responde las comunicaciones escritas que llegan al centro para satisfacer los diferentes requerimientos.
- Realiza la apertura de historias clínicas de nuevos usuarias para la atención médica.
- Archiva todas las historias clínicas solicitadas para las atenciones médicas.
- Elabora informes estadísticos de todas las atenciones, desagregando por cada servicio para reportar al nivel central.
- Elabora la cartelera de CEMOPLAF para informar diferentes temas de salud a los usuario/as.
- Participa en las reuniones de planificación del centro y del área o

departamento.

- Reemplaza a otras posiciones para asegurar la cobertura de todos los servicios.

### **III. FORMACIÓN ACADÉMICA REQUERIDA**

Bachiller en Secretariado y Administración

### **IV. EXPERIENCIA**

Indispensable: Mínimo 1 año en posiciones similares

### **V. COMPETENCIAS TECNICAS REQUERIDAS**

1. Manejo de equipos de telecomunicación
2. Protocolos de Atención al usuario
3. Caligrafía, Ortografía, Redacción
4. Programas: Word, Excel
5. Técnicas de archivo

### **VI. COMPETENCIAS SOCIALES REQUERIDAS**

1. Comunicación asertiva
2. Control de procedimientos
3. Orientación al servicio
4. Organización y planificación

### **VII. CONDICIONES DEL PUESTO:**

El trabajo se realiza dentro de CEMOPLAF IBARRA y ocasionalmente se pueden realizar brigadas médicas o servicios comunitarios, para la población más necesitada.

-----  
Firma: Secretaria Recepcionista

Fecha:

| <b>LEVANTAMIENTO DEL PERFIL DEL PUESTO POR COMPETENCIAS</b>   |                                 |          |          |          |
|---|---------------------------------|----------|----------|----------|
| Nombre del puesto:  | <b>SECRETARIA RECEPCIONISTA</b> |          |          |          |
| <b>RESPONSABILIDADES</b>  | <b>F</b>                        | <b>C</b> | <b>D</b> | <b>T</b> |
| ▪ Entrega turnos para consultas médicas a las/los usuarias/os de acuerdo al orden de ingreso.                         | 5                               | 3        | 1        | 8        |
| • Responde las comunicaciones escritas que llegan al centro para satisfacer los diferentes requerimientos.            | 4                               | 1        | 1        | 5        |
| ▪ Realiza la apertura de historias clínicas de nuevos usuarias para la atención médica.                               | 5                               | 3        | 1        | 8        |
| ▪ Archiva todas las historias clínicas solicitadas para las atenciones médicas.                                       | 5                               | 3        | 2        | 11       |
| ▪ Elabora informes estadísticos de todas las atenciones desagregado por cada servicio para reportar al nivel central. | 2                               | 3        | 2        | 8        |
| ▪ Elabora la cartelera de CEMOPLAF para informar diferentes temas de salud a los/as usuarios/as.                      | 2                               | 1        | 1        | 3        |
| ▪ Participa en las reuniones de planificación del centro y del área o departamento                                    | 2                               | 2        | 2        | 6        |
| • Reemplaza a otras posiciones para asegurar la cobertura de todos los servicios.                                     | 1                               | 2        | 1        | 3        |

F = frecuencia

C = consecuencias errores

D = dificultad

**Total = frecuencia + (consecuencias x dificultad)**



| Nombre del puesto:  |  | SECRETARIA RECEPCIONISTA  |  |
|---|--|---|--|
| Actividades<br>esenciales   | Conocimientos  | Destrezas   | Otras<br>competencias  |
| Entrega turnos para consultas médicas a las/los usuarias/os de acuerdo al orden de ingreso.                         | Horarios, Tarifas, servicios médicos del Centro médico de CEMOPLAF.<br>Nombres de los profesionales que trabajan en el centro.<br>Protocolos de atención al usuario. | Manejo de equipos de telecomunicación.<br>Aplica los protocolos de atención al usuario. | Comunicación asertiva.<br>Control de procedimientos.<br>Orientación al servicio. |
| Realiza la apertura de historias clínicas de nuevas usuarias.   | Caligrafía,<br>Ortografía,<br>Redacción.   | Aplica los protocolos de atención al usuario.   | Comunicación asertiva.   |
| Archiva todas las historias clínicas solicitadas para las atenciones médicas.                                       | Técnicas de Archivo.   | Organización de documentos.   | Organización y Planificación.  |
| Elabora informes estadísticos de todas las atenciones desagregado por cada servicio para reportar al nivel central. | Word, Excel  | Elaboración de informes<br>Manejo de Word y Excel básico                                |  |

## COMPETENCIAS PARA SELECCIÓN O CAPACITACIÓN

|                    |                                 |
|--------------------|---------------------------------|
| Nombre del puesto: | <b>SECRETARIA RECEPCIONISTA</b> |
|--------------------|---------------------------------|

| Conocimientos                         | Selección | Capacitación |
|---------------------------------------|-----------|--------------|
| Manejo de equipos de telecomunicación | x         | x            |
| Protocolos de atención al usuario     | x         | x            |
| Caligrafía, Ortografía, Redacción     | x         |              |
| Programas: Word, Excel                | x         | x            |
| Técnicas de archivo                   | x         | x            |

| Destrezas                             | Selección | Capacitación |
|---------------------------------------|-----------|--------------|
| Manejo de equipos de telecomunicación | x         | x            |
| Organización de documentos            | x         | x            |
| Elaboración de informes               | x         | x            |
| Manejo de Word y Excel básico         | x         | x            |

## **CAPÍTULO V**

### **DICCIONARIO DE COMPETENCIAS SOCIALES DE CEMOPLAF - IBARRA**

## 5. DICCIONARIO DE COMPETENCIAS DE CEMOPLAF

Una de las tareas preliminares en el análisis de competencias de una organización, es definir el diccionario, esto implica especificar cómo la organización entiende a cada competencia y cómo reconoce su grado de desarrollo.

En este sentido, a continuación se presentan las treinta y un competencias básicas definidas por CEMOPLAF Ibarra; dentro de las cuales se identifican seis competencias organizacionales que se han definido a partir de los valores y del plan estratégico de la organización y veinte y cinco competencias sociales, las mismas que se han identificado de acuerdo a los perfiles del Manual de Puestos.

**GRÁFICO 9**  
**COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES**



Las competencias organizacionales anteriormente identificadas en el gráfico No. 6, son aquellas que “todo empleado o funcionario” de CEMOPLAF debe poseer en el momento de ingresar a la organización.

A continuación se presentan las veinte y cinco competencias sociales definidas por CEMOPLAF, las cuales pueden ser desarrolladas a lo largo de la carrera del empleado o funcionario.

| <b>COMPETENCIAS</b>                        | <b>DEFINICIÓN – INDICADORES</b>   |
|--|---|
| <b>Administración del tiempo</b>           | <p>Capacidad para identificar lo prioritario de lo urgente, el impacto del manejo efectivo del tiempo en los resultados de gestión.</p> <p>INDICADOR: Ocupa su tiempo y el de los demás en lo que es realmente importante.</p>  |
| <b>Agilidad física y mental.</b>           | <p>Capacidad para realizar trabajos que requieren prontitud y movilidad física rápida, así como también rapidez para actuar.</p> <p>INDICADOR: Resuelve de manera efectiva, rápida y ágil las tareas y actividades solicitadas.</p>   |
| <b>Altos estándares de profesionalismo</b> | <p>Es la habilidad de reconocer valores contradictorios, de establecer prioridades éticas, de seguir creencias y de tomar las decisiones apropiadas, anteponiendo las necesidades de los demás antes que las de uno mismo con responsabilidad, integridad y respeto.</p> <p>INDICADOR: Establece criterios técnicos</p> |

|                                  |  |
|----------------------------------|--|
|                                  | coherentes y respeta otros puntos de vista.  |
| <b>Autocontrol</b>               | <p>Es la habilidad de mantener las emociones bajo control y restringir la manifestación de acciones negativas cuando se confrontan dificultades, oposiciones, hostilidades y condiciones de estrés. Obsérvese que el autocontrol no anula los estados de ánimo de la persona, sino que los encausa constructivamente.</p> <p>INDICADOR. Controla sus emociones, responde calmadamente, maneja el estrés efectivamente.</p> |
| <b>Capacidad para escuchar</b>   | <p>Proporciona tiempo y presta atención cuando requieren comunicarse, dejando a un lado las actividades cotidianas.</p> <p>INDICADOR: Escucha atenta y activamente.</p>  |
| <b>Compromiso con la calidad</b> | <p>Es enmarcar la gestión diaria bajo un ambiente de calidad, buscando el mejoramiento continuo y procurando el aprendizaje para la optimización de procesos. Comprende que la calidad es un elemento diferenciador de los procesos, productos y servicios que ofrece la organización.</p> <p>INDICADOR: Desarrolla sus actividades y productos con calidad.</p>   |
| <b>Comunicación efectiva</b>     | <p>Capacidad para construir mensajes, transmitirlos de manera clara y precisa a la persona indicada en un ambiente favorable; asegurarse de que fue comprendido a través de la búsqueda de respuestas, sean acciones o por medio de la</p>   |

|                                    |  |
|------------------------------------|--|
|                                    | <p>retroalimentación. Habilidad para escuchar a los demás y comprender su punto de vista.</p> <p>INDICADOR: Su expresión verbal es clara, respetuosa, asertiva, lógica y organizada.</p>   |
| <b>Construcción de relaciones.</b> | <p>Establecimiento y mantenimiento de relaciones, amistosas y duraderas entre personas o grupos de trabajo clave, que pueden ser cruciales para el cumplimiento de metas y objetivos. Los contactos pueden ser internos o externos a la organización.</p> <p>INDICADOR: Utiliza la diplomacia y el tacto, sabe reconocer el talento, es perspicaz y obtiene información oficiosa o parcial a tiempo para solucionar problemas.</p> |
| <b>Control de procedimientos</b>   | <p>Conoce los procedimientos a cabalidad, establece indicadores de gestión que le permitan evaluar su cumplimiento.</p> <p>INDICADOR: Hábil para idear los procedimientos que se requieren para llevar a cabo una tarea.</p>   |
| <b>Creatividad</b>                 | <p>Capacidad para enfocar las situaciones considerando diferentes escenarios, buscando alternativas innovadoras de solución frente a un mismo tema. Capacidad para utilizar todos los recursos disponibles con la finalidad de lograr un resultado.</p> <p>INDICADOR: Se le ocurren ideas nuevas y</p>   |

|                                   |   |
|-----------------------------------|---|
|                                   | originales.   |
| <b>Directividad y asertividad</b> | <p>El hacer que los demás cumplan con tareas asignadas; el lema de esta competencia es "decir a la gente lo que tiene que hacer". La asertividad se basa en el legítimo uso del poder formal conferido por la organización para el cumplimiento de las metas del trabajo.</p> <p>INDICADOR: Intensidad de la directividad.</p>      |
| <b>Empatía</b>                    | <p>Habilidad para comprender las necesidades de los demás, sus motivaciones, intereses y sentimientos, utilizando el tacto y la diplomacia en sus actuaciones, a fin de conseguir los resultados esperando sin generar susceptibilidades.</p> <p>INDICADOR: Se pone en el lugar de otros antes de emitir un criterio u opinión.</p> |
| <b>Escucha activa</b>             | <p>Es la habilidad para identificar y reflejar sentimientos y emociones que el interlocutor transmite de forma explícita o implícita y para hacerle saber a éste, que se le ha comprendido en profundidad.</p> <p>INDICADOR: Escucha con atención y confirma el mensaje comprendido</p>   |
| <b>Facilitación</b>               | <p>Capacidad para entregar conocimientos y enseñar a otros.</p> <p>INDICADOR: Expresa con propiedad sus ideas. Construye con secuencia lógica los mensajes,</p>   |



|                     |  |
|---------------------|--|
|                     | maneja adecuadamente el lenguaje.  |
| <b>Firmeza</b>      | <p>Capacidad para mantenerse firme en una apreciación propia sin desmerecer las opiniones de los demás.</p> <p>INDICADOR: Adapta una posición fija en sus opiniones y decisiones y respeta las de los demás.</p>   |
| <b>Flexibilidad</b> | <p>Es la habilidad de adaptarse y trabajar efectivamente con una variedad de situaciones, individuos y grupos. Es entender y apreciar puntos de vista diferentes y opuestos; es cambiar o saber cuándo aceptar cambios en el trabajo y la organización. Es la apertura a nuevas experiencias y perspectivas; es la capacidad de escuchar las críticas y tomarlas en serio para mejorar; es saber que uno nunca deja de aprender. El fundamento de la flexibilidad es la percepción objetiva de las situaciones y la escucha del punto de vista de los demás.</p> <p>INDICADOR: Considera el cambio como una oportunidad.</p> |
| <b>Negociación</b>  | <p>Dialoga utilizando técnicas modernas de resolución de conflictos, generando alternativas para lograr los mejores acuerdos. Crea ambientes propicios de colaboración y logra compromisos duraderos que fortalecen las relaciones.</p> <p>Capacidad para dialogar y diseñar estrategias en términos de ganar – ganar.</p>   |

|  |   |
|--|---|
|  | INDICADOR: Cuida la imagen de la organización cuando participa, concreta negocios y relaciones.   |
| <b>Organización y planificación</b>            | <p>Determina eficazmente las metas y prioridades estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlos. Organiza eficazmente la propia agenda de actividades, estableciendo prioridades necesarias y utilizando el tiempo personal de forma eficiente.</p> <p>INDICADOR: Actúa de manera meticulosa, evita errores y presta atención a los detalles de su labor.</p> |
| <b>Orientación al logro</b>                    | <p>Preocupación por alcanzar resultados y estándares de excelencia. Motivación permanente por alcanzar metas retadoras y logros únicos.</p> <p>INDICADOR: Completa tareas a tiempo, cumpliendo con los parámetros establecidos.</p>   |
| <b>Orientación del servicio a la comunidad</b> | <p>Es la capacidad de enfocar los esfuerzos para descubrir y suplir las necesidades de los usuarios, tratando constantemente de exceder las expectativas de los mismos.</p> <p>INDICADOR: Entiende y se anticipa a las necesidades, sabe escuchar y preguntar, provee soluciones creativas.</p>   |
| <b>Persuasión</b>                              | <p>Capacidad para convencer a otros, vender sus ideas, hacer que los demás acojan como suyas sus respuestas. Presenta argumentos claros, lógicos concretos y muy pertinentes al asunto tratado. Es firme y proyecta confianza.</p>  |

|                                      |   |
|--------------------------------------|---|
|                                      | <p>INDICADOR: Seguridad en sus ideas, propósitos y argumentos que permiten la venta de los mismos.</p>  |
| <b>Planificación</b>                 | <p>Habilidad para identificar lo prioritario de lo urgente, establecer planes de trabajo estructurados tomando en consideración la importancia de la tarea y el uso del tiempo acordes con las prioridades organizacionales, manejo eficiente de la agenda personal.</p> <p>INDICADOR: Capacidad de programar las actividades estableciendo prioridades y estrategias en un tiempo establecido.</p> |
| <b>Procedimiento administrativo</b>  | <p>Capacidad para identificar las fases, trámites y documentos del proceso administrativo, para poder aplicarlo y hacerle el seguimiento.</p> <p>INDICADOR: Realiza acciones respetando los procesos administrativos y políticas de la organización</p>   |
| <b>Transmisión de la Información</b> | <p>Construye los mensajes pensando en lo que quiere comunicar, busca el momento oportuno, libre de interrupciones a fin de garantizar la transmisión del mensaje. INDICADOR: Proporciona la información que las personas necesitan para desempeñar su trabajo y para que se sientan cómodas como miembros del equipo, de la unidad o de la organización.</p>  |
| <b>Visión</b>                        | <p>Entendimiento de la organización, su estructura y</p>  |

|                    |   |
|--------------------|---|
| <b>estratégica</b> | <p>operatividad, compromiso con los planes estratégicos y objetivos, comprensión de las relaciones de la organización con el entorno y su proyección en el medio externo, nacional e internacional. Comprensión del aporte de su área con la consecución de los objetivos organizacionales.</p> <p>INDICADOR: Identifica y articula una visión a largo plazo trasladándola en planes de acción.</p> |
|--------------------|---|

## 5.1 GLOSARIO DE COMPETENCIAS GENÉRICAS

A continuación se presenta una referencia de las principales competencias que las organizaciones pueden adoptar para sus diferentes posiciones y que podrían incorporarse a futuro en CEMOPLAF cuando este Manual de actualice. .

### 5.1.1 COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

- Compromiso
- Ética
- Prudencia
- Justicia
- Fortaleza
- Orientación al cliente
- Orientación a los resultados
- Calidad de trabajo
- Sencillez

- Adaptabilidad al cambio
- Temple
- Perseverancia
- Integridad
- Iniciativa
- Innovación
- Flexibilidad
- Autocontrol
- Desarrollo de personas
- Conciencia organizacional

### **5.1.2 COMPETENCIAS PARA NIVELES EJECUTIVOS**

- Desarrollo de su equipo
- Dinamismo- Energía
- Habilidades mediáticas
- Iniciativa
- Integridad
- Liderazgo
- Liderazgo para el cambio
- Modalidades de contacto
- Orientación a los resultados
- Orientación al cliente
- Pensamiento estratégico
- Relaciones públicas
- Trabajo en equipo

### **5.1.3 COMPETENCIAS PARA NIVELES INTERMEDIOS Y OTROS NIVELES**

- Adaptabilidad al cambio
- Alta adaptabilidad - flexibilidad
- Aprendizaje continuo
- Autocontrol
- Búsqueda de información
- Calidad de trabajo
- Capacidad de entender a los demás
- Capacidad de planificar y de organización
- Colaboración
- Comunicación
- Conciencia organizacional
- Confianza en sí mismo
- Conocimiento de la industria y el mercado
- Construcción de relaciones de negocios
- Credibilidad técnica
- Desarrollo de las personas
- Desarrollo de relaciones
- Desarrollo estratégico de Recursos Humanos
- Dinamismo - energía
- Dirección de equipos de trabajo
- Flexibilidad
- Franqueza - confiabilidad - integridad
- Habilidad analítica
- Impacto e influencia
- Iniciativa - autonomía - sencillez
- Innovación
- Integridad

- Liderazgo
- Manejo de relaciones de negocios
- Modalidades de contacto
- Negociación
- Nivel de compromiso - disciplina personal - productividad
- Orientación a los resultados
- Orientación al cliente interno y externo
- Pensamiento analítico
- Pensamiento conceptual
- Perseverancia
- Preocupación por el orden y la claridad
- Presentación de soluciones comerciales
- Profundidad en el conocimiento de los productos
- Resolución de problemas comerciales
- Temple
- Trabajo en equipo

#### **5.1.4 COMPETENCIAS PARA NIVELES INICIALES**

- Adaptabilidad al cambio
- Alta adaptabilidad - Flexibilidad
- Apoyo a los compañeros
- Autocontrol
- Autodirección basada en el valor
- Búsqueda de información
- Capacidad de para aprender
- Competencias de los profesionales del conocimiento
- Comprender el negocio del cliente
- Comunicación para compartir conocimientos
- Conciencia organizacional

- Confianza en sí mismo
- Conocimiento inteligente
- Construcción de relaciones de negocios
- Crear equipos de alto rendimiento
- Demostrar valor
- Desarrollar la relación con el cliente
- Desarrollo de las personas
- Desarrollo de profesionales inteligentes
- Desarrollo de redes flexibles
- Desarrollo de redes inteligentes
- Desarrollo de relaciones
- Desarrollo de su equipo
- Desarrollo estratégico de los Recursos Humanos
- Dinamismo - Energía
- Dirección de equipos de trabajo
- Flexibilidad
- Gerencia de proyectos
- Habilidad analítica
- Habilidades mediáticas
- Herramientas al servicio del negocio
- Impacto e influencia
- Iniciativa - Autonomía
- Innovación
- Innovación del conocimiento
- Liderazgo
- Liderazgo para el cambio
- Manejo de relaciones de negocios
- Metodología para la calidad
- Modalidades de contacto
- Orientación al cliente interno y externo



- Orientar y desarrollar a otras personas
- Pensamiento analítico
- Pensamiento conceptual
- Pensamiento estratégico
- Preocupación por el orden y la claridad
- Productividad
- Profesionales inteligentes
- Redes a partir de comunidad de intereses
- Relaciones públicas
- Responsabilidad personal
- Tolerancia a la presión
- Trabajo en equipo
- Trabajo en equipo centrado en objetivos

## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**



## 6.1 CONCLUSIONES

- La Administración Central de CEMOPLAF ubicada en la ciudad de Quito, cuenta con una dirección administrativa que es responsable de la administración o gestión de Recursos Humanos de los 29 centros. Para la gestión de Recursos Humanos se dispone de un organigrama estructural y un manual de funciones de personal elaborado en el año 2000, el cual no ha sido socializado y tampoco aplicado en el centro de Ibarra, debido a que su contenido es general y no se adapta a la realidad local.
- CEMOPLAF cuenta con un Manual de Funciones disponible solo en la administración central de Quito y su contenido no recoge los perfiles de cargos con enfoque en competencias.
- CEMOPLAF no dispone de una herramienta de gestión de Recursos Humanos para el Centro de Ibarra, razón por la cual se evidencia una falta de claridad y formalidad en las responsabilidades asignadas a cada cargo, pues las funciones son transmitidas verbalmente.
- CEMOPLAF no cuenta con un manual de puestos con enfoque de competencias, razón por la cual no se puede realizar un proceso de selección, evaluación y compensación.
- La inexistencia de una herramienta como el manual de puestos, no permite realizar evaluaciones de desempeño, ni medir las competencias específicas por cada posición; razón por la cual, las

evaluaciones se las han venido realizando informalmente, sin contar con una metodología y tiempos establecidos para una buena evaluación y retroalimentación.

- En CEMOPLAF se detectó un débil programa de capacitación acorde con las actividades esenciales de cada puesto.
- CEMOPLAF carece de una instancia específica que se responsabilice de la gestión de Recursos Humanos en el nivel local

## **6.2 RECOMENDACIONES**

- Para realizar un proceso similar al construido en CEMOPLAF Ibarra, “Implementación del Manual de Puestos con enfoque en Competencias, en otros centros de CEMOPLAF a nivel nacional, es indispensable planificar reuniones continuas que permitan clarificar cualquier duda referente al proceso, tener un espacio abierto donde las personas se expresen sinceramente y aporten con sus criterios técnicos.
- El manual de puestos debe ser utilizado durante todo el proceso de selección, contratación, evaluación de desempeño e incentivos.
- El manual de puestos con enfoque en competencias debe ser implementado lo más pronto posible en CEMOPLAF Ibarra. Se sugiere aplicar el mismo procedimiento en los otros centros a nivel nacional; es decir, actualizar las funciones y analizar las competencias requeridas por cada puesto como un punto de partida del fortalecimiento de la gestión de Recursos Humanos.
- Para desarrollar y fortalecer las competencias técnicas y sociales del personal, es indispensable diseñar e implementar un programa

de entrenamiento y capacitación acorde a las necesidades del personal.

- Para el proceso de levantamiento e implementación del manual de puestos es indispensable tener una comunicación cercana con los funcionarios, para introducirlos en el nuevo sistema y acompañarlos en su aplicación e implementación, así como también, realizar ajustes al manual.
- Los procesos de reflexión hay que hacerlo de manera objetiva y constructiva.
- La organización debe tener claridad del proceso: actividades que se van a realizar y las razones por las que se van a llevar a cabo estas actividades; crear ambiente de confianza, transparencia en el proceso; madurez profesional; evitar elucubraciones y mal interpretaciones; actitud positiva al cambio.
- El nivel directivo y operativo deben ser parte de todo el proceso de construcción al cambio.

### **6.3 LECCIONES APRENDIDAS**

- No se puede realizar una buena gestión de Recursos Humanos, sin un instrumento básico como el Manual de Puestos con enfoque en Competencias, el mismo que apoya positivamente en los cambios organizacionales de CEMOPLAF.

- Contar con programa de entrenamiento y capacitación, contribuye a tener claridad en el proceso para lograr el apoyo de las partes involucradas y a la formación de los funcionarios.
- Para que el proceso tenga el impacto necesario es importante tener una sola persona autorizada para comunicar cambios “en casos de existir”.

## BIBLIOGRAFIA

1. AMARO GUZMÁN, Raymundo : Administración de Personal, 1987, México, Editorial Limusa.
2. BARRANCO, Francisco Javier: Planificación estratégica de Recursos Humanos. Del marketing interno a la planificación. 1993, Madrid, Pirámide.
3. BEER, M. "Dirección de los Recursos Humanos". 1990, México CECSA.
4. BUCK Consultants. Competency-Based Performance Management. 1998, Washington. D.C.
5. CADALZO DÍAZ, Yanela. Los Perfiles de los Puestos de trabajo, 1998.
6. Base Fundamental en la Organización de la Gestión de los Recursos Humanos, Tesis, 1996.
7. CARREL, Michael R.; ELBERT, Norbert F. y HATFIELD, Robert D.: Human Resource Management: Global Strategies for Managing A Diverse Workforce. 5ª ed., 1995, New Yersey, Prentice Hall.
8. CHERRINGTON, David J. : The Management of Human Resources. 4ª ed., 1995, Englewood Cliffs, New Yersey, Prentice-Hall,

9. CHIAVENATO, Idalberto: Administración de Recursos Humanos, quinta edición, 1999, Colombia, Editorial McGrawHill.
10. CHIAVENATO, Idalberto: Administración de Recursos Humanos., 1988, México, Editorial McGraw-Hill.
11. CHIAVENATO, Idalberto: Gestión del Talento Humano, 2002, Colombia, Editorial McGraw-Hill.
12. CHRUDEN, J. Herbert y SHERMAN, Arthur W.: Personnel Management. Cincinnati: South-Eastern. 1963.
13. Código de trabajo del Ecuador, Registro Oficial 167, 2005.
14. CUESTA, Armando. "Tecnología de Gestión de Recursos Humanos". 1997, La Habana, Ediciones FAR.
15. CUBEIRO, Juan Carlos, Cómo Sacarle Fruto a la Gestión por Competencias, 1998, Training and Development Digest.
16. DESSLER, Gary: Human Resource Management. New Jersey, 6ª ed., 1994, Prentice Hall,
17. DALE, Yoder, Administración de Personal, Sao Paulo 1969,
18. MOLONEY, Karen. Es suficiente con las competencias Training and Development Digest. 1998.
19. MARELLI, Anne, Introducción al análisis y desarrollo de modelos de competencias, 2000



20. SPENCER, Lyle; McClelland, David. Competency Assessment Methods: History and State of the Art. 1984

21. Scope Objectives and Functions of Occupational Health Programs, Journal of the American Medical Association, Vol 174, 2000

## **SITIOS WEB CONSULTADOS**

1. [www.acesuconsultor.com](http://www.acesuconsultor.com)
2. [www.alidevirtual.org](http://www.alidevirtual.org)
3. [www.chasqui.comunica.org](http://www.chasqui.comunica.org).
4. [www.csi.espol.edu.ec](http://www.csi.espol.edu.ec)
5. <http://drhxc.itcilo.org>
6. [www.elergonomista.com](http://www.elergonomista.com)
7. [www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com)
8. [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
9. [www.imageninstitucional.com](http://www.imageninstitucional.com)
10. [www.infomipyme.com](http://www.infomipyme.com)
11. [www.librosdepsicología.com](http://www.librosdepsicología.com)

12. [www.monografias.com/administración\\_y\\_finanzas/recursos humanos](http://www.monografias.com/administración_y_finanzas/recursos-humanos)

13. [www.oit.org](http://www.oit.org)

14. [www.puj.edu.com](http://www.puj.edu.com)

15. [www.xcompetencias.com](http://www.xcompetencias.com)

16. [www.wikilearning.com](http://www.wikilearning.com)

17. [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)

**ANEXOS**  
**FOTOGRAFÍAS DE CEMOPLAF**

## CEMOPLAF IBARRA



## PERSONAL QUE LABORA EN CEMOPLAF IBARRA



**Participación del personal de CEMOPLAF Ibarra  
en el proceso de capacitación y levantamiento de información para el  
desarrollo del Manual de Puestos con enfoque en Competencias**

