



UNIVERSIDAD DE CUENCA

RESUMEN EJECUTIVO

Las expectativas tanto del empresario como de los empleados ha permitido una nueva visión de las personas, hoy en día se los considera talentos humanos. Dado los desarrollos tecnológicos del siglo XXI se tiene un mayor conocimiento en estas áreas, los niveles de educación son cada vez más elevados y existe una mayor creatividad y desempeño en el trabajo.

La evolución económica da que el ser humano en la actualidad no solo es integrante sino que quiere conocer más a su organización, entender por qué se toman ciertas decisiones, aportar con sus ideas para el desarrollo de la misma, sentirse importante y saber que es parte de ella.

Las personas no solo necesitan de sus conocimientos, destrezas o habilidades sino ir más allá, el conocimiento de sí mismo, de sus actitudes y valores, y este núcleo completo son los rasgos de personalidad de cada individuo que podemos llamarlas competencias.

Con estos lineamientos se ha desarrollado un Diseño de Manual de Funciones para la Fundación “Sonrisas con Amor” en el que se incluye el término competencias para referirse a las habilidades que requieren las personas para poder desempeñar una labor o tarea determinada.

En el primer capítulo del Manual de Funciones existe una recopilación de los Antecedentes, Misión, Visión, Objetivos, Organigrama y Servicios que ofrece la Fundación Sonrisas con Amor.

En el segundo y tercer capítulo para cumplir con el propósito fue necesario tener una base teórica, en donde se tiene los conceptos necesarios para el desarrollo de la

AUTORAS:

ESTHER ALICIA ARMIJOS PEÑA
IVON GABRIELA SOLARTE TAPIA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

investigación tales como competencias, cargos, manual, en los cuales se sustenta el desarrollo del diseño del Manual de Funciones.

En el cuarto capítulo se ha realizado la investigación de campo para la elaboración del Diseño del Manual de Funciones en el que se utilizaron métodos de recopilación de información y datos tales como: entrevista, aplicación de cuestionarios, formularios y observación directa.

En el quinto capítulo se ha planteado las conclusiones y recomendaciones dadas para la Fundación y posterior aplicación del Manual.

Palabras claves:

Manual de Funciones, Competencias, Recursos Humanos, Perfil por competencia.

AUTORAS:

ESTHER ALICIA ARMIJOS PEÑA
IVON GABRIELA SOLARTE TAPIA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ABSTRACT

The expectations of both employer and employee has generated a new vision of people today are considered human talents. Given the technological developments of the twenty-first century with a greater knowledge in these areas, levels of education are becoming more elevated and there is greater creativity and job performance.

Economic developments given that man today is not only integral but wants to know more about your organization, understand why certain decisions are made, bring their ideas to develop it, to feel important and know that is part it.

People not only need their knowledge, skills or abilities but to go beyond the self-knowledge, attitudes and values, and the entire core are the personality traits of each individual that we call competencies.

With these guidelines we have developed a design manual functions for the Fundación "Sonrisas con Amor" which includes the term competence to refer to the people skills required to perform a job or task.

In the first chapter of the manual functions there is a collection of the Background, Mission, Vision, Objectives, Organization and Services offered by the Fundación "Sonrisas con Amor".

In the second and third chapter to fulfill the purpose it was necessary to have a theoretical basis, where you have the concepts necessary to develop skills such as research, charges, manual, which is based on design development of the Manual Functions.

In the fourth chapter has conducted field research for the development of the Design Manual features that were used in data collection methods and data such as interview, application of questionnaires, forms and direct observation.

AUTORAS:

ESTHER ALICIA ARMIJOS PEÑA
IVON GABRIELA SOLARTE TAPIA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

In the fifth chapter has raised the conclusions and recommendations given to the Foundation and subsequent implementation of the Manual.

AUTORAS:
ESTHER ALICIA ARMIJOS PEÑA
IVON GABRIELA SOLARTE TAPIA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CONTENIDO

INTRODUCCION	11
CAPÍTULO I.....	12
1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA	12
1.1. RESEÑA HISTORICA.....	12
1.2. BASES LEGALES.	12
1.3. MISION	12
1.4. VISION	13
1.5. OBJETIVO	13
OBJETIVOS GENERALES:.....	13
OBJETIVOS ESPECÍFICOS:.....	13
1.6. SERVICIOS.....	14
1.7. ESTRUCTURA ORGANICA	15
CAPÍTULO II	18
2. MARCO CONCEPTUAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	18
2.1. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS	18
2.2. COMPETENCIA	18
2.2.1. DEFINICION.....	18
2.2.2 CLASIFICACIÓN	20
2.2.3. INSTRUMENTOS PARA EVALUAR UNA COMPETENCIA.....	22
2.2.4. GRADOS DE COMPETENCIAS	23
2.3. FIJACION DE NIVELES REQUERIDOS PARA UNA COMPETENCIA.....	23
2.4. CRITERIOR PARA DEFINIR UNA COMPETENCIA	24
2.5. PASOS A SEGUIR PARA CONTRUIR UN SISTEMA DE GESTION POR COMPETENCIAS.....	25
CAPÍTULO III.....	27
3. MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS	27
3.1. DEFINICIÓN.....	27

AUTORAS:

ESTHER ALICIA ARMIJOS PEÑA
IVON GABRIELA SOLARTE TAPIA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

3.2 PROCESO PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES PARA LOS CARGOS DE LA FUNDACION “SONRISAS CON AMOR”	27
3.3. ANALISIS Y DISEÑO DEL PUESTO POR COMPETENCIAS.....	28
3.4. INFORMACION NECESARIA PARA EL ANALISIS DE PUESTOS	29
3.5. DIFERENCIA ENTRE TAREA Y PUESTO.....	30
3.6. METODOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACION	30
3.6.1. LA OBSERVACIÓN DIRECTA:	30
3.6.2. LA ENTREVISTA:	30
3.6.3. LOS CUESTIONARIOS:	31
3.6.4. LOS FORMULARIOS	31
3.7. NIVELES DE COMPETENCIA	32
3.8. ELEMENTOS CONCEPTUALES PARA LA ELABORACION DEL MANUAL.	34
3.9. LEVANTAMIENTO DE PERFILES POR COMPETENCIA.....	37
3.9.1. DEFINICION DE PERFIL	37
3.9.2. EL PERFIL EN SIETE PASOS.....	39
CAPÍTULO IV	42
4.1. ELABORACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES PARA LA FUNDACIÓN “SONRISAS CON AMOR”	42
CAPÍTULO V.....	54
CONCLUSIONES	54
RECOMENDACIONES.....	55
ANEXOS	58

AUTORAS:

ESTHER ALICIA ARMIJOS PEÑA
IVON GABRIELA SOLARTE TAPIA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y
ADMINISTRATIVAS**

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR GESTIÓN DE
COMPETENCIAS PARA LA FUNDACIÓN “SONRISAS CON AMOR”
APLICADO PARA EL EQUIPO DE SALUD, PERIODO 2012.**

*TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERO
COMERCIAL*

DIRECTOR:

ING. IND. SANTIAGO JIMBO D. MBA

AUTORAS:

ESTHER ALICIA ARMIJOS PEÑA

IVON GABRIELA SOLARTE TAPIA

CUENCA – ECUADOR

2012-2013

AUTORAS:

ESTHER ALICIA ARMIJOS PEÑA
IVON GABRIELA SOLARTE TAPIA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

RESPONSABILIDAD DE AUTORIA

Las ideas expuestas en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

F.....

Esther Alicia Armijos Peña

F.....

Ivón Gabriela Solarte Tapia

AUTORAS:
ESTHER ALICIA ARMIJOS PEÑA
IVON GABRIELA SOLARTE TAPIA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

DEDICATORIA

Este esfuerzo se lo dedico primero a Dios que me ha dado la fuerza, sabiduría y salud para terminar con mi carrera, en segundo lugar a mi familia, que en todo momento están conmigo y tercero a mi madre que gracias a su apoyo emprendí esta etapa en mi vida.

Esther

De manera especial a mis padres por el apoyo incondicional

A Dios por regalarme cada día la oportunidad de crecer

A mis hermanos gracias por compartir mi día a día

A mis sobrinos: su existencia hace que mi vida tenga un sentido especial

A mis amigos por estar siempre a mi lado...

Gracias...

Ivón Gabriela

AUTORAS:

ESTHER ALICIA ARMIJOS PEÑA

IVON GABRIELA SOLARTE TAPIA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

AGRADECIMIENTO

Al personal docente de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Cuenca por habernos impartido sus conocimientos para nuestra vida profesional.

Al Ing. Ind. Santiago Jimbo MBA, director de tesis, por su valiosa asesoría y dirección para la culminación de nuestra investigación.

A la Fundación “Sonrisas con Amor” por el apoyo brindado en este proyecto.

AUTORAS:
ESTHER ALICIA ARMIJOS PEÑA
IVON GABRIELA SOLARTE TAPIA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

INTRODUCCION

El manejo y la gestión del talento humano, en cualquier organización son de vital importancia para el desarrollo de una empresa. Al reclutar, seleccionar, de manera eficiente el personal, al diseñar de manera correcta los cargos que necesita la empresa, mejora notablemente el desempeño de las personas y por lo tanto el desempeño de las organizaciones.

La incorporación de las competencias al manejo del personal facilita el proceso ya que se puede identificar algunas de una manera directa, otras con análisis más profundos, pero una vez identificadas las competencias que tiene cada persona y comparándolas con las competencias del perfil requerido desarrollan de una mejor manera las actividades del cargo.

Entre los pasos importantes para el diseño de un sistema de gestión del talento humano por competencias es la descripción del cargo, levantamiento de perfiles, y elaboración de un manual de funciones, ya que mediante este la empresa sabrá con que personal contara que actividades realiza para cumplir los objetivos globales de la organización y mediante un manual de funciones se facilitan los procesos de selección, visualizando una impresión del candidato a ser seleccionado.

En si la gestión del talento humano involucra muchos aspectos que están relacionados los unos con los otros, al final si se da el primer paso mal, los demás procesos también fallaran. Para el manejo eficiente del activo fijo más importante de la empresa, las personas, se deben diseñar correctamente cada uno de los pasos en el proceso de gestión de personal, mejorando notablemente el desempeño de la organización para el logro de los objetivos.

AUTORAS:

ESTHER ALICIA ARMIJOS PEÑA

IVON GABRIELA SOLARTE TAPIA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CAPÍTULO I

1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA¹

1.1. RESEÑA HISTORICA

La Fundación “Sonrisas con Amor” fue fundada el 6 de Agosto de 1996 por un grupo de Odontólogos Cuencanos Dr. Polibio Arce, Dr. Marcelo León, Dr. Hugo Guamán, Dr. Monfilio Muñoz, Dr. Cesar Zea, Dr. Teodoro Jara, Dr. Juan Heredia, con el único afán de servicio a la comunidad acuerdan realizar los trámites respectivos para conformar lo que hoy es la Fundación Humanitaria Sonrisas con Amor, siendo ésta una institución sin fines de lucro, que inicialmente solo ofrecía servicios odontológicos, pero conforme avanzó el tiempo se vio la necesidad de complementar su oferta con atención médica y laboratorio clínico, satisfaciendo de manera integral las necesidades de salud de la comunidad de bajos recursos económicos.

1.2. BASES LEGALES.

La Fundación Humanitaria “Sonrisas con Amor” funciona legalmente en la ciudad de Cuenca por acuerdo Ministerial Nro. 000160 del 6 de Agosto de 1996 suscrita por la Sra. Susana Salgado de Espinoza Subsecretaria del Ministerio de Bienestar Social en el Austro.

1.3. MISION

Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los más desposeídos de nuestra sociedad a través de la prestación de servicios de Salud, haciendo EDUCACION, PREVENCION Y RECUPERACION, fortaleciendo la Salud

¹Información proporcionada por la Fundación “SONRISAS CON AMOR”



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Espiritual y Corporal, cumpliendo así nuestro compromiso con Amor a Dios y a nuestro Prójimo.

1.4. VISION

Ser un referente local y nacional en la prestación de servicios privados por nuestro liderazgo e innovación con calidad y calidez para satisfacción de nuestros pacientes, garantizando la sostenibilidad de nuestra gestión.

1.5. OBJETIVO

OBJETIVOS GENERALES:

1. Establecer los deberes de los profesionales que prestan los servicios en el área médica, Odontológica, Laboratorio Clínico, Psicología y Anestesiología.
2. Hacer respetar los derechos de los/las usuarios que acuden a esta institución.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Establecer las obligaciones del personal médico, paramédico y de apoyo que labora en el departamento médico.
2. Enmarcar la labor diaria dentro del respeto a las personas basadas en los principios de la ética y la moral.
3. Desarrollar programas de salud implementados por la Institución y/o MSP.
4. Dar cumplimiento a los derechos de los pacientes.

AUTORAS:

ESTHER ALICIA ARMIJOS PEÑA
IVON GABRIELA SOLARTE TAPIA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

1.6. SERVICIOS

Para cumplir con la misión se ha instalado en la ciudad tres centros.

El proyecto 001: en el “**HOGAR MIGUEL LEÓN**”, regentado por las Madres de la Caridad, donde cuidan y educan a niños/as huérfanos y ancianos.

El proyecto 002: en la Parroquia “**VIRGEN DE BRONCE**”, regentado por los Padres Carmelitas y que se atiende a todos los pobres de dicho sector.

El proyecto 003: **UNIDAD OPERATIVA** ubicado en la Av. Primero de Mayo (frente a la “Quinta Lucrecia”) y Av. Doce de Octubre (sector Yanuncay).

En esta unidad Operativa prestan los servicios de Medicina, Odontología, Laboratorio Clínico y Psicología. Con la ayuda de Dios, de Instituciones, de Empresas Privadas y de personas Solidarias, Generosas y Humanas se ha instalado un Quirófano o Sala de Cirugía menor, en donde están realizando programa de **Cirugía Maxilofacial, Labio Leporino y Paladar Hendido** a niños/as, adolescentes y adultos con Síndrome de Down, Discapacitados (Ciegos y Sordos), la mayoría son de extrema pobreza.

Los Servicios que ofrece son:

- Odontología General
- Odontopediatria
- Ortodoncia
- Odontogeriatría
- Rayos “X” Dental
- Medicina
- Pediatría
- Laboratorio Clínico
- Psicología
- Ginecología
- Cirugía Maxilofacial.

AUTORAS:

ESTHER ALICIA ARMIJOS PEÑA
IVON GABRIELA SOLARTE TAPIA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

1.7. ESTRUCTURA ORGANICA

La fundación está regida por los siguientes organismos:

- a. La Asamblea General
- b. El Directorio
- c. Presidencia
- d. Secretario
- e. Tesorero

AUTORAS:
ESTHER ALICIA ARMIJOS PEÑA
IVON GABRIELA SOLARTE TAPIA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ESTRUCTURA ORGANICA

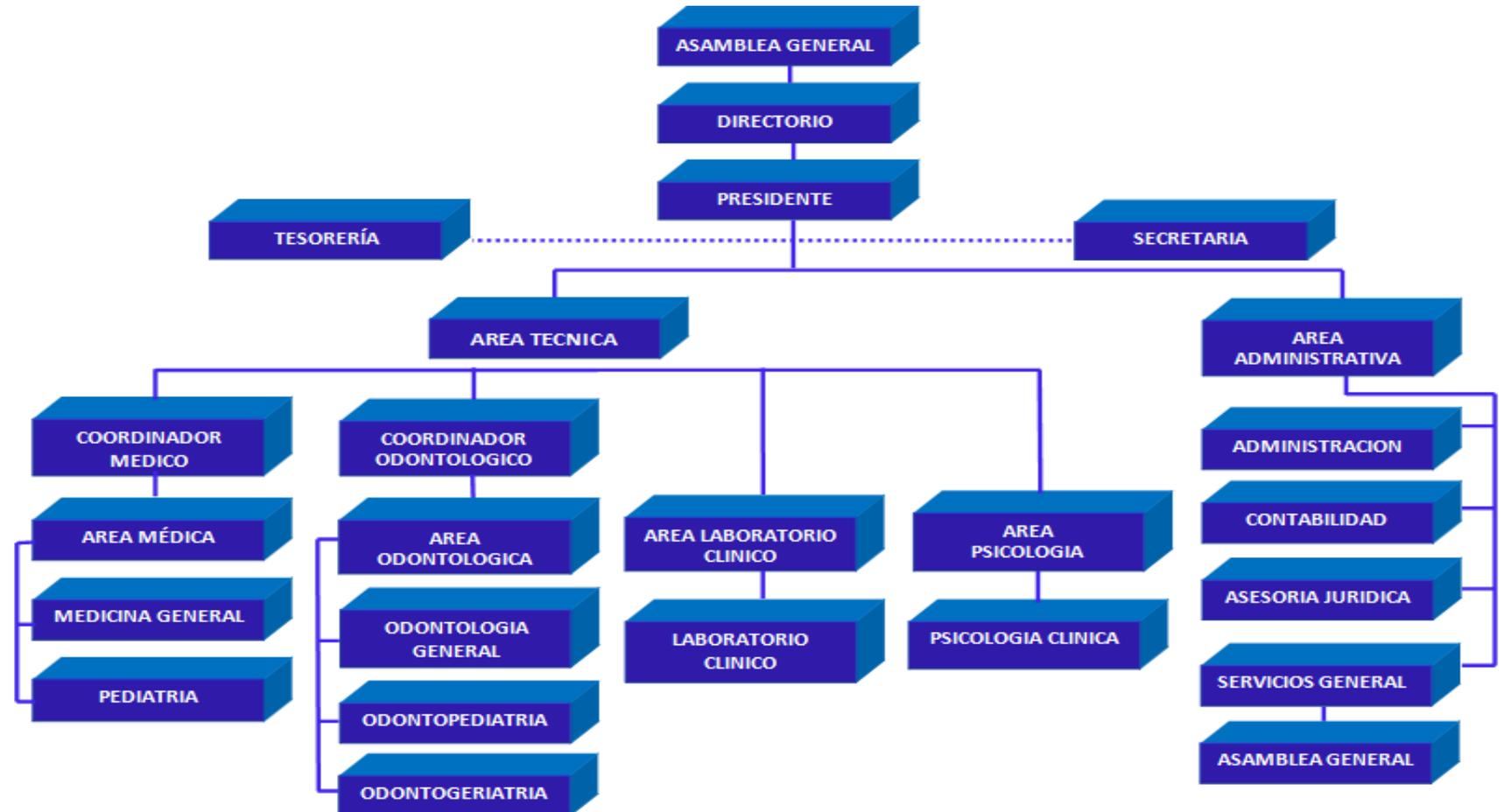


GRAFICO 1 ORGANIGRAMA FUNCIONAL
AUTOR: Fundación “SONRISAS CON AMOR

AUTORAS:
ESTHER ALICIA ARMIJOS PEÑA
IVON GABRIELA SOLARTE TAPIA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Con la información general obtenida de la Fundación “SONRISAS CON AMOR” se procede a investigar el marco teórico en la que se basara la investigación para elaborar el Manual de Funciones por Competencias.

AUTORAS:
ESTHER ALICIA ARMIJOS PEÑA
IVON GABRIELA SOLARTE TAPIA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CAPÍTULO II

2. MARCO CONCEPTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS

Para **Daniel Goleman**² en su libro manifiesta interesantes conceptos para el tema a desarrollar como: las reglas del trabajo están cambiando. Ahora se nos juzga normas nuevas: ya no importa solo la sagacidad, la preparación y la experiencia, sino como nos manejamos con nosotros mismos y con los demás. Esta norma se aplica cada vez más para decidir quién será contratado y quién no, a quien se retiene y a quién se deja ir, a quién se asciende y a quién se pasa por alto.

2.2. COMPETENCIA

2.2.1. DEFINICION

Para Spencer y Spencer

“Competencia es una característica subyacente en el individuo que esta casualmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o situación”³

Característica Subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento de una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

² Goleman, Daniel, La inteligencia emocional en la empresa, Javier Vergara Editor, Buenos Aires, 1999

³ Spencer, Lyle M. y Spencer, Signe M., Competence at work, models for superior performance, John Wiley&Sons , Inc., USA, 1993.

AUTORAS:

ESTHER ALICIA ARMIJOS PEÑA

IVON GABRIELA SOLARTE TAPIA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Casualmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.

Estándar de Efectividad significa que la competencia realmente predice quien hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar, ejemplo de criterios: volumen de ventas en dólares para los vendedores, número de clientes que compran un servicio.

Para Claude Levy-Leboyer

“Las competencias son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, que las transforman en más eficaces para una situación dada”⁴.

Esos comportamientos son observables en la realidad del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación. Ellos aplican de manera íntegra sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y sus conocimientos adquiridos.

Martha Alles“El termino competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.”⁵

Para Martha Alles las competencias siempre se refieren al comportamiento de las personas en el trabajo o en situación de trabajo.

Los conocimientos son más fáciles de detectar o evaluar que las competencias y es por eso que, por ejemplo siempre se evalúan primero estos.

Como un ejemplo podemos citar también del libro de Martha Alles, el modelo mexicano en materia de competencias laborales (Conocer) en un documento de 1998, destinado a ser aplicado en ese país. Competencia laboral es la capacidad

⁴ Levy-Leboyer, Claude, La gestión des competences, Les editionssd’ organisation, París, 1992

⁵Alles, M.A. Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias. Granica, Buenos Aires,2008

AUTORAS:

ESTHER ALICIA ARMIJOS PEÑA

IVON GABRIELA SOLARTE TAPIA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas, y actitudes; éstas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo.

Dice el documento: se reconoce, de manera general, que una persona es competente para hacer algo cuando lo demuestra que lo sabe hacer. Si el algo a que se ha hecho referencia tiene que ver con el trabajo, puede decirse que la persona es competente en su trabajo; es decir, tiene o posee competencia laboral. La competencia laboral es, entonces, uno o más de los diferentes atributos de la persona- en su carácter de trabajador- y dicha competencia es, por lo tanto identificable en la persona misma. La identificación de la competencia laboral de un trabajador resulta, posible si y sólo si está también definido el referente laboral en el que se aplicará la competencia.

2.2.2 CLASIFICACIÓN

Según Spencer y Spencer en su libro da la siguiente clasificación:⁶

- **Competencias de logro y acción**
 - Orientada hacia el logro.
 - Preocupación por el orden, calidad y precisión.
 - Iniciativa
 - Búsqueda de información
- **Competencias de ayuda y servicio**
 - Entendimiento interpersonal
 - Orientación al cliente
- **Competencias de influencia**
 - Influencia e impacto
 - Construcción de relaciones

⁶Spencer, Lyle M. y Spencer, Signe M., Competence at work, models for superior performance, John Wiley&Sons , Inc., USA, 1993.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

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 personal**

Autocontrol

Confianza en sí mismo.

Comportamiento ante los fracasos

Flexibilidad.

Para Nadine Jolis⁷ da la siguiente clasificación.

- **Competencias Teóricas** por ejemplo: conectar saberes adquiridos durante la formación con la información.
- **Competencias Prácticas** por ejemplo: traducir la información y los conocimientos en acciones operativas o enriquecer los procedimientos con calidad.
- **Competencias Sociales** por ejemplo: lograr que trabaje un equipo o capacidad para relacionarse.
- **Competencias del Conocimiento** (combinar y resolver) por ejemplo: conjugara información con saber, coordinar acciones, buscar nuevas soluciones, poder (y saber) aportar innovaciones y creatividad.

⁷Jolis , Nadine, Competences el Competitivité, Les éditionsd´ organisation, París, 1998

AUTORAS:

ESTHER ALICIA ARMIJOS PEÑA

IVON GABRIELA SOLARTE TAPIA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

RELACIONES ENTRE LAS COMPETENCIAS



GRAFICO 2 RELACIONES ENTRE LAS COMPETENCIAS
AUTORA: Nadine Jolis

2.2.3. INSTRUMENTOS PARA EVALUAR UNA COMPETENCIA

El instrumento de evaluación es una herramienta destinada a documentar los aspectos a verificar sus resultados, en relación con las habilidades, destrezas y conocimientos que poseen los trabajadores para desempeñar una función productiva, basándose en una norma de competencia.⁸

- Lista de Observación de evaluación de competencias es un instrumento de evaluación que contienen enunciados afirmativos e interrogativos sobre los resultados que debe obtener una persona en su desempeño para ser considerada competente lo cual debe estar prevista en la norma de competencia.
- Cuestionarios es un instrumento de evaluación conformado por preguntas que permiten verificar los conocimientos esenciales que debe tener y aplicar el candidato para el logro de los resultados previstos en la norma; este se lo puede hacer en forma oral o escrita.

⁸Sitio web institucional del Servicio Nacional de Aprendizaje **SENA**, entidad adscrita al Ministerio de la Protección Social de la República de **Colombia**.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

2.2.4. GRADOS DE COMPETENCIAS

Una vez definida la competencia se fija distintos grados, tanto los grados como la competencia se definen a través de frases explicativas por ejemplo:

LIDERAZGO

- **A: ALTO.** Genera en todos los ámbitos y actividades un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso de las personas hacia la organización. Es un modelo para los demás con la máxima credibilidad y reputación.
- **B: BUENO.** Es reconocido en su entorno laboral como un líder y modelo a seguir. Trasmite a las personas los valores y visión del negocio, y estas depositan su confianza en él.
- **C: MÍNIMO NECESARIO.** Mantiene la motivación de las personas y asegura que sus necesidades están cubiertas. Sus colaboradores reconocen su liderazgo en el grupo.
- **D: INSATISFACTORIO.** El grupo no lo reconoce como líder.

2.3. FIJACION DE NIVELES REQUERIDOS PARA UNA COMPETENCIA

Una vez determinados los grados se debe asignar como segundo paso los niveles requeridos para cada puesto los que por lo general se los designa por números en una escala del 1 al 5, así por ejemplo no se requiere el mismo grado de liderazgo en un gerente comercial que un analista programador.

NIVEL 1.- La competencia es requerido con un grado de destreza muy bajo

NIVEL 2.- La competencia es requerida con un grado de destreza bajo, poco desarrollado. Lo normal en una persona que ha sido entrenada.

NIVEL 3.- La competencia es requerida con un grado de destreza avanzado.

NIVEL 4.- La competencia es requerida con un grado de destreza muy elevado.

AUTORAS:

ESTHER ALICIA ARMIJOS PEÑA

IVON GABRIELA SOLARTE TAPIA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

NIVEL 5.- La competencia es requerida con un alto grado de destreza de forma muy desarrollada.

2.4. CRITERIOR PARA DEFINIR UNA COMPETENCIA

- Definir criterios de desempeño.
- Identificar una muestra.
- Recoger información.
- Identificar tareas y los requerimientos en materia de competencias de cada una de ellas.
- Validar el modelo de competencias.
- Aplicar el modelo



GRAFICO 3 CRITERIOS EFECTIVOS PARA DEFINIR COMPETENCIAS
AUTORA: Martha Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos.

AUTORAS:
ESTHER ALICIA ARMIJOS PEÑA
IVON GABRIELA SOLARTE TAPIA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

2.5. PASOS A SEGUIR PARA CONTRUIR UN SISTEMA DE GESTION POR COMPETENCIAS.

Para el desarrollo del tema se utilizó modelo de Martha Alles⁹ quien en su libro recomienda que para la implantación de un modelo de competencias se deben relacionar dos ejes básicos vinculados entre sí; por un lado lograr que las personas que integran la organización estén alineadas con la estrategia, y, por el otro, desarrollar las capacidades de las personas a fin de que esta alineación sea más efectiva y beneficiosa pues ella dice que cuando los sistemas son diseñados adecuadamente y llevados a la práctica de manera correcta salen beneficiados las dos partes, utilizando la estrategia de ganar – ganar.

- Para trabajar con un esquema por competencias es necesario definir o revisar la Visión de la empresa: hacia dónde va; los objetivos y la Misión de la empresa: que hace y con la participación de la empresa decidir: como lo hacer
- Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía, tanto cardinales que deben poseer todos los integrantes de la organización y las específicas son aquellas requeridas para ciertos colectivos de personas.
- Confección de los documentos necesarios: diccionarios de competencias y comportamientos.
- Asignación de competencias (y sus niveles) a los diferentes puestos de la organización.
- Determinación de brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes de la organización.
- Diseño por competencias de los procesos o subsistemas de Recursos Humanos.

⁹Alles, M.A. Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias. Granica, Buenos Aires, nueva edición 2008



GRAFICO 4 LA METODOLOGIA DE CAPITAL HUMANO
AUTORA: Martha Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos.

Una vez determinado los conceptos de competencia, su clasificación, los distintos pasos a seguir para una implementación del sistema de gestión por competencia, los criterios, el siguiente paso a dar es ampliar el conocimiento teórico en el análisis y descripción de puestos.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CAPÍTULO III

3. MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS

3.1. DEFINICIÓN

Es un instrumento de administración de personal a través del cual se establecen las funciones, las competencias laborales y los requerimientos exigidos para el desempeño de los empleos que conforman la planta de personal de una organización. Se constituye en el soporte técnico que justifica y da sentido a la existencia de los empleos que hacen parte de la institución o empresa.

En este estará toda la información validada sobre las actividades, responsabilidades, competencias, entre otros aspectos indicados en el análisis y diseño de puestos que requiere la organización.¹⁰

3.2 PROCESO PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES PARA LOS CARGOS DE LA FUNDACION “SONRISAS CON AMOR”

Entre la base práctica para seguir de ejemplo tenemos la que siguió la Universidad Nacional de Colombia con los siguientes procesos:¹¹

1.-Definiciones metodológicas

Corresponde a acuerdos previos al trabajo de campo y a aquellos que se realiza durante el trabajo de campo, tales como la observación directa, la entrevista y los formularios que se los hizo llenar tanto a los médicos como a los odontólogos.

¹⁰www.slideshare.net/suarezrp/tecnicas-e-instrumentos.

¹¹http://www.unal.edu.co/dnp/Archivos_base/ManualFunciones/INTRODUCCION_MANUAL_FUNCIONES.pdf

AUTORAS:

ESTHER ALICIA ARMIJOS PEÑA
IVON GABRIELA SOLARTE TAPIA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

2.-Levantamiento de la información

Corresponde al trabajo de campo para obtener la información de los cargos tanto del equipo de salud como es el médico y el odontólogo que ocupan los cargos y a su jefe inmediato.

3.- Consolidación de Perfiles

Luego del levantamiento de la información mediante el trabajo de campo, se elaboró el perfil, que incluye a) identificación del cargo; b) pronóstico principal c) Funciones esenciales d) criterios de desempeño e) Conocimientos básicos y esenciales f) Requisitos para ocupar el cargo g) competencias h) relaciones con las personas, procesos.

4.-Validación de la información.

Se utilizó como base el diccionario de Competencias de Martha Alles (ver Anexo 1) para la construcción de las competencias organizacionales, través de un análisis integral de todos los aspectos de los perfiles que incluyó también la construcción de niveles y los grados y el análisis y diseño de los puestos por competencias.

3.3. ANALISIS Y DISEÑO DEL PUESTO POR COMPETENCIAS.

Para una correcta descripción de puestos es importante, hacerlo cuando comienza la organización, cuando se crea nuevos puestos o cuando se modifican los existentes; cuando se analizar puestos, para luego describirlos, esto comprende una serie de procedimientos para reunir y analizar la información sobre sus contenidos, las tareas a realizar, los requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son efectuadas y qué tipo de personas deben contratarse para esa posición; es el primer proceso que debe implantar una organización por competencias.

Igualmente es importante definir la relación entre los puestos ya que pueden ser puestos paralelos o puestos subordinados.

AUTORAS:

ESTHER ALICIA ARMIJOS PEÑA

IVON GABRIELA SOLARTE TAPIA

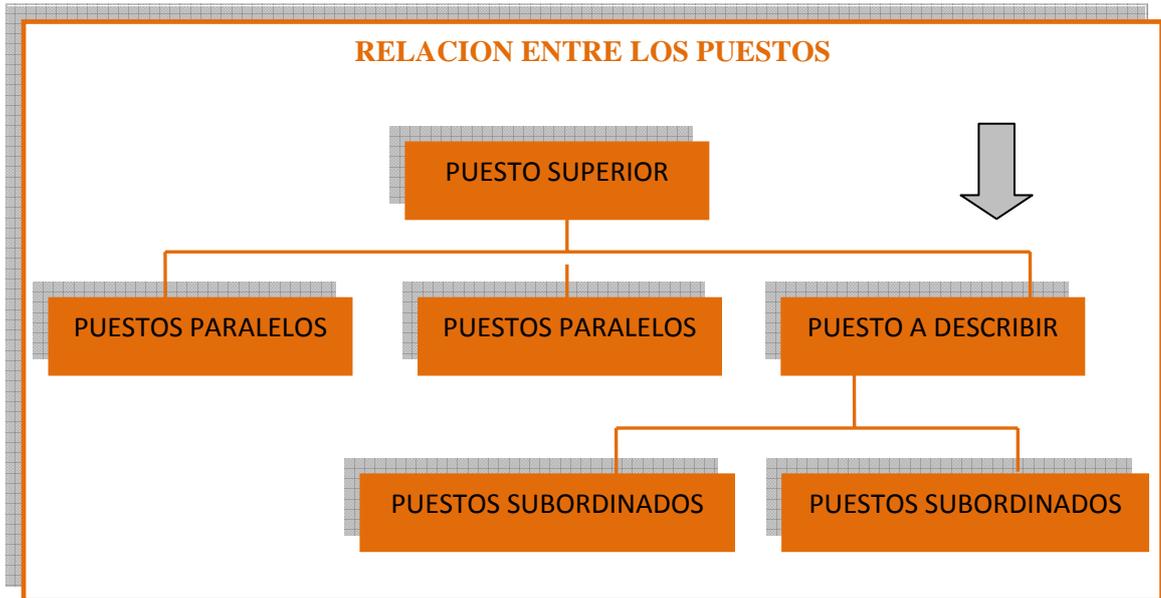


GRAFICO 5 RELACION ENTRE LOS PUESTOS

AUTORA: Martha Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos.

3.4. INFORMACION NECESARIA PARA EL ANALISIS DE PUESTOS

El análisis del puesto se hace a partir de la información recolectada y se utiliza para darle consistencia a lo relevado. Permite efectuar correcciones y confeccionar perfiles de búsqueda.¹²

La información necesaria para realizar el análisis del puesto es:

- Actividades del puesto y comportamiento asociado.
- Estándares de rendimientos.
- Maquinaria u otros elementos necesarios.
- Condiciones laborales
- Competencias Requeridas.
- Requerimientos de personalidad

¹²Alles Martha, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencia, nueva edición, 2008



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Las descripciones de puesto no hacen referencia a las personas que los ocupan, brinda información sobre las obligaciones del puesto, responsabilidades, autoridad, relacionadas con otros puestos y todo lo relacionado con la posición en sí.

3.5. DIFERENCIA ENTRE TAREA Y PUESTO

TAREA: conjunto de actividades individuales q ejecuta el ocupante de un puesto.

PUESTO: Posición definida dentro de la estructura organizacional, es decir, una posición formal dentro del organigrama, con un conjunto de funciones a su cargo.

3.6. METODOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACION

La conveniencia de utilizar un método u otro, o una combinación de ellos, dependerá de cada caso. Lo más conveniente es utilizar varios métodos al mismo tiempo; entre los métodos más utilizados están los siguientes:

3.6.1. LA OBSERVACIÓN DIRECTA: es utilizado en los casos más simples, el entrevistador observa las tareas y completa el formulario a partir de lo que ve, sin la participación directa del empleado.

3.6.2. LA ENTREVISTA: estas pueden ser individuales o grupales cuando varios empleados ocupan el mismo puesto, también se lo puede hacer al supervisor correspondiente.

Es muy conveniente que el formulario sea breve, concreto, y se pregunte una sola cosa a la vez se debe pedir la colaboración a la persona que ocupa el puesto



UNIVERSIDAD DE CUENCA

indicándole para que será utilizada esa información y mas no como una entrevista de carácter evaluativa pues aquí no hay evaluador ni evaluado.

Para Cole¹³, los aspectos más difíciles de describir son:

- El propósito general del puesto.
- Los principales deberes del puesto.

Pues en ocasiones, tareas poco relevantes ocupan un espacio importante y en breves palabras se describen tareas de alto impacto para la organización.

3.6.3. LOS CUESTIONARIOS: constituye otro método para obtener información del puesto, A través de ellos los empleados describen las tareas, deberes y obligaciones de su empleo.

Un esquema basado solamente en cuestionarios es de mucho menor costo que el basado en entrevistas. Por otra parte, si está bien administrado brindara información acertada.

3.6.4. LOS FORMULARIOS: principales ítems:

- Título del puesto, división, sector o gerencia.
- Sumario: breve definición de las tareas
- Deberes y Responsabilidades: las tareas a realizar
- Capacidades y requisitos educacionales
- Interrelaciones: relaciones específicas entre este puesto y otros de la organización
- Otras condiciones laborales: cualquier condición inusual que la posición implique.
- Otros requisitos: de personalidad, competencias.
- Preparado por, aprobado por, fecha.
- Firmas

¹³ Cole, Gerald, Personnel Management, Lett Educational Palce, Londres 1997.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

3.7. NIVELES DE COMPETENCIA

Para las diferentes evaluaciones de competencias se utiliza “Diccionario de comportamientos” de Martha Alles, (ver Anexo 2) donde se incluyen las competencias requeridas para esa posición y el grado en que las mismas son necesarias: niveles A; B; C Y D

- A: alto
- B: muy bueno
- C: bueno
- D: nivel mínimo de la competencia

Ejemplo de una competencia y sus grados

EJEMPLO DE UNA COMPETENCIA Y SUS GRADOS	
INICIATIVA Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no solo en lo que hay que hacer en el futuro. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.	
A	Capacidad para anticiparse a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Habilidad para elaborar planes de contingencia y ser promotor de ideas innovadoras.
B	Capacidad para adelantarse y prepararse para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo; crear oportunidades o minimizar problemas potenciales. Habilidad para evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo; ser ágil en la respuesta a los cambios y aplicar distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.
C	Capacidad para tomar decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Habilidad para actuar rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Capacidad para tener distintos enfoques para enfrentar un problema.
D	Capacidad para abordar oportunidades o problemas del momento, reconocer las oportunidades que se presentan y, o bien actuar para materializarlas o bien enfrentarse inmediatamente con los problemas.
NOTA: En este rango, el GRADO D, no indica ausencia de competencia, sino que está desarrollada en el nivel más mínimo.	

GRAFICO 6 Ejemplo de una competencia y sus grados
AUTORA: Martha Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos.

Una vez definido el modelo de competencia y se han elaborado las descripciones de puestos, se deberán asignar las competencias y su grados a los diferentes puesto de trabajo.

AUTORAS:
 ESTHER ALICIA ARMIJOS PEÑA
 IVON GABRIELA SOLARTE TAPIA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

En primer lugar las competencias **cardinales** aplican a todos los puestos de la organización. Luego se debe verificar a que área pertenece el puesto, y así se asignara las competencias **específicas**. Por último se deberá analizar, en función de las tareas del puesto y la importancia de estas, **el grado** requerido de la competencia, para lo cual se deberá leer con suma atención la descripción de cada competencia en cada grado o nivel para no asignar más de lo necesario a los puesto de trabajo a continuación un modelo para un Gerente de Recursos Humanos dado por Martha Alles.

Ejemplo de un Modelo de competencias y niveles requeridos para un gerente de recursos humanos

NOMBRE DE LA COMPETENCIA	A	B	C
Competencias Cardinales			
Orientación al cliente interno y externo		X	
Calidad de trabajo			X
Ética		X	
Competencia especifica gerencial			
Liderazgo		X	
Conocimiento del negocio y manejo de relaciones			X
Capacidad de planificación y organización		X	
Competencias especificas para el área de RRHH			
Comunicación/capacidad para entender a los demás	X		
Habilidad/pensamiento analítico/conceptual		X	
Adaptabilidad- Flexibilidad			X
Negociación	X		
Iniciativa-Autonomía		X	

GRAFICO 6 MODELO PARA GERENTE DE RECURSOS HUMANOS
AUTORA: Martha Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

3.8. ELEMENTOS CONCEPTUALES PARA LA ELABORACION DEL MANUAL.

- **Resumen del Puesto**

En este apartado, se define el objetivo o finalidad básica del puesto, en función de su contribución a los resultados de la organización, es decir, por qué y para qué existe el puesto dentro de la organización.

- **Funciones y/o Tareas Incluidas en el Puesto**

Las informaciones que se recogen hacen referencia a las funciones, tareas y/o actividades desarrolladas en el puesto, es decir, qué se hace, cómo se hace y para qué se hace.

- **Medios Materiales y Herramientas Utilizados**

En este apartado, se especifican los medios materiales y las herramientas que, el ocupante del puesto, utiliza para realizar las funciones y/o tareas incluidas en el mismo.

- **Formación exigida por el puesto**

Se incluyen los conocimientos mínimos requeridos para el correcto desempeño del puesto.

Incluye los siguientes aspectos:

Formación Académica. Nivel de conocimientos académicos mínimos exigidos por el puesto.

Conocimientos Específicos. Tipo y nivel de los conocimientos teóricos y/o prácticos exigidos por el puesto y que no estén incluidos en la Formación Académica.

Formación Permanente. Se incluyen todas aquellas acciones formativas de reciclaje, desarrollo o mantenimiento, que son necesarias para que el ocupante tenga un el desempeño óptimo en su puesto.

AUTORAS:

ESTHER ALICIA ARMIJOS PEÑA
IVON GABRIELA SOLARTE TAPIA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- **Experiencia Previa**

Tipo de experiencia/s profesional/es que debe tener una persona, con la Formación Académica y los Conocimientos Específicos necesarios, antes de acceder al puesto, para poder desempeñar correctamente los cometidos del mismo, especificando el tiempo mínimo necesario para su adquisición.

- **Tiempo de Adaptación**

Tiempo mínimo que se precisa estar ocupando el puesto de trabajo, teniendo la formación, los conocimientos y la experiencia necesarios, para poder desempeñarlo de forma autónoma.

- **Responsabilidad**

Este apartado generalmente se subdivide en las siguientes áreas:

Sobre personas. Se incluye el número de personas que dependen del ocupante del puesto de trabajo, tanto orgánica como funcionalmente, especificándose:

- N° de personas con mando que dependen directamente del ocupante del puesto.
- N° de personas sin mando que dependen directamente del ocupante del puesto.
- N° de personas total que dependen del ocupante del puesto.

Económica. Indica los aspectos y la cuantía del presupuesto que el ocupante del puesto tiene que gestionar, controlar o supervisar.

Sobre bienes. Materiales, equipos y/o instalaciones que sean responsabilidad directa del ocupante del puesto o estén a su cargo.

Sobre la Seguridad de Otros. Grado en que las actuaciones del ocupante del puesto pueden ocasionar accidentes, enfermedades, lesiones, etc., a terceras personas.

Consecuencias sobre las Actuaciones Defectuosas. En este apartado, se especifican, el tipo de errores que se pueden cometer

AUTORAS:

ESTHER ALICIA ARMIJOS PEÑA
IVON GABRIELA SOLARTE TAPIA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

durante el desempeño del puesto, su importancia, la probabilidad de ocurrencia y sus consecuencias.

- **Toma de Decisiones**

Se recogen el tipo de decisiones que el ocupante del puesto puede tomar sin consultar y aquellas que debe proponer para la consecución de los objetivos y resultados del puesto.

- **Control Recibido**

La información que se refleja en este apartado es la referida al tipo de supervisión, tanto orgánica como funcional, que se ejerce sobre el puesto, el grado de consulta que requiere la ejecución de las funciones y tareas incluidas en él, así como el grado de autonomía que tiene para actuar el ocupante del mismo.

- **Solución de Problemas**

Se especifican todos aquellos problemas o dificultades que se plantean en el desempeño del puesto de trabajo, así como la forma de solucionarlos.

- **Relaciones**

Se especifican todas las relaciones que el ocupante del puesto debe mantener con otros puestos, departamentos, etc., tanto dentro de la organización como fuera de la misma, para su correcto desempeño del puesto, incluyendo su finalidad y su frecuencia.

- **Condiciones de Trabajo**

Incluye la información referida a las condiciones en que se realiza el trabajo, tanto con respecto a los esfuerzos requeridos y a los riesgos a los cuales está expuesto el ocupante, como al ambiente físico en el que se desempeña. En este apartado, por tanto, se recogen las siguientes informaciones:

Condiciones Ambientales. Son los elementos ambientales de iluminación, temperatura, ruido, etc., a los que está sometido el

AUTORAS:

ESTHER ALICIA ARMIJOS PEÑA
IVON GABRIELA SOLARTE TAPIA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ocupante del puesto. Debe indicarse el tipo de ambiente y el tiempo de exposición.

Esfuerzos Físicos. Se especifican los esfuerzos físicos que el ocupante del puesto debe realizar en el desempeño de sus funciones y/o tareas. Se indica el tipo de esfuerzo y su frecuencia.

Riesgos. Se reflejan los riesgos a los que puede estar expuesto el ocupante del puesto de trabajo, tanto de sufrir un accidente laboral, como de contraer una enfermedad profesional. Se indica el tipo de riesgo, el equipo protector que debe usarse y el tiempo de exposición.

- **Observaciones**

En este último apartado, se puede incluir cualquier tipo de información complementaria del puesto que no haya sido recogida en los apartados anteriores, así como cualquier otro dato que, aun no siendo propio del análisis, quieran comunicar tanto su titular como el superior inmediato de éste.

3.9. LEVANTAMIENTO DE PERFILES POR COMPETENCIA

3.9.1. DEFINICION DE PERFIL

Un modelo de gestión por competencias es conciso, fiable y efectivo para predecir el éxito de una persona en su puesto; por ello será una herramienta válida contar con un perfil por competencias.¹⁴

En este artículo se incluye un formulario para una mejor recolección de información, que incorpora el concepto de perfil por competencias.

¹⁴ Martha Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencia, nueva edición, 2008



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Si una organización no ha implementado un modelo de gestión por competencias podrá usar esta parte del formulario para señalar las características de personalidad deseadas.

MODELO DE PERFIL POR COMPETENCIA

Cliente (interno o externo):
Puesto:
Perfil o puesto a cubrir:
Objetivo básico de la posición (misión o síntesis del puesto)
Descripción del puesto: Dependencia Sectores a cargo Principales funciones
Requisitos del puesto: Experiencia Educación Otros conocimiento: PC, idiomas, etcétera Otros requisitos: edad, sexo, domicilio, etcétera Personalidad/ competencias conductuales dominantes
Remuneración Fecha de incorporación:

GRAFICO 7 MODELO DE PERFIL POR COMPETENCIAS

AUTORA: Martha Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, TBL TheBottom Line

Las competencias detalladas en el formulario se relacionan con nuestro diccionario de competencias, y representan las más usuales para niveles iniciales o gerencias intermedias. No hemos incluido en ese listado las correspondientes a altos ejecutivos.

Cada organización podrá confeccionar su propio formulario de perfil indicando las competencias según el modelo establecido. En el momento de definir un perfil

AUTORAS:
ESTHER ALICIA ARMIJOS PEÑA
IVON GABRIELA SOLARTE TAPIA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

se marcarán sólo las más importantes para ese puesto en particular y el grado requerido para cada una de ellas.

3.9.2. EL PERFIL EN SIETE PASOS

Alvaro de Ansorena Cao¹⁵, plantea siete pasos para la definición del perfil.

PASO 1: Descripción del puesto

Esta tarea la desarrolla el responsable de Recursos Humanos en conjunto con el futuro jefe de la posición a cubrir. Finalmente, el “jefe del jefe” autorizara la totalidad del proceso. Cuando el puesto no es nuevo y se trata de un mero reemplazo, esto no es necesario.

PASO 2: Análisis de las áreas de resultados

Las áreas de resultados no deben confundirse con las tareas. Si estas consisten fundamentalmente en “acciones” que el ocupante del puesto desarrollara en el desempeño de su actividad profesional, son los “efectos” deseables que las acciones deben producir.

En las organizaciones, lo fundamental es el “resultado” y su calidad, independientemente de las acciones que deban efectuarse para alcanzarlo.

En el momento de realizar el análisis del puesto se deben diferenciar claramente ambos aspectos, cuales son los resultados esperados y que materia de conocimiento, experiencias y competencias este aspecto será fundamental para alcanzar los resultados esperados.

¹⁵ De Ansorena Cao, Alvaro. 15 pasos para la selección de personal con éxito. Paidós Barcelona, 1996; primera parte.

AUTORAS:

ESTHER ALICIA ARMIJOS PEÑA
IVON GABRIELA SOLARTE TAPIA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

PASO 3: Análisis de las situaciones críticas para el éxito en el puesto de trabajo

Es identificar las situaciones específicas en las que el ocupante del puesto de trabajo analizado deberá poner en juego sus destrezas y capacidades, sus conocimientos y experiencias, de modo que se consigan los resultados deseados.

Definir las acciones y sus áreas de resultado con ejemplos permite entender más claramente el perfil buscado y, de algún modo, obliga a su interlocutor el cliente interno a definir de manera realista la posición a cubrir. Este es uno de los principales cuidados que hay que tener al momento de recolectar la información sobre el perfil.

PASO 4: Análisis de los requerimientos objetivos para el desempeño del puesto de trabajo.

Incluimos a continuación la lista de De Ansorena Cao,¹⁶ que es similar a la que usualmente se utiliza en diferentes ámbitos.

- Edad mínima y máxima aceptable, así como edad preferida.
- Nacionalidad Preferida
- Sexo preferidos (y sus motivos)
- Domicilio aceptable o no aceptable
- Disponibilidad para dedicaciones especiales
- Necesidad de disponer de permisos de conducir y clase
- Necesidad de disponer de vehículo propio y razones para ello
- Formación Básica requerida
- Formación complementaria o técnica requerida
- Idiomas necesarios para el desempeño del puesto y su grado de dominio o conocimiento real.
- Grado, tipo y alcance de la experiencia previa requerida por el puesto.

¹⁶De Ansorena Cao, Alvaro. 15 pasos para la selección de personal con éxito. Paidós Barcelona, 1996; primera parte.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

PASO 5: Análisis de los requerimientos del entorno social del puesto de trabajo.

En primer lugar, se analizará el tipo de jefe inmediato que tendrá la posición a cubrir y sus características, esto es, aspectos como estilo de comunicación, estilo de mando, estilo de delegación, etc.

En segundo lugar, los clientes más frecuentes o los proveedores pueden ser fuente de información relevante para determinar los grados del candidato idóneo, ya que sus características pueden condicionar el tipo de persona a seleccionar.

PASO 6: Análisis de las competencias conductuales requeridas para el desempeño eficaz en el puesto de trabajo.

De Ansorena Cao marca la importancia de recolectar información sobre cuáles son las competencias realmente imprescindibles para la posición. Las denominaremos competencias dominantes.

En relación con este paso, es factible asimilar competencias conductuales con características de personalidad, aunque se han dicho que no son términos sinónimos.

PASO 7: Definición del perfil motivacional idóneo para el puesto de trabajo

Este es un elemento fundamental, muchas veces olvidado por los especialistas del área.

Debe tenerse en cuenta que la motivación que el nuevo colaborador tenga en relación con el puesto a ocupar y la organización en sí será un elemento primordial en su posterior desempeño y su adecuación a las tareas y objetivos propuestos. Una persona calificada en materia de conocimientos y experiencia, con las características de personalidad o competencias requeridas, pero desmotivada por la razón que fuere, no tendrá el desempeño esperado.

Una vez obtenido el marco teórico se pasa al trabajo de campo que es el Levantamiento del Manual para la Fundación el cual se puede realizar con la información obtenida por los distintos medios antes mencionados.

AUTORAS:

ESTHER ALICIA ARMIJOS PEÑA
IVON GABRIELA SOLARTE TAPIA



CAPÍTULO IV

4.1. ELABORACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES PARA LA FUNDACIÓN “SONRISAS CON AMOR”

Para la elaboración del Manual de Funciones para la Fundación “Sonrisas con Amor”, se contó con la información del equipo médico mediante la aplicación de un cuestionario (ver anexo 1), entrevista personalizada a cada profesional de salud y observación. Contando con un diccionario de competencia de Martha Alles (ver Anexo2). Para el levantamiento y validación de información del trabajo de campo se desarrollo de acuerdo a la agenda programada, donde se realizó y planificó en una semana cumpliendo el tiempo programado de 8 horas laborables. Teniendo como resultado la siguientes descripciones de Puestos.



PROCESO DE VALIDACIÓN DE LA DESCRIPCIÓN DE CARGOS

NOMBRE DEL INFORMANTE: _____

ÁREA:	DIRECCIÓN MÉDICA
CARGO:	MÉDICO GENERAL
CODIGO:	001

REQUISITOS DE INGRESO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nivel Educacional: Tercer Nivel ▪ Título: Médico/a. ▪ Postgrado: No requerido ▪ Licencias específicas: Título registrado en Senescyt y Ministerio de Salud Pública. ▪ RUC
------------------------------	---

AUTORAS:
ESTHER ALICIA ARMIJOS PEÑA
IVON GABRIELA SOLARTE TAPIA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

	<ul style="list-style-type: none">▪ Computación: Manejo de MS Office a nivel intermedio, incluyendo MS Word, Excel, Power Point y MS Outlook.▪ Experiencia Mínima: Experiencia de al menos 2 años.▪ Otros: Salud compatible con el cargo, según las políticas establecidas por la institución.
--	--

RELACIONES DE TRABAJO:	<ul style="list-style-type: none">▪ Dependencia: Director Médico▪ Dependientes: -Enfermeras/os -Técnicos Paramédicos
-------------------------------	---

PROPÓSITO DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none">▪ Realizar labor asistencial y administrativa del Servicio.▪ Efectuar atención de pacientes en el ámbito hospitalario y ambulatorio.▪ Velar por la calidad y seguridad de la atención al paciente y su familia, resguardando sus derechos, manejando eficientemente los recursos y promoviendo un buen ambiente laboral.
----------------------------	--

	RESPECTO A PACIENTES <ul style="list-style-type: none">▪ Brindar atención respetando la normativa y procedimientos de atención al paciente, cumpliendo con los estándares de calidad, seguridad y oportunidad.▪ El diagnóstico debe constar con el código de la Clasificación estadística internacional de enfermedades y problemas relacionados con la salud. CIE10 (ver Anexo 3)▪ En tanto que la prescripción de medicamentos se realizará por principio activo.▪ Identificar y registrar los pacientes al servicio de acuerdo a la normativa Institucional.
--	---

AUTORAS:
ESTHER ALICIA ARMIJOS PEÑA
IVON GABRIELA SOLARTE TAPIA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

<p style="text-align: center;">PRINCIPALES RESPONSABILIDADES</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ Evaluar, reevaluar y realizar interconsultas según la necesidad del paciente.▪ Sugerir y trasladar a los pacientes según criterios de ingreso y egreso a las Unidades.▪ Mantener una constante comunicación con el personal entregando indicaciones y receptando información del personal no médico en relación a condiciones del paciente y su cargo.▪ Elaborar una ficha clínica personalizada. (ver Anexo 4)▪ Realizar reuniones con pacientes y acompañantes, informando y educando a los pacientes. <p>RESPECTO A PROCESOS</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Cumplir con el plan de calidad y programa de prevención y control de las infecciones intrahospitalarias en el Servicio.▪ Participar en comités y reuniones, en los casos que corresponda.▪ Realizar otras funciones relacionadas que sean asignadas por su institución, en la medida que no impliquen un menoscabo en su accionar.▪ Cumplir y hacer cumplir las normas y estándares establecidos por el sistema de acreditación y en general en el sistema de gestión de calidad. <p>RESPECTO A PERSONAS</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Mantener la conducción del equipo procurando la coordinación en la atención de pacientes.▪ Colaborar y participar en actividades de docencia para el personal y el desarrollo de programas educativos para pacientes y familia.▪ Cumplir y hacer cumplir el Reglamento Interno de la institución. <p>RESPECTO A RESULTADOS</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Implementar las medidas necesarias para optimizar la eficiencia de los recursos disponibles,
---	--



UNIVERSIDAD DE CUENCA

	<p>equipos, personas, ropa, insumos, etc.</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Colaborar con el cumplimiento de las metas establecidas en relación a los indicadores de gestión del área.
--	--

<p>FUNCIONES</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ Formular el diagnóstico, pronóstico y/o tratamiento y rehabilitación, en forma directa o indirecta que incluya una atención completa, humana, eficiente y segura.▪ Realizar en forma oportuna, legible y completa el historial o ficha clínica del paciente, recetas y epicrisis.▪ Informar a los pacientes y/o familias sobre los diagnósticos, pronósticos, objetivos del tratamiento, riesgos, beneficios y alternativas, así como el rol que le compete al paciente en su tratamiento y recuperación, según corresponda.▪ Realizar la atención de pacientes cumpliendo la Normativa Institucional de prevención de incidentes y control de las infecciones intrahospitalarias, entre otras; incluyendo prevención de errores de medicamentos, identificación de pacientes y cirugías innecesarias.▪ Realizar interconsultas y traslados de pacientes a otras Instituciones según nivel de complejidad.▪ Registrar sus atenciones tanto hospitalarias como ambulatorias en la ficha clínica, según Norma Institucional.▪ Mantener una conducta juiciosa en lo que se refiere al recurso de exámenes, medicamentos en otros.▪ Participar en las entregas de turno, comités y reuniones, en los casos que corresponda.▪ Aplicar las normas y estándares establecidos por el sistema de acreditación y en general en el sistema de gestión de calidad, en relación a su cargo.
-------------------------	--



UNIVERSIDAD DE CUENCA

	Código	Competencia	Nivel requerido*		
			A	B	C
COMPETENCIAS DE GESTIÓN REQUERIDAS	CG 01	Dirigir Personas	X		
	CG 02	Administrar recursos en su área de trabajo		X	
	CG 03	Planificar y Organizar		X	
	CG 04	Capacidad de Negociar			X
	CG 05	Capacidad de Controlar			X
	CG 06	Asegurar la mejora continua de procesos		X	

*Nivel D no requerido - Nivel C: Mínimo – Nivel B: Intermedio – Nivel A: Experto

	Código	Competencia	Nivel requerido			
			A	B	C	D
COMPETENCIAS CONDUCTUALES REQUERIDAS	CC 01	Empatía			X	
	CC 02	Orientación al cliente	X			
	CC 03	Orientación a la calidad	X			
	CC 04	Responsabilidad	X			
	CC 05	Compromiso organizacional		X		
	CC 06	Trabajo en equipo		X		
	CC 07	Liderazgo	X			
	CC 08	Orientación a resultados		X		
	CC 09	Resolución de problemas			X	
	CC 10	Pro actividad			X	

AUTORAS:
 ESTHER ALICIA ARMIJOS PEÑA
 IVON GABRIELA SOLARTE TAPIA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

* Nivel D: Mínimo – Nivel 5:C desarrollo – Nivel B: Desarrollado – Nivel A: Excepcional

FORMACIÓN/CAPACITACIÓN INDISPENSABLE	Orientación al Servicio Manejo de Emergencias Médicas Manejo de Emergencias No Médicas
---	--

FORMACIÓN/CAPACITACIÓN DESEABLE	Autocuidado Manejo del Stress
--	----------------------------------

Emitido por:		Revisado por:		Aprobado por:	
Fecha		Fecha		Fecha	

FIRMA DEL INFORMANTE

AUTORAS:
ESTHER ALICIA ARMIJOS PEÑA
IVON GABRIELA SOLARTE TAPIA



UNIVERSIDAD DE CUENCA



PROCESO DE VALIDACIÓN DE LA DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Fundación Humanitaria "Sonrisas con Amor"

NOMBRE DEL INFORMANTE: _____

ÁREA:	ODONTOLOGIA
CARGO:	ODONTOLOGO GENERAL
CODIGO:	002

REQUISITOS DE INGRESO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nivel Educativo: Profesional Universitario ▪ Título: Odontólogo ▪ Post título/Postgrado: No requerido ▪ RUC ▪ Licencias específicas: Estar afiliada en el Colegio de Odontólogos de la ciudad que ejerza su profesión. Tener carnet de identificación adquirida en la jefatura de salud de la ciudad que reside. Tener vigente el permiso anual que otorga la jefatura de salud de la provincia en la que ejerza su profesión. ▪ Computación: Manejo de MS Office a nivel intermedio, incluyendo MS Word, Excel, Power Point y MS Outlook. ▪ Experiencia Mínima: Experiencia de al menos 1 años ejerciendo la profesión. ▪ Otros: Salud compatible con el cargo, según las políticas establecidas por la institución.
------------------------------	--

RELACIONES DE TRABAJO:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dependencia: Director Técnico ▪ Dependientes: <ul style="list-style-type: none"> - No tiene
-------------------------------	--

AUTORAS:
ESTHER ALICIA ARMIJOS PEÑA
IVON GABRIELA SOLARTE TAPIA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

PROPÓSITO DEL CARGO	Hacer un cronograma de trabajo a nivel odontológico, realizando programas de salud comunitaria, como ferias de la Salud, educación dental a la comunidad brindando atención diaria a los pacientes que asistan a la institución y también promoviendo programas de ayuda social coordinando con el profesional de cada especialidad odontológica.
--------------------------------	---

PRINCIPALES RESPONSABILIDADES	RESPECTO A PACIENTES <ul style="list-style-type: none">▪ Realizar atenciones odontológicas de acuerdo al caso requerido por el paciente, evaluando la identidad social y la procedencia del mismo.▪ El odontólogo general en su primera evaluación tendrá la responsabilidad de recoger los datos más importantes del paciente y el tratamiento a realizar en este, para luego remitir al paciente. (ver Anexo 5)▪ Registrar las atenciones odontológicas de cada paciente que ingresa en la institución llevando este registro de acuerdo a las consultas que el paciente requiera durante el tratamiento a realizar.▪ Cada paciente tendrá su ficha odontológica, donde se archivara todos los procedimientos realizados por el profesional en las distintas consultas a las que el paciente asiste.▪ En la ficha odontológica quedara prescrito el tipo de tratamiento que el paciente requiera.▪ Según la ficha odontológica se evaluara si el paciente es atendido por el odontólogo general o necesita servicio de un especialista según el tratamiento a efectuarse.▪ La remisión del paciente al especialista va acompañada de la ficha odontológica donde constan los datos necesarios para que el profesional de especialidad continúe con el tratamiento requerido.▪ El profesional especialista al que es remitido el
--	---

AUTORAS:
ESTHER ALICIA ARMIJOS PEÑA
IVON GABRIELA SOLARTE TAPIA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

	<p>paciente adjuntara a su historial clínico radiografías y su plan de trabajo; y el tiempo de duración del mismo.</p> <ul style="list-style-type: none">▪ En pacientes que necesiten tratamiento odontológico quirúrgico tendrán una evaluación conjunta con el médico de la institución donde se ordenara los exámenes y evaluación cardiológica pre cirugía. <p>RESPECTO A PROCESOS</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Cumplir con el plan de calidad y programa de prevención y control de las infecciones intrahospitalarias en el Servicio.▪ Participar en comités y reuniones, en los casos que corresponda.▪ Realizar otras funciones relacionadas que sean asignadas por su jefatura, en la medida que no impliquen un menoscabo en su accionar.▪ Cumplir y hacer cumplir las normas y estándares establecidos por el sistema de acreditación y en general en el sistema de gestión de calidad. <p>RESPECTO A PERSONAS</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Promover programas de salud bucal.▪ Mantener la conducción del equipo procurando la coordinación en la atención de pacientes.▪ Colaborar y participar en actividades de docencia para el personal y el desarrollo de programas educativos para pacientes y familia.▪ Cumplir y hacer cumplir el Reglamento Interno de la institución. <p>RESPECTO A RESULTADOS</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Implementar las medidas necesarias para optimizar la eficiencia de los recursos disponibles, equipos, personas, ropa, insumos, etc.▪ Colaborar con el cumplimiento de las metas establecidas en relación a los indicadores de gestión del área odontológica.
--	--

AUTORAS:

ESTHER ALICIA ARMIJOS PEÑA

IVON GABRIELA SOLARTE TAPIA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

<p>FUNCIONES</p>	<ul style="list-style-type: none">■ Formular diagnóstico, pronóstico y/o tratamiento en pacientes, en forma directa o indirecta que incluya una atención completa, oportuna, humanizada, eficiente y segura.■ Realizar en forma oportuna, legible y completa los ingresos, indicaciones y evoluciones en ficha clínica, recetas, epicrisis y atenciones ambulatorias.■ Informar a los pacientes y/o familias sobre los diagnósticos, pronósticos, objetivos del tratamiento, riesgos, beneficios y alternativas, así como el rol que le compete al paciente en su tratamiento y recuperación, según corresponda.■ En caso de procedimiento quirúrgico donde se requiera anestesia los familiares del paciente tendrán que llenar la autorización para el procedimiento a realizar.■ Realizar la atención de pacientes cumpliendo la Normativa Institucional.■ Realizar interconsultas y traslados de pacientes a otras Instituciones según necesidad.■ Mantener una conducta juiciosa en lo que se refiere al recurso de exámenes, medicamentos en otros.■ Participar en las entregas de turno, según corresponda■ Participar en comités y reuniones, en los casos que corresponda.■ Aplicar las normas y estándares establecidos por el sistema de acreditación y en general en el sistema de gestión de calidad, en relación a su cargo.■ En la ficha odontológica se registrara las consultas post quirúrgicas que el paciente requiera.■ En toda institución es muy importante tener todos los registros antes mencionados para llevar un mejor control, tanto de calidad y de servicio óptimo.
-------------------------	--



UNIVERSIDAD DE CUENCA

	Código	Competencia	Nivel requerido*			
			A	B	C	D
COMPETENCIAS DE GESTIÓN REQUERIDAS	CG 01	Dirigir Personas			X	
	CG 02	Administrar recursos en su área de trabajo	X			
	CG 03	Planificar y Organizar		X		
	CG 04	Capacidad de Negociar		X		
	CG 05	Capacidad de Controlar	X			
	CG 06	Asegurar la mejora continua de procesos		X		

* Nivel D no requerido - Nivel C: Mínimo – Nivel B: Intermedio – Nivel A: Experto

	Código	Competencia	Nivel requerido			
			A	B	C	D
COMPETENCIAS CONDUCTUALES REQUERIDAS	CC 01	Empatía			X	
	CC 02	Orientación al cliente	X			
	CC 03	Orientación a la calidad	X			
	CC 04	Responsabilidad	X			
	CC 05	Compromiso organizacional			X	
	CC 06	Trabajo en equipo		X		
	CC 07	Liderazgo			X	
	CC 08	Orientación a resultados	X			
	CC 09	Resolución de problemas			X	
	CC 10	Proactividad			X	

* Nivel D: Mínimo – Nivel C: En desarrollo – Nivel B: Desarrollado – Nivel A: Excepcional

AUTORAS:
 ESTHER ALICIA ARMIJOS PEÑA
 IVON GABRIELA SOLARTE TAPIA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FORMACIÓN/CAPACITACIÓN INDISPENSABLE	<p>Orientación al Servicio tanto a nivel privado y de ayuda social.</p> <p>Manejo de Emergencias Odontológicas</p> <p>Preparación del profesional para trabajar a nivel comunitario dando charlas de educación bucal.</p>
---	---

FORMACIÓN/CAPACITACIÓN DESEABLE	<p>El profesional debe actualizarse con las nuevas metodologías que van evolucionando en su profesión, tanto el odontólogo general como el especialista, para así brindar un mejor servicio.</p>
--	--

Emitido por:		Revisado por:		Aprobado por:	
Fecha		Fecha		Fecha	

FIRMA DEL INFORMANTE

Con la elaboración del Manual de Funciones para la Fundación se ha podido llegar a las siguientes conclusiones y recomendaciones.

AUTORAS:
ESTHER ALICIA ARMIJOS PEÑA
IVON GABRIELA SOLARTE TAPIA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES

En conclusión se cumplió con los objetivos básicos planteados en el diseño de la tesina, aunque el objetivo principal de diseñar un sistema de gestión del talento humano por competencias para todo el equipo de salud de la Fundación Sonrisas con Amor, se aplicó en las áreas de Medicina y Odontología General, ya que en el caso de Laboratorio Clínico y subespecialidades como Anestesiología y Psicología son servicios inconstantes; sin embargo el diseño se puede adoptar para futuros perfiles.

Con el presente estudio se introduce y se facilita a continuar con los procesos faltantes que se debe considerar para la correcta administración del talento humano, fundamentalmente basándose en un manual de funciones por competencias que es el punto de partida para cualquier requerimiento de la gestión del personal.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

RECOMENDACIONES

Para que la Fundación “SONRISAS CON AMOR” siga con su proceso de crecimiento en el aspecto de las relaciones con su Equipo de Salud se recomienda lo siguiente:

- Se debe realizar un análisis económico para ver la posibilidad de implementar el departamento de Recursos Humanos.
- Se debe desarrollar las descripciones de cargos tanto para Laboratorio Clínico, Anestesiología, y Psicología, para completar el equipo, así como también de los demás departamentos de la Fundación.
- Se debe implementar el Manual de Funciones por competencias ya que esto evitaría gastos innecesarios así como una correcta selección del personal.
- Cada nuevo profesional que contrate la empresa debe tener una inducción a lo que es el trabajo bajo la modalidad de competencias que ejecuta la empresa y así comprometerse a cumplir con los objetivos.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

BIBLIOGRAFIA

LIBROS

- Alles Martha, DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS, Gestión por competencias, Nueva Edición, Buenos Aires, Granica, 2008
- AllesMartha Alicia ADESARROLLO DEL TALENTO HUMANO. Basado en competencias, Granica 2006.
- AllesMartha Alicia, GESTION POR COMPETENCIAS, El diccionario, Granica, Buenos Aires, 2005
- Levy-Leboyer, Claude, LA GESTION DES COMPETENCES, les editions d; organisation, París 1992.
- Spencer, Lyle M. y Spencer, Signe M. COMPETENCE AT WORK MODELS FOR SUPERIOR PERFORMANCE, John Wiley & Sons, Inc.. USA, 1993
- McClelland, David C. Humana Motivation, Cambridge University Press, Cambridge, 1999. Obra original de 1997.
- Las competencias: clave para la gestión integrada de los recursos humanos / Hay Group. —Bilbao : DEUSTO , 1996

DOCUMENTOS

- Notas tomadas al profesor de la materia de RRHH en la Universidad de Cuenca, Ing. Juan Francisco Cordero., 2010.
- Notas tomada del Curso de Graduación del Ing. Juan Aranda el tema “GESTION POR COMPETENCIAS”, 2011.
- Acta de constitución e historia de la Fundación “Sonrisas con Amor”

AUTORAS:

ESTHER ALICIA ARMIJOS PEÑA
IVON GABRIELA SOLARTE TAPIA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

INTERNET

- www.jparanda.blogspot.com
- http://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=2qguP7cfbr4C&oi=fnd&pg=PA9&dq=manual+de+gestion+por+competencias&ots=HT1BbVFL6D&sig=y_uR6Ipaw_bfQ3VEA3SO9adPy3w
- http://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=HYGSeoWISbYC&oi=fnd&pg=PA13&dq=manual+de+gestion+por+competencias&ots=GbsVbwGxWV&sig=h_fMGdWu7YWcatHbINHeCrUxCOg
- http://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=85q2VqI1h1MC&oi=fnd&pg=PA6&dq=manual+de+gestion+por+competencias&ots=OxuMPi5f_3&sig=OqhFMSCAPRkryUmBh4tNw4iOnAc
- <http://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=JL2mrkc88lQC&oi=fnd&pg=PR15&dq=manual+de+gestion+por+competencias+para+el+area+m+medica&ots=FhyQBYUzXE&sig=mV-zBmlxYRP4Eup7NAnDgytDstk>
- <http://calidad.blogs.hospitalelcruce.org/files/2011/04/diccionario-competencias-laborales-martha-alles.pdf>
- <http://www.elhospitalvirtual.com/index.php?idC=2&cat=43&cod=101>
- <http://es.scribd.com/doc/11634014/Diccionario-de-Comportamientos-de-Martha-Alles-competencias-mas-importantes>
- TBL The Bottom Line. The Center For Business Excellence www.tblgroup.com 4
- http://es.scribd.com/doc/9675960/Diccionario-Competencias-Laborales-Martha-Alles#outer_page_45
- http://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:C%C3%B3digos_CIE-10

AUTORAS:

ESTHER ALICIA ARMIJOS PEÑA

IVON GABRIELA SOLARTE TAPIA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ANEXOS

ANEXO 1

- Diseño tomado del profesor Ing. Juan Aranda de sus notas

www.jparanda.blogspot.com



Fundación Humanitaria
"Sonrisas con Amor"

PROCESO DE VALIDACIÓN DE
LA DESCRIPCIÓN DE GARGOS

NOMBRE DEL INFORMANTE: _____

ÁREA:	
CARGO:	
CODIGO:	

REQUISITOS DE INGRESO	■
-----------------------	---

RELACIONES DE TRABAJO:	■
------------------------	---

PROPÓSITO	
-----------	--

AUTORAS:
ESTHER ALICIA ARMIJOS PEÑA
IVON GABRIELA SOLARTE TAPIA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

DEL CARGO	
------------------	--

PRINCIPALES RESPONSABILIDADES	RESPECTO A PACIENTES RESPECTO A PROCESOS RESPECTO A PERSONAS RESPECTO A RESULTADOS
--------------------------------------	---

FUNCIONES	■
------------------	---

	Código	Competencia	Nivel requerido*		
			A	B	C
COMPETENCIAS DE GESTIÓN REQUERIDAS	CG 01	Dirigir Personas			
	CG 02	Administrar recursos en su área de trabajo			
	CG 03	Planificar y Organizar			
	CG 04	Capacidad de Negociar			
	CG 05	Capacidad de Controlar			
	CG 06	Asegurar la mejora continua de procesos			

* Nivel D no requerido - Nivel C: Mínimo – Nivel B: Intermedio – Nivel A: Experto

AUTORAS:
 ESTHER ALICIA ARMIJOS PEÑA
 IVON GABRIELA SOLARTE TAPIA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

	Código	Competencia	Nivel requerido			
			A	B	C	D
COMPETENCIAS CONDUCTUALES REQUERIDAS	CC 01	Empatía				
	CC 02	Orientación al cliente				
	CC 03	Orientación a la calidad				
	CC 04	Responsabilidad				
	CC 05	Compromiso organizacional				
	CC 06	Trabajo en equipo				
	CC 07	Liderazgo				
	CC 08	Orientación a resultados				
	CC 09	Resolución de problemas				
	CC 10	Proactividad				

* * Nivel D: Mínimo – Nivel C: En desarrollo – Nivel B: Desarrollado – Nivel A: Excepcional

FORMACIÓN/CAPACITACIÓN INDISPENSABLE	
---	--

FORMACIÓN/CAPACITACIÓN DESEABLE	
--	--

Emitido por:		Revisado por:		Aprobado por:	
Fecha		Fecha		Fecha	

FIRMA DEL INFORMANTE

AUTORAS:
ESTHER ALICIA ARMIJOS PEÑA
IVON GABRIELA SOLARTE TAPIA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Cuenca, 19 de marzo del 2012

PROCESO DE VALIDACIÓN DE LA DESCRIPCIÓN DE CARGOS DE LA FUNDACION “SONRISAS CON AMOR”

Estimado Doctor (a),

Usted está participando en un proceso de validación de los descriptores de los primeros 2 cargos definidos para la Fundación “Sonrisas con Amor”; agradecemos el tiempo y dedicación que pueda destinar a este proceso.

Un descriptor de cargo es un documento que establece los requisitos, responsabilidades, funciones y otros estándares que la institución define como necesarios y/o deseables para los colaboradores que desempeñan o desempeñarán ese cargo.

Entre los beneficios de contar con un Catálogo de Descriptores de Cargos, está la posibilidad de procesos de selección más precisos, evaluaciones de desempeño objetivas, identificación de necesidades reales de capacitación y sobre todo que cada persona conocerá lo que objetivamente se espera de su desempeño.

Los descriptores de cargo contienen estándares que en general son más altos que los que actualmente existen en la Fundación, pues se pretende lograr niveles que respondan a las exigencias del sistema de acreditación de instituciones de salud que próximamente entrará en vigencia en nuestro país.

Al momento de analizar los descriptores de los cargos que le han sido asignados, piense en los estándares ideales para una Fundación de excelencia. Usted evaluará documentos, no personas, por lo que debe abstraerse de los desempeños o formas actuales de realizar el cargo en revisión.

AUTORAS:

ESTHER ALICIA ARMIJOS PEÑA
IVON GABRIELA SOLARTE TAPIA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Sus opiniones sobre cada descriptor de cargo debe registrarlas en el Formulario de Validación que le hemos entregado para el efecto.

Reiteramos nuestros agradecimientos por su colaboración y le deseamos éxito en este trabajo.

Saludos cordiales,

Esther Armijos P. Ivón Solarte T.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ANEXO 2



ORIENTACIÓN AL CLIENTE

Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquéllas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa - cliente, como el personal ajeno a la organización. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad.

LIDERAZGO

Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros.

Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas.

Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores.

A: Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de los diferentes integrantes. Tiene energía y la transmite a otros en pos de un objetivo común fijado por él mismo.

B: El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Escucha a los demás y es escuchado.

AUTORAS:

ESTHER ALICIA ARMIJOS PEÑA

IVON GABRIELA SOLARTE TAPIA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

C: Puede fijar objetivos que el grupo acepta realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.

D: El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos.

TRABAJO EN EQUIPO

Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Par que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabajan en procesos, tareas u objetivos compartidos. Si la persona es un número uno de área o empresa, la competencia “trabajo en equipo” no significa que sus subordinados sean pares sino que operarán como equipo en su área/grupo.

A: Fortalece el espíritu de equipo en toda la organización. Expresa satisfacción personal con los éxitos de sus pares o de otras líneas de negocios. Se preocupa por apoyar el desempeño de otras áreas de la compañía, aunque la organización no le dé suficiente apoyo.

En beneficio de objetivos organizacionales de largo plazo, es capaz de sacrificar intereses personales o de su grupo cuando es necesario. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo.

B: Anima y motiva a los demás. Desarrolla el espíritu de equipo. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, buen clima y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo.

C: Solicita la opinión al resto del grupo. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los otros, incluso sus pares y subordinados. Promuévela colaboración de los distintos equipos, dentro de ellos y entre ellos. Valora las contribuciones de los demás aunque tengan diferentes puntos de vista.

D: Coopera. Participa de buen grado en el grupo, apoya sus decisiones. Realiza la parte de trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás y los tiene al corriente de los temas que lo afectan.

http://es.scribd.com/doc/9675960/Diccionario-Competencias-Laborales-Martha-Alles#outer_page_45

AUTORAS:

ESTHER ALICIA ARMIJOS PEÑA

IVON GABRIELA SOLARTE TAPIA



ANEXO 3

Códigos CIE-10

Capítulo	Códigos	Título
I	A00-B99	Ciertas enfermedades infecciosas y parasitarias
II	C00-D48	Neoplasias
III	D50-D89	Enfermedades de la sangre y de los órganos hematopoyéticos y otros trastornos que afectan el mecanismo de la inmunidad
IV	E00-E90	Enfermedades endocrinas, nutricionales y metabólicas
V	F00-F99	Trastornos mentales y del comportamiento
VI	G00-G99	Enfermedades del sistema nervioso
VII	H00-H59	Enfermedades del ojo y sus anexos
VIII	H60-H95	Enfermedades del oído y de la apófisis mastoides
IX	I00-I99	Enfermedades del sistema circulatorio
X	J00-J99	Enfermedades del sistema respiratorio
XI	K00-K93	Enfermedades del aparato digestivo
XII	L00-L99	Enfermedades de la piel y el tejido subcutáneo
XIII	M00-M99	Enfermedades del sistema osteomuscular y del tejido conectivo
XIV	N00-N99	Enfermedades del aparato genitourinario
XV	O00-O99	Embarazo, parto y puerperio
XVI	P00-P96	Ciertas afecciones originadas en el periodo perinatal
XVII	Q00-Q99	Malformaciones congénitas, deformidades y anomalías cromosómicas
XVIII	R00-R99	Síntomas, signos y hallazgos anormales clínicos y de laboratorio, no clasificados en otra parte
XIX	S00-T98	Traumatismos, envenenamientos y algunas otras consecuencias de causa externa
XX	V01-Y98	Causas extremas de morbilidad y de mortalidad
XXI	Z00-Z99	Factores que influyen en el estado de salud y contacto con los servicios de salud
XXII	U00-U99	Códigos para situaciones especiales

Amplitud de anexo: http://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:C%C3%B3digos_CIE-10



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ANEXO 4 FICHAS

SISTEMA COMÚN DE INFORMACIÓN EN SALUD CONSOLIDADO MENSUAL DE ATENCIONES Y CONSULTAS POR UNIDAD OPERATIVA

Formulario de datos del establecimiento y tipo de establecimiento, including fields for name, address, and contact information.

Main data entry table with columns for patient demographics, professional services, and morbidity/mortality tracking.

Summary table (SISTEMA COMÚN DE INFORMACIÓN) for professional services, including counts for various specialties.

Summary table (SISTEMA COMÚN DE INFORMACIÓN) for morbidity and mortality, including hospitalization and death counts.

AUTORAS: ESTHER ALICIA ARMIJOS PEÑA IVON GABRIELA SOLARTE TAPIA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA DEL ECUADOR

APELLIDO PATERNO		MATERNO		NOMBRES		No. de Historia Clínica							
Fecha de primera consulta			Padre <input type="checkbox"/>	Instrucción		Ocupación							
<table border="1"> <tr><td>Año</td><td>Mes</td><td>Día</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td></tr> </table>			Año	Mes	Día				Edad años				
Año	Mes	Día											
			Madre <input type="checkbox"/>										
			Edad años										

ANAMNESIS

Lugar y fecha de nacimiento		Sexo	Fuente de información	Lugar de procedencia						
<table border="1"> <tr><td>Año</td><td>Mes</td><td>Día</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td></tr> </table>		Año	Mes	Día				<input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> F		
Año	Mes	Día								
Motivo de consulta				Lugar de residencia						
				Dirección						
Enfermedad actual										

Interrogatorio por aparatos y sistemas

Recordatorio	1. Órganos de los sentidos
	2. Cardiorespiratorio
	3. Gastrointestinal
	4. Génitourinario
	5. Neuromúsculo esquelético
	6. Psicológico

Antecedentes personales

Períodos	
Prenatal	
Natal	
Tipo de parto	Establecimiento
Domicilio	Atención Profesional
Edad gestacional	Observaciones
APGAR	
1'	5'
Peso	Talla
P. cefálico	N° de orden nacimiento
Posnatal	
Alimentación	Lactancia Materna <input type="checkbox"/>
	Alimentación suplementaria <input type="checkbox"/>
Tipo	Vacunas recibidas:
Complementaria inicio	
	Desarrollo sicomotor:
	Personalidad:
	Hábitos:

Antecedentes patológicos

Enfermedades (edad, diagnóstico, complicaciones)
Intervenciones quirúrgicas
Accidentes, lesiones, alergias

M.S.P. HCU - Form. 028/02

ATENCIÓN INFANTIL, PREESCOLAR Y ESCOLAR

AUTORAS:
ESTHER ALICIA ARMIJOS PEÑA
IVON GABRIELA SOLARTE TAPIA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

NORMAS DE ATENCIÓN A LA NIÑEZ

Antecedentes patológicos familiares: _____

EXAMEN FÍSICO GENERAL INICIAL

Recordatorio	1. Piel	
	2. Cabeza	
	3. Cara, ojos, nariz, oídos	
	4. Boca	
	5. Faringe	
	6. Cuello, toroides	
	7. Tórax, pulmones	
	8. Corazón	
	9. Abdomen	
	10. Genitales	
	11. Recto y ano	
	12. Columna vertebral	
	13. Extremidades, Caderas	
	14. Ganglios linfáticos	
	15. Examen neurológico	

CONTROL INFANTIL (MENOR DE 1 AÑO)

Primer		Subsecuentes			
	Fecha				
	Edad				
	Peso				
	Talla				
	Perímetro cefálico				
	Temperatura				
	Desarrollo psicomotor				
	Estado nutricional				
	Diagnóstico				
	Nombre del examinador				

INMUNIZACIONES

Vacunas	B.C.G.	PENTAVALENTE	D.P.T.	ANTIPOLIO	S.R.P.	D.T.	S.R.	OTRAS	OBSERVACIONES
1°. dosis									
2°. dosis									
3°. dosis									
1°. Revac.									
2°. Revac.									
3°. Revac.									

CONTROLES DE NIÑOS EN EDAD PREESCOLAR (12.-59 meses) Y ESCOLAR (5-9 años)

Primer		Subsecuentes			
	Fecha				
	Edad				
	Peso				
	Talla				
	Perímetro cefálico				
	Temperatura				
	Estado nutricional				
	Desarrollo psicomotor				
	Agudeza visual				
	Agudeza auditiva				
	Examen tiroides (grado)				
	Examen bucal				
	Complemento alimentario				
	DIAGNÓSTICO				
	Nombre del examinador				

M.S.P. HCU - Form. 028 / 02

CONTINUARÁ EN EL FORM. 005

AUTORAS:
 ESTHER ALICIA ARMIJOS PEÑA
 IVON GABRIELA SOLARTE TAPIA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ESTABLECIMIENTO	NOMBRE	APELLIDO	SEXO (M-F)	EDAD	Nº HISTORIA CLÍNICA																														
1 MOTIVO DE CONSULTA																																			
2 ANTECEDENTES PERSONALES <small>DATOS CLÍNICO - QUIRÚRGICOS RELEVANTES Y GINECO OBSTÉTRICOS</small>																																			
3 ANTECEDENTES FAMILIARES																																			
1. CARDIOPATÍA	2. DIABETES	3. ENF. C. VASCULAR	4. HIPERTENSIÓN	5. CÁNCER	6. TUBERCULOSIS	7. ENF. MENTAL	8. ENF. INFECCIOSA	9. MAL FORMACIÓN	10. OTRO																										
4 ENFERMEDAD O PROBLEMA ACTUAL																																			
5 REVISIÓN ACTUAL DE ÓRGANOS Y SISTEMAS <small>CP = CON EVIDENCIA DE PATOLOGÍA; MARCAR 'X' Y DESCRIBIR ABAJO ANOTANDO EL NÚMERO Y LETRA CORRESPONDIENTES. SP = SIN EVIDENCIA DE PATOLOGÍA; MARCAR 'X' Y NO DESCRIBIR.</small>																																			
1. ÓRGANOS DE LOS SENTIDOS	2. RESPIRATORIO	3. CARDIO VASCULAR	4. DIGESTIVO	5. GENITAL	6. URINARIO	7. MÚSCULO ESQUELÉTICO	8. ENDOCRINO	9. HEMO LINFÁTICO	10. NERVIOSO																										
6 SIGNOS VITALES Y ANTROPOMETRIA																																			
FECHA DE MEDICIÓN																																			
TEMPERATURA °C																																			
PRESIÓN ARTERIAL																																			
PULSO / min	FRECUENCIA RESPIRATORIA																																		
PESO / Kg	TALLA / cm																																		
7 EXAMEN FÍSICO REGIONAL <small>CP = CON EVIDENCIA DE PATOLOGÍA; MARCAR 'X' Y DESCRIBIR ABAJO ANOTANDO EL NÚMERO Y LETRA CORRESPONDIENTES. SP = SIN EVIDENCIA DE PATOLOGÍA; MARCAR 'X' Y NO DESCRIBIR.</small>																																			
CABEZA	2. CUELLO	3. TÓRAX	4. ABDOMEN	5. PELVIS	6. EXTREMIDADES																														
8 DIAGNOSTICO <small>PRE= PRESUNTIVO DEF= DEFINITIVO CIE PRE DEF CIE PRE DEF</small>																																			
1				3																															
2				4																															
9 PLANES DE TRATAMIENTO <small>REGISTRAR LOS PLANES: DIAGNOSTICO, TERAPEUTICO Y EDUCACIONAL</small>																																			
FECHA						HORA						NOMBRE DEL PROFESIONAL						CÓDIGO						FIRMA						NÚMERO DE HOJA					

SNS-MSP / HCU-form.002 / 2008

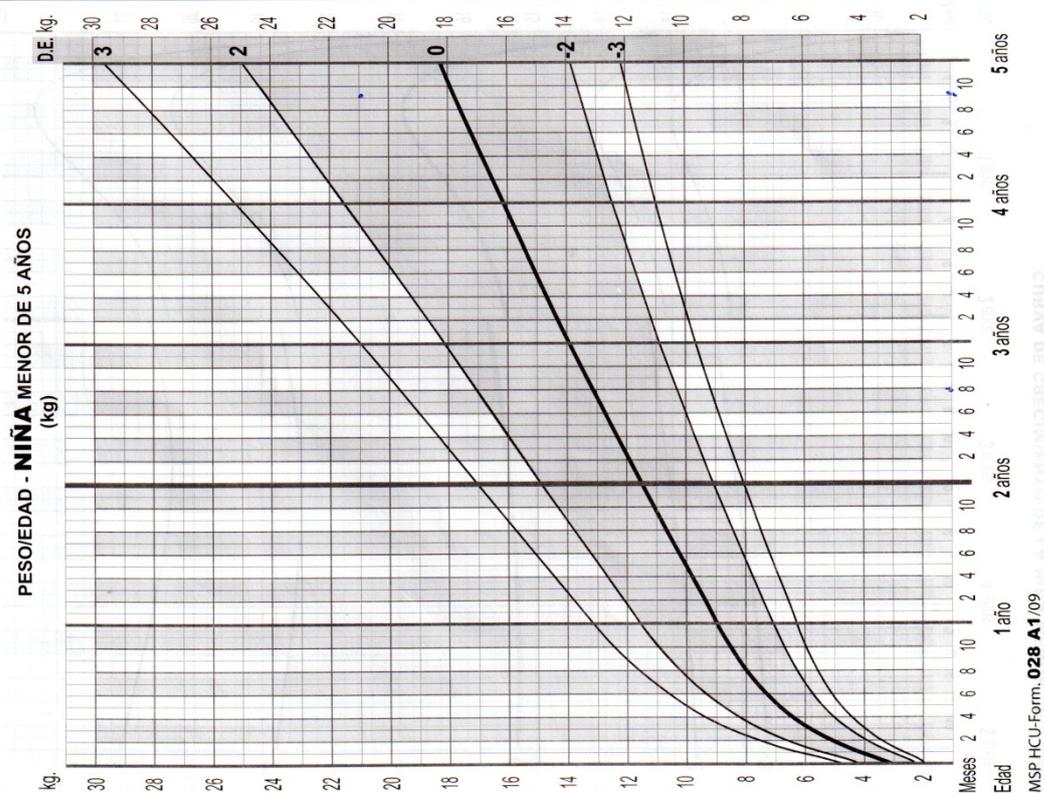
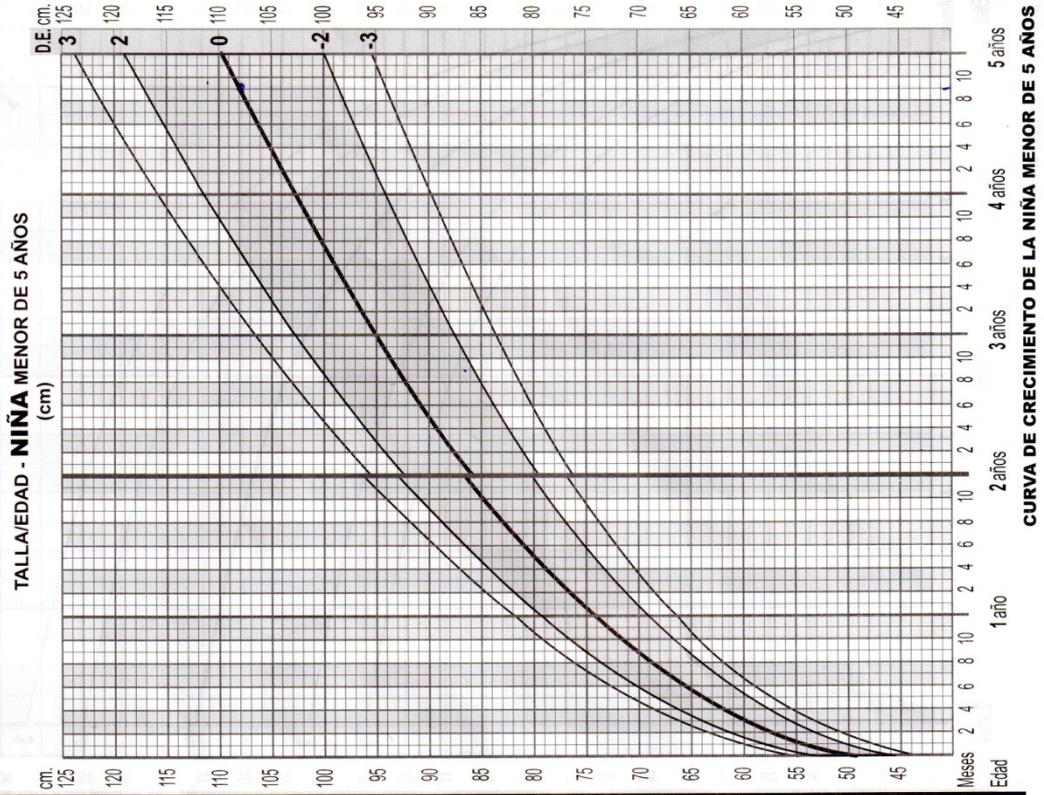
CONSULTA EXTERNA - ANAMNESIS Y EXAMEN FÍSICO

AUTORAS:
ESTHER ALICIA ARMIJOS PEÑA
IVON GABRIELA SOLARTE TAPIA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ESTABLECIMIENTO	NOMBRE	INDICE DE MAMARIA	APellido	SEXO (M-F)	NUMERO DE HOJA	Nº HISTORIA CLÍNICA

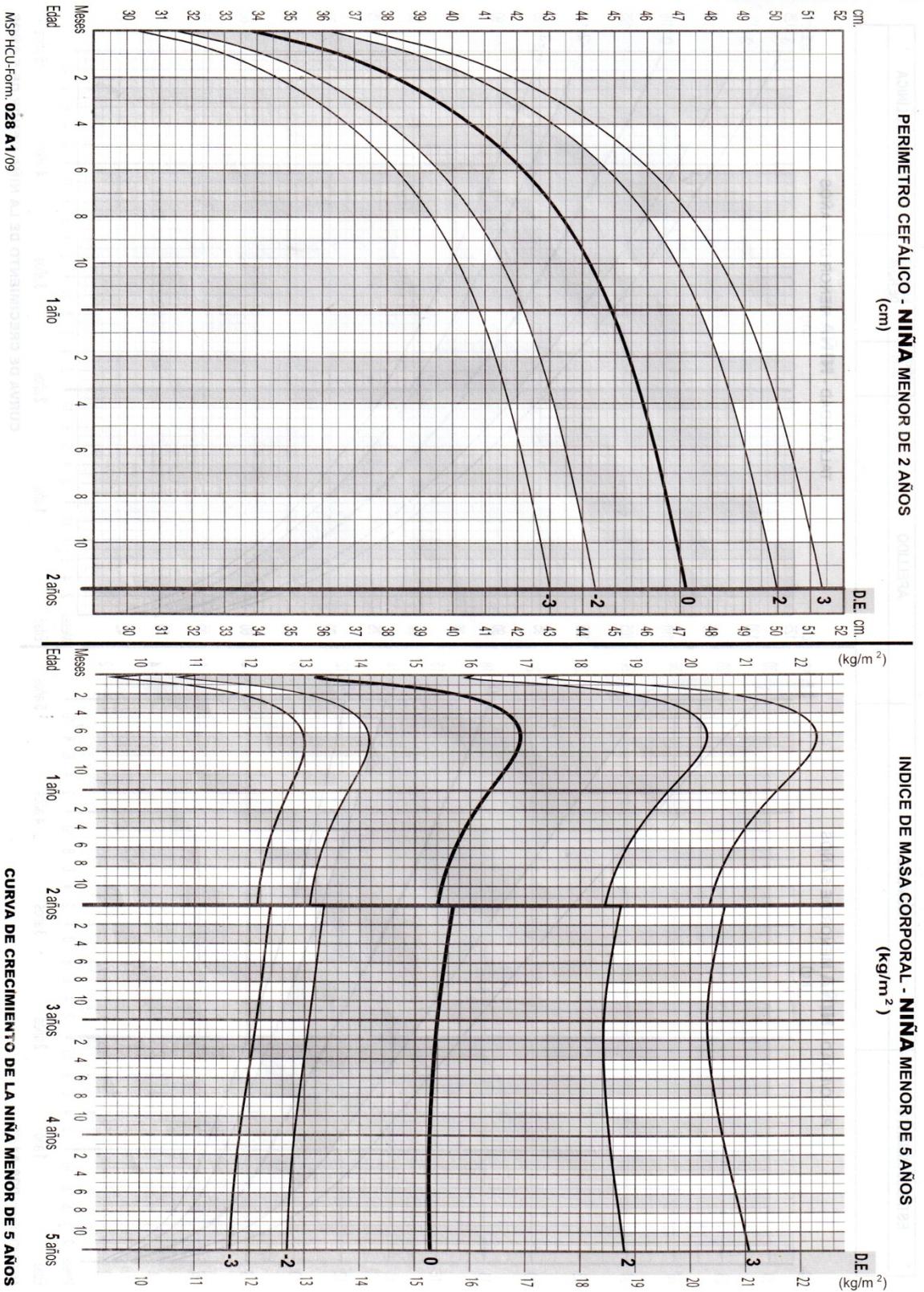


MSP HCU-Form. 028 A1/09 CURVA DE CRECIMIENTO DE NIÑA MENOR DE 5 AÑOS

AUTORAS:
ESTHER ALICIA ARMIJOS PEÑA
IVON GABRIELA SOLARTE TAPIA



UNIVERSIDAD DE CUENCA



AUTORAS:
ESTHER ALICIA ARMIJOS PEÑA
IVON GABRIELA SOLARTE TAPIA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ANEXO 5

Fundación Humanitaria "Sonrisas con Amor" CONSULTORIO DENTAL Ficha No 001501

Fecha de Ingreso: _____

Teléfono: _____

IDENTIFICACIÓN

Apellidos: _____ Nombres: _____

Edad: _____ Sexo: _____ Ocupación: _____

Primera consulta: _____

Lugar de origen: _____

Dolencia principal: _____

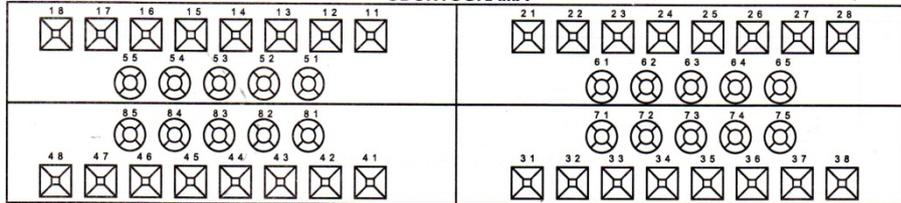
SIGNOS VITALES

Presión Arterial: _____ Pulso: _____ Temperatura: _____

ANTECEDENTES MÉDICOS

- Se encuentra bajo tratamiento médico SI NO
- Es alérgico a algún medicamento SI NO
- Complicaciones con anestesia en boca SI NO
- Es usted propenso a la hemorragia SI NO

ODONTOGRAMA



TRATAMIENTO

- Nº Operatorias _____ Exodoncia _____ Endodoncia _____ Profilaxis _____
Periodoncia _____ Ortodoncia _____ Rayos X _____ Sellantes _____
Prótesis Total _____ Removible _____ Fija _____ Fluorización _____

Table with columns: Citas, Actividad Realizada, Material, Fecha, Vto. Bueno. Includes sections for PRESCRIPCIONES REALIZADAS, CONTROL ECONÓMICO, and EXÁMENES COMPLEMENTARIOS.

AUTORAS: ESTHER ALICIA ARMIJOS PEÑA IVON GABRIELA SOLARTE TAPIA