



UNIVERSIDAD DE CUENCA

RESUMEN

Se enfoca en el Análisis y Diagnóstico situacional de la institución tomando como partida el estudio de la Organización: Su historia, Estructura, Proceso de Administración de Recursos Humanos, Métodos utilizados para la gestión del talento humano por competencias; con la finalidad de buscar soluciones a los problemas en el área de Recursos Humanos. El propósito es plantear mejoras para la Institución mediante cambios en su Organigrama Estructural, en sus funciones, y Control técnico con la aplicación de Métodos de evaluación del desempeño, todo esto respaldado con sus respectivas definiciones ajustándose a la realidad del Instituto Nacional de Higiene “Leopoldo Izquieta Pérez”.

Por tratarse del capital humano de la Institución, se ha visto necesario incluir un estudio minucioso de los Subsistemas de la Planificación de los Recursos Humanos, así como la propuesta a aplicarse en la institución, manejando la administración por procesos.

Este proyecto pretende efectivizar los procesos mediante cada unidad administrativa de las diferentes acciones que en ella se desarrollan, ofertando un servicio eficaz, eficiente y efectivo que conlleve a la satisfacción de sus usuarios internos y externos en el menor tiempo posible.

TÉRMINOS CLAVE:

- ❖ Administración de Recursos Humanos.
- ❖ Evaluación del Desempeño.
- ❖ Gestión por Competencias.
- ❖ Organización.
- ❖ Reclutamiento.
- ❖ Selección.
- ❖ Talento Humano.

Autoras:

María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ABSTRACT

It focuses in the Analysis and situational Diagnosis of the institution taking the study of the Organization as an item: His history, Structure, Process of Administration of Human Resources, Methods used for the management of the human talent for competitions; with the purpose of looking for solutions to the problems in the area of Human Resources. The intention is to raise improvements for the institution by means of changes in his Structural Flowchart, in his functions and technical Control, by means of the application of Methods of evaluation of the performance, all that endorsed with his respective definitions adjusting to the reality of the National Institute of Hygiene "Leopoldo Izquieta Perez".

For treating itself about the human capital of the institution, one has seen necessary to include a meticulous study of the Subsystems of the Planning of the Human Resources. As well as the offer to be applying in the institution, handling the administration for processes.

This project claims effectuate the processes, by means of every administrative unit of the different actions that in her develop, offering an effective, efficient and effective service that he carries to the satisfaction of his internal and external users in the minor possible time.

KEY TERMS:

- ❖ Administration of Human Resources.
- ❖ Evaluation of the Performance.
- ❖ Management for Competitions.
- ❖ Organization.
- ❖ Recruitment.
- ❖ Selection.
- ❖ Human Talent.

Autoras:

María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez



INDICE

RESUMEN.

INTRODUCCIÓN.

CAPÍTULO I

**ASPECTOS GENERALES Y DIAGNÓSTICO DEL INSTITUTO NACIONAL DE
HIGIENE “LEOPOLDO IZQUIETA PÉREZ” ZONA AUSTRAL.**

	Página
1.1. Antecedentes del INHMT “LIP”.....	13
1.1.2. Base Legal.....	15
1.2. Filosofía de la Institución.....	18
1.2.1. Misión.....	18
1.2.2. Visión.	18
1.2.3. Valores Institucionales.....	18
1.2.4. Objetivo General.....	19
1.2.5. Objetivo Específico.	20
1.2.6. Políticas Institucionales.....	20
1.2.7. Servicios que Ofrece el Instituto Nacional “LIP”.....	22
1.3. Estructura organizacional de la Institución.....	23
1.3.1 Estructura Organizacional.....	23
1.3.2. Organigrama del Instituto “LIP”.....	26
1.3.3. Funciones Actuales.....	29

Autoras:

María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez



CAPÍTULO II

**ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN BASE A COMPETENCIAS
REQUERIDAS.**

	Página.
2.1. Generalidades.....	38
2.1.1 Principales definiciones.....	39
2.1.2. Importancia en el Campo de Aplicación.....	42
2.2. Gestión por competencias Aplicadas.....	43
2.2.1. Objetivos de Gestión por Competencias.....	46
2.2.2. Características de Gestión por Competencias.....	46
2.2.3. Modelo de Gestión por Competencias.....	49
2.2.4. Clasificación de las Competencias.....	49
2.2.5. Tipos de Competencias Requeridas Aplicadas.....	50
2.2.6. Pasos de Gestión por Competencias.....	52
2.3. Gestión del Talento Humano.....	54
2.3.1. Definición del Talento Humano.....	54
2.3.2. Importancia de Gestión Talento Humano.....	55
2.3.3. Objetivos de Gestión del Talento Humano.....	56
2.3.4. Ventajas de Gestión del Talento Humano.....	58
2.3.5. Proceso de Gestión de Talento Humano.....	59
2.4. Diagnóstico de la Gestión por Competencias Aplicados a la Institución.....	62
2.4.1. Técnicas de Administración de Recursos Humano Aplicados Actualmente.....	63
2.4.2. Objetivos de la administración de los Recursos Humanos.....	64
2.4.3. Proceso de Reclutamiento Utilizadas.....	64

Autoras:

María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez



CAPITULO III

ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN BASE A
LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS.

	Página.
3.1 Objetivo General.....	70
3.2 Diseño de la Estructura Organizacional Propuesta.....	70
3.3 Proceso de Administración de Recursos Humanos.....	74
3.4 Gestión por Competencias Propuesta.....	75
3.5 Análisis y Diseños de Cargos.....	78
3.5.1 Modelo Situacional.....	83
3.5.2 Calidad de vida en el Ambiente de Trabajo.....	85
3.5.3 Métodos de Análisis y Descripción de Puestos.....	86
3.5.4 Estructura del Análisis de Puestos.....	90
3.6 Reclutamiento.....	91
3.6.1 Fuentes de Reclutamiento.....	92
3.6.2 Solicitud de Empleo.....	94
3.6.3 Proceso de Selección de Personal.....	95
3.7. Aplicación práctica.....	98
3.7.1 Diseño del sistema de evaluación para el departamento de recursos humanos en el Instituto “Leopoldo Izquieta Pérez”.....	98
3.7.2 Evaluación del Desempeño.....	98
3.7.3 Estándares de Desempeño.....	101
3.7.4 Medición del Desempeño.....	101
3.7.5 Métodos de Evaluación del Desempeño.....	101

Autoras:

María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES.....	85
RECOMENDACIONES.....	86

INDICE DE GRÁFICOS.

	Página.
Gráfico N° 1. Organigrama del Instituto Nacional de Higiene Zona Austral..	25
Gráfico N° 2. Organigrama del Instituto Nacional de Higiene a Nivel Nacional.....	26
Gráfico N° 3. Competencias.....	42
Gráfico N° 4. Gestión por Competencia.....	45
Gráfico N° 5. Modelo de Spencer de Gestión por Competencias.....	48
Gráfico N° 6. Pasos de Gestión por Competencias.....	54
Gráfico N° 7. Gestión del Talento Humano.....	55
Gráfico N° 8. Proceso de Gestión del Talento Humano.....	61
Gráfico N° 9. Procesos de Reclutamiento.....	69
Gráfico N° 10. Organigrama Propuesto del Instituto “LIP” Zona Austra	73
Gráfico N° 11. Pasos del Procesos de Descripción de Cargos.....	82
Gráfico N° 12. Proceso de Selección de Personal.....	95
Gráfico N° 13. Perfil y Descripción de Puestos.....	140
Gráfico N° 14. Proceso de Evaluación de desempeño.....	144

Autoras:

María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ANEXOS.

- Anexo 1.** Solicitud de Empleo.
- Anexo 2- 21.** Descripción de Puestos.
- Anexo 22-23.** Formato de Reclutamiento.
- Anexo 24.** Formato de Descripción y Perfil de Puestos.
- Anexo 25.** Perfil y Descripción de Puestos.
- Anexo 26.** Evaluación del Desempeño.
- Anexo 27.** Registro Oficial.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS.

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

**ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN BASE A
COMPETENCIAS REQUERIDAS APLICADOS: INSTITUTO NACIONAL DE
HIGIENE Y MEDICINA TROPICAL “LEOPOLDO IZQUIETA PEREZ” PERIODO
2010 - 2011**

Tesis de grado previa a la
obtención del título de
Ingeniero Comercial.

Director:

Dr. Wilson Andrade Rodríguez.

Autoras:

María Eugenia Loyola Yanqui.

Miryam Maricela Pugo Ramírez.

Cuenca - Ecuador

2011

Autoras:

María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez



DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado primeramente a Dios ya que sin su bendición nada es posible, a mi querida madre por ejemplo de perseverancia, el apoyo incondicional, su paciencia y especialmente su cariño para poder hacer realidad esta meta en mi vida, a mis abuelitos por todo el cariño y el constante apoyo que me brindan día a día.

MARIA LOYOLA.



DEDICATORIA

*La mejor herencia que los padres pueden
dejar a sus hijos es la educación.*

*A ellos les dedico el presente trabajo
como muestra de mi gratitud,
respeto, paciencia, confianza y amor,
y sobre todo por su apoyo incondicional
que necesitaba para culminar
con éxito mi carrera.*

Miryam Pugo



AGRADECIMIENTO

“Pues bien, yo les digo: Pidan y se les dará, busquen y se hallaran, llamen a la puerta y se les abrirá. Porque todo el que pide recibe, al que busca halla, y al que llama a la puerta se le abrirá”.

Lucas 11,9

Mi agradecimiento va dirigido a mi Mami por darme todo el cariño y apoyo para culminar con mi carrera profesional, a mis profesores de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas quien me impartieron sus valiosos conocimientos, a mis amigos y de manera especial al Dr. Wilson Andrade, Director de Tesis, quien me supo guiar de manera desinteresada para que pueda culminar con éxito este trabajo investigativo.

Hago constar además mi sincero agradecimiento a todo el personal del Instituto Nacional de Higiene “Leopoldo Izquieta Pérez” Zona Austral, ya que nos facilitaron la información necesaria para poder concluir con nuestro trabajo.

MARIA LOYOLA.



AGRADECIMIENTO

*Primeramente le doy gracias a Dios,
por darme vida y permitir que
cumpliera con este sueño anhelado.*

*Además agradezco a mis queridos padres
por su apoyo constante,
a mis hermanos y demás familiares que
en todo momento estuvieron
apoyándome.*

MIRYAM PUGO



INTRODUCCIÓN

Con el presente trabajo de investigación sobre la Gestión de la Administración de los Recursos Humanos en la Institución “Leopoldo Izquieta Pérez” Zona Austral se adopta un aporte para la División de RRHH y para la institución, se convertirá en una de las aspiraciones concernientes al fortalecimiento del desarrollo del capital humano, de utilidad interna para las autoridades, directores, profesionales, técnicos y de servicios sobre sus actividades al igual que sus responsabilidades.

La gestión de los recursos humanos está estructurada en torno a los siguientes procesos como: planificación de los recursos humanos, análisis de puestos de trabajo, desarrollo y aumento del potencial de los individuos, evaluación de desempeño, compensar los éxitos de los empleados, selección y reclutamiento.

Esta herramienta de apoyo a la gestión institucional permitirá la integración a todo el personal relacionado y comprometido a un servicio eficiente y de calidad al usuario interno y externo; lo cual se obtendrá trabajando en un ambiente agradable en que cada funcionario realice sus actividades encomendadas, permitiendo que los trámites se cumplan en el menor tiempo posible.

El estudio y análisis será en base a las funciones que actualmente son desarrolladas por cada uno de los funcionarios y servidores públicos amparados en la *Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa (LOSEP)* y de Unificación de las Remuneraciones del Sector Público.

El presente trabajo se enfoca en el estudio del Talento Humano considerado como un instrumento competitivo dentro y para la organización.

El tema de investigación concerniente a la “Organización del Departamento de Recursos Humanos en base a Competencias” ha sido realizada con la colaboración del Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical “Leopoldo Izquieta Pérez”; dedicada a generar actividades de Salud Pública con oportunidad y calidad a través



UNIVERSIDAD DE CUENCA

de servicios de: Diagnóstico e Investigación, Producción de Agentes Biológicos, así como Registro y Control Sanitario; para lo cual este trabajo contiene cuatros capítulos fundamentales de análisis que son:

En el Capítulo 1: Da a conocer sobre: Reseña Histórica, Base legal, misión, visión, objetivos generales y específicos, políticas institucionales, filosofía, estructura organizacional y funciones actuales.

Capítulo II: Se estudia todo lo referente a la Administración de Recursos Humanos en base a competencias requeridas; generalidades, principales definiciones, importancia en el campo de aplicación, objetivos, características de gestión por competencias, tipos de competencias, proceso de gestión de talento humano, diagnostico de la gestión por competencias aplicados a la institución, técnicas de administración de recursos humanos, y proceso de reclutamiento.

Capítulo III: Se refiere a la organización del departamento de recursos humanos; objetivo general, diseño de la estructura organizacional, análisis y diseño de cargos, modelo situacional, calidad de vida en el trabajo, métodos de análisis y descripción de puestos, fuentes de reclutamiento, definiciones, proceso de selección de personal, definición y métodos de evaluación desempeño, aplicación práctica; Se diseño el sistema de evaluación de desempeño aplicado a la institución para cada empleado.

Capítulo IV: Dentro de este tema de investigación se llevo a las conclusiones, recomendaciones, sus respectivos anexos; donde se aplico el formato de perfil de puesto para cada empleado, y la evaluación de desempeño que se realizo dentro de la institución; y además se conto con la respectiva bibliografía, fuente que fue de gran ayuda para recopilar toda la información necesaria y así poder desarrollar nuestra tesis.



CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES Y DIAGNÓSTICO DEL INSTITUTO NACIONAL DE HIGIENE “LEOPOLDO IZQUIETA PÉREZ” ZONA AUSTRAL

1.1. ANTECEDENTES DEL INHMT “LIP”.

El Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical “Leopoldo Izquieta Pérez” fue creado mediante Ley expedida por el H. Congreso Nacional s-n del 25 de Septiembre de 1941, publicado en el Registro Oficial # 348 de octubre del mismo año.

El 23 de octubre de 1941 en el Registro Oficial N° 348, siendo Presidente de la República el Dr. Carlos A. Arroyo del Río, se creó el “Instituto Nacional de Higiene, construyéndose en la parte técnica de la Dirección General de Salud” , el mismo que tendría atribuciones:

1. **Científicas:** En el campo de la bacteriología, parasitología, inmunología, epidemiología, estadística, patología humana y animal, biología y medicina sanitaria.
2. **Sanitarias:** De orientación, control técnico de las campañas que emprende la Dirección General de Salud, de diagnóstico aplicado a las enfermedades productos biológicos y otros destinados al diagnóstico, prevención o curación de enfermedades especialmente contagiosas.
3. **Educacionales:** De preparación del personal técnico sanitario, cooperación a la enseñanza superior de la higiene y ramas afines, divulgación y propaganda en materia de higiene.
4. **Comerciales:** De preparación y venta a bajo costo de los productos que elabora, cuando sean de utilidad para la conservación o protección de la Salud Pública.
5. Creado en virtud de la “LEY DE CREACION DEL INSTITUTO NACIONAL DE HIGIENE” y funcionando en el edificio recién construido en el antiguo terreno



UNIVERSIDAD DE CUENCA

que ocupa el Laboratorio de Sanidad, comenzaron a llegar los diversos equipos enviados por la Fundación Rockefeller de esta forma nació el Instituto de Investigación al servicio de la Salud Pública, que la mentalidad Progresiva del Dr. Leopoldo Izquieta Pérez concibió.

El Instituto fue el producto de la mente creadora y progresista del Doctor Leopoldo Izquieta Pérez, un hombre muy singular por su inteligencia, desinterés y patriotismo, de acrisolada pulcritud en el manejo de los fondos públicos y de extraordinaria capacidad ejecutiva.

La idea del Doctor Leopoldo Izquieta Pérez al crear el INHMT, fue: la de contar con un gran laboratorio de investigación en el campo de la Salud Pública, que debería proporcionar las actividades de la salud y elaboración de productos biológicos para la prevención, diagnóstico y tratamiento de enfermedades transmisibles; y el ejercicio del control sobre la calidad y eficiencia de medicamentos y alimentos.

El esfuerzo desplegado por quienes hicieron realidad el INHMTLIP se concretó con el éxito esperado, gracias a la participación decidida con reconocida capacidad científica, técnica y administrativa del doctor Atilio Macchiavello, el primer Director quien dedicó gran parte de su esfuerzo a la organización del Instituto, proyectándolo en forma visionaria a incursionar en el área de la Medicina Tropical.

A partir de 1945, el Instituto experimentó un gran crecimiento debido a la labor de investigación que se llevaba a cabo por influencias de las enfermedades que afectaban al país como: la peste bubónica, fiebre tifoidea, viruela, rabia, tuberculosis, etc., que gracias a las actividades de investigación del Instituto, pudo hacerles frente y tratarlas hasta erradicar estos males.

Desde su creación el INHMTLIP, funciona como un centro de investigación y de desarrollo tecnológico en el área de la Salud, con la Sede Central en la ciudad de Guayaquil y una Red de Laboratorios Zonales, Provinciales y Locales distribuidos en todo el país.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Sus funciones específicas son las de Investigación y Diagnóstico; Control y Registro Sanitario de Plaguicidas, Medicamentos, Cosméticos, Productos Biológicos, Alimentos, además de otros productos de consumo y Docencia en Servicios, tanto en el campo de la Salud Humana como Animal.

OTRAS FECHAS IMPORTANTES.

El 24 de mayo de 1944 se comenzó a publicar la Revista Ecuatoriana de Higiene y Medicina Tropical.

Cuando se creó el Ministerio de Salud Pública (MSP) en el año 1966, tanto la Dirección General de Sanidad, ahora de Salud, así como el Instituto Nacional de Higiene (INH) pasaron a formar parte del nuevo Ministerio.

En el año 1971 se publicó en el RO # 159 la ley especial que incorporó al INH los Laboratorios Veterinarios del Estado existentes en el país.

El 7 de mayo de 1980 mediante acuerdo # 1752 se resolvió reconocer en forma explícita en el nombre del INH Leopoldo Izquieta Pérez (LIP) las funciones de Medicina Tropical, denominándolo INHMT y conservando el nombre de su patrono LIP, designado oficialmente como el organismo encargado de desarrollar las funciones de Medicina Tropical del MSP, tanto con los recursos nacionales, como los internacionales que se obtengan para incrementar los recursos.

1.1.2 BASE LEGAL.

Este documento fue creado mediante el Instituto Nacional "Leopoldo Izquieta Pérez". Ley expedida por el H. Congreso Nacional s\n del 25 de Septiembre de 1941, publicado en el Registro Oficial # 348 de octubre del mismo año.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

1.2 FILOSOFIA DE LA INSTITUCIÓN.

La filosofía institucional se fundamenta básicamente en el pensamiento humano, en el cual se determina la existencia del Instituto “Leopoldo Izquieta Pérez”, a continuación tenemos la misión, visión, objetivos, valores y políticas propias de la institución.

1.2.1 MISIÓN.

Generar actividades de Salud Pública con oportunidad y calidad a través de servicios de Diagnóstico e Investigación, Producción y Control de Biológicos, Registro y Control Sanitario, como Centro Nacional de Referencia y Certificación, dirigidas a mejorar la Salud de la población ecuatoriana.

1.2.2. VISIÓN.

Constituirse en un ente competitivo con Instituciones homólogas certificadas y acreditadas en el Continente, cumpliendo acciones de Salud en el ámbito de su responsabilidad, con elevado nivel técnico, produciendo bienes y servicios con oportunidad, calidad, excelencia y visión de futuro.

1.2.3. VALORES INSTITUCIONALES.

HONESTIDAD: Proceder con rectitud, disciplina, honradez y mística en el cumplimiento de sus obligaciones y en la elaboración de productos o prestación de servicios inherentes a la institución.

ÉTICA: Considerar los actos humanos bajo el punto de vista de su moralidad, su aplicación a través de la conciencia y los factores que influyen en la moralidad de los actos del personal del INHMT y el modo cómo se aplican los principios morales generales a los problemas específicos, así como a los temas derivados de la naturaleza social del hombre.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

EFICIENCIA: Obtener los mejores resultados mediante la optimización de los recursos.

TRANSPARENCIA: Capacidad de los servidores del Instituto para demostrar íntegramente sus conocimientos, actuar con idoneidad y efectividad en el marco de principios éticos y morales de la convivencia institucional y social.

EXCELENCIA: Actitud de los servidores que está dirigido a superar los niveles de satisfacción de las demandas sociales.

TRABAJO EN EQUIPO: Mecanismo de incremento de la sinergia colectiva para alcanzar los objetivos y cumplir la misión institucional.

INTEGRIDAD: Conceder importancia a la justicia, a la coherencia y a la veracidad para con los clientes, los empleados, los proveedores y otras partes interesadas, lo que permite crear confianza en la Institución y medir el impacto del servicio sobre el mercado.

1.2.4. OBJETIVO GENERAL.

Desarrollar acciones con enfoque epidemiológico de prevención y control, procurando la innovación tecnológica que privilegie el mejoramiento de la salud, la garantía al consumidor, el fortalecimiento de la ciencia y el desarrollo institucional.

1.2.5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Liderar la investigación nacional ejecutando proyectos cuyos resultados beneficien los programas de Salud Pública y nutran a la comunidad nacional e internacional.
- Efectuar el diagnóstico oportuno de enfermedades infecciosas, emergentes y re emergentes utilizando técnicas de alta especificidad y marcada sensibilidad que favorezcan la atención primaria de la Salud.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Apoyar la ejecución de un sistema ágil Registró y Control Post registro que proteja la salud y la economía del consumidor, a la vez que cubra la demanda de la industria.
- Fortalecer la red nacional de laboratorios del INH aplicando un sistema de descentralización, supervisión, evaluación e interconexión vía internet a través de la página web del Instituto.
- Priorizar la docencia en servicio, incrementando la participación del Instituto en la ejecución de programas de Post grado en apoyo a la formación de especialistas de las Universidades del país, en el área de Microbiología especialmente.

1.2.6. POLÍTICAS INSTITUCIONALES.

1. **La Planificación:** Será la herramienta básica e indispensable del desarrollo de la Institución, para proyectarlo hacia el futuro, de manera constante, racional y armónica con los avances científicos y tecnológicos.

2. **La evaluación:** De la institución, de los procesos y del recurso humano, se realizará sobre la base de indicadores de gestión o desempeño, de calidad del producto o servicio y de la satisfacción de los clientes internos y externos.

3. **Los procesos, subprocesos y equipos de trabajo:** Estarán bajo la conducción técnica y administrativa, de funcionarios cuyas denominaciones de puestos constarán en el Manual de Clasificación de puestos Organizacional.

4. **Los funcionarios asignados a los procesos, subprocesos y equipos de trabajo:** Serán responsables de la calidad de los productos y servicios, la optimización del proceso, subproceso o equipos de trabajo, la optimización de la utilización de los recursos institucionales y la satisfacción de las necesidades de los clientes.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

5. Las necesidades y expectativas de los usuarios internos y externos del Instituto: Serán satisfechos en el marco de la filosofía de calidad total y el mejoramiento continuo.

6. La capacitación: Esta se constituirá una inversión y será un proceso dinámico, sistemático y permanente, orientado a desarrollar el potencial de los servidores del Instituto, de tal manera que se constituyan en el factor clave de éxito para alcanzar la misión institucional, manteniendo un desarrollo científico tecnológico acorde con los avances de las ciencias en nuestras áreas de acción.

7. La gestión institucional: Se cumplirá con el soporte de sistemas de información con acceso al desarrollo científico y tecnológico de los sectores de su competencia, de manera especial lo relacionado con la tecnología de la información.

8. La administración del recurso humano: Se fundamentará, en la estabilidad y desempeño de los empleados de la institución, y será responsabilidad, de los funcionarios encargados de los macro procesos y proceso con sujeción a las políticas y normas reglamentarias establecidas en el Manual Interno de Administración de Recurso Humano, que se sustentará en los siguientes principios:

a) **Flexibilidad:** Para posibilitar adaptarse a los cambios derivados de la dinámica del rol de la Institución, traducidas en las reformas o ajustes de su organización.

b) **Equidad:** Para permitir establecer una estructura ocupacional y valorativa en función de un mercado comparador interno genérico, que permita al servicio civil del INHMT alcanzar la competitividad con el mercado laboral privado.

c) **Discrecionalidad:** Para posibilitar diferenciar roles, atribuciones responsabilidades y los requerimientos exigidos, así como hacer compatibles las exigencias del Instituto en los puestos, ocupación y personas.

d) **Universalidad:** Para la aplicación general de estos principios en toda la institución.



1.2.7. SERVICIOS QUE OFRECE EL INSTITUTO NACIONAL “LIP”.

Los servicios que presta el INHMT “LIP” a la comunidad, podemos destacar que es un servicio variado donde se realiza todo tipo de exámenes clínicos; que van desde los más elementales hasta los análisis más complicados, o que conlleva una profunda responsabilidad a la hora de emitir un criterio, porque de ello depende el bienestar de los pacientes.

Para poder dar estos servicios, la Institución cuenta con una red de Laboratorios que se encuentran situados a lo largo y ancho del Ecuador, enmarcados en tres grandes zonas:

1. La Región Norte cuya supervisión está a cargo de los Laboratorios INH Quito.
2. La Región Austral está a cargo del Laboratorio del INH Cuenca.
3. La Región Litoral que está administrada por la planta central INH Guayaquil.

ZONA NORTE: (9 Laboratorios).

Tulcán, Ibarra, Quito (Salud Humana y Animal), Latacunga, Santo Domingo, Ambato, Riobamba, Puyo, Tena, Sucumbíos.

ZONA AUSTRAL: (10 Laboratorios).

Cuenca (Salud Humana y Animal), Azogues, Cañar, Loja, Macará, Zamora, Macas, Amaluza, Méndez, Sucúa.

ZONA LITORAL: (14 Laboratorios)

Autoras:

María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Esmeraldas, Bahía, Portoviejo, Santa Ana, Chone, Calceta, Manta, Santa Elena, Quevedo, Babahoyo, Machala, Guaranda, Santa Cruz, San Cristóbal.

1.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL INSTITUTO NACIONAL DE HIGIENE “LEOPOLDO IZQUIETA PÉREZ” ZONA AUSTRAL.

1.3.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Según las diferentes definiciones investigadas hemos citado la más importante que es:

Estructura Organizacional.- Es el diseño de sistemas y mecanismos que fundamentan la coordinación efectiva de los esfuerzos de los diversos individuos y departamentos. Estos sistemas establecen los lineamientos para la comunicación y la coordinación horizontal y vertical.

Dentro de la organización moderna podemos definir como un proceso estructurado en que los diferentes individuos interactúan para lograr objetivos comunes e influir en los procesos de toma de decisiones en la Institución.

Para poder llevar a la práctica y ejecutar los objetivos establecidos, es necesario asignar a cada grupo un líder con una visión a futuro, que posea la autoridad necesaria para cumplir con las metas propuestas, en cada una de las áreas que comprende el Instituto “LIP”.

Para nuestra investigación hemos visto conveniente el análisis de la estructura funcional de la Institución, en el cual se establece la parte fundamental donde está definido el nivel jerárquico, de cada responsabilidad expresada en el organigrama.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

En el siguiente cuadro nos indica el esquema actual del Instituto Nacional "LIP" relativamente sencilla, nótese que el nivel jerárquico es el MSP la cual delega autoridad.

El MSP elige un Director Nacional por lo cual tiene la facultad de nombrar al Director Regional y este a su vez asume responsabilidad y autoridad específica para cada Proceso.

A continuación se presenta el actual organigrama estructural del Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical "*Leopoldo Izquieta Pérez*" Zona Austral.

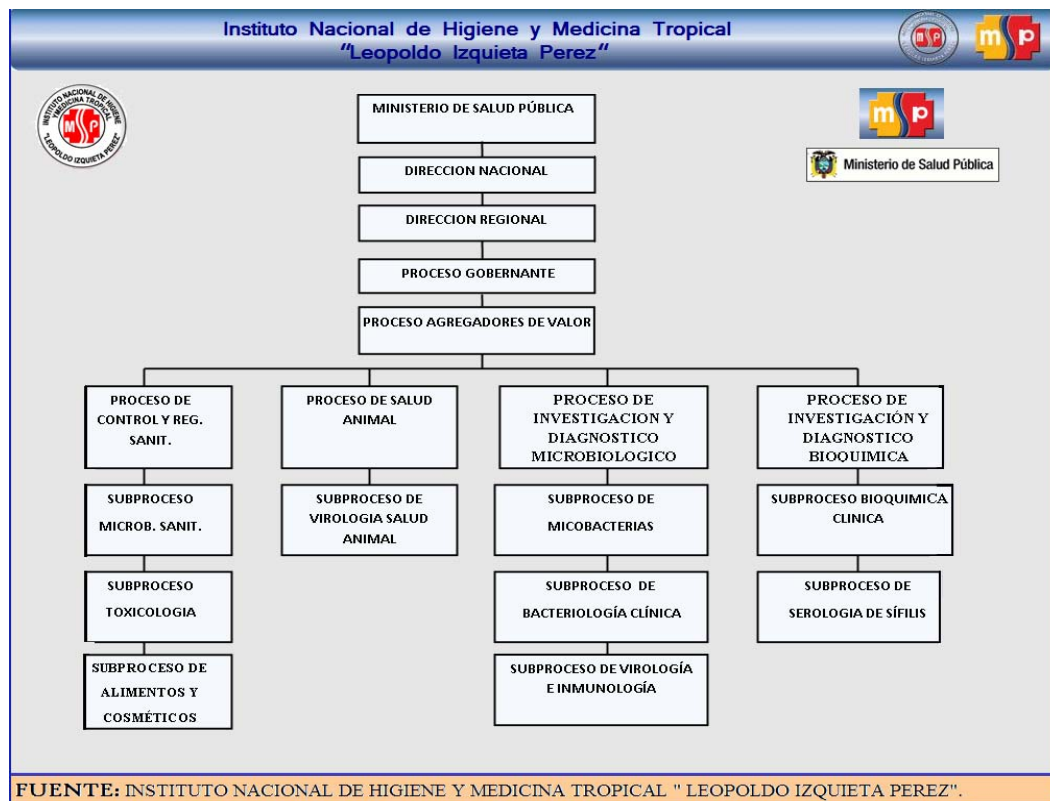


UNIVERSIDAD DE CUENCA

ORGANIGRAMA DEL INHMT ZONA AUSTRAL.

El Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical, trabaja con un modelo organizacional que lo conforma: los Clientes Externos, los Procesos y sub-procesos Generadores de Valor, un Proceso Gobernante, los Procesos Descentralizados y los Procesos Habilitantes.

Gráfico N° 1.

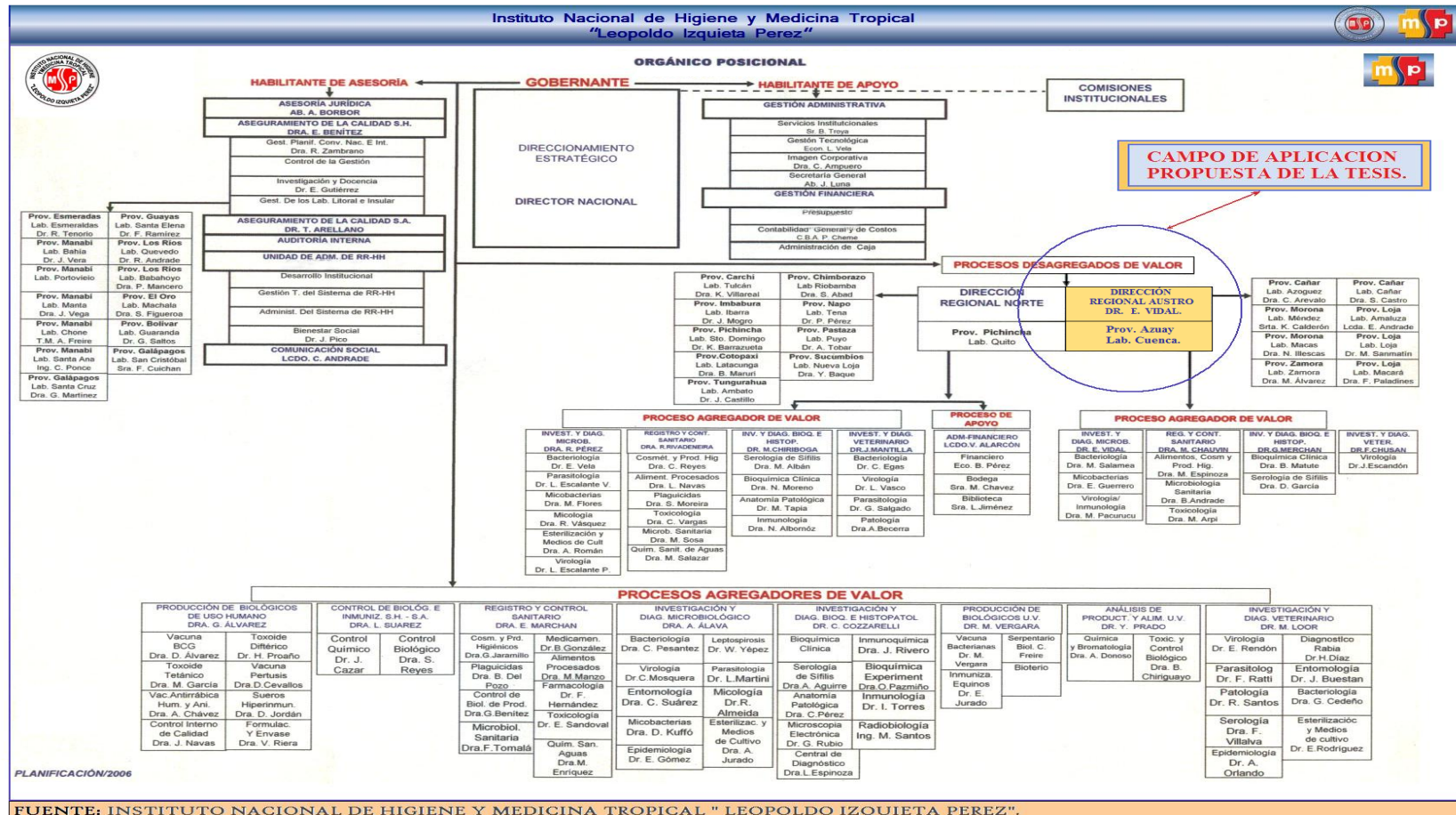




UNIVERSIDAD DE CUENCA

Gráfico N° 2.

ORGANIGRAMA DEL INSTITUTO NACIONAL DE HIGIENE "LIP" A NIVEL NACIONAL



Autoras:
María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Dentro de un breve análisis realizado a la estructura organizacional del Instituto “LIP” podemos destacar.

CLIENTES EXTERNOS.

Se destacan los siguientes entes públicos como:

Ministerio de Salud Pública, organismos nacionales e internacionales, OPS-OMS, universidades, laboratorios públicos y privados, laboratorios farmacéuticos, Ministerio de Agricultura y Ganadería y clientes usuarios particulares.

PROCESOS GENERADORES DE VALOR.

Entre los más importantes citamos los siguientes:

1. Producción de Biológicos uso humano.
2. Control de biológicos e Inmunizantes Salud Humana- Salud Animal.
3. Registro y Control sanitario.
4. Investigación y Diagnóstico microbiológico.
5. Investigación y Diagnóstico Bioquímico e Histopatológico.
6. Producción de Biológico uso Veterinario.
7. Análisis de productos y alimentos de uso Veterinario.
8. Investigación y Diagnóstico veterinario.

Autoras:

María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

PROCESO GOBERNANTE.

La institución cuenta con las siguientes autoridades:

Dirección estratégica y técnico- investigativo del Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical “Leopoldo Izquieta Pérez”.

PROCESOS DESCENTRALIZADOS.

Cuenta con los siguientes puntos estratégicos:

Regional Norte.

Regional Austro.

PROCESOS HABILITANTES.

- De Asesoría.

Asesoría Jurídica.

Aseguramiento de la Calidad.

- De Apoyo.

Desarrollo Organizacional.

Gestión financiera.

Autoras:

María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

1.3.1. FUNCIONES ACTUALES DEL INHMT “LIP”.

Las funciones que realiza el INHMT “LIP” Zona Austral están dirigidas al servicio de la colectividad, en las unidades técnicas y administrativas.

DIRECCION REGIONAL.

Esta se encarga de realizar las actividades de:

- Planifica y coordina las actividades de los procesos y subprocesos del INHMT Zona Austral.
- Evalúa los resultados de la Gestión de los procesos y Subprocesos de la Zona Austral.
- Monitorea y evalúa el cumplimiento del POA.
- Monitorea y evalúa el sistema de calidad.
- Establece políticas normativas y procedimientos operacionales técnicos administrativos.
- Elabora informes técnicos y evalúa informes periódicos de los procesos y subprocesos de la Dirección Zonal.
- Controlar asistencia diaria del personal.

PROCESO GOBERNANTE.

En este proceso se encuentra Secretaría, Recaudaciones y Bodega.

Autoras:

María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

SECRETARIA:

- Elabora y controla procesos administrativos y financieros.
- Prepara y entrega información institucional e interinstitucional.
- Dirige tareas del personal a su cargo.
- Control del personal.
- Recepción de documentación nivel Zona del Austro.
- Recepción telefónica y atención al usuario.

PROCESO DE CONTROL Y REGISTRO SANITARIO.

Este ente se encarga de:

- ❖ Planificar y coordinar las actividades de los Subprocesos de Registro Sanitario.
- ❖ Supervisar tareas diarias del personal a su cargo.
- ❖ Evaluar los resultados de los subprocesos.
- ❖ Monitorear y evaluar el cumplimiento del POA.
- ❖ Ejecutar funciones de acuerdo a su ámbito de acción.

Funciones del Área Técnica Subproceso de Microbiología Sanitaria.

- Supervisar las actividades que se realizan en el Subproceso.
- Recopilación de información relacionada con las actividades del Subproceso.

Autoras:

María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Monitorear y evaluar los resultados del Subproceso.
- Validar medios de cultivo.
- Asesorar al usuario pre y post análisis.

Funciones del Área Técnica Subproceso de Toxicología.

- Recepción de informes mensuales del movimiento de Psicotrópicos y Estupefacientes de las Farmacias dentro de los 10 primeros días de cada mes.
- Otorgar licencias a: Farmacias, Hospitales, Clínicas para el manejo de Psicotrópicos y Estupefacientes.
- Otorgar autorización a profesionales de la salud para la prescripción de medicamentos, psicotrópicos y estupefacientes según el Art. 51 Ley Orgánica de la Salud.
- Venta de medicamentos a farmacias Hospitales, Clínicas bajo la responsabilidad del profesional químico.
- Autorización a los Bioquímicos para que puedan manejar los medicamentos.
- Venta de recetarios para la prescripción de medicamentos y psicotrópicos, previo registro de firmas de los profesionales.
- Venta de formularios psicotrópicos y estupefacientes para el funcionamiento del control de las farmacias.

Autoras:

María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Funciones del Área Técnica Subproceso de Alimentos y Cosméticos.

- Verificar técnicas apropiadas en los análisis de las muestras.
- Verificar resultados de análisis de alimentos.
- Colaborar en la revisión de Registros Sanitarios de Alimentos.
- Emitir certificados de Registros Sanitarios nuevos y con cambios solicitados.
- Revisar y emitir certificados de libre venta y de Materia Prima.
- Elaborar oficios, informes mensuales e informes POA.

PROCESOS DE INVESTIGACIÓN Y DIAGNÓSTICO MICROBIOLÓGICO.

- ❖ Recepción diaria de informes, oficios, solicitudes de materia, lecturas y archivo de 31 laboratorios MSP e INH.
- ❖ Asesoramiento vía telefónica a 31 laboratorios MSP e INH.
- ❖ Elaboración de oficios a Autoridades Provinciales y Nacionales MSP- INHMT, actas de suministro de materiales de 31 lab.
- ❖ Verificación y análisis de la información Provincial y Regional procesada de 31 lab. MSP- INHMT.
- ❖ Capacitación en Microscopia Directa según módulo a Laboratoristas Locales y provinciales MSP - INH en DOTS a Médicos y enfermeras MSP Azuay.

- ❖ Supervisión Directa y monitoreo a 31 laboratorios. MSP - INH según guía (trabajo técnico. Infraestructura y equipamiento).

Autoras:

María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- ❖ Redacción y elaboración de informes de Supervisión Directa conclusiones, Recomendaciones, toma de decisiones para correctivos.
- ❖ Evaluación de la Gestión de los 31 laboratorios.

Funciones del Área Técnica Subproceso de Micobacterias.

- Controlar la calidad mediante relectura de láminas de 27 laboratorios locales y 4 provinciales MSP.
- Preparar medios de cultivos Lowestien Jensen y Ogawa Kudoh.
- Preparar colorantes y reactivos para distribuir a los 27 laboratorios locales MPS.
- Capacitar en la práctica del extendido, Tinción, lectura al microscopio a los laboratoristas del MSP.
- Llevar kárdex interno de materiales egresados de Bodega General (90 ITEM).
- Receptar y registrar muestras pulmonares y extrapulmonares en el libro de Registro Diario.
- Procesar baciloscopia de muestras pulmonares y extrapulmonares.
- Procesar cultivos de muestras pulmonares y extrapulmonares en medios de O. Kudoh y Lowestien Jensen.
- Elaborar resultados de baciloscopias y cultivos de muestras pulmonares y extrapulmonares.

Autoras:

María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Receptar y ordenar láminas para control de calidad de 27 laboratorios y 4 provinciales.

Funciones del Área Técnica Subproceso de Bacteriología Clínica.

- Tomar, receptar y registrar muestras.
- Ejecutar Técnicas apropiadas para los diferentes diagnósticos Bacteriología y micología.
- Verificar resultados de Bacteriología y micología obtenidos.
- Elaborar resultados obtenidos en los diferentes diagnósticos.
- Mantener estándares de calidad.
- Adiestrar a estudiantes.
- Preparar medios de cultivos y reactivos.
- Descontaminar áreas de trabajos.
- Elaborar informes Mensuales y Económicos.
- Verificación semanal de stock de reactivos.

Autoras:

María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Funciones del Área Técnica Subproceso de Virología e Inmunología.

- Ejecutar Técnicas apropiadas en la toma, procesamiento y diagnóstico de muestras para VIH, WB, CD4 Rb/sr, Dengue, Chagas, CMV, Toxoplasmosis, Helicobacter Pylori.
- Pruebas Hormonales (T3. T4. TSH. Prolactina. Progesterona. Estradiol. LH. FSH).
- Supervisar tareas diarias del personal a su cargo.
- Verificar resultados de Microbiología obtenidos.
- Mantener estándares de calidad.
- Ejecutar funciones de acuerdo a su ámbito de acción.
- Control de Calidad Externo: INHMT Cañar, Azogues, Fundación Pájara Pinta.

PROCESOS DE INVESTIGACIÓN Y DIAGNÓSTICO BIOQUÍMICA.

- ❖ Planifica y coordina las actividades de investigación y diagnóstico de Bioquímica Clínica.
- ❖ Evalúa los resultados de la gestión de los Subprocesos correspondientes.
- ❖ Monitorea y evalúa el cumplimiento del POA.
- ❖ Emitir solicitud de exámenes, tomar muestras, procesar, analizar y reportar exámenes especiales de Hanssen, Leishmania y Hematozoario.
- ❖ Establece políticas normativas y procedimientos operacionales técnico administrativo.

Autoras:

María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- ❖ Elabora informes técnicos y evalúa informe mensual del Subproceso.

Funciones del Área Técnica Subproceso de Bioquímica Clínica.

- Ejecutar Técnicas apropiadas en la toma, procesamiento y diagnóstico de muestras.
- Supervisar tareas diarias del personal a su cargo.
- Verificar resultados de Microbiología obtenidos.
- Mantener estándares de calidad.
- Ejecutar funciones de acuerdo a su ámbito de acción.

Funciones del Área Técnica Subproceso de Serología de Sífilis.

- Tomar muestras biológicas para el diagnóstico.
- Procesar muestras receptadas.
- Emitir Resultados luego de haber procesado las muestras receptadas.
- Adiestrar a usuarios externos e internos.
- Elaborar informes diarios, mensuales y trimestrales.
- Solicitar materiales e insumos.
- Asistir a reuniones del proceso mensuales.

Autoras:

María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

PROCESOS DE SALUD ANIMAL

- ❖ Ejecuta y controla las actividades de investigación y diagnóstico de Salud Animal en su Unidad.
- ❖ Elabora los resultados de la Gestión del Subproceso correspondiente.
- ❖ Monitorea y evalúa el cumplimiento del POA.
- ❖ Monitorea y evalúa el sistema de calidad.
- ❖ Establece políticas normativas y procedimientos operacionales técnico administrativo.

Funciones del Área Técnica Subproceso de Virología Salud Animal.

- Ejecuta técnicas apropiadas en la toma, procesamientos y diagnóstico de muestras.
- Elabora fichas de ingresos de muestras receptadas.
- Verifica resultados de microbiología obtenidos.
- Supervisa y controla el mantenimiento de inoculación de ratones.
- Capacita y supervisa a estudiantes universitarios.
- Maneja y controla deshechos de la Institución.

Autoras:

María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CAPÍTULO II

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN BASE A COMPETENCIAS REQUERIDAS.

2.1. GENERALIDADES.

La administración de Recursos Humanos es una especialidad que surgió debido al crecimiento y a la complejidad de las tareas organizacionales. La forma de enfocar la Gestión de los Recursos Humanos ha cambiado en correspondencia con la dinámica del desarrollo social, influenciado por sucesos y filosofías como la revolución industrial, la administración científica y la psicología industrial.

Es así, la administración de Recursos Humanos en su primera fase fue conocido como relaciones industriales, que surgió como una actividad mediadora entre las organizaciones y las personas, es decir trató disminuir los problemas organizacionales e individuales; posteriormente en el año 1950 se llamó administración de personal con lo que se trató, no sólo de mediar las diferencias y aminorar los conflictos que surgían continuamente, sino administrar personas de acuerdo con la legislación laboral vigente.

En este mismo contexto, para el año 1960 la administración de personal sufrió un nuevo cambio, puesto que la legislación laboral se volvió obsoleta; mientras que los desafíos de las organizaciones crecían excesivamente; por lo tanto, las personas fueron consideradas como recursos fundamentales para el éxito organizacional.

De esta manera, en la década del 70, surgió el concepto de Administración de Recursos Humanos, dicho campo trata de que las actividades sean planeadas y

Autoras:

María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

controladas a partir de las necesidades de la organización. No obstante, aunque el campo de la administración de recursos humanos abarca todos los procesos de Administración de personal, se sabe que el punto de partida es el principio de que las personas debían ser administradas por la organización o por un área central de ARH.

En definitiva, las personas no son recursos que la organización consume, utiliza y que produce costos; al contrario las personas constituyen un poderoso activo que impulsa la creatividad organizacional.

2.1.1. PRINCIPALES DEFINICIONES.

En las principales definiciones destacamos las más importantes:

Administración de Recursos Humanos:

Según Fernando Arias Galicia, define que *“Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc.; de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general”*.

Así mismo, para **Idalberto Chiavenato**, *“Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las “Personas” o recursos Humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño”*.

A partir de estas definiciones, podemos decir que, la Administración de Recursos humanos hace referencia a las aptitudes y destrezas que poseen las personas para ejecutar una actividad, estableciendo que su desempeño resulte efectivo para contribuir en el desarrollo de la institución.

Autoras:

María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Recursos Humanos:

Para el autor William Werther, define que Recursos Humanos *“Es el grupo de personas dispuestos, capaces y deseosos de contribuir a los objetivos de la organización”*.

Sin embargo, los recursos humanos son las personas que le dan a la organización su talento, trabajo, creatividad, esfuerzo y herramientas necesarias para encaminar a la realización de sus objetivos. Es muy importante que los integrantes de los recursos humanos estén conscientes de su labor dentro de la Institución.

Gestión del Talento Humano:

Idalberto Chiavenato, sostiene que *“Es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones, depende de aspectos tales como: la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes”*.

No obstante, en los tiempos actuales las organizaciones están ampliando su visión y actuación estratégica Ya que todo proceso productivo se realiza con la participación conjunta de diversos socios, cada uno de los cuales contribuyen con algún recurso.

Definición de Competencia:

Según Martha Alles, puntualiza que *“El término competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas de los comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas o mercados distintos”*.

Autoras:

María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Lo anterior, está encaminado a implantar un nuevo estilo de dirección en la empresa para gestionar los recursos humanos integralmente. Por lo tanto, las competencias consisten en la capacidad de vincular los conocimientos teóricos de las personas “Saber” con ciertas habilidades “Saber Hacer” y con actitudes “Saber Ser”.

Sin embargo, se trata de cualquier característica individual que se pueda medir de modo fiable, cuya relación con el puesto de trabajo sea demostrado.

En el siguiente cuadro nos permite comparar la relación entre los conocimientos y competencias requeridos para un adecuado desempeño.



GRÁFICO 3.



Fuente: Martha Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos.

2.1.2. IMPORTANCIA EN EL CAMPO DE APLICACIÓN.

Actualmente, la administración de recursos humanos ha sido remplazada por la gestión del talento humano por competencias, la misma que permite identificar y desarrollar de una mejor manera los conocimientos, habilidades y actitudes que debe poseer el talento humano de una organización para cumplir su tarea a un óptimo rendimiento.

En este sentido, la gestión del talento humano es de vital importancia, tanto en el ámbito gerencial como organizacional, ya que constituye el eje central de toda institución. Es así que todo este proceso involucra varios subsistemas que deben



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ser tomados en cuenta para el mejor desempeño y rendimiento del personal en el Instituto Izquieta Pérez.

En este caso sería mejorar algunos aspectos relacionados con la gestión del personal como la selección, capacitación, cargo, etc. lo que permitirá en el futuro que la Gestión de Recursos Humanos en el Instituto se dirige hacia enfoques sistemáticos, prácticos, multidisciplinarios y participativos, que consideren el análisis y descripción de los puestos de trabajo, como una herramienta básica para el establecimiento de toda política de Recursos Humanos.

En este contexto, la Administración de Recursos Humanos es una área interdisciplinaria que comprende la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas, entrevistas, tecnología del aprendizaje individual y cambios tanto a nivel interno como externo de la organización.

2.2 GESTIÓN POR COMPETENCIAS APLICADAS.

En la era del conocimiento el elemento diferenciador de las organizaciones es la competitividad actual, de este modo el capital humano se convierte en el activo más valioso que posee una organización, destacándose los activos físicos, financieros, e incluso los intangibles. Este rasgo distintivo es la base de la competitividad organizacional, básicamente está constituido por las competencias de los individuos, esto es en términos simples: conocimientos, habilidades y cualidades de sus integrantes. Entonces de ahí la importancia de su gestión, puesto que estas competencias individuales, son la clave dentro de la organización, que son las encargadas de generar la competencia esencial, la que permite obtener las ventajas competitivas sostenibles.

Autoras:

María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

La gestión por competencias es una concepción importante dentro de la Gestión de Recursos Humanos, que implica una mayor integración de estrategias, sistemas de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento de las personas y su desarrollo, es por eso que para lograr el desempeño del personal dentro de la institución, se toma en cuenta los conocimientos, habilidades (saber-hacer), actitudes, valores y rasgos personales vinculados al buen desempeño en el mismo (querer-hacer).

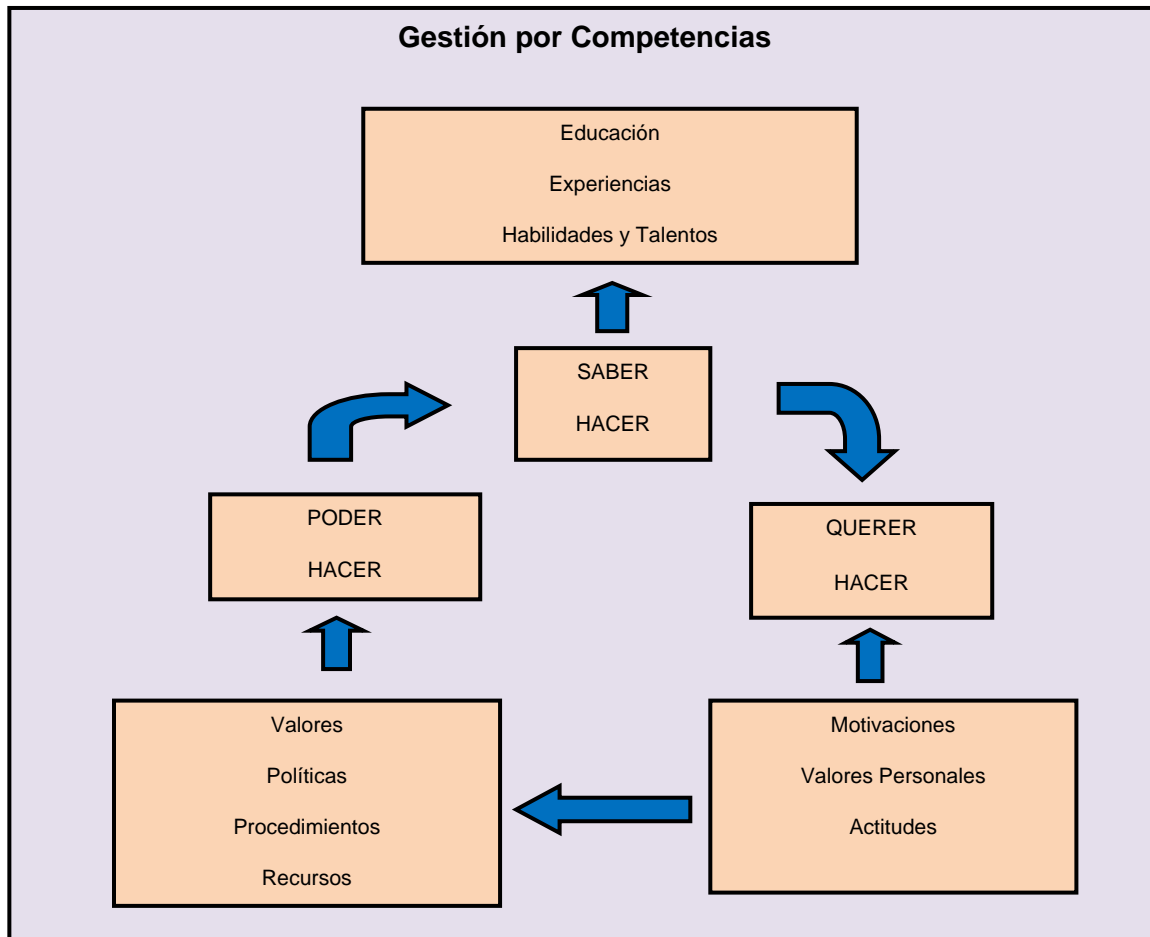
Por otra parte, la gestión por competencias se estructura en base a tres componentes fundamentales que tenemos a continuación:

- **El saber actuar:** Hace referencia a la capacidad inherente que tiene la persona para poder efectuar las acciones definidas por la organización, a su vez tiene que ver con su preparación técnica, sus estudios formales, el conocimiento y el buen manejo de sus recursos cognitivos puestos al servicio de sus responsabilidades.
- **El querer actuar:** No solo se refiere al factor de motivación de logro intrínseco a la persona, sino también a la condición más subjetiva y situacional que hace que el individuo decida efectivamente emprender una acción en concreto.
- **El poder actuar:** Se relaciona con las condiciones del contexto así como los medios y recursos de los que disponga el individuo, condicionan fuertemente la efectividad en el ejercicio de sus funciones.

A continuación, presentamos un esquema donde se refleja la relación entre los tres componentes generados por las competencias de las personas.



GRÁFICO N° 4.



Fuente: Martha Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos.

La Gestión por Competencias es la capacidad que tiene una organización de atraer, mantener y potenciar el talento humano, mediante la formación consistente de los sistemas y procesos basados en las capacidades y resultados requeridos.

Adicionalmente, la Gestión por Competencias se encargara de:

Autoras:
María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- ❖ Detectar las competencias que se requiere en un puesto de trabajo para un mejor desempeño del personal.
- ❖ Elegir al personal que cumpla con estas competencias.
- ❖ Favorecer el desarrollo de competencias tendientes a mejorar más el desempeño en el puesto de trabajo.
- ❖ Permitir que el recurso humano de la organización se transforme en una aptitud central obteniendo una ventaja competitiva.

2.2.1 OBJETIVOS DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.

Por medio de la gestión por competencias se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- ✓ Mejorar la gestión de los recursos humanos.
- ✓ Generar un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.
- ✓ Vincular al director en la administración de gestión.
- ✓ Contribuir al desarrollo competitivo de las personas y de la organización en un entorno cambiante.
- ✓ Tomar decisiones de forma objetiva con criterios homogéneos.

2.2.2. CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS.

Para el autor Spencer determina 5 tipos de características que tenemos a continuación:

1. Motivación.- Son los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirige, conlleva y selecciona” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros.

Autoras:

María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

2. Rasgos de Personalidad.- Son aquellas características físicas y respuestas dadas a determinadas situaciones o informaciones.

El autocontrol y la iniciativa son respuestas consistentes a situaciones más complejas, algunas personas no molestan a otras y actúan por sí mismas. Sin embargo, estas competencias son características de los gerentes exitosos; por lo cual los motivos y las características son rasgos propios que determinan el desempeño de las personas en sus puestos de trabajo.

3. Concepto de uno mismo.- Son actitudes, valores o imágenes de una persona. De esta manera los valores de las personas son motivos que corresponden cómo se van a desempeñar en sus puestos de trabajo y en otras situaciones donde las personas están a cargo. Por ejemplo es más probable que una persona que valora ser líder demuestre un comportamiento de liderazgo si se le dice que una tarea o empleo será una evaluación de habilidad del liderazgo.

4. Conocimiento.- La información que una persona posee sobre áreas específicas. Se puede decir que, el conocimiento es una competencia compleja, es decir, las evaluaciones de conocimiento no logran predecir el desempeño laboral porque el conocimiento y las habilidades no pueden medirse de la misma forma en que se utilizan en un puesto.

Por lo tanto, las evaluaciones de conocimiento miden la habilidad de las personas para determinar cuál es la respuesta correcta entre una variedad de respuestas, pero no miden si una persona puede actuar en base al conocimiento o si puede hacer o no tal actividad.

5. Habilidades.- Capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

Autoras:

María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez

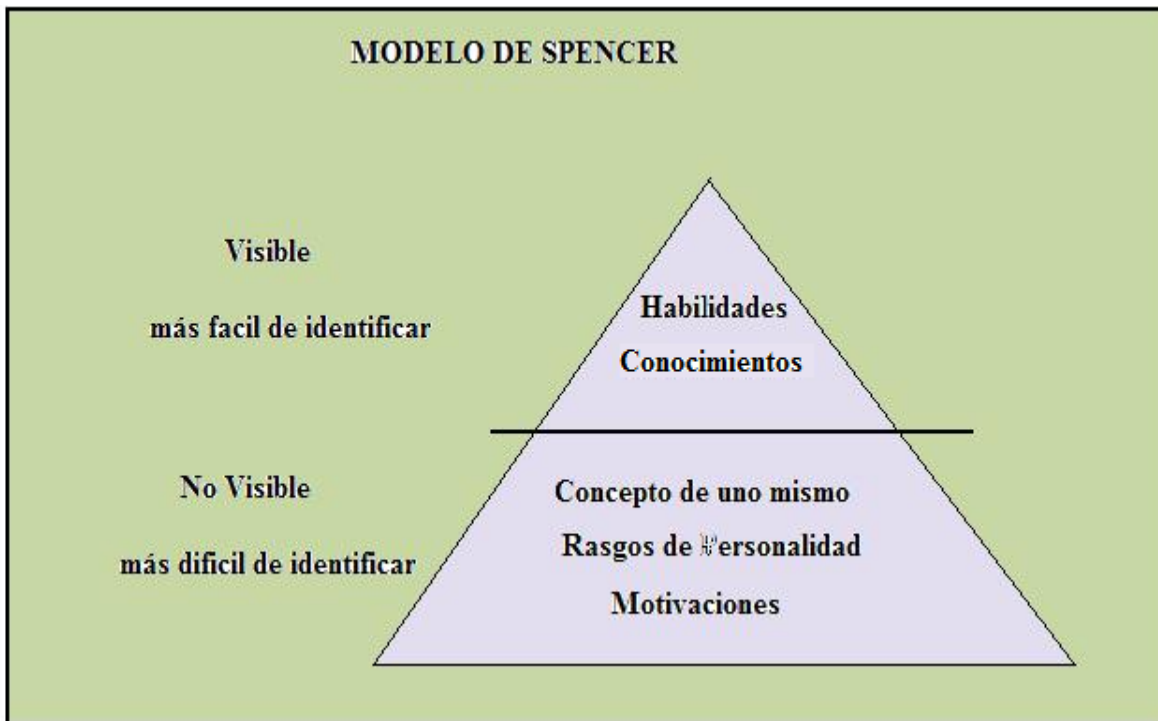


UNIVERSIDAD DE CUENCA

De tal manera, el conocimiento y la habilidad son relativamente fáciles de desarrollar mediante la capacitación de personal.

En el gráfico N° 5 del modelo de Spencer observamos las características de las competencias en dos grandes grupos:

GRÁFICO N° 5.



Fuente: Martha Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos.

Cabe señalar que, el conocimiento y las habilidades generalmente son visibles y relativamente superficiales en las personas, es decir, por su facilidad de identificarlos. Las motivaciones, los rasgos de personalidad y el concepto de uno mismo son aspectos ocultos y profundos de las personas.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Por lo cual, el conocimiento y las habilidades son fáciles de desarrollar, mientras que los rasgos de personalidad son difíciles de evaluar y desarrollar, pero en cambio son más efectivos de seleccionar.

2.2.3. MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.

Este enfoque busca la compatibilidad entre el componente humano de las organizaciones con las capacidades necesarias para desempeñar correctamente las actividades en tiempo y forma. De tal forma este modelo establece el estándar que debe medir al personal según su posición en la organización.

A partir de la medición de las capacidades del personal frente al estándar, se podrá establecer si el mismo es competente o no para desarrollar determinada labor, de manera adecuada en una situación en particular, es decir si sabe:

- ✓ Poner en práctica y combinar sus recursos internos y externos.
- ✓ Ejecutar un conjunto de actividades según los criterios externos.
- ✓ Alcanzar los objetivos esperados para estas actividades.

2.2.4. CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS.

Las competencias se pueden clasificar en:

❖ Competencias de logro y acción.

- ✓ Orientación al logro.
- ✓ Preocupación por el orden, la calidad y la precisión.
- ✓ Iniciativa.
- ✓ Búsqueda de información.

❖ Competencias de ayuda y servicio.

- ✓ Entendimiento interpersonal.

Autoras:

María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- ✓ Orientación al usuario.
- ❖ **Competencias de Influencia.**
 - ✓ Influencia e Impacto.
 - ✓ Construcción de relaciones.
 - ✓ Conciencia organizacional.
- ❖ **Competencias Gerenciales.**
 - ✓ Desarrollo de personas.
 - ✓ Dirección de personas.
 - ✓ Trabajo en equipo y cooperación.
 - ✓ Liderazgo.
- ❖ **Competencias cognoscitivas.**
 - ✓ Pensamiento analítico.
 - ✓ Razonamiento conceptual.
 - ✓ Experiencia técnica, profesional, de dirección.
- ❖ **Competencias de eficacia del personal.**
 - ✓ Autocontrol.
 - ✓ Confianza en sí mismo.
 - ✓ Comportamiento ante los fracasos.
 - ✓ Flexibilidad.

2.2.5. TIPOS DE COMPETENCIAS REQUERIDAS APLICADAS.

Las competencias requeridas se clasifican en:

1. Competencias Básicas.
2. Competencias Conductuales.
3. Competencias Laborales.

Autoras:

María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

1. COMPETENCIAS BÁSICAS.- Hace referencia a los comportamientos elementales relacionados con la educación formal que implica destrezas mínimas para ingresar y mantenerse en una actividad, tales como:

- Capacidad de lectura.
- Fluidez verbal y escritura.
- Análisis y Evaluación.

Las competencias básicas también influyen aspectos cuantitativos expresados en números, magnitudes, medidas; demostrando así la capacidad para resolver problemas aritméticos elementales.

2. COMPETENCIAS CONDUCTUALES.- Son conductas que pueden ser comunes a diversas actividades productivas o áreas.

También se establece como capacidades sociales que define el comportamiento requerido y que permite distinguir una actuación de mejor nivel, es decir “cómo hacer bien el trabajo”.

Entre las actividades dentro de la institución pueden ser: trabajo en equipo, facilidad de comunicación, conocimiento de las funciones, toma de decisiones, liderazgo, orientación hacia el usuario, creatividad, innovación, etc.; en cada uno de los casos anteriores, se deberá definir para cada posición o perfil el nivel de competencias conductuales.

3. COMPETENCIAS LABORALES.- Se entiende como la capacidad para desempeñar una función productiva, en términos de productos que una persona debe lograr para conseguir los resultados esperados de acuerdo a los

Autoras:

María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

requerimientos de calidad. Se puede distinguir las competencias laborales técnicas y de gestión.

- **Competencias Laborales Técnicas:** Son aquellas disciplinas, conocimientos y habilidades relacionados con las áreas de negocio y funcionales, por ende son de carácter estratégico para cada institución.
- **Competencias Laborales de Gestión:** Se refiere a comportamientos de índole técnico vinculadas a capacidades de gestión transversales, estas funciones de gestión pueden ser: dirigir, controlar, organizar y planificar el abastecimiento de insumos de un proceso.

2.2.6. PASOS DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

La gestión del talento humano por competencias, a diferencia de la administración tradicional de los recursos humanos, cumple con idénticas funciones, pero con un elemento adicional; que son las competencias, identificando y desarrollando las mismas en cada uno de los procesos a cumplir en la administración del personal, mejorando así los niveles de eficiencia y desempeño del talento humano de la Institución.

En este punto se trata de definir o revisar la Visión (hacia dónde vamos y cuáles son los objetivos) y la Misión (qué hacemos) de la Institución, cuya finalidad es principalmente conocer el compromiso de los empleados con los objetivos organizacionales.

A continuación se presenta los pasos de gestión por competencias:

➤ **DEFINIR VISIÓN Y MISIÓN.**

Es analizar la situación actual que tiene la Institución con respecto al ámbito de la gestión del talento humano. La misión es preguntarse qué hace el Instituto "Leopoldo



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Izquieta Pérez” por el personal, la visión es plantearse hacia donde se quiere llegar si se mejoraría la administración del personal. En este paso también se plantean los objetivos que desea cumplir la Institución con respecto al personal.

➤ **DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS POR LA MÁXIMA DIRECCIÓN DE LA INSTITUCIÓN.**

Se debe identificar cada una de las competencias requeridas para los correspondientes puestos de trabajo existentes. Se debe redefinir los puestos de trabajo, implementando las competencias enfocadas como: competencias organizacionales, necesarias para el mejor desempeño integral del Instituto “Leopoldo Izquieta Pérez”.

➤ **PRUEBA DE LAS COMPETENCIAS A UN GRUPO DE TRABAJO DE LA ORGANIZACIÓN.**

Es la mejor manera de identificar las competencias en las personas que ya trabajan en el Instituto. Existen varias técnicas relacionadas a como identificar una competencia.

➤ **VALIDACIÓN DE LAS COMPETENCIAS.**

Es muy importante en cualquier proceso, ya que permite implementar una mejora o en el caso de la gestión del talento humano incorporando así una competencia al cargo en estudio, y que esta incorporación permanezca definitivamente obteniéndose buenos resultados, de tal manera que la competencia incorporada no cumple con las expectativas planificadas y no mejore el desempeño del cargo es simplemente retirada.

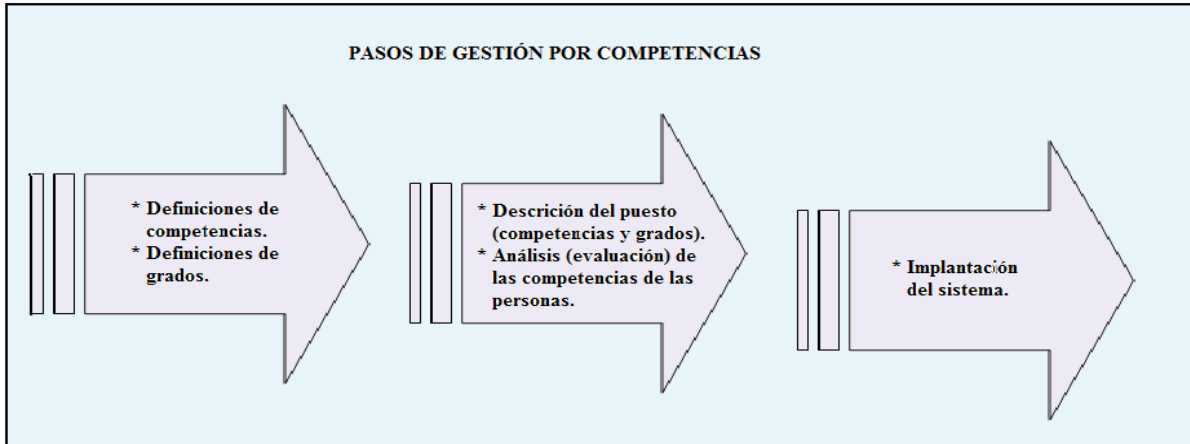
Por consiguiente, en el gráfico N° 6 se requiere organizar la gestión por competencias.

Autoras:

María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez



GRÁFICO N° 6.



Fuente: Martha Alles, Dirección Estratégica de los Recursos Humanos.

2.3. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

2.3.1. Definición.

Según la Real Academia Española de la Lengua (RAE), se refiere a la “persona inteligente o apta para desarrollar una actividad. Es inteligente en el sentido que entiende, comprende y posee habilidades, destrezas, experiencias y la capacidad de resolver problemas; es apta en el sentido que puede operar competentemente en una determinada actividad con su capacidad y disposición para el buen desempeño”.

La gestión del talento humano se basa en 3 aspectos fundamentales:

1. **Los seres humanos:** Están dotados de personalidad propia diferentes entre sí, poseen distintas habilidades, conocimientos, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales.
2. **Activadores inteligentes de los recursos organizacionales:** Son elementos impulsores de la organización capaces de dotar inteligencia, talento y aprendizaje, en una constante renovación y competitividad en el mundo de cambios y desafíos.

Autoras:

María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez



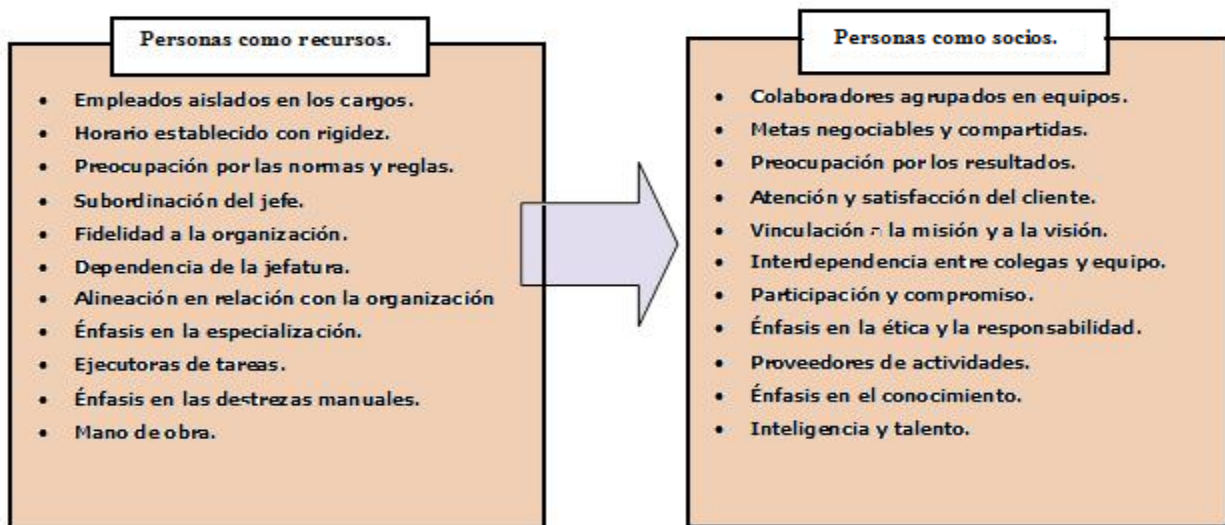
UNIVERSIDAD DE CUENCA

3. **Socios de la organización:** Son capaces de conducir a la excelencia y al éxito. Las personas invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso y riesgos, etc. Con el fin de recibir salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional.

En el siguiente cuadro se enfoca la relación que existe entre las personas como recursos y socios.

GRÁFICO N° 7.

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.



Fuente: Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición.

2.3.2. IMPORTANCIA DEL TALENTO HUMANO.

En la era de la información aparecen los equipos de gestión con personas, de manera que estos equipos sustituyen los departamentos de recursos humanos. Los equipos de Recursos Humanos proporciona consultaría interna para que el área



UNIVERSIDAD DE CUENCA

pueda cumplir actividades estratégicas de orientación global en busca del futuro y el destino de la organización y sus miembros.

Por lo que una gran ventaja competitiva puede diferenciar a una organización de su competencia en su talento humano, el cual permitirá adaptarse a los cambios del entorno a través de la capacitación y aprendizaje continuo de las personas.

Toda organización debe tener un sistema de Gestión de Talento Humano, de esta manera el personal trabajara eficazmente en el logro de los objetivos organizacionales.

2.3.3. OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

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 del la institución.

Las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización, para que los objetivos de la gestión del talento humano puedan alcanzarse, es necesario que los directores traten a las personas como elementos básicos en la actividad organizacional.

Tenemos los siguientes objetivos:

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.

La función de Recursos Humanos es un componente fundamental en la organización actual. Antes se hacía énfasis en la realización correcta de las tareas aplicando métodos y reglas establecidos a los empleados.

Autoras:

María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

2. Proporcionar competitividad a la organización.

Significa saber emplear las habilidades y capacidades de la fuerza laboral. La función de la ARH es lograr que los esfuerzos de las personas sean más productivos para beneficiar a los usuarios y al personal.

3. Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.

Saber reconocer a las personas porque no solo el dinero constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben. Recompensar los buenos resultados y no a las personas que no tienen un buen desempeño, cuyos objetivos deben ser claros así como el método para medirlos.

4. Permitir el aumento de la realización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.

Para ser productivos los empleados deben sentir que el trabajo es adecuado acorde a sus capacidades y que el trato sea de manera equitativa, para ellos el trabajo es la mayor fuente de identificación personal. Las personas pasan la mayor parte de su vida en el trabajo, en definitiva esto requiere una estrecha identidad con el trabajo que realizan. El hecho de que los empleados se sienten felices en la organización y satisfechos en el trabajo determina en gran medida el éxito organizacional.

5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.

La calidad de vida en el trabajo son aspectos de experiencia laboral como: libertad y autonomía para tomar decisiones y un ambiente de trabajo agradable, con el objetivo de convertir la organización en un lugar atractivo y deseable.

Autoras:

María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

6. Administrar el cambio.

En las últimas décadas hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevos enfoques más flexibles y ágiles que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones.

7. Establecer políticas de ética y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

Las personas no deben ser discriminadas y así poder garantizar sus derechos básicos. Tanto las personas como las organizaciones deben seguir principios éticos y responsabilidad social. La responsabilidad social no solo es una exigencia para las organizaciones sino también para las personas que trabajan en la misma.

2.3.4 VENTAJAS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

Dentro de las más importantes ventajas se pueden encontrar las siguientes:

- ❖ Mejorar la utilización del Talento Humano, es decir, la persona correcta en el lugar correcto.
- ❖ Permitir la coincidencia de esfuerzos del departamento del personal con los objetivos de la organización (buscar suplir puestos con personas que cubran el mismo perfil).
- ❖ Expandir la base de datos del personal para apoyar a otros campos (conocer al empleado).
- ❖ Evaluar al personal y dar seguimiento a cada empleado para verificar su desarrollo en la institución.

Autoras:

María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

2.3.5. PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

En la época moderna la gestión del talento humano implica varias actividades, como: la descripción y análisis de cargos, planeación de RH, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar, etc.

La gestión del talento humano es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para el accionista, el cliente, el profesional y la sociedad.

La gestión del área del talento humano en el instituto “Leopoldo Izquieta Pérez” es desarrollar y administrar políticas y procedimientos que permitan promover el desempeño eficiente del personal, mejorar la estructura organizacional, satisfacción en el trabajo y seguridad en el mismo con todos los que laboran en la institución.

El instituto “Leopoldo Izquieta Pérez” para su funcionamiento depende básicamente del elemento humano con el que cuenta.

Para una adecuada administración del talento humano se considera los siguientes procesos:

- ✓ **Admisión de personas:** Son procesos utilizados para incluir nuevas personas en la institución, pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas, incluye reclutamiento y selección de personas.
- ✓ **Aplicación de personas:** Son aquellos procesos utilizados para delinear las actividades que las personas realizarán en la institución. Por lo tanto incluyen

Autoras:

María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

diseño de cargos, análisis y descripción de puestos, orientación de las personas y evaluación del desempeño, etc.

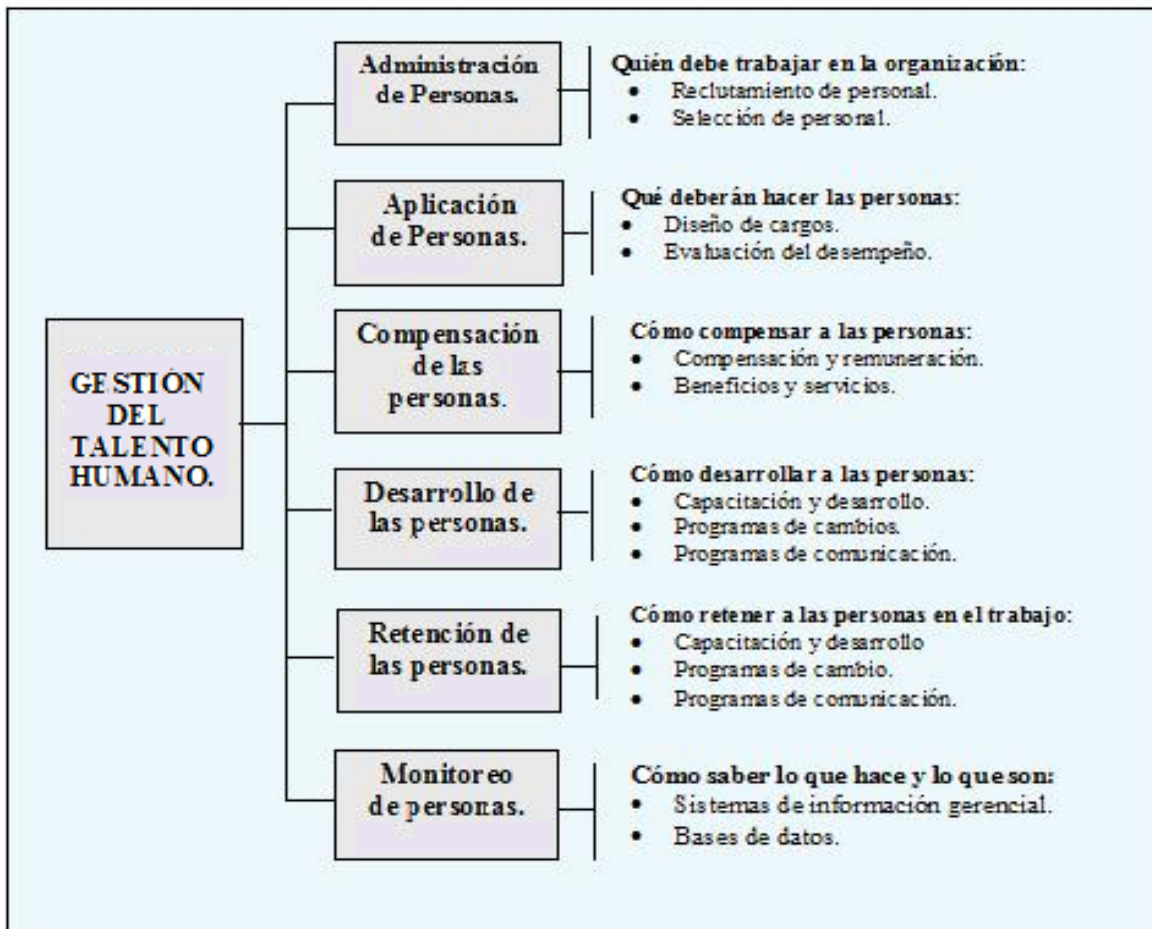
- ✓ **Compensación de las personas:** Son todos aquellos procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales tales como: recompensas, remuneración, beneficios y servicios sociales.
- ✓ **Desarrollo de personas:** Es el conjunto de empleados para capacitar, entrenar e incrementar el desarrollo profesional y personal como programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración.
- ✓ **Mantenimiento de personas:** Son aquellos procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, es decir administración de disciplina, higiene, seguridad, calidad y mantenimiento de las relaciones sindicales.
- ✓ **Evaluación de personas:** Aquellos procesos empleados para controlar las actividades de las personas y verificar resultados tales como base de datos y sistemas de información gerenciales.

Estos procesos se plantean en forma gráfica las influencias internas de la organización, tenemos los siguientes:



GRÁFICO N° 8.

PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.



Fuente: Idalberto Chiavenato Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición.

Autoras:

María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

2.4. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS APLICADOS A LA INSTITUCIÓN.

Dentro de la investigación realizada al Instituto “Leopoldo Izquieta Pérez”, podemos destacar que la aplicación de la Gestión por Competencias puede repercutir en forma favorable dentro de la institución por la presencia de una serie de herramientas, alternativas que se pueden ajustar a los requerimientos necesarios y reales del Instituto “Leopoldo Izquieta Pérez”, para lo cual tomamos como punto de referencia o partida en el siguiente análisis:

El presente estudio se constituye en un proceso sistemático real en donde cabe anotar que el Instituto “Leopoldo Izquieta Pérez” Zona Austral, no cuenta con una actividad administrativa clara por lo que depende tanto administrativa, organizativa y funcional del Instituto Nacional de Higiene de Guayaquil, el mismo que determina las políticas que deben ser aplicadas a nivel nacional y con responsabilidad de cada uno de los niveles de la estructura organizativa.

La actual estructura administrativa y funcional se halla bajo estudio para la actualización requerida conforme a las exigencias del Ministerio de Salud Pública, pues se han detectado enormes vacíos, y diversos objetivos que no están claramente definidos, como por ejemplo: las responsabilidades del cumplimiento de las obligaciones y deberes que institucionalmente se vienen diluyendo.

Luego del análisis de la situación actual nos damos cuenta que el Instituto “Leopoldo Izquieta Pérez” está desempeñando por Procesos y Subprocesos lo que ha causado varios problemas, es decir, no cumple con el órgano funcional determinado.

El Instituto “Leopoldo Izquieta Pérez” no cuenta con un departamento de recursos humanos, lo que viene ocasionando varios problemas debido a que el Director tiene

Autoras:

María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

que enviar toda la información de esos requerimientos a la sede principal en Guayaquil para las respectivas resoluciones.

2.4.1. TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS APLICADOS ACTUALMENTE.

En el respectivo análisis realizado al Instituto “Leopoldo Izquieta Pérez” Zona Austral podemos destacar que no posee técnicas propias, es decir la administración del Recurso Humano es relativa y está a cargo del Director o en su momento de la persona designada a este cargo en su ausencia; las técnicas de Gestión, reclutamiento, selección y Administración del personal, control de actividades y evaluación del desempeño del personal el Instituto son correspondientes a la sede principal de Guayaquil; con la intervención directa del Ministerio de Salud Pública.

Mediante el diagnóstico realizado el Instituto “Leopoldo Izquieta Pérez” observamos y destacamos que el reclutamiento y selección del personal solo se lo hace de la forma tradicional, es decir: se selecciona al personal en base a los requerimientos ocasionales; en el caso de requerimientos de profesionales a nivel de laboratorios: Bioquímicos, Médicos u otras especialidades, se basan en los registros de las personas que ejercieron sus respectivas prácticas, con excelentes resultados en todos los campos en el Instituto dentro de un periodo determinado.

En el caso del personal administrativo se procede de la misma manera, todo esto en base al conocimiento en cual es dependiente, es decir INH Guayaquil para la respectiva toma de decisiones y selección del postulante al cargo que sea o crea conveniente.

Autoras:

María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

2.4.2. OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Los objetivos de la administración de los recursos humanos no deben ser elaborados en forma individual; sino, estos deberán ser parte de los objetivos principales de la organización ya que el talento humano es el medio por el cual la organización va a cumplir con lo proyectado.

Entre sus principales objetivos tenemos los siguientes:

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de recursos humanos con habilidad y motivación suficiente para lograr conseguir los objetivos del departamento.
- Implantar, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan el desenvolvimiento, la aplicación y satisfacción plena del talento humano y el logro de sus objetivos individuales.
- Llegar a alcanzar la eficiencia y la eficacia de todo el talento humano del cual se dispone el departamento.

2.4.3. PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL UTILIZADAS.

El reclutamiento y selección es una tarea de la Administración del Personal, porque constituye un proceso para escoger el Talento Humano requerido por la organización, es decir, es una herramienta importante para conocer el potencial de los candidatos calificados. Por lo tanto el propósito es conseguir el mejor recurso humano dentro de la Institución.

• DEFINICIÓN DE RECLUTAMIENTO:

Según **Ing. Com. Juan Francisco Cordero**, *“Es un conjunto de técnicas y procedimientos que busca atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en las organización. Básicamente es un sistema de información*

Autoras:

María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

mediante la cual la organización ofrece en el mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretenden llenar”.

Así mismo **William Werther**, define que: *“Es el proceso de identificar candidatos capacitados para llenar las vacantes en las organizaciones; este proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo”.*

- **DEFINICIÓN DE SELECCIÓN DEL PERSONAL.**

Para el autor **William Werther**, *“Es el proceso mediante el cual se elige entre un conjunto de solicitantes a la persona o personas que ofrezcan el mayor potencial a las características de los puestos de trabajo, teniendo en cuenta las condiciones internas y externas de la organización”.*

A través de la selección se trata no sólo de realizar un diagnóstico sobre las personas sino también un pronóstico sobre el grado de ajuste entre el puesto y el individuo. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina con la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

Pasos del Proceso de Reclutamiento del Personal.

Para lograr un buen proceso de reclutamiento es necesario seguir los siguientes pasos:

- a) El jefe del área o proceso que requiere llenar la vacante o crear un puesto, enviara una solicitud de personal al departamento de recursos humanos.
- b) Solicitud del Personal.
- c) Requisitos y cualidades del puesto.

Autoras:

María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- d) Revisión de carpetas y pruebas necesarias a los calificados.
- e) Entrevista a los candidatos seleccionados.
- f) Contratación del personal con un contrato de trabajo.

Pasos del Proceso de Selección del Personal.

La forma de diseñar y ejecutar el proceso de selección depende de las necesidades que se emplee en el departamento y la institución.

A continuación tenemos los siguientes pasos de selección que se debe seguir:

Paso 1: Recepción de Currículum

La recepción de información de los solicitantes lo hará el Área de Recursos Humanos, los mismos que serán los encargados de evaluar los datos recopilados, de acuerdo a los requisitos que el cargo exige a su ocupante, y de esta manera hacer una preselección.

Paso 2: Evaluación de los Datos Recopilados

La selección debe enfocarse como un proceso real de comparación, con la finalidad de realizar una preselección de candidatos, es decir estableciendo una comparación entre las referencias individuales recopiladas, y la información obtenida por el análisis y descripción del cargo a seleccionar.

De esta forma, al establecer esta comparación conseguiremos a los candidatos adecuados que cumplan con los requisitos mínimos o básicos para ocupar determinado puesto de trabajo, mediante los datos personales como: estudios, profesión, experiencia, edad, aspiración salarial, etc.

Autoras:

María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Paso 3: Entrevista de Selección.

Consiste en una conversación formal para evaluar la capacidad de los candidatos, durante el proceso selectivo la entrevista personal es el factor que más influye en la decisión final respecto a la aceptación o no del candidato al empleo.

El entrevistador puede obtener información útil acerca del candidato mediante la hoja de solicitud, test y referencias, etc.

Paso 4: Verificación de Datos y Referencias.

Se sugiere que los candidatos preseleccionados sean sometidos a un proceso de verificación de datos, de modo que se pueda responder a estas dos preguntas básicas: ¿Qué tipo de persona es el solicitante? ¿Es confiable la información que proporciona? Para responder a estas preguntas, se recurre a la verificación de datos y a las referencias, de manera que se pueda comprobar por medio de llamadas telefónicas y de certificaciones documentadas que sean confiables.

Paso 5: Pruebas de Idoneidad.

Son instrumentos que sirven para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto de trabajo. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos, de conocimiento y de desempeño; tomando en cuenta que cada uno de los solicitantes posee un objetivo diferente.

De esta forma, se emplearan las siguientes pruebas psicológicas y de conocimiento:

- **Test de inteligencia.**- Sirve para medir la capacidad de relacionarse con su entorno en su nueva labor.

Autoras:

María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- **Test de personalidad.-** Sirve para conocer el carácter y el temperamento de las personas que se va a escoger para trabajar en la institución.
- **Prueba General de Aptitudes.-** Mide la habilidad verbal de los solicitantes.

Paso 6: Decisión de Contratar

El último paso del proceso de selección es tomar la decisión de contratar al solicitante, por lo tanto la responsabilidad corresponde al director y jefe del área de personal, con el fin de mantener el buen funcionamiento de la institución.

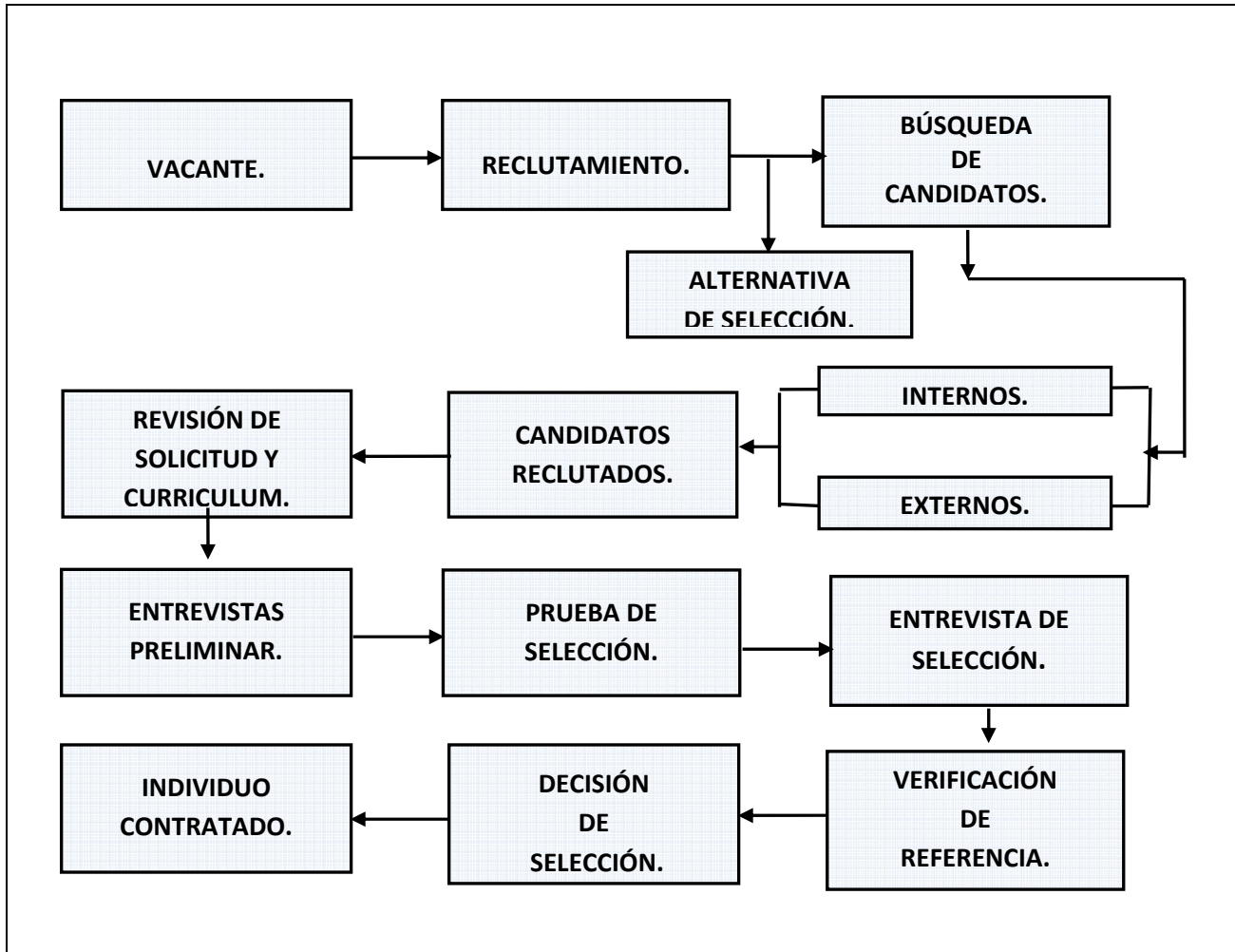
El siguiente cuadro se muestra el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Autoras:

María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez



Gráfico N° 9.
PROCESO DE RECLUTAMIENTO.



Fuente: Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, Quinta Edición.

Elaborado: Las Autoras.

CAPITULO III

Autoras:

María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN BASE A LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS.

3.1 OBJETIVO GENERAL.

Nuestro objetivo primordial es organizar el departamento de recursos humanos en el Instituto “Leopoldo Izquieta Pérez”, con lo que pretendemos establecer una buena gestión Administrativa; con eficacia, eficiencia y una estructura de empresa que vaya de acuerdo a sus necesidades, y con sus respectivas funciones y competencias que requiera cada puesto, acompañada de una excelente orientación, desarrollo y uso adecuado de los Recursos Humanos.

3.2 DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA

Es una herramienta fundamental en el departamento de Recursos Humanos, contar con un organigrama que permita tener una idea clara de la estructura organizacional que hemos planteado para el Instituto “Leopoldo Izquieta Pérez”.

Para determinar la estructura organizacional aplicable a la Institución se considera como primer punto la evaluación de un diseño, el cual contiene lo siguiente:

1.- Recopilar datos

- Determinar el número de personas que trabajan en la institución.
- Establecer el número de niveles jerárquicos, desde de la autoridad máxima hasta los miembros que intervienen en cada nivel.
- Determinar los roles y funciones de cada empleado en los puestos al que ellos pertenecen como se presenta en el organigrama.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Precisar la relación existente entre los diferentes órganos de cada nivel en el Instituto “Leopoldo Izquieta Pérez”.

2.- Fuentes de información.

La vida útil de existencia de la Institución, nos permite considerar y utilizar como fuentes de información los siguientes puntos de referencia:

- Los archivos con los que cuenta el Instituto “Leopoldo Izquieta Pérez”.
- Información de los empleados y trabajadores.
- Análisis de las áreas donde se lleva a cabo las funciones.

3.- Métodos de recolección de datos.

La información obtenida acerca del Instituto “Leopoldo Izquieta Pérez” se basará en los siguientes puntos:

- La investigación documental realizada a través de leyes, registros Oficiales, reglamentos, reformas, boletines, revistas, y toda aquella documentación que pueda aportar información relevante a la investigación.
- Cuestionarios escritos o formularios.
- Entrevistas a los empleados de la Institución en los diferentes niveles funcionales.
- Observación directa de las áreas en donde se desarrolla el trabajo.

4.- Registro de datos

Los recopilación datos quedaran registrados, de tal manera que permitan su observación y tabulación.

Autoras:

María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

5.- Análisis de datos

Con la información recopilada se realizara un proceso de análisis e interpretación de resultados; para luego proceder a la elaboración del nuevo organigrama propuesto.

ORGANIGRAMA PROPUESTO

Dentro del análisis de la estructura actual del Instituto “Leopoldo Izquieta Pérez”, observamos que no presenta una información clara sobre los roles y actividades reales de la Institución, por lo que hemos visto con la necesidad de realizar un rediseño estructural contrapuesto al actual, con la creación del departamento de Recursos Humanos y sus debidas funciones, de esta manera aportando con una organización adecuada clara y específica.

Autoras:

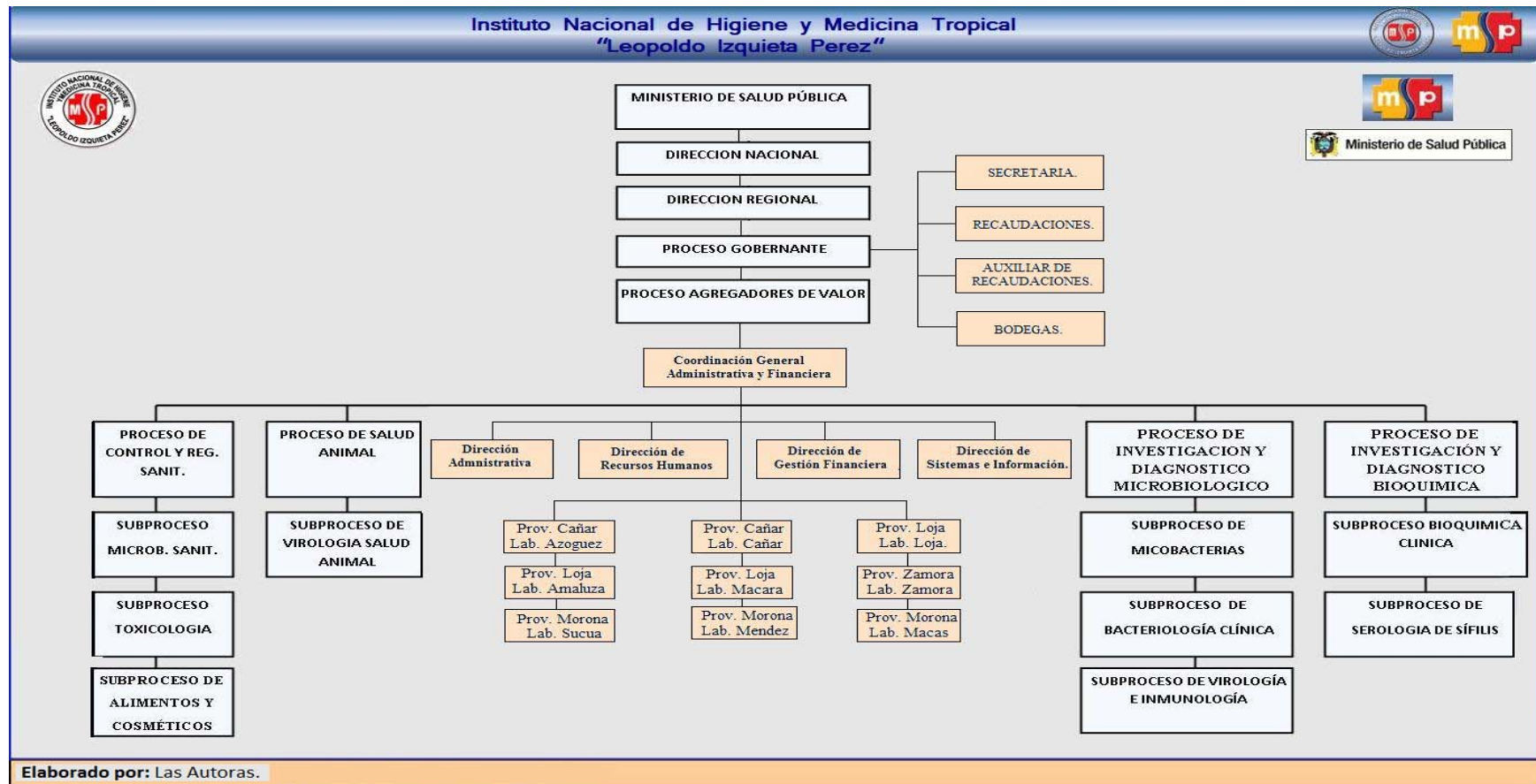
María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

GRÁFICO N° 10

ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA EL INSTITUTO “LEOPOLDO IZQUIETA PEREZ” ZONA AUSTRAL



Autoras:
María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez



3.3 PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS.

La administración de recursos humanos por competencias, son técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, por lo que permite a las personas que colaboran en la misma alcanzar los objetivos individuales relacionados, directa e indirectamente con el trabajo. Los procesos de administración de los recursos humanos pueden ser:

- Planear
- Organizar
- Desarrollar
- Coordinar
- Controlar

Es decir, significa conquistar y mantener a los individuos en la organización, trabajando y aportando al máximo, con actitud positiva y favorable para el perfeccionamiento del Instituto en sus servicios.

Esto representa que no solo las grandes cosas provocan optimismo y entusiasmo, sino también las pequeñas que alegran y satisfacen; esto conlleva a las personas a querer permanecer en la organización.

Por lo que, se debe incorporar competencias identificadas y establecidas a cada una de las funciones que tiene a cargo la dirección estratégica de recursos humanos, a continuación tenemos lo siguiente:

- **Reclutamiento, Selección e Inducción:** Es ajustar los perfiles de las competencias requeridas por el cargo.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- **Capacitación y entrenamiento:** Desarrollar las competencias requeridas por el cargo del personal existente en la Institución.

3.4 GESTIÓN POR COMPETENCIAS PROPUESTA.

La gestión por competencias permite dirigir de manera integral los recursos humanos dentro de la organización a través del aprovechamiento de los conocimientos y habilidades y capacidades de cada persona.

La gestión por competencias de los recursos humanos abarca las áreas de: selección, remuneración, capacitación, evaluación y promoción.

- **Reclutamiento y Selección**

Se puede decir que tradicionalmente, los procesos de reclutamiento y selección tenían como función principal atraer individuos de manera oportuna, en número suficiente y con los atributos necesarios para cubrir las posiciones vacantes en una organización.

Sin embargo, al momento de introducir la variable competencia cambia la visión de los procesos de reclutamiento y selección, ya que la dirección no sólo es buscar a una persona que ocupe un puesto de trabajo o de alentar a los postulantes para que pertenezcan a la organización sino más bien captar a la persona más adecuada que se ajuste a las necesidades del cargo, pero también que se ajuste a la organización en su conjunto.

Por lo que se ha considerado que la función básica es planear y ejecutar programas de capacitación, de manera que la perspectiva de la gestión por competencias cambia esta visión, debido a que la organización:

Autoras:

María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Determina los planes a corto, mediano y largo plazo para reducir las brechas de los empleados en sus funciones.
- Parte de los resultados de las evaluaciones de competencias y de desempeño.
- Diseña planes de capacitación individuales de acuerdo con las necesidades reales del empleado.

En todo caso, lo que se pretende es que los miembros de la Institución adquieran y mejoren las competencias necesarias para desempeñar su puesto de trabajo con éxito.

Cabe señalar, que la capacitación sobre la base del modelo de gestión por competencias conlleva a un control eficaz, donde se entregan las herramientas teóricas para desarrollar las competencias necesarias y la evaluación en el puesto de trabajo, donde se medirá la efectividad de lo aprendido.

- **Evaluación del Desempeño**

La evaluación del desempeño por competencia establece el elemento de retroalimentación, debido que este método consiste en la aplicación de un cuestionario confidencial a todas las personas relacionadas con el evaluado, sean estos internas como: superiores, compañeros, subordinados, etc., o externas tales como: proveedores, usuarios, etc.

De tal forma, con el cuestionario se puede obtener información acerca del desarrollo de las competencias para el puesto de trabajo de una manera objetiva y completa.

En este proceso de evaluación del desempeño por competencias también se utiliza parámetros de calidad, rendimiento de productividad y eficiencia establecida por la organización en relación a las competencias establecidas.

Autoras:

María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- **Compensación**

Sin embargo, actualmente la gestión por competencias se basa en la idea de remunerar a los empleados en función de las competencias y habilidades que tengan, y a su vez contribuyan al logro de los objetivos organizacionales.

Esta diferencia entre la compensación tradicional y aquellas por competencias se puede apreciar en el siguiente cuadro.

Modelo Clásico	Nuevo Modelo
<ul style="list-style-type: none">✓ Rigidez✓ Incrementos salariales garantizados.✓ Retribución por estatus y permanencia.✓ Evaluación subjetiva de la actuación individual.	<ul style="list-style-type: none">✓ Flexibilidad✓ Retribución por mérito en su desempeño.✓ Incrementos salariales personalizados.✓ Desarrollo de sistemas de evaluación participativos.

|

Para que la Institución pueda implementar este proceso de competencia, es imprescindible elaborar un programa de incentivos y recompensas, y así premiar el nivel de competencias que el empleado posee.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

3.5 ANÁLISIS Y DISEÑOS DE CARGOS.

Antes de referirnos específicamente a la descripción y análisis de cargos, debemos definir algunos conceptos que nos ayudaran a comprender, analizar y entender de una manera más clara lo referente a este tema:

CARGO: Es el conjunto de puestos de trabajo a los que le corresponden tareas, responsabilidades, deberes, etc.; iguales o semejantes.

PUESTO: Es el conjunto de tareas, deberes y responsabilidades asignadas a una persona en particular, que debe desarrollar y cumplir en una organización.

OCUPACIÓN: Existen cargos que son comunes a varias empresas y difieren entre sí solo en aspectos pocos significativos, y conforman lo que llamamos una ocupación (1).

DISEÑOS DE CARGO: Carlos Ortiz define, *“Es el proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico. Incluye el contenido del cargo, las calificaciones del ocupante y las recompensas de cada cargo para atender las necesidades de los empleados de la organización”*.

Diseñar un cargo significa definir cuatro condiciones básicas:

1. Conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del cargo).
2. Cómo debe desempeñar las tareas o funciones (métodos y procesos de trabajo).



UNIVERSIDAD DE CUENCA

3. A quién deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad), relación con su jefe.
4. A quién deberá supervisar y dirigir (autoridad) el ocupante del cargo, es decir, quiénes son sus subordinados.

ANALISIS DE CARGOS: Según **Idalberto Chiavenato** puntualiza que, *“Es un proceso sistemático de recolección de información para tomar decisiones respecto de los cargos. Además es el procedimiento que determina los requisitos, identifica las tareas, los deberes y las responsabilidades de un cargo y el tipo de persona que deberá ocuparlo”.*

DESCRIPCION DE CARGO: El Autor **Idalberto Chiavenato** establece que, *“Es un documento que identifica, describe y define un cargo en términos de deberes, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones. De manera que el ocupante del cargo define cómo lo hace y en qué condiciones desempeña el cargo, las cuales relacionan los conocimientos habilidades y capacidades necesarias para desempeñar el cargo de manera satisfactoria”.*

Sin embargo para realizar la descripción de cargos, se basa en lo siguiente:

1. Nombre del Cargo.
2. Resumen de las Actividades que deben desempeñar.
3. Responsabilidades del cargo.
4. Otras Características.

A continuación daremos a conocer la descripción de cargos que se debe considerar al contratar a un empleado en el Instituto “Leopoldo Izquieta Pérez” Zona Austral.

Autoras:

María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS DEL PERSONAL

NOMBRE DEL CARGO: Director del Instituto “LIP” Zona Austral

RESUMEN DEL CARGO: Responsable de la planificación, organización, dirección, control y evaluación de las labores técnicas y administrativas de la Institución en la región austral.

RELACIONES FUNCIONALES: Reporta al Director Nacional del INHMT “LIP”
Supervisa a los Laboratorios Provinciales Australes, a los jefes de laboratorios locales y demás personal administrativo.

REQUISITOS:

Instrucción Superior: Doctor en Medicina General con Maestría en Gerencia.

Experiencia Profesional: Cuatro años de labores profesionales en Áreas similares.

RESPONSABILIDADES:

- Cumplir y hacer cumplir las normas, leyes y reglamentos institucionales, nacionales e internacionales de la salud.
- Elaborar políticas generales para la zona de su jurisdicción.
- Elaborar anualmente planes, programas y proyectos de administración, salud, investigación y capacitación para la zona austral, sometidos a consideración del jefe nacional de laboratorios de la institución en Guayaquil.
- Administrar y racionalizar los recursos humanos, materiales y financieros existentes y asignados, para llevar a cabo las políticas, programas y proyectos en el austro, de acuerdo a las normas y reglamentos vigentes.
- Realizar y presidir trimestralmente reuniones técnico administrativas con las jefaturas provinciales del instituto (Azuay, Cañar, Loja, Morona Santiago, Zamora Chinchipe).
- Recibir informes mensuales de las labores técnicas de los laboratorios australes.
- Solicitar a los niveles superiores los contratos, nombramientos, ascensos, traslados, sanciones, y cualquier otro movimiento de personal en el austro, según el reglamento respectivo presentado por la subdirección del Instituto.
- Autorizar permisos y vacaciones al personal de acuerdo con las normas respectivas vigentes.
- Suscribir contratos de arrendamiento y adquisición de materiales y equipos, etc. para el mejor funcionamiento de la institución zona austral, de conformidad con las leyes establecidas.

Fuente: Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical “Leopoldo Izquieta Pérez”

Elaborado por: Las Autoras.

Autoras:

María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS DEL PERSONAL

NOMBRE DEL CARGO: Secretaria

RESUMEN DEL CARGO: Realiza labores de secretaría, recepción y asistencia a la dirección del área. Orienta en ciertos procesos oficiales a los jefes de laboratorio de la ciudad de Cuenca.

RELACIONES FUNCIONALES: Se reporta al Director del INHMT-CUENCA.

REQUISITOS:

Instrucción Superior: Licenciada en Secretariado.

Experiencia Profesional: Un año de labores a fines.

RESPONSABILIDADES:

- Recibir y revisar la correspondencia enviada al Director de la institución.
- Tomar dictados en taquigrafía y luego transcribirlos a máquina, incluyendo documentos e informes de actividades llevadas a cabo en el Instituto Austral.
- Atender al público, brindar información requerida y establecer entrevistas con el Director.
- Realizar labores de archivos.
- Coordinar la realización de reuniones internas e interprovinciales de la zona Austral.
- Analizar información publicada en los diferentes medios de comunicación sobre aspectos relacionados con la salud y someterlos a consideración con el Director.
- Receptar llamadas telefónicas; y demás funciones que le asigne el Director del Instituto en el Austro.

Fuente: Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical “Leopoldo Izquieta Pérez”

Elaborado por: La Autoras.

Autoras:

María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez

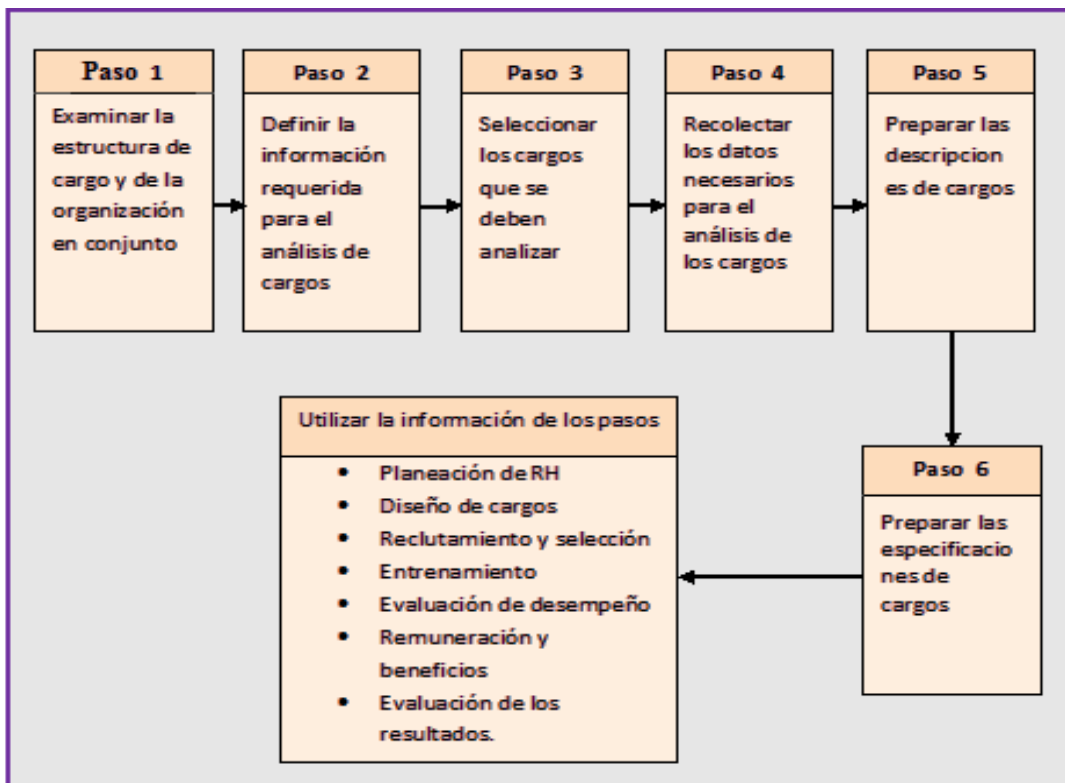


UNIVERSIDAD DE CUENCA

Pasos del proceso de análisis de cargos.

Dentro del proceso de análisis de cargos, se debe tener en cuenta que la organización es inalterable sino está, presenta un constante y dinámico cambio. Estos procesos se deben: describir, analizar y redefinir constantemente para seguir los cambios producidos en la organización y en su contenido. En el siguiente cuadro se enumera los siguientes pasos a seguir:

GRÁFICO N° 11.



Fuente: Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, quinta edición.

Realizado por: Las Autoras.

Autoras:

María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Actualmente es beneficioso para la Institución crear un modelo de diseño de cargo situacional, en donde las prescripciones no solo se basen en suposiciones de estabilidad, permanencia de los objetivos y procesos organizacionales, sino mas bien son dinámicas y por ende se fundamentan en la ampliación continua del cargo mediante el enriquecimiento de tareas, es decir como una responsabilidad básica puesta en manos del supervisor y de su equipo de trabajo.

De esta manera el modelo situacional de cargo cambia con el desarrollo personal del empleado y el desarrollo tecnológico de las tareas.

3.5.1 MODELO SITUACIONAL.

Es el enfoque más amplio y complejo, se considera tres variables: las personas, la tarea y la estructura de la organización dando lugar al modelo situacional propuesto, esto indica que cada cargo diseñado debe reunir cinco dimensiones esenciales, entre las cuales tenemos (1):

1. Variedad: Se refiere a la infinidad de habilidades exigidas por el cargo. Es decir existe variedad cuando el cargo presenta una amplia gama de operaciones o el uso de diversos equipos y procedimientos para que el cargo sea menos repetitivo y menos monótono.

(1) Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, quinta edición.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

2. Autonomía: Es el grado de independencia, libertad y criterio personal del ocupante para planear y ejecutar su trabajo; de tal forma seleccionara el equipo que utilizara y así decidir qué métodos o procedimientos seguirá.

3. Significado de las tareas: Hace referencia al conocimiento de la influencia que el cargo ejerce en otras personas o en el trabajo organizacional.

4. Identidad con la tarea: Grado en que el ocupante del cargo debe ejecutar y completar una unidad integral del trabajo.

5. Retroalimentación: Es el total de la información de retorno que recibe el ocupante para evaluar la eficiencia de sus esfuerzos en la producción de resultados. Funciona como información de retorno que recibe la persona mientras está trabajando, el cual le determina como está desempeñando su tarea o como marcha en su actividad.

Sin embargo, estas cinco dimensiones crean condiciones para la satisfacción específica derivada del cumplimiento de la tarea que realiza el ocupante, lo cual permite que:

- La persona utilice varias de sus habilidades y competencias personales en la ejecución de sus tareas.
- Los empleados tenga cierta autonomía, independencia y autodirección para realizar los trabajos.
- Las tareas que realicen los trabajadores tengan cierto sentido o razón.

Autoras:

María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Los trabajadores se sientan responsables por el éxito o fracaso de las tareas, en función de sus propios esfuerzos.
- Se evalúen y descubran su propio desempeño mientras ejecutan el trabajo sin intervención de terceras personas.

Por lo tanto, los cambios actualizan constantemente el contenido y la estructura de los cargos y exigen nuevas actitudes y habilidades a los empleados del Instituto “LIP”. De ahí la necesidad de diseñar continuamente los cargos y actualizarlos de acuerdo con los cambios ocurridos en la organización y en las características de las personas, ya que estas confrontan nuevas habilidades y nuevos conceptos, desarrolla actitudes y enriquecen su comportamiento en el trabajo. En consecuencia, el cambio principal que debe tenerse en cuenta es la modificación permanente del comportamiento humano debido a la actualización continua de su potencial.

3.5.2 CALIDAD DE VIDA EN EL AMBIENTE DE TRABAJO.

La competitividad organizacional se relaciona directamente con la calidad de vida en el trabajo. Es así, que para alcanzar los servicios que presta el Instituto “LIP”, deberá contar con personas eficientes y motivadas para desempeñar las actividades que les asignen. Para la satisfacción del usuario, la institución se esforzara en el bienestar que los trabajadores encuentren en su laborar diaria. La calidad total depende fundamentalmente de la optimización del potencial humano, de la prosperidad que experimenten las personas al trabajar o laborar en la Institución.

La calidad de vida en el trabajo comprende diversos factores, tales como:

- ✚ La satisfacción con el trabajo ejecutado.

Autoras:

María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- ✚ Reconocimientos por los resultados obtenidos
- ✚ Salarios y beneficios ofrecidos
- ✚ Buenas Relaciones humanas con el grupo de trabajo y la organización
- ✚ Buen ambiente laboral.
- ✚ Libertad de decidir, opinar y participar en una actividad.

La calidad de vida en el ambiente de trabajo no solo abarca los aspectos internos del cargo, sino también los aspectos externos. Es decir que los empleados se sientan motivados para trabajar, que se adapten a los cambios en el ambiente laboral, creatividad y voluntad de innovar o aceptar los cambios.

En definitiva, el diseño de cargos dentro de la institución representa factores elementales en la determinación de la calidad de ambiente de trabajo. Sin embargo se puede decir que, si estos factores demostraran falencias resultaría una mala insatisfacción productiva y conductas desfavorables como ausentismo, perjuicio, robo, etc. Y por lo contrario si fuese satisfactoria se llegara a un ambiente de confianza y respeto mutuo, donde la persona tratara de aumentar su obligación y elevar sus oportunidades de éxito.

3.5.3 MÉTODOS DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

Para esto es necesario diseñar el cargo, estableciendo las tareas y responsabilidades que la persona que tenga este puesto deba realizar con su equipo de trabajo. Luego de diseñado el puesto se debe identificar las tareas, deberes y responsabilidades que se espera que realice en el trabajo.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

El Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo es una herramienta básica para la Gestión de Recursos Humanos que permite aclarar las funciones de los individuos, sus aspectos, las decisiones técnicas y los equilibrios de la organización.

Para el desarrollo de este trabajo se han analizado las ventajas y desventajas de estos métodos tomando en cuenta la naturaleza de las actividades de la institución, llegando a la conclusión de que el método más apropiado es el cuestionario.

La mayoría de los autores distinguen tres métodos que se pueden utilizar para reunir información sobre los puestos, a continuación se examinara cada uno de ellos:

POR CUESTIONARIO.

La recolección de datos sobre un puesto, se pueden realizar a través de cuestionarios distribuidos a los ocupantes o al director. El cuestionario sigue la misma ruta de la entrevista, pero es efectuado por el ocupante del cargo o el Director.

La principal ventaja del cuestionario es la eficiencia y la rapidez para recoger información de un gran número de empleados, su costo operacional es menor que el de la entrevista. En cambio su planeación y montaje requiere tiempo y pruebas preliminares.

POR ENTREVISTAS.

Consiste en recoger información relacionada con el puesto que se pretende analizar, mediante un acercamiento directo y verbal con el ocupante o director de la institución.

Autoras:

María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

En definitiva se puede realizar mediante tres tipos de entrevistas:

- Entrevista individual con cada empleado.
- Entrevista grupal con los empleados que ocupan el mismo cargo.
- Entrevista con el director que conoce los puestos que se deben analizar.

La entrevista es el más utilizado de los métodos para recolectar datos sobre los puestos y así determinar sus deberes y responsabilidades.

Ventajas de la entrevista.

- a) Permite que el ocupante del puesto relacione las actividades y comportamientos que otros no consiguen definir.
- b) Proporciona la oportunidad de mostrar las posibles frustraciones que causa el puesto, y que el director no percibe.
- c) Métodos sencillo y rápido para obtener información.

Desventajas de la entrevista.

- a) Puede presentar distorsión de la información, falsificación o ideas preconcebidas.
- b) El ocupante puede exagerar ciertas responsabilidades mientras minimiza otras.
- c) El ocupante puede legitimar su visión del cargo para obtener ventajas personales relacionadas con la remuneración o la importancia del puesto.

Autoras:

María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

POR OBSERVACIÓN DIRECTA.

El análisis de cargos se efectúa observando al ocupante, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista del puesto anota los datos clave de su observación en la hoja de análisis.

OBJETIVOS DEL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

El Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo no es otra cosa que el de definir de una manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto y los factores que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito.

Dentro de estos objetivos tenemos los siguientes:

- Ayudar a la elaboración de anuncios, como base para el reclutamiento de personal.
- Determinar el perfil del ocupante del puesto, como base para la selección del personal.
- Suministrar el material necesario, como base para la capacitación de personal.
- Determinar las escalas salariales mediante la evaluación y clasificación de puestos, como base para la administración de salarios.
- Estimular la motivación del personal para facilitar la evaluación del desempeño y el mérito funcional.
- Servir de guía del supervisor en el trabajo con sus subordinados, y guía del empleado para el desempeño de sus funciones.

Autoras:

María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

3.5.4 ESTRUCTURA DEL ANALISIS DE PUESTOS.

En la estructura del análisis de puestos se expondrá cuales son los requisitos físicos e intelectuales que debe poseer el empleado, para que el puesto sea desempeñado de la mejor manera, y así poder determinar las responsabilidades y condiciones que debe desempeñar. Este análisis se refiere a cuatro requisitos, tales como:

1. Requisitos Intelectuales:

- Instrucción básica
- Experiencia
- Iniciativa necesaria
- Aptitudes necesarias

2. Requisitos Físicos:

- Esfuerzo físico necesario
- Capacidad visual
- Destreza o habilidad
- Concentración física necesaria

3. Responsabilidades:

- Supervisión de personal
- Materiales, herramientas o equipos
- Métodos y procesos
- Títulos o documentos
- Información confidencial

4. Condiciones de trabajo:

- Ambiente de trabajo
- Riesgos inherentes

Autoras:

María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Cada uno de estos requisitos está dividido en varios factores de especificación, los cuales son puntos de referencias que nos permiten analizar una gran cantidad de puestos de manera objetiva, por lo cual son elaborados de acuerdo a la naturaleza de los cargos que existe en la Institución.

3.6 RECLUTAMIENTO.

Definición: *“Es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar”.* (1)

De tal manera, el reclutamiento es el proceso de obtener más gente para propósitos operativos, por lo que el reclutamiento incluye la adquisición de recursos humanos que sirvan como inputs institucionales.

El objetivo del reclutamiento es crear un buen grupo de personas que estén disponibles y deseosas de trabajar para una entidad en particular.

1. Chiavenato Idalberto, Administración Recursos Humanos. Quinta edición.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

3.6.1 FUENTES DE RECLUTAMIENTO.

El reclutamiento de personal, requiere la investigación de todas las fuentes posibles de candidatos, tanto interna como externa para el propósito de que los aspirantes calificados sean tomados en cuenta para los nuevos puestos de trabajo, debido a la amplia variedad de disponibilidad de los aspirantes para desempeñar los distintos puestos.

El reclutamiento puede ser **interno o externo**; cuando se necesita que una persona ocupe un puesto vacante, el reclutamiento se puede hacer dentro o fuera de la organización.

Por lo que algunas instituciones prefieren reclutar personal dentro de la misma, ya que esto aumenta la moral y lealtad de los empleados. En cambio otras organizaciones prefieren reclutar externamente para revitalizar a la fuerza de trabajo e introducir nuevas maneras de pensar.

A continuación se definen dos fuentes de reclutamiento:

Fuente de Reclutamiento Interno.

El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de los empleados, quienes pueden ser ascendidos o transferidos.

Las ventajas de ocupar la vacante interna son:

- Mayores motivaciones para los empleados, ya que sus capacidades son tenidas en cuenta y se ofrecen oportunidades para la promoción.
- Mejor utilización de los empleados, ya que la Institución puede a menudo hacer uso de sus aptitudes en un puesto de trabajo diferente.

Autoras:

María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Es más fiable que un nuevo reclutamiento, por lo que al que trabaja para una organización se le conoce mejor que a un nuevo aspirante.
- La forma de reclutamiento interno es más rápida y más barata que la externa.
- Un empleado de una institución tiene más tendencia a permanecer en la misma que un candidato externo.

Reclutamiento Externo.

El reclutamiento es externo cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas, con candidatos atraídos con técnicas de reclutamiento.

Muchas vacantes se ocupan a partir de fuentes externas; incluso cuando un candidato interno es trasladado o promovido, el resultado final es que se crea una vacante en la organización que debe ocuparse desde afuera. En tanto esta fuente externa puede consumir mucho tiempo, ser caro e incierto, aunque es posible reducir estas desventajas en cierta medida mediante la previsión y la planificación.

Sin embargo estas fuentes pueden dividirse en dos clases; aquellas que son relativamente baratas, tales como:

- Recomendaciones de empleados actuales.
- Ofertas no solicitadas.
- Relaciones directas con universidades y escuelas.
- Sindicatos.
- Servicio de empleo de organizaciones profesionales.

Y aquellas fuentes externas que pueden ser caras, pero que proporcionan un acceso a un mayor número de candidatos, estos pueden ser:

Autoras:

María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Agencias privadas.
- Publicidad.

3.6.2 SOLICITUD DE EMPLEO.

Para iniciar el proceso de selección, los candidatos deben llenar un formulario de solicitud de empleo el cual provee referencias para las entrevistas.

Se puede definir el formulario de solicitud de empleo como aquel documento que emitirá el Director de Recursos Humanos, con el objetivo de obtener información de los diferentes candidatos, sobre la educación y referencias laborales.

La entrevista: Es una conversación formal y profunda que conduce a evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto. Permite la comunicación en dos sentidos: los entrevistadores obtienen información sobre el solicitante y el solicitante la obtiene sobre la organización.

Es importante aclarar que se debe hacer dos entrevistas, en tanto una va dirigida por el departamento de recursos humanos y la otra para el director.

Propósitos de la entrevista:

- Conocer personalmente al aspirante
- Nos sirven para formular juicios sobre el entusiasmo e inteligencia del candidato.

Sin embargo la solicitud de empleo está formada por los siguientes elementos:

- Datos personales
- Preparación académica
- Experiencias laborales

Autoras:

María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez



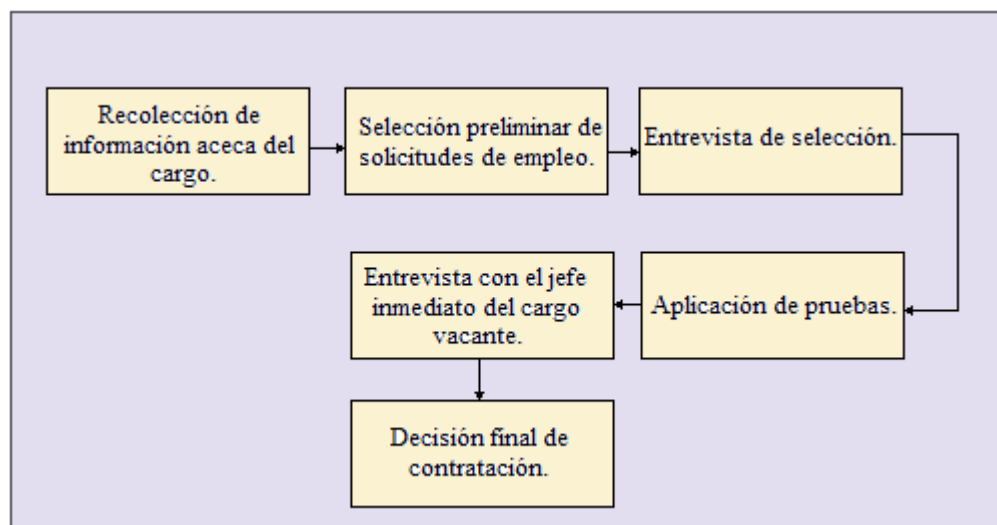
- Referencias personales

Ver **Anexo N° 1.**

3.6.3 PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL.

En la selección de personal, una vez que se haya reclutado a una serie de candidatos, se pasa a la selección del mejor aspirante. Para el caso del instituto se presenta un proceso de selección con diferentes etapas secuenciales presentadas en el siguiente grafico:

Gráfico N° 12.
PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL



Fuente: Administración de Personal; William Werther, Tercera Edición.

El gráfico anterior nos demuestra los pasos para la selección del personal, que son los siguientes:

Paso 1: *Recolección de información acerca del cargo.*

Autoras:

María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

La recolección de información acerca de cualquier cargo vacante en la institución, se puede obtener en base a la descripción y análisis de cargos que se desarrolla en este trabajo de investigación, es decir: su contenido y los requisitos que debe cumplir el aspirante.

Paso 2: Selección preliminar de la solicitud de empleo.

Este proceso de selección se lo realiza comparando la totalidad de las solicitudes de empleo, que han sido entregadas por el Instituto “Leopoldo Izquieta Pérez”, durante el proceso de reclutamiento y llenadas por los candidatos al cargo vacante.

Paso 3: Entrevista de selección.

“La entrevista de selección consiste en una conversación formal para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el aspirante.”

La entrevista se caracteriza por su flexibilidad, debido a que puede adaptarse a la selección de empleados no calificados y calificados.

El objetivo de la entrevista no es solamente obtener datos del aspirante, sino también de dar a conocer lo que será su trabajo en la organización, y las normas principales establecidas por la institución.

El entrevistador: Es necesario conocer los fundamentos técnicos que el entrevistador deberá tomar en cuenta:

- ❖ **Aptitud:** Son las condiciones personales bien calificadas, como en el nivel intelectual, objetividad e independencia de criterio, sociabilidad, control emotivo, etc.

Autoras:

María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- ❖ **Formación:** Se refiere al conocimiento pleno de las normas y reglamentos que existan en la Institución, para de esta manera poder aclarar cualquier pregunta que se formule en el transcurso de la entrevista, con un estudio minucioso del puesto de trabajo que podrá ocupar el aspirante para poder establecer las oportunas relaciones entre el entrevistado y su posible actividad futura.

Paso 4: Pruebas de selección

Las pruebas de conocimiento, o de capacidad que se aplican dentro del proceso de selección, buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos exigidos por el cargo, o el grado de capacidad o habilidad para ejecutar ciertas tareas.

En la elaboración de estas pruebas se tomara en cuenta como base los datos obtenidos en el análisis y descripción de cargos, por lo que dará el enfoque para encontrar en los candidatos aptitudes, conocimientos, habilidades que se requiere en el cargo vacante.

Paso 5: Verificación de datos y referencias laborales.

Las referencias laborales difieren de lo personal, en cuanto se describe la trayectoria del solicitante en el campo de trabajo que ha desempeñado. Por otra parte las referencias laborales pueden proporcionar información importante sobre el candidato.

Autoras:

María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Paso 6: Descripción del puesto

Una descripción detallada de las responsabilidades del puesto y del entorno en que habrá de trabajar, el solicitante permite que éste comprenda a fondo el tipo de decisión que adopta al aceptar.

Paso 7: Decisión de contratar.

La decisión de contratar al aspirante corresponde al Departamento de Personal con el fin de mantener la buena imagen de la Institución.

3.7. APLICACIÓN PRÁCTICA

3.7.1 DISEÑO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN EL INSTITUTO “LEOPOLDO IZQUIETA PÉREZ”.

3.7.2 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Definición: Según William Werther define lo siguiente: *“Es un proceso sistemático y estructurado destinado a determinar y comunicar a los trabajadores la forma en que están desempeñando su trabajo”.*

Se puede decir que es un proceso técnico realizado en forma integral, sistemática y continua por parte de los dirigentes; en el que se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y el comportamiento laboral.

La evaluación debe estar directamente relacionada con el puesto que debe ser práctico y confiable. De tal manera, que su objetivo será proporcionar una descripción precisa del empleado durante su pasado o actual desempeño.

Autoras:

María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Para realizar la evaluación se establecen estándares de desempeño, por lo que estos se basan en los elementos relacionados con el puesto. El resultado de la evaluación servirá para determinar parámetros claros que fortalezcan la toma de decisiones o toma de medidas correctivas necesarias.

El proceso de evaluación es diseñado por el departamento de personal, en tanto es importante suministrar información al empleado sobre el proceso que se va aplicar, por lo cual es conveniente una entrevista personal.

Sin embargo existen varias razones por las cuales se debe evaluar al personal:

- Mejora el desempeño del personal
- Políticas de compensación
- Decisiones de ubicación
- Necesidades de capacitación y desarrollo
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional
- Desafíos externos

Para evaluar al personal de la Institución se seguirá el siguiente proceso:

1. **Designar a la persona que va a ejecutar la evaluación:** En este caso será el Director de la institución que es la persona idónea para realizarlo, debido a que tiene amplia trayectoria, conoce el entorno y las funciones de cada empleado.

2. **Capacitar al evaluador:** Es la preparación sobre el tema, es decir cómo evaluar, el método a aplicar, y los errores que no se debe cometer en la evaluación.

3. **Preparación del cuestionario para la correspondiente evaluación al personal:** Establecer las pautas necesarias a ser tomadas en cuenta para la evaluación.

Autoras:

María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

4. **Evaluación de cada empleado:** Es el registro de resultados luego de terminar sus actividades.

5. **Revisión de la evaluación:** Es la obtención de los correspondientes resultados.

6. **Tomar decisiones luego de analizar los resultados obtenidos:** Esto se referirá a las decisiones en cuanto a pago de incentivos, promociones, transferencias, alza de sueldos, cursos de capacitación, etc.

Por lo tanto en la evaluación del desempeño se busca lo siguiente:

- ✚ Contribuir al mejoramiento del desempeño mediante la identificación de fortalezas y habilidades.
- ✚ Identificar quienes tengan la capacidad suficiente para asumir las debidas responsabilidades que se le asigne.
- ✚ Ayudar a decidir sobre los incentivos que se relacionen de manera justa en el nivel en que se desempeñe.

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño son:

- ✓ Mejorar el desempeño laboral.
- ✓ Asignar al personal los puestos más idóneos según sus conocimientos, habilidades y destrezas.
- ✓ Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la institución.

Autoras:

María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

3.7.3 ESTANDARES DE DESEMPEÑO.

Son indicadores que nos proporcionan una medición más objetiva tomando como base el análisis y descripción de puestos, el responsable puede decidir cuáles son los elementos esenciales a ser evaluados.

Cuando se carece de información debido a modificaciones en el puesto, los estándares pueden desarrollarse por medio de observaciones directas sobre el puesto.

3.7.4 MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO.

Son sistemas de calificación utilizados para evaluar cada labor o actividad, para que las mediciones puedan ser útiles deben ser de un uso fácil, comprensibles, confiables, y que califiquen los elementos esenciales que determinan el desempeño.

Sin embargo, las mediciones objetivas del desempeño son las que resultan verificables por otras personas; es decir las mediciones tienden a ser de índole cuantitativa. Las mediciones subjetivas son calificaciones no verificables, que pueden considerarse como opiniones del evaluador.

Por tanto, en las mediciones objetivas y subjetivas no se debe dar preferencia a determinados empleados ya sea por amistad u otras razones.

3.7.5 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Esto se trata de una serie de técnicas que ayudan a evaluar cómo el personal pone en práctica sus conocimientos, experiencias adquiridas, así como el manejo de las relaciones interpersonales formales y no formales en el puesto de trabajo.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Estos sistemas efectivos de evaluación del desempeño pueden aplicarse a través de:

- Técnicas orientadas a la tarea.
- Técnicas orientadas a las personas.
- Sistemas de retroalimentación.
- Sistemas de mejora del rendimiento.

Para evaluar al personal de la Institución se utilizará lo siguiente:

- **Método de Selección Forzada:** Se refiere a que se obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada afirmación que se encuentra, las frases pueden tener variaciones de significado positivas y negativas. La habilidad de aprendizaje, las relaciones interpersonales, el desempeño son categorías en las que se agrupan a las diferentes preguntas de la evaluación. El grado de efectividad del trabajador en cada uno de estos aspectos se puede medir sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador.
- **Método de Escalas de Puntuación:** Es un método fácil de construir y tiene una gran utilización, la evaluación se basa únicamente en las opiniones de la persona que confiere la calificación de acuerdo al desenvolvimiento del empleado, en una escala establecida que va de bajo hacia alto.
- **Método de Investigación de campo:** En este sistema, un representante calificado del departamento de personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. La participación de un profesional calificado permite que aumente la confiabilidad y la confiabilidad pero es probable que el aumento resultante en el costo haga que este método sea caro y poco práctico en muchas organizaciones.

Autoras:

María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- **Métodos de incidentes gráficos:** Se basa en el comportamiento humano, en el cual pueden existir características capaces de llevar a resultados positivo de éxito o negativos como el fracaso. Se trata de una técnica en que el gerente observa y registra sea cual fuere el resultado con respecto al desempeño del personal
- **Método por comparación de pares:** Método que compara a los empleados de dos en dos, su fundamento base es la comparación. En la columna de la derecha se anota aquel cuyo desempeño se considera mejor. En este método también puede utilizarse factores de evaluación. De este modo, cada hoja de formulario será ocupada por un factor de evaluación del desempeño; se lo recomienda para evaluadores que no tengan otros métodos de evaluación más precisos, puesto que son sencillos y poco eficientes.
- **Método de Autoevaluación:** Puede constituir una técnica de evaluación muy útil, cuyo objetivo es alentar el desarrollo individual. Pueden ser útiles para la determinación de objetivos a futuro. Cuando los empleados se autoevalúan es mucho menos probable que se presente actitudes defensivas.

Por lo tanto, cuando se utilizan las autoevaluaciones para determinar las áreas que se necesitan mejorar, puede esto resultar de gran utilidad para poder determinar objetivos personales a futuro.

- **Método de Administración por objetivos:** Consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Los empleados se encuentran en posición de estar



UNIVERSIDAD DE CUENCA

más motivados para lograr sus objetivos, por haber participado en su formulación. Además los empleados pueden efectuar ajustes periódicos para asegurarse el logro de sus objetivos.

- **Método de Evaluaciones psicológicas:** Se emplean psicólogos para evaluaciones, su función esencial es la evaluación de cada empleado y no de su desempeño anterior. La evaluación consiste, generalmente, en entrevistas de profundidad, exámenes psicológicos, pláticas con los supervisores, etc. Se pueden tomar decisiones de ubicación y desarrollo que conforman la carrera profesional del empleado. Debido a que el procedimiento es lento y costoso, generalmente se reserva a gerentes jóvenes y brillantes, de quienes se consideran que poseen gran poder de ascenso.

Autoras:

María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES.

Culminado el presente trabajo de investigación, se concluyó lo siguiente:

- Actualmente la Institución no cuenta con un departamento de recursos humanos, debido a que no existe una clara definición respecto a los puestos de trabajo.
- Al no estar definidas las actividades de los puestos de trabajo, las funciones y responsabilidades a las que están sujetos el personal; generaría incertidumbre en las gestiones de autoridad y responsabilidad que cada empleado debería tener y conocer acerca de sus labores.
- El Instituto “Leopoldo Izquieta Pérez” antes no cuenta con una definición clara de las políticas de personal, mucho menos con procedimientos establecidos para reclutar y seleccionar al personal idóneo.
- La Administración de Recursos Humanos a desarrollarse dentro de la Institución es de vital importancia, principalmente se conseguirá instaurar de forma organizada las tareas o actividades a cumplir por parte del empleado mediante un control eficaz de personal.
- Es imprescindible contar con la persona que conozca o tenga la habilidad suficiente para reclutar, seleccionar, desarrollar y conservar a los mejores empleados, de esta manera diseñar de forma correcta los cargos que necesita la Institución.

Autoras:

María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

RECOMENDACIONES.

- Contar con un departamento de recursos humanos, ya que es una Institución que está en constante cambio, y por ende es necesario tener una buena administración del Talento Humano.
- Analizar y estudiar el expediente de cada uno de los funcionarios y en base a este, se les ubique en el Departamento idóneo al que se exige su perfil, consiguiendo así un mejor desempeño de sus actividades.
- El Departamento de Recursos Humanos debe contar con una buena planificación, organización, dirección, control y evaluación para ejecutar de mejor forma las actividades respectivas.
- La capacitación a los empleados de la Institución sea en base a una planificación, de manera de quien la reciba amplíe sus conocimientos, en el desarrollo y cumplimiento de sus actividades beneficiosas, utilizando sus talentos y los avances tecnológicos que permitan competir en un mundo globalizado.
- Que la Unidad administrativa de Recursos Humanos de la Institución lleve un adecuado control del personal, y mantenga sesiones de trabajo con la finalidad de saber las inquietudes y necesidades del factor humano, considerando que es la base para el funcionamiento de la entidad.
- Se recomienda mejorar la política institucional, poniendo más énfasis en el cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas.

Autoras:

María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Anexo N° 1



SOLICITUD DE EMPLEO INSTITUTO NACIONAL DE HIGIENE Y MEDICINA TROPICAL "LEOPOLDO IZQUIETA PÉREZ"

Fecha: 01-12-10 Cargo que aspira: CITOLOGA Aspiración salarial: _____

Nota: El presente formato deberá ser llenado con letra imprenta, legible sin tachones y lo más claro posible.

1. DATOS PERSONALES:

Apellidos y nombres: CELI CARRION PATRICIA Soledad N° de cédula: 1103919393

Fecha de nacimiento: 18-09-1981 Lugar: Loja Edad: 29

Dirección del domicilio: Ciudadela Galinas del Paraíso Ciudad: Cuenca

Teléfono: _____ e-mail: sokeli18@hotmail.com

Estado civil: Concubina N° de carga familiar: 2

2. EDUCACIÓN:

Instrucción	Nombre de la Institución	Título y Especialización	Ultimo año aprobado
Primaria	<u>LA Inmaculada</u>	<u>Citohistotecnología</u>	
Secundaria	<u>LA Inmaculada</u>		
Superior	<u>E.S. Sanpedro Claver</u>		
Estudia actualmente			

Horario de estudios: _____

3. EXPERIENCIA LABORAL:

Nombre de la empresa: Hospital Monte Sinaí CEDAPSINAI Teléfonos: 2889464

Cargo(s) desempeñado(s): Citohistotecnóloga

Actividades realizadas: Técnica de Patina, Inmunohistoquímica, Citología etc

Tiempo de Trabajo.

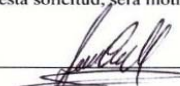
Desde: octubre 2008 Hasta: la presente fecha Motivo de retiro: _____

Sueldo inicial: 300 Sueldo final: 500 Jefe inmediato: DR. Angel Gutierrez

4. REFERENCIAS PERSONALES (No familiares):

Nombre	Empresa	Puesto	Teléfono
<u>DR. Angel Gutierrez</u>	<u>CEDAPSINAI</u>	<u>PATOLOGO</u>	<u>2889464</u>

Yo, Soledad Celi Carrion certifico que la información anterior es fidedigna y autorizo a la entidad a verificar los datos proporcionados, acepto que cualquier declaración falsa en esta solicitud, será motivo suficiente para que se me elimine del proceso de selección y de la base de datos de la misma.


 Firma del Aspirante

Fuente: Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical "Leopoldo Izquieta Pérez"

Autoras:
María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Anexo N° 2



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DEL PERSONAL INSTITUTO NACIONAL DE HIGIENE Y MEDICINA TROPICAL “LEOPOLDO IZQUIETA PÉREZ”

NOMBRE DEL CARGO: Contador C.P.A.

RESUMEN DEL CARGO: Realizar actividades de contabilidad, llevando libros que exigen los reglamentos de LOAFIC.

RELACIONES FUNCIONALES: Reporta al Director del INHM ZONA AUSTRAL

REQUISITOS:

Instrucción Superior: Contador Público Auditor CPA.

Experiencia Profesional: Dos años de labores Contables.

RESPONSABILIDADES:

- Organizar, diseñar e implementar la contabilidad, los registros y los libros que exige la LOAFIC.
- Elaborar, controlar y revisar el presupuesto del movimiento económico de la Institución.
- Registrar ingresos, egresos por distintos conceptos.
- Preparar informes periódicos sobre el movimiento contable y efectuar la conciliación de cuentas.
- Analizar y clasificar cuentas y desglose de documentos.
- Mantener actualizados los registros de bienes muebles y activos fijos.
- Registrar y controlar las cuentas auxiliares de conformidad con recibos, comprobantes, etc.
- Elaborar comprobantes de ingresos y egresos, notas de crédito, notas de débito y otros que corresponden a la actividad contable, previa la revisión de documentos de respaldo.
- Revisar diariamente los movimientos bancarios.
- Coordinar sus labores con los otros Procesos y subprocesos.

Fuente: Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical “Leopoldo Izquieta Pérez”.

Elaborado por: Las Autoras.

Autoras:

María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Anexo N° 3 INSTITUTO NACIONAL DE HIGIENE Y MEDICINA TROPICAL “LEOPOLDO IZQUIETA PÉREZ”

TESORERIA Y RECAUDACION

NOMBRE DEL CARGO: Tesorero

RESUMEN DEL CARGO: Organiza y coordina las operaciones de ingresos y egreso de los recursos económicos del Instituto “LIP”.

RELACIONES FUNCIONALES: Reporta al Director del INHM ZONA AUSTRAL

REQUISITOS:

Instrucción Superior: Contador Público CPA.

Experiencia Profesional: Dos años de labores afines.

RESPONSABILIDADES:

- Organizar y controlar el funcionamiento de los sistemas de recaudaciones, recepción, custodia de fondos, valores, títulos y garantías, verificación y entrega de valores.
- Responder personalmente de los valores a su cargo.
- Ejecutar el movimiento económico a través de los ingresos, egresos, transferencias Ministerio de finanzas, SPI, DEPOSITOS Directos.
- Realizar el arqueo diario de los ingresos y egresos de dinero.
- Controlar los comprobantes y documentos contabilizados.
- Receptar y revisar la documentación a fin de verificar los egresos.
- Colaborar en la elaboración del presupuesto del instituto
- Cobro de valores por concepto de análisis realizado en los diferentes procesos y subprocesos de la institución, en base a las especies valoradas entregadas por la sede central de la misma.
- Asesorar a los directivos referentes a consultas económicas de la institución.
- Firmar cheques previas facturas de servicios básicos con conocimiento del director del instituto
- Realizar los depósitos diarios a la cuenta única del INHM en el Bco. de Guayaquil.
- Entregar informes diarios, quincenales, mensuales y anuales del movimiento económico de este departamento a la sede central y al Director del instituto de cuenca.

Fuente: Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical “Leopoldo Izquieta Pérez”.

Elaborado por: Las Autoras.

Autoras:

María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Anexo N° 4

INSTITUTO NACIONAL DE HIGIENE Y MEDICINA TROPICAL “LEOPOLDO IZQUIETA PÉREZ”

NOMBRE DEL CARGO: Bodeguero

RESUMEN DEL CARGO: Receta, controla y entrega los materiales, suministros y toda clase de sustancias químicas y otros en la bodega del instituto “LIP”.

RELACIONES FUNCIONALES: Reporta al Director del INHM “LIP”

REQUISITOS:

Instrucción Superior: Lic. en Ciencias de Comercio y Administración.

Experiencia Profesional: Un año de labores afines.

RESPONSABILIDADES:

- Efectuar y controlar la entrega, recepción, ubicación y acondicionamiento de toda clase de sustancias.
- Verificar que la calidad de material a recibir este en buenas condiciones y que se ajuste a lo estipulado en la factura y en el pedido.
- Llevar kardex sobre ingresos y egresos de materiales y suministros de bodegas.
- Mantener registro de existencias y llevar kardex sobre la caducidad de reactivos y demás sustancias.
- Revisar los documentos que respaldan el ingreso y egreso de materiales y sustancias de bodega.
- Realizar los egresos de materiales de acuerdo al pedido de los diferentes laboratorios y departamentos del instituto.
- Mantener los archivos de los diferentes trámites para los inventarios respectivos.
- Presentar informes y sugerir cambios que procuren mejoras en el funcionamiento de la bodega.
- Reportar las sustancias vencidas para su respectiva devolución o destrucción.
- Informar al Director sobre las necesidades de materiales y sustancias.
- Coordinar actividades con otras áreas del instituto.

Fuente: Instituto de Higiene y Medicina Tropical “Leopoldo Izquieta Pérez”

Elaborado por: Las Autoras.

Autoras:

María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Anexo N° 5

INSTITUTO NACIONAL DE HIGIENE Y MEDICINA TROPICAL “LEOPOLDO IZQUIETA PÉREZ”

AUXILIARES DE SERVICIO

NOMBRE DEL CARGO: Conserje

RESUMEN DEL CARGO: Realizar labores variadas de servicios generales en las áreas administrativas y técnicas.

RELACIONES FUNCIONALES: Reporta al Director del INHM

REQUISITOS:

Educación: Bachiller

Experiencia Profesional: No indispensable.

RESPONSABILIDADES:

- Ejecuta labores variadas que en ocasiones requieren de alguna experiencia o pericia.
- Limpiar oficinas, laboratorios, mobiliarios, utensilios y otros.
- Hacer servicio de mensajería dentro del instituto.
- Colaborar en la ejecución de labores sencillas de oficina.
- Colaborar en el transporte de carga y descarga de materiales que se utilizan en los diferentes laboratorios de la institución.
- Lavado de recipientes y utensilios utilizados en los laboratorios.

Fuente: Instituto de Higiene y Medicina Tropical “Leopoldo Izquieta Pérez”

Elaborado por: Las Autoras.

Autoras:

María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Anexo N° 6

INSTITUTO NACIONAL DE HIGIENE Y MEDICINA TROPICAL “LEOPOLDO IZQUIETA PÉREZ”

NOMBRE DEL CARGO: Chofer

RESUMEN DEL CARGO: Conducir el vehículo de la institución. Transportar al personal en las actividades pertinentes de su trabajo, así como también el material que llegue o envíe el instituto.

RELACIONES FUNCIONALES: Reporta al Director del instituto “LIP”.

REQUISITOS:

Educación: Bachiller

Experiencia Profesional: Dos años de conducir vehículo.

RESPONSABILIDADES:

- Velar por el óptimo funcionamiento y buena conservación del vehículo a su cargo.
- Revisar y registrar la ruta diaria del vehículo.
- Revisar el consumo de combustible, agua y aceite.
- Efectuar reparaciones menores de mecánica en el vehículo y devolver las piezas y accesorios dañados a la bodega.
- Reportar a la dirección sobre novedades del vehículo para que se ejecute el mantenimiento preventivo o correctivo y otros informes que sean requeridos.
- Solicitar las ordenes de salida del vehículo a su superior.
- Dejar y retirar paquetes de otras provincias.
- Coordinar actividades con los jefes de laboratorio para su debida transportación.

Fuente: Instituto de Higiene y Medicina Tropical “Leopoldo Izquieta Pérez”

Elaborado por: Las Autoras.

Autoras:

María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Anexo N° 7

INSTITUTO NACIONAL DE HIGIENE Y MEDICINA TROPICAL “LEOPOLDO IZQUIETA PÉREZ”

NOMBRE DEL CARGO: Guardián

RESUMEN DEL CARGO: Vigilar la entrada y salida de personas, además de información general que puede brindar a las mismas.

RELACIONES FUNCIONALES: Reporta al Director del institución.

REQUISITOS:

Educación: Bachiller y pertenecer a una compañía de Seguridad Privada.

Experiencia Profesional: Un año de labores.

RESPONSABILIDADES:

- Abrir y cerrar la puerta del instituto en las horas establecidas.
- Colaborar con la dirección en el control del personal, en cuanto a la puntualidad.
- Controlar y vigilar el buen comportamiento de las personas que acuden a utilizar los servicios que brinda el instituto.
- Colocar las seguridades respectivas en puertas, vallas y ventanas, a la hora de cerrar el instituto.
- Llevar a cabo la vigilancia nocturna mediante recorridos frecuentes.
- Informar al director de acontecimientos fuera de lo normal acaecidos esas horas de la noche.

Fuente: Instituto de Higiene y Medicina Tropical “Leopoldo Izquieta Pérez”

Elaborado por: Las Autoras

Autoras:

María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Anexo N° 8

INSTITUTO NACIONAL DE HIGIENE Y MEDICINA TROPICAL “LEOPOLDO IZQUIETA PÉREZ”

NOMBRE DEL CARGO: Jefe del laboratorio de Bromatología

RESUMEN DEL CARGO: Organiza, dirige y supervisa las actividades administrativas y técnicas de su laboratorio, realiza exámenes bromatológicos en alimentos y físico químico en aguas y bebidas alcohólicas.

RELACIONES FUNCIONALES: Reporta al Director del instituto.

Supervisa a los auxiliares de laboratorio de bromatología y practicantes del laboratorio.

REQUISITOS:

Instrucción Superior: Doctora en Bioquímica Farmacéutica o Ing. en alimentos con conocimientos administrativos.

Experiencia Profesional: Tres años de labores en la institución.

RESPONSABILIDADES:

- Cumplir y hacer cumplir las normas, leyes y reglamentos institucionales, nacionales e internacionales de salud.
- Organizar, dirigir y supervisar los planes y programas de su proceso.
- Preparar y presentar al director del instituto los POA.
- Vigilar que los servicios que preste este laboratorio a su cargo alcance los niveles técnico, profesionales más altos de calidad, con el fin de brindar una atención oportuna y eficiente a los usuarios.
- Será responsable de la confiabilidad, exactitud, oportunidad, reserva e información de los exámenes realizados a los usuarios.
- Coordinar el trabajo de laboratorio a su cargo con el laboratorio de Microbiología para la entrega de resultados
- Asesoramiento a los interesados sobre el trámite para la obtención del Registro sanitario.
- Análisis previo para tramitar la obtención de Reg. Sanitario de alimentos procesados.
- Control de calidad de los análisis de alimentos, y aguas solicitadas por las direcciones provinciales de salud del Azuay, municipios, industrias y particulares.
- Realizar funciones de docencia y capacitación a estudiantes universitarios y profesionales.

Fuente: Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical “Leopoldo Izquieta Pérez”

Elaborado por: Las Autoras

Autoras:

María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Anexo N° 9

INSTITUTO NACIONAL DE HIGIENE Y MEDICINA TROPICAL “LEOPOLDO IZQUIETA PÉREZ”

NOMBRE DEL CARGO: Auxiliar de Laboratorio Bromatología

RESUMEN DEL CARGO: Sigue las instrucciones del jefe de laboratorio de Bromatología para ejecutar labores auxiliares de cierta complejidad.

RELACIONES FUNCIONALES: Reporta al Jefe de Laboratorio de Bromatología.

REQUISITOS:

Instrucción Superior: Doctora en Bioquímica Farmacéutica o Tecnóloga de Alimentos.

Experiencia Profesional: Un año de labores a fines.

RESPONSABILIDADES:

- Colaborar con su jefe de laboratorio en la preparación de los programas que el departamento plantea.
- Recibir, clasificar y preparar las muestras para el análisis respectivo.
- Preparación y estandarización de reactivos de acuerdo al análisis concerniente.
- Preparar material y equipo necesario para los análisis.
- Realizar la limpieza, lavado y esterilización de los instrumentos del laboratorio.
- Recibir material requerido a bodega.
- Presentar informes diarios y elaborar estadísticas de trabajos realizados.
- Realizar entrega de resultados previa revisión del jefe de laboratorio.
- Emisión de órdenes de pago por los análisis realizados por el laboratorio.
- Transcribir los resultados de los análisis realizados.
- Archivo de documentos.

Fuente: Instituto de Higiene y Medicina Tropical “Leopoldo Izquieta Pérez”

Elaborado por: Las Autoras

Autoras:

María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Anexo N° 10

INSTITUTO NACIONAL DE HIGIENE Y MEDICINA TROPICAL “LEOPOLDO IZQUIETA PÉREZ”

NOMBRE DEL CARGO: Jefe del Laboratorio de Bacteriología.

RESUMEN DEL CARGO: Organiza, dirige y supervisa las actividades administrativas y técnicas de su laboratorio. Realiza exámenes microbiológicos de alimentos y bacteriológicos en análisis clínico.

RELACIONES FUNCIONALES: Reporta al Director del INHMT
Supervisa a los auxiliares del laboratorio de Bromatología y practicantes.

REQUISITOS:

Instrucción Superior: Doctora en Bioquímica y Farmacia con conocimientos administrativos.

Experiencia Profesional: Tres años de labores profesionales en la institución.

RESPONSABILIDADES:

- Cumplir y hacer cumplir las normas, leyes y reglamentos institucionales, nacionales e internacionales de salud.
- Organizar, dirigir y supervisar los planes y programas de su proceso.
- Preparar y presentar al director del instituto los POA.
- Vigilar que los servicios que preste este laboratorio a su cargo alcance los niveles técnico, profesionales más altos de calidad, con el fin de brindar una atención oportuna y eficiente a los usuarios.
- Será responsable de la confiabilidad, exactitud, oportunidad, reserva e información de los exámenes realizados a los usuarios.
- Coordinar el trabajo de laboratorio a su cargo con el de Bromatología para la entrega de resultados.
- Realizar los pedidos de equipos instrumental, material, reactivos, etc. necesarios para el laboratorio y controlar los niveles de existencia e índices de consumo respectivos.

Sección Bacteriología Clínica:

- Aislamiento e identificación de gérmenes causantes de enfermedades infectocontagiosas de carácter epidémico como cólera y difteria.
- Aislamiento de gérmenes patógenos mediante cultivos y pruebas bioquímicas en diversas muestras clínicas. antibiogramas.

Fuente: Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical “Leopoldo Izquieta Pérez”

Elaborado por: Las Autoras.

Autoras:

María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Anexo N° 11

INSTITUTO NACIONAL DE HIGIENE Y MEDICINA TROPICAL “LEOPOLDO IZQUIETA PÉREZ”

NOMBRE DEL CARGO: Auxiliar del Laboratorio de Bacteriología

RESUMEN DEL CARGO: Sigue las instrucciones del jefe de laboratorio de Bacteriología para ejecutar labores auxiliares de cierta complejidad.

RELACIONES FUNCIONALES: Reporta al Jefe de Laboratorio de Bacteriología.

REQUISITOS:

Instrucción Superior: Doctora en Bioquímica y Farmacia con conocimientos administrativos.

Experiencia Profesional: Un año de labores a fines.

RESPONSABILIDADES:

- Colaborar con su jefe de laboratorio en la preparación de los programas que el departamento plantea.
- Recibir, clasificar y preparar las muestras para el análisis respectivo.
- Preparación y estandarización de reactivos de acuerdo al análisis concerniente.
- Preparar material y equipo necesario para los análisis.
- Realizar la limpieza, lavado y esterilización de los instrumentos del laboratorio.
- Recibir material requerido a bodega.
- Presentar informes diarios y elaborar estadísticas de trabajos realizados.
- Realizar entrega de resultados previa revisión del jefe de laboratorio.
- Emisión de órdenes de pago por los análisis realizados por el laboratorio.
- Cuidado de los equipos de laboratorio.
- Transcribir los resultados de los análisis realizados.
- Será responsable del material y equipo a su cargo.
- Coordinar las actividades que ejerce junto con otros laboratorios.
- Demás funciones que le asigne el Jefe del Laboratorio.

Fuente: Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical “Leopoldo Izquieta Pérez”

Elaborado por: Las Autoras.

Autoras:

María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Anexo N° 12

INSTITUTO NACIONAL DE HIGIENE Y MEDICINA TROPICAL “LEOPOLDO IZQUIETA PÉREZ”

NOMBRE DEL CARGO: Jefe de laboratorio de Micobacterias (tuberculosis)

RESUMEN DEL CARGO: Organiza, dirige y supervisa las actividades administrativas y técnicas del laboratorio. Realización de análisis específicos de tuberculosis.

RELACIONES FUNCIONALES: Reporta al Director de la Institución.

Supervisa a los auxiliares de laboratorio de tuberculosis y practicantes.

REQUISITOS:

Instrucción Superior: Doctora en Bioquímica y Farmacia con conocimientos administrativos.

Experiencia Profesional: Tres años de labores.

RESPONSABILIDADES:

- Cumplir y hacer cumplir las normas, leyes y reglamentos institucionales, nacionales e internacionales de salud.
- Organizar, dirigir y supervisar los planes y programas de su proceso.
- Preparar y presentar al director del instituto los POA.
- Vigilar que los servicios que preste este laboratorio a su cargo alcance los niveles técnico, profesionales más altos de calidad, con el fin de brindar una atención oportuna y eficiente a los usuarios.
- Capacitar al personal de laboratorio de las diferentes unidades de salud de la red austral.
- Revisión y comprobación de las órdenes de pago elaboradas de acuerdo a los valores existentes.
- Análisis y diagnóstico del bacilo tuberculoso y micobacterioso para pacientes del MSP, IESS y particulares de la zona austral.
- Mantener el nivel de calidad óptimo de las baciloscopias en todas las unidades de salud de la región mediante supervisión directa, como indirecta a través de la relectura de láminas.
- Elaborar y distribuir los colorantes para la detección del bacilo tuberculoso a los laboratorios de la región austral.

Fuente: Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical “Leopoldo Izquieta Pérez”

Elaborado por: Las Autoras

Autoras:

María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Anexo N° 13

INSTITUTO NACIONAL DE HIGIENE Y MEDICINA TROPICAL "LEOPOLDO IZQUIETA PÉREZ"

NOMBRE DEL CARGO: Auxiliar de Laboratorio de Micobacterias Tuberculosis

RESUMEN DEL CARGO: Sigue las instrucciones del jefe de laboratorio de Mico bacterias tuberculosis para ejecutar labores auxiliares de cierta complejidad.

RELACIONES FUNCIONALES: Reporta al Jefe de Laboratorio de Mico bacterias.

REQUISITOS:

Instrucción Superior: Tecnóloga Clínica.

Experiencia Profesional: Un año de labores a fines.

RESPONSABILIDADES:

- Colaborar con su jefe de laboratorio en la preparación de los programas que el departamento plantea, especialmente en el P.NT.
- Tomar las muestras de los pacientes previa constatación de la orden del M.S.P, IESS o médicos particulares.
- Preparar las muestras para el análisis respectivo.
- Preparar medios de cultivo (LOWENSTEIN- YENSEN y STOWE BRINK), y realizar siembras de muestras.
- Colaborar en la relectura de láminas provenientes de las cinco provincias australes.
- Preparación y estandarización de reactivos de acuerdo al análisis concerniente, a más de elaborar los colorantes necesarios para los análisis.
- Preparar material y equipo necesario para los análisis.
- Realizar la limpieza, lavado y esterilización de los instrumentos del laboratorio.
- Presentar informes diarios y elaborar estadísticas de trabajos realizados.
- Realizar entrega de resultados previa revisión del jefe de laboratorio.
- Emisión de órdenes de pago por los análisis realizados por el laboratorio.
- Cuidado de los equipos de laboratorio.
- Transcribir los resultados de los análisis realizados.
- Será responsable del material y equipo a su cargo.
- Coordinar las actividades que ejerce junto con otros laboratorios.

Fuente: Instituto de Higiene y Medicina Tropical "Leopoldo Izquieta Pérez"

Elaborado por: Las Autoras.

Autoras:

María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Anexo N° 14

INSTITUTO NACIONAL DE HIGIENE Y MEDICINA TROPICAL “LEOPOLDO IZQUIETA PÉREZ”

NOMBRE DEL CARGO: Jefe del Laboratorio de Control de Psicotrópicos y Estupefacientes.

RESUMEN DEL CARGO: Organiza, dirige y supervisa las actividades administrativas y técnicas de su laboratorio. Análisis de droga incautada por el Poder Judicial en la Región del Austro. Fiscalización del manejo de Psicotrópicos y Estupefacientes en las farmacias de Azuay y Cañar.

RELACIONES FUNCIONALES: Reporta al Director del instituto.

Supervisa a los auxiliares del Laboratorio y practicantes.

REQUISITOS:

Instrucción Superior: Doctora en Bioquímica Farmacéutica con conocimientos administrativos.

Experiencia Profesional: Tres años de labores.

RESPONSABILIDADES:

- Cumplir y hacer cumplir las normas, leyes y reglamentos institucionales, nacionales e internacionales de salud.
- Organizar, dirigir y supervisar los planes y programas de su proceso.
- Preparar y presentar al director del instituto los POA.
- Vigilar que los servicios que preste este laboratorio a su cargo alcance los niveles técnico, profesionales más altos de calidad, con el fin de brindar una atención oportuna y eficiente a los usuarios.
- Realizar los pedidos de equipos como instrumental, material, reactivos, etc., necesarios para el laboratorio y controlar los niveles de existencia e índices de consumo respectivo.
- Preparar y presentar los informes mensuales y anuales para la dirección del austro.
- Controlar y fiscalizar estricta y exhaustivamente el requerimiento de psicotrópicos y estupefacientes de las farmacias de Azuay.
- Otorgar licencias a farmacias, hospitales, clínicas y profesionales químicos para el manejo de psicotrópicos y estupefacientes, previo cumplimiento de requisitos y pago de la licencia.
- Venta de formularios necesarios para el control de estupefacientes en farmacias.
- Acumular información sobre nuevas medicinas psicotrópicas que se incorporan en el mercado.
- Revisar periódicamente el manejo de kardex en los medicamentos y estupefacientes, llevado a cabo por su asistente.

Fuente: Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical “Leopoldo Izquieta Pérez”

Elaborado por: Las Autoras.

Autoras:

María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Anexo N° 15

INSTITUTO NACIONAL DE HIGIENE Y MEDICINA TROPICAL “LEOPOLDO IZQUIETA PÉREZ”

NOMBRE DEL CARGO: Auxiliar del laboratorio de Control de Psicotrópicos y Estupefacientes.

RESUMEN DEL CARGO: Sigue las instrucciones del jefe de laboratorio para ejecutar labores auxiliares de cierta complejidad.

RELACIONES FUNCIONALES: Reporta al Jefe de Laboratorio de Control y Fiscalización de Psicotrópicos y Sustancias Estupefacientes.

REQUISITOS:

Instrucción Superior: Doctora en Bioquímica Farmacéutica.

Experiencia Profesional: Un año de labores a fines.

RESPONSABILIDADES:

- Colaborar con su jefe de laboratorio en la preparación de los programas que el departamento plantea.
- Preparación y estandarización de reactivos de acuerdo al análisis respectivo.
- Preparar material y equipo necesario para los análisis.
- Realizar la limpieza, lavado y esterilización de los instrumentos del laboratorio.
- Presentar informes diarios y elaborar estadísticas de trabajos realizados.
- Realizar entrega de resultados previa revisión del jefe de laboratorio.
- Emisión de órdenes de pago por los análisis realizados por el laboratorio.
- Emisión de órdenes de pago de licencias, chequeras, venta de sustancias estupefacientes y por suministros, de acuerdo a los valores existentes.
- Limpieza y cuidado de los equipos de laboratorio.
- Transcribir los resultados de los análisis realizados.
- Será responsable del material y equipo a su cargo.
- Manejo y control de existencias de las sustancias mediante la elaboración de kardex con supervisión del jefe del laboratorio.
- Clasificar y ordenar los medicamentos y sustancias en lugares previamente establecidos.

Fuente: Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical “Leopoldo Izquieta Pérez”

Elaborado por: Las Autoras

Autoras:

María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Anexo N° 16

INSTITUTO NACIONAL DE HIGIENE Y MEDICINA TROPICAL "LEOPOLDO IZQUIETA PÉREZ"

NOMBRE DEL CARGO: Jefe de laboratorio de Inmunología y Virología.

RESUMEN DEL CARGO: Organiza, dirige y supervisa las actividades administrativas y técnicas de laboratorio. Análisis microbiológicos en la especialidad de virología para la zona del austro.

RELACIONES FUNCIONALES: Reportan al director del INH

Supervisa: auxiliares de laboratorio inmunología y virología, practicantes.

REQUISITOS:

Instrucción Superior: Doctora en Bioquímica Farmacéutica con conocimientos administrativos.

Experiencia Profesional: Tres años de labores profesionales.

RESPONSABILIDADES:

- Cumplir y hacer cumplir las normas, leyes y reglamentos institucionales, nacionales e internacionales de salud.
- Organizar, dirigir y supervisar los planes y programas de su proceso.
- Preparar y presentar al director del instituto los POA.
- Vigilar que los servicios que preste este laboratorio a su cargo alcance los niveles técnico, profesionales más altos de calidad, con el fin de brindar una atención oportuna y eficiente a los usuarios.
- Será responsable de la confiabilidad, exactitud, oportunidad, reserva e información de los exámenes realizados a los usuarios.
- Conocer y resolver los asuntos técnicos y administrativos de su laboratorio.
- Realizar los pedidos de equipos como instrumental, material, reactivos, etc., necesarios para el laboratorio y controlar los niveles de existencia e índices de consumo respectivo.
- Análisis, diagnóstico y control VIH para pacientes del MSP y particulares de la zona austral.
- Conforme al programa Nacional de control del SID, comandar las actividades de estructuración, mantenimiento y fortalecimiento de la red de laboratorios del SIDA en la zona del austro.
- Determinación de anticuerpos, antígenos y coproantígenos, cisticercosis.
- Investigación, análisis y diagnóstico de Hepatitis A, B y C, rubeola, citomegalovirus, toxoplasmosis, pruebas hormonales, carga viral, CD4, CD8, etc.
- Realizar funciones de docencia y capacitación a estudiantes universitarios y profesionales.

Fuente: Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical "Leopoldo Izquieta Pérez"

Elaborado por: Las Autoras

Autoras:

María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Anexo N° 17

INSTITUTO NACIONAL DE HIGIENE Y MEDICINA TROPICAL "LEOPOLDO IZQUIETA PÉREZ"

NOMBRE DEL CARGO: Auxiliar de laboratorio de Inmunología y Virología.

RESUMEN DEL CARGO: Sigue las instrucciones del jefe de laboratorio para ejecutar con reserva y discreción de las labores auxiliares del departamento.

RELACIONES FUNCIONALES: Reporta al Jefe de Laboratorio inmunología y virología.

REQUISITOS:

Instrucción Superior: Doctora en Bioquímica y Farmacia.

Experiencia Profesional: Un año de labores a fines.

RESPONSABILIDADES:

- Colaborar con su jefe de laboratorio en la preparación de los programas que el departamento plantea, especialmente en el PNS a nivel austral.
- Tomar las muestras de los pacientes previa constatación de la orden del M.S.P, IESS o médicos particulares.
- Clasificar y preparar las muestras para el análisis respectivo.
- Preparación y estandarización de reactivos de acuerdo al análisis respectivo.
- Preparar material y equipo necesario para los análisis.
- Realizar la limpieza, lavado y esterilización de los instrumentos del laboratorio.
- Presentar informes diarios y elaborar estadísticas de trabajos realizados.
- Emisión de órdenes de pago por los análisis realizados por el laboratorio.
- Limpieza y cuidado de los equipos de laboratorio.
- Transcribir los resultados de los análisis realizados con absoluta reserva.
- Archivo de documentos.
- Será responsable del material y equipo a su cargo.

Fuente: Instituto de Higiene y Medicina Tropical "Leopoldo Izquieta Pérez"

Elaborado por: Las Autoras

Autoras:

María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Anexo N° 18

INSTITUTO NACIONAL DE HIGIENE Y MEDICINA TROPICAL “LEOPOLDO IZQUIETA PÉREZ”

NOMBRE DEL CARGO: Jefe de laboratorio de Análisis Clínico.

RESUMEN DEL CARGO: Organiza, dirige y supervisa las actividades administrativas y técnicas de laboratorio. Realización de análisis clínico.

RELACIONES FUNCIONALES: Se reporta al Director del INH

Supervisa: Auxiliar de laboratorio de análisis clínico y practicantes.

REQUISITOS:

Instrucción Superior: Doctora en Bioquímica y Farmacéutica con conocimientos administrativos.

Experiencia Profesional: Tres años de labores.

RESPONSABILIDADES:

- Cumplir y hacer cumplir las normas, leyes y reglamentos institucionales, nacionales e internacionales de salud.
- Organizar, dirigir y supervisar los planes y programas de su proceso.
- Preparar y presentar al director del instituto los POA.
- Vigilar que los servicios que preste este laboratorio a su cargo alcance los niveles técnico, profesionales más altos de calidad, con el fin de brindar una atención oportuna y eficiente a los usuarios.
- Será responsable de la confiabilidad, exactitud, oportunidad, reserva e información de los exámenes realizados a los usuarios.
- Conocer y resolver los asuntos técnicos y administrativos de su laboratorio.
- Realizar los pedidos de equipos como instrumental, material, reactivos, etc., necesarios para el laboratorio y controlar los niveles de existencia e índices de consumo respectivo.
- Preparar y presentar los informes mensuales y anuales para la dirección del instituto.
- Análisis de hemograma, hemostasia, serología, orina, heces, hansen, leishmania, BHG, etc.
- Realizar funciones de docencia y capacitación a estudiantes universitarios y profesionales.

Fuente: Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical “Leopoldo Izquieta Pérez”

Elaborado por: Las Autoras.

Autoras:

María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Anexo N° 19

INSTITUTO NACIONAL DE HIGIENE Y MEDICINA TROPICAL “LEOPOLDO IZQUIETA PÉREZ”

NOMBRE DEL CARGO: Auxiliar de laboratorio de Análisis Clínico

RESUMEN DEL CARGO: Sigue las instrucciones del jefe de laboratorio de Análisis Clínico para ejecutar labores auxiliares de cierta complejidad.

RELACIONES FUNCIONALES: Reporta al Jefe de Laboratorio de análisis clínico.

REQUISITOS:

Instrucción Superior: Doctora en Bioquímica Farmacéutica.

Experiencia Profesional: Un año de labores a fines.

RESPONSABILIDADES:

- Colaborar con su jefe de laboratorio en la preparación de los programas que el departamento plantea.
- Recibir, clasificar y preparar las muestras para el análisis respectivo.
- Preparación y estandarización de reactivos de acuerdo al análisis respectivo.
- Preparación de medios de cultivo.
- Preparar material y equipo necesario para los análisis.
- Realizar la limpieza, lavado y esterilización de los instrumentos del laboratorio.
- Recibir material requerido a bodega.
- Presentar informes diarios y elaborar estadísticas de trabajos realizados.
- Realizar entrega de resultados previa revisión del jefe de laboratorio.
- Limpieza y cuidado de los equipos de laboratorio.
- Archivo de documentos.
- Será responsable del material y equipo a su cargo.
- Emisión de órdenes de pago por los análisis realizados por el laboratorio.

Fuente: Instituto de Higiene y Medicina Tropical “Leopoldo Izquieta Pérez”

Elaborado por: Las Autoras

Autoras:

María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Anexo N° 20

INSTITUTO NACIONAL DE HIGIENE Y MEDICINA TROPICAL “LEOPOLDO IZQUIETA PÉREZ”

NOMBRE DEL CARGO: Jefe del laboratorio de Diagnóstico Salud Animal

RESUMEN DEL CARGO: Organizar, dirigir y supervisar las actividades administrativas y técnicas de su laboratorio. Llevar a cabo programas de investigación en la Salud y Diagnostico Animal en la región del Austro.

RELACIONES FUNCIONALES: Reporta al Director del instituto.

Supervisa a los auxiliares del Laboratorio y practicantes.

REQUISITOS:

Instrucción Superior: Doctor en Medicina Veterinaria y Zootecnia con conocimientos administrativos.

Experiencia Profesional: Tres años de labores.

RESPONSABILIDADES:

- Cumplir y hacer cumplir las normas, leyes y reglamentos institucionales, nacionales e internacionales de salud.
- Organizar, dirigir y supervisar los planes y programas de su proceso.
- Preparar y presentar al director del instituto los POA.
- Vigilar que los servicios que preste este laboratorio a su cargo alcance los niveles técnico, profesionales más altos de calidad, con el fin de brindar una atención oportuna y eficiente a los usuarios.
- Será responsable de la confiabilidad, exactitud, oportunidad, reserva e información de los exámenes realizados a los usuarios.
- Conocer y resolver los asuntos técnicos y administrativos de su laboratorio.
- Realizar los pedidos de equipos como instrumental, material, reactivos, etc., necesarios para el laboratorio y controlar los niveles de existencia e índices de consumo respectivo.
- Preparar y presentar los informes mensuales y anuales para la dirección del austro.
- Coordinar campañas de vacunación conjuntamente con la jefatura Provincial de Salud.
- Presentar semestralmente un informe de actividades a la Dirección Nacional de Epidemiología.
- Análisis y diagnostico de Brucelosis por Ceroaglutinacion en Placas (Prueba de Hudleson), y realizar vigilancia de su incidencia en las Provincias del Azuay.
- Realizar funciones de docencia y capacitación a estudiantes universitarios y profesionales.

Fuente: Instituto de Higiene y Medicina Tropical “Leopoldo Izquieta Pérez”

Elaborado por: Las Autoras.

Autoras:

María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Anexo N° 21

INSTITUTO NACIONAL DE HIGIENE Y MEDICINA TROPICAL “LEOPOLDO IZQUIETA PÉREZ”

NOMBRE DEL CARGO: Auxiliar de Servicio del Laboratorio de Diagnóstico Salud Animal.

RESUMEN DEL CARGO: Sigue las instrucciones del jefe de laboratorio de Diagnóstico Animal. Cuidado y limpieza de los animales de prueba.

RELACIONES FUNCIONALES: Reporta al Jefe de Laboratorio de análisis clínico

REQUISITOS:

Educación: Bachiller en Químico Biólogo

Experiencia Profesional: Conocimiento básico en el manejo de animales.

RESPONSABILIDADES:

- Colaborar con su jefe de laboratorio en la preparación de los programas que el departamento plantea.
- Recibir, clasificar y preparar las muestras de animales, junto con la orden emitida por la jefatura de salud.
- Realizar la historia clínica y reportar a la jefatura de Salud.
- Preparar material y equipo necesario para los análisis.
- Realizar la limpieza, lavado y esterilización de los instrumentos del laboratorio.
- Recibir material requerido a bodega.
- Presentar informes diarios y elaborar estadísticas de trabajos realizados.
- Realizar entrega de resultados previa revisión del jefe de laboratorio.
- Emisión de órdenes de pago por los análisis realizados por el laboratorio.
- Limpieza y cuidado de los equipos de laboratorio.
- Será responsable del material y equipo a su cargo.

Fuente: Instituto de Higiene y Medicina Tropical “Leopoldo Izquieta Pérez”

Elaborado por: Las Autoras.

Autoras:

María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Anexo N° 22

FORMATO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL



Ministerio de Salud Pública

INSTITUTO DE HIGIENE Y MEDICINA TROPICAL

“LEOPOLDO IZQUIETA PÉREZ”

Requiere contratar:

Jefe de Personal

Requisitos:

Experiencia mínima 2 años en cargos similares.
Edad entre 25 y 45 años.
Estudios superiores en Administración, Economía o a fines.
Capacidad para dirigir, controlar y manejo de personal.
Disponibilidad de Tiempo Completo.

Competencias:

Capacidad de trabajo en equipo
Planificación
Pensamiento estratégico
Creatividad e innovación
Orientación a logro de resultados
Preocupación por el orden de trabajo

La Institución ofrece:

Sueldo según aptitudes.
Buen ambiente de trabajo.
Estabilidad laboral.
Oportunidades de superación.

Los interesados favor presentar Hoja de vida con foto actualizada en la Av. Huayna Capac 12-12 y Pizar Capac de 8h00 a 14h00.
Teléfono: 2804-491

Autoras:

María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Anexo N° 23

FORMATO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL



INSTITUTO DE HIGIENE Y MEDICINA TROPICAL

“LEOPOLDO IZQUIETA PÉREZ”

Requiere contratar:

SECRETARIA

Requisitos:

Experiencia mínimo 2 años.
Edad entre 25 y 45 años.
Estudios superiores mínimo 3 años.
Conocimientos avanzados en Computación.
Disponibilidad de tiempo completo.

Competencias:

Dinámica - Iniciativa
Agilidad
Responsabilidad
Creatividad e innovación
Buenas relaciones laborales
Facilidad de palabras

La Institución ofrece:

Sueldo según aptitudes de superación.
Buen ambiente de trabajo.
Estabilidad laboral.

Los interesados favor presentar Hoja de vida con foto actualizada en la
Av. Huayna Capac 12-12 y Pizar Capac de 8h00 a 14h00.
Teléfono: 2804-491

Autoras:

María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Anexo N° 24

FORMATO DE PERFIL Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS



INSTITUTO NACIONAL DE HIGIENE Y MEDICINA TROPICAL “LEOPOLDO IZQUIETA PEREZ”

1. Datos de Identificación.

Institución: INSTITUTO NACIONAL DE HIGIENE	Unidad: Subproceso Proceso de Investigación
Puesto: Servidor Público 2	Código:
Nivel: Profesional	Puntos: 823 Ptos.
Grupo Ocupacional: Servidor Público 6	Grado: Grado 12 Servidor Público 6
Rol del Puesto: Ejecución de Proceso	

2. Misión del Puesto:

Brindar servicio con calidad y calidez en el Diagnóstico oportuno de enfermedades infecciosas emergentes y reemergentes con importancia en Salud Pública para mejorar la salud de la población.

3. Actividades del Puesto:

ACTIVIDADES DEL PUESTO	F	CO	CM	TOTAL
Toma, Recepción de muestras.	5	5	5	30
Ejecutar técnicas apropiadas en el procesamiento	5	5	5	30

Autoras:

María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

y diagnostico de muestras biológicas				
Verificar resultados obtenidos.	5	5	5	30
Elaborar y emitir los resultados obtenidos de los diferentes diagnósticos.	5	5	5	30
Elaborar informe económico diario	5	5	5	30
Supervisar tareas diarias del personal	5	5	5	30
Verificar el stock de reactivos	5	5	5	30
Elaborar informe mensual de actividades	2	2	2	6

Donde: F: Frecuencia de la actividad, CO: Consecuencia por Omisión de la Actividad, CM: Complejidad de la actividad, T: Total F+ (CO+CM).

4. Interfaz del Puesto:

ACTIVIDADES ESCENCIALES	INTERFAZ
	Nombres de los cargos, áreas, clientes, usuarios o Beneficiarios directos de la actividad.
Toma, Recepción de muestras.	Usuario interno, usuario externo
Ejecutar técnicas apropiadas en el procesamiento y diagnostico de muestras biológicas	Usuario interno y externo
Verificar resultados obtenidos.	Usuario interno y externo
Elaborar y emitir los resultados obtenidos de los diferentes diagnósticos.	Usuario interno y externo
Elaborar informe económico diario	Usuario interno
Supervisar tareas diarias del personal	Usuario interno
Verificar el stock de reactivos	Usuario interno
Elaborar informe mensual de actividades	Usuario interno

Autoras:

María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

5. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:

ACTIVIDADES ESCENCIALES	CONOCIMIENTOS
Toma, Recepción de muestras.	Bioseguridad, Ética, Leyes y Reglamentos
Ejecutar técnicas apropiadas en el procesamiento y diagnóstico de muestras biológicas	Bioseguridad, Microbiología, Inmunología, virología
Verificar resultados obtenidos.	Gestión de Calidad
Elaborar y emitir los resultados obtenidos de los diferentes diagnósticos.	Informática, Gestión de calidad, ética
Elaborar informe económico diario	Ética, Informática
Supervisar tareas diarias del personal	Gestión de Calidad, Relaciones Humanas
Verificar el stock de reactivos	Estadística, Control de Calidad
Elaborar informe mensual de actividades	Informática, Estadística

6. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA.

Nivel de instrucción formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, Economía, etc.).
Tercer Nivel	Profesional - 5 años	Microbiología, Bioquímica, Inmunología, Virología, Bioseguridad, Ética.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

7. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA:

Dimensiones de Experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	2 años
Especificación de la Experiencia	Específica
Contenido de la experiencia	Microbiología, Bioquímica, Inmunología, Virología, Bioseguridad.

8. DESTREZAS TÉCNICAS (ESPECÍFICAS) REQUERIDAS:

DESTREZAS	DEFINICIÓN	RELEVANCIA		
		Alta	Media	Baja
Monitoreo y control	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional	X		
Inspección de productos o servicios	Establece procedimientos de control de calidad para los productos o servicios que generen la institución	X		
Recopilación de información	Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información esencial de forma habitual (ejemplo reuniones informales periódicas). Analiza la información recopilada.	X		
Inspección de productos o servicios	Establece procedimientos de control de calidad para	X		

Autoras:

María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Recopilación de información	Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas	X		
Desarrollo estratégico de los recursos	Realiza una proyección de posibles necesidades	X		
Monitoreo y control	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control	X		
Recopilación de información	Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas	X		

9. DESTREZAS/HABILIDADES CONDUCTUALES (GENERALES):

DESTREZAS	DEFINICIÓN	RELEVANCIA		
		Alta	Media	Baja
Trabajo en equipo	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo de trabajo.	X		
Orientación a los resultados	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficacia.	X		
Conocimiento del entorno organizacional	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas	X		

Autoras:

María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

	de poder que los afectan.			
Iniciativa	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo.	X		
Aprendizaje continuo	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo		X	
Orientación de servicio	Demuestra interés en atender a los usuarios internos y externos.	X		

10. REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN

CONOCIMIENTOS/ DESTREZAS	REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN
LISTE LOS CONOCIMIENTOS		
Bioseguridad, Ética, leyes y Reglamentos	x	X
Bioseguridad, Microbiología, Inmunología, Virología	X	X
Gestión Calidad.	X	X
Informática, Gestión de calidad, Ética	X	X
Ética, Informática	X	X
Gestión de Calidad, Relaciones humanas	X	X
Estadística, Control de Calidad	X	X
Informática, Estadística	X	X
LISTE DE INSTRUCCIÓN FORMAL		

Autoras:

María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Microbiología, Bioquímica, Inmunología, Virología, Bioseguridad, Ética	X	X
LISTE EL CONTENIDO DE LA EXPERIENCIA		
Microbiología, Bioquímica, Inmunología, Virología, Bioseguridad.	X	X
LISTE LAS DESTREZAS TECNICAS		
Monitoreo y Control	X	
Inspección de productos o servicios	X	
Recopilación de información	X	
Inspección de productos o servicios	X	
Recopilación de información	X	
Desarrollo estratégico de los recursos humanos	X	
Monitoreo y Control	X	
Recopilación de información	X	
LISTE LAS DESTREZAS CONDUCTUALES	X	
Trabajo en equipo	X	
Orientación a los resultados	X	
Conocimiento del entorno organizacional	X	
Iniciativa	X	
Aprendizaje continuo		X
Orientación de Servicio	X	

Autoras:

María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

11. VALORACIÓN DEL PUESTO.

COMPETENCIAS				COMPLEJIDAD DEL PUESTO		RESPONSABILIDAD	
Instrucción Formal	Experiencia	HABILIDADES		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
155	50	100	100	80	100	100	100

ELABORADO REFORMADO		REVISADO POR:	APROVADO POR:
FECHA: 22-10-10		FECHA: 22-10-10	FECHA: 22-10-10

Autoras:
 María Eugenia Loyola Yanqui
 Miryam Maricela Pugo Ramírez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Anexo N° 25 Perfil y Descripción de Puestos

INSTITUTO NACIONAL DE HIGIENE Y MEDICINA TROPICAL “LEOPOLDO IZQUIETA PÉREZ”

Proceso y Subproceso	Puesto	N° de Empleados	Grado	Puntos
Dirección	Servidor Público 6	1	13	923
Secretaría	Técnico B	2	6	516
	Auxiliar Administrativo de Servicios		7	563
Serología de Sífilis	Servidor Público 5	1	11	775
Bioquímica Clínica	Servidor Público 6	2	13	905
	Auxiliar Administrativo de Servicios		7	563
Bacteriología Clínica	Servidor Público 5	1	13	923
Micobacterias	Servidor Público 6	4	12	823
	Servidor Público de Apoyo 1		11	770
	Servidor Público de Servicios 1		7	573
Virología e Inmunología	Servidor Público 2	3	12	822
	Servidor Público 2		11	785
	Auxiliar de Microbiología		11	793
Control y Registro Sanitario	Servidor Público 2	5	12	831
	Servidor Público 1		11	785
	Servidor Público de Apoyo 1		10	710
Toxicología	Servidor Público 5	2	13	890
	Servidor Público 1		12	835
Alimentos y Cosméticos	Servidor Público 1	3	11	785
	Servidor Público de Servicios 1		7	566
Microbiología Sanitaria	Servidor Público 1	1	11	785
Recaudaciones	Servidor Público de Apoyo 1	2	10	740
	Auxiliar de Microbiología		10	755
Consejería	Servidor Público 7	1	13	923
Salud Animal	Servidor Público 6	2	13	908

Autoras:

María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez



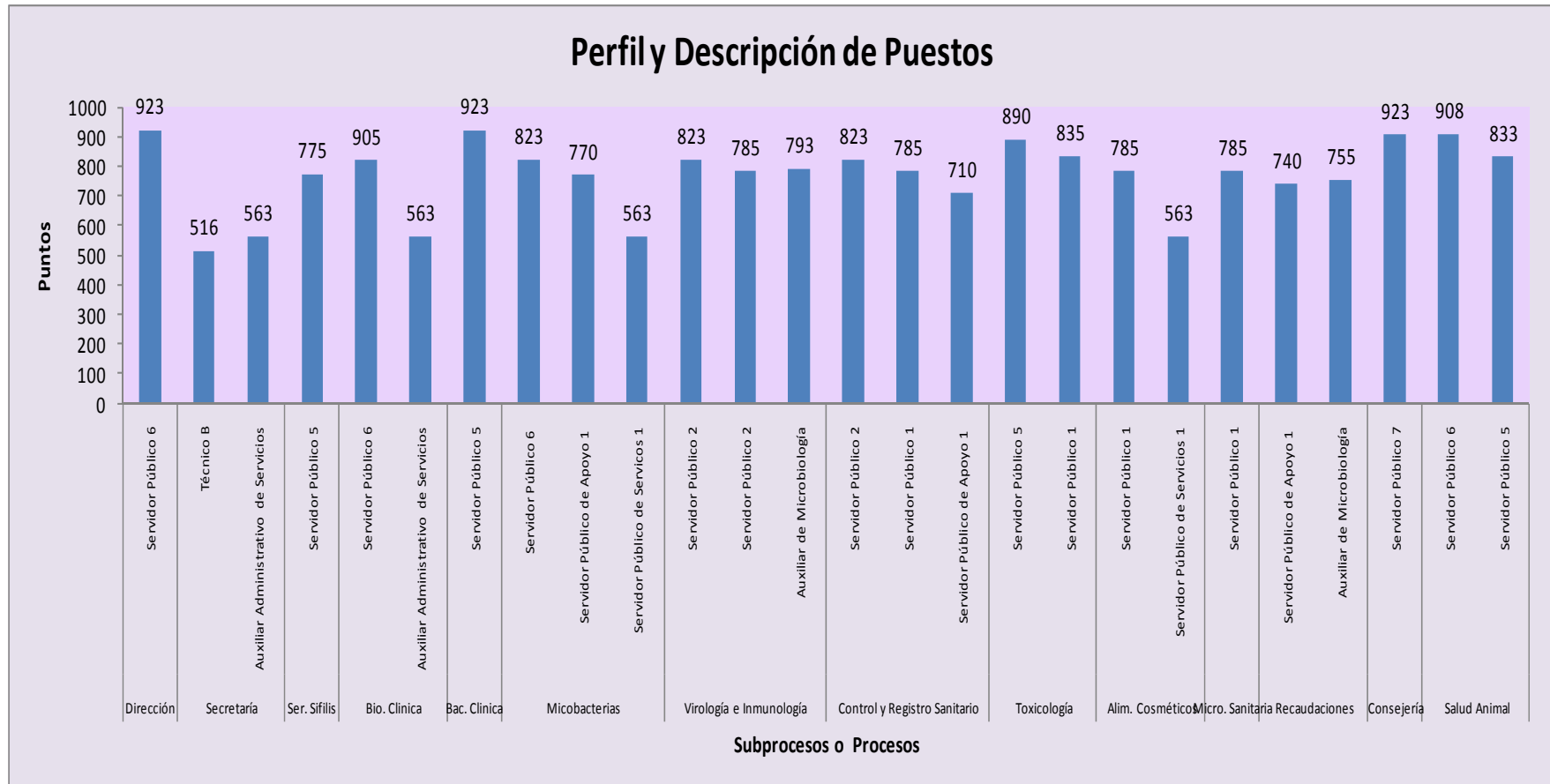
UNIVERSIDAD DE CUENCA

	Servidor Público 5		12	833
	TOTAL	30		18232



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Gráfico N° 13.



Fuente: Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical “Leopoldo Izquieta Pérez”

Elaboración: Las Autoras.

Ser. Sífilis= Serología de Sífilis Bio. Clínica= Bioquímica Clínica Bac. Clínica= Bacteriología Clínica

Autoras:

María Eugenia Loyola Yanqui
 Miryam Maricela Pugo Ramírez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ANÁLISIS DE RESULTADOS.

Según el gráfico N° 13 se observa que los Procesos de Dirección, Bacteriología Clínica y Consejería tienen la mayor puntuación (923 puntos) en comparación a los demás procesos existentes en el Instituto "LIP".

Sin embargo en los procesos de Secretaría, Bioquímica Clínica, Micobacterias (puesto Servidor Público de Servicios 1) y en el proceso de Alimentos y Cosméticos (puesto Servidor Publico 1), han obtenido los resultados más bajos en este proceso de Evaluación, por ende el personal requiere de una mayor investigación para conocer las razones por las cuales han obtenido estas puntuaciones.

Debido a los resultados de la investigación anterior, el Departamento de Recursos Humanos deberá prestar mayor atención a esta área; y para cumplir con este objetivo se tendrá que realizar cursos de capacitación, motivación e innovación, al igual que evaluaciones periódicas, etc.

Podemos decir que la resistencia al cambio es inherente al ser humano ante cada situación y propuesta diferente, es decir esto difiere en alguna medida a nuestro esquema de pensamiento y acción vigente.

Todo cambio que se propone establecer dentro de las organizaciones y en nuestro caso de la Institución, requiere fundamentalmente de cambios normativos básicos para su aplicación. En el cual se debe comprobar y avalar el proceso de clasificación de puestos en base al enfoque de competencias.

Autoras:

María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Anexo N° 26

Evaluación del Desempeño

INSTITUTO NACIONAL DE HIGIENE Y MEDICINA TROPICAL “LEOPOLDO
IZQUIETA PÉREZ”

Nombre del empleado: Todo el personal de la Institución **Cargo:** Todos los Cargos

Departamento: Todos los Procesos y Subprocesos **Fecha:** Cuenca, 17 de
Noviembre 2010

Competencias	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente	Satisfactorio	Total Evaluados
Responsabilidad en el trabajo			10	8	12	30
Orientación hacia resultados	1	4	14	11		30
Orientación hacia los usuarios			5	20	5	30
Disposición para trabajar en equipo	7	6		13	4	30
Capacidad de planificación	8	7	15			30
Adaptación al cambio		27		3		30
Iniciativa		2	13	4	11	30
Creatividad	2		20		8	30

Autoras:
María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

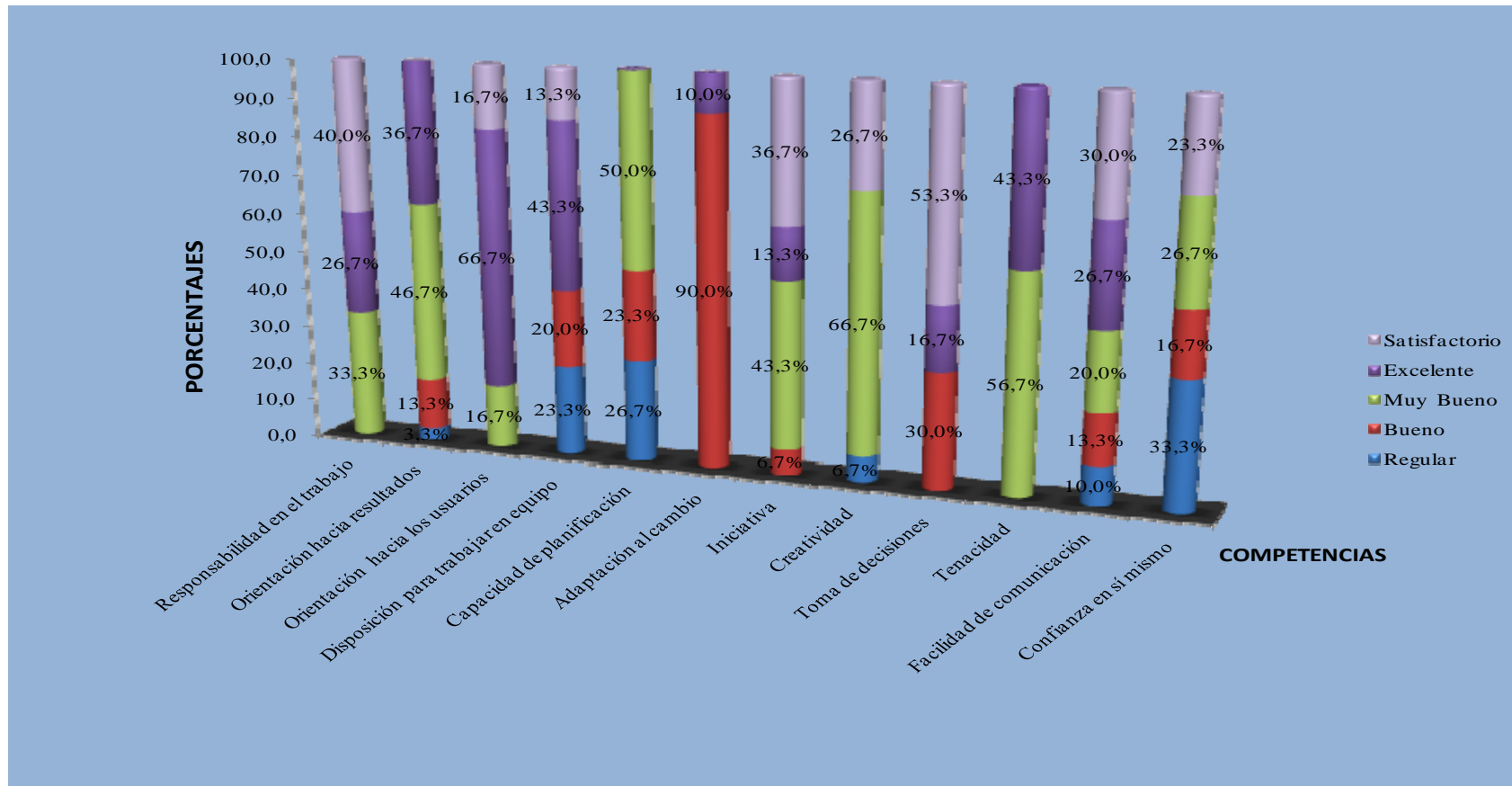
Toma de decisiones		9		5	16	30
Tenacidad			17	13		30
Facilidad de comunicación	3	4	6	8	9	30
Confianza en sí mismo	10	5	8		7	30

Firma del Evaluado: _____



GRÁFICO N° 14.

PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



Fuente: Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical “Leopoldo Izquieta Pérez”

Elaboración: Las Autoras

Autoras:

María Eugenia Loyola Yanqui

Miryam Maricela Pugo Ramírez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

INTERPRETACIÓN GRÁFICA.

Dentro de la respectiva evaluación desarrollada a cada uno de los empleados de la Institución obtuvimos los siguientes resultados:

Responsabilidad en el trabajo: El 40% de los empleados del Instituto “Leopoldo Izquieta Pérez” cumplen con esta competencia que fueron evaluados como satisfactorio; mientras que el 26.7% son excelentes.

Orientación hacia los resultados: Se determinó que el 46.7% son muy buenos con respecto a esta competencia; en cambio el 3.3% fue considerado como regulares, por lo que son deficientes en sus actividades y requieren capacitación.

Orientación al usuario: La atención a los usuarios es fundamental en la institución, y esto nos refleja que el 66.7% del personal son excelentes, y por otra parte el 16.7% son muy buenos.

Disposición para trabajar en equipo: El 43.3% de los empleados son excelentes trabajando en equipo; mientras el 13.3% realizan sus actividades satisfactoriamente, buscando realizar las tareas de manera oportuna y eficaz

Capacidad de planificación: El 50% del personal tienen una capacidad muy buena de planificar, y el 23.3% son buenos en la planificación de actividades.

Adaptación al cambio: Además se observa que el 90% se adaptan al cambio por lo que el resultado es bueno, y solo el 10% son excelentes adaptándose al cambio que realice la Institución.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Iniciativa: En el gráfico nos proporciona también que ser iniciativos es importante, ya que de ello dependerá que se generen aumentos de rentabilidad; el cual nos refleja el 43.3% de los empleados son muy buenos desarrollando esta competencia, y el 6.7% son buenos en iniciar ciertas actividades.

Creatividad: Ser creativos es fundamental, ya que se requiere tener gran imaginación para realizar algo nuevo en el proceso de funciones; en tanto el 66.7% de los empleados son muy buenos, y el 6.7% son regulares en cuanto al desempeño de esta competencia.

Toma de decisiones: El 53.3% de los empleados cumplen satisfactoriamente en la toma de decisiones; mientras que solo el 16.7% son excelentes tomando decisiones.

Tenacidad: Sin embargo el 56.7% se obtuvo que son muy buenos en el desempeño de sus actividades, mientras que el 43.3% son excelentes en esta competencia.

La facilidad de comunicarse: Es esencial por lo que el 30% del personal desempeñan esta competencia satisfactoriamente; y el 10% de ellos tienen dificultad de relacionarse con los demás empleados.

Confianza en sí mismo: En esta última competencia se determinó que, la mayoría de los empleados no tienen confianza en sí mismo, esto nos refleja que el 33.3% son regulares, por lo que habría que motivarlos más para que puedan desarrollarse por sí mismo. Mientras que el 16.7% son buenos y están incentivados a mejorar en las tareas encomendadas.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- TERRY R. George Principios de Administración, Compañía editorial continental S.A. México. 1985, pag. 724
- CHIAVENATO, Idalberto; Gestión del Talento Humano, Quinta Edición, Editorial McGraw-Hill.
- INCAE Administración de Personal, Técnica preparada por el Profesor Guillermo S. Edelberg del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas.
- WERTHER, William: Administración de Personal y Recursos Humanos, Editorial Mc Graw-Hill, México, 1992. Tercera Edición.
- CHIAVENATO, Idalberto; Administración de Recursos Humanos, Editorial McGraw-Hill, 2000.
- ALLES, Martha Alicia; Dirección Estratégica de Recursos Humanos; Editorial Granica, Buenos Aires, 2008.
- CHRUDEN, Herbert; SHERMAN, Arthur: Administración de Recursos Humanos. Editorial Continental, S.A, México, Decimotercera Edición Junio de 1988.
- ARIAS GALICIA, Fernando; Administración de Recursos Humanos, Editorial Trillas, México, 1984.

PAGINAS WEB

<http://es.wikipedia.org>.

[http://www.marthaalles.com/desarrollo del talento humano basado en competencias.](http://www.marthaalles.com/desarrollo%20del%20talento%20humano%20basado%20en%20competencias)

[http://www.degerencia.com/recursos humanos.](http://www.degerencia.com/recursos_humanos)

[http://www.gestiopolis.com/ trabajos/talento humano.](http://www.gestiopolis.com/trabajos/talento_humano)

[http://www.monografias.com/trabajos/gestión por competencias.](http://www.monografias.com/trabajos/gestión_por_competencias)

Autoras:

María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez



UNIVERSIDAD DE CUENCA

TESIS

- ✓ Gestión Administrativa del departamento de Recursos Humanos y Servicios Administrativos del “INEC Regional Sur”.
- ✓ Estudio Organizacional para el mejoramiento de los Servicios de Salud “Hospital Vicente Corral Moscoso”
- ✓ Implantación de un Manual de Funciones en el Hospital “Monte Sinaí”

DOCUMENTOS

- CORDERO, Juan Francisco, 2007, Administración de Recursos Humanos, Universidad de Cuenca, Ecuador.
- SANCHEZ, Oscar, 2007, Principios de Administración, Universidad de Cuenca, Ecuador.
- ORDOÑEZ, Gustavo, 2006, Principios de Administración, Universidad de Cuenca, Ecuador
- ACHIG, Lucas, 1991, Guías y formularios para la elaboración de diseño de tesis Instituto de investigaciones sociales. Universidad de Cuenca.

Autoras:

María Eugenia Loyola Yanqui
Miryam Maricela Pugo Ramírez