

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

**“PERFILES FUNCIONALES POR COMPETENCIAS LABORALES DEL ÁREA  
HOSPITALARIA GUATEMALA CENTRAL, EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”**

**INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO AL HONORABLE CONSEJO  
DIRECTIVO DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

**POR**

**ANGÉLICA ROCÍO SANTOS COLINDRES  
MAURICIO RENE MARTINEZ ESTRADA**

**PREVIO A OPTAR EL TÍTULO DE  
PSICÓLOGOS**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIATURA**

**GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2010**

# **MIEMBROS CONSEJO DIRECTIVO**

**Doctor César Augusto Lambour Lizama**  
**DIRECTOR INTERINO**

**Licenciado Héctor Hugo Lima Conde**  
**SECRETARIO INTERINO**

**Jairo Josué Vallecios Palma**  
**REPRESENTANTE ESTUDIANTIL**  
**ANTE CONSEJO DIRECTIVO**



**ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS**  
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9a. Avenida 9-45, Zona 11 Edificio "A"  
TEL.: 2485-1910 FAX: 2485-1913 y 14  
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

CC. Control Académico  
CIEPs.  
Archivo  
Reg. 797-2010  
DIR. 522-2010

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

03 de noviembre de 2010

**Estudiantes**

Angélica Rocío Santos Colindres  
Mauricio Rene Martinez Estrada  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Edificio

**Estudiantes:**

Transcribo a ustedes el ACUERDO DE DIRECCIÓN CIENTO NOVENTA Y CINCO  
GUIÓN DOS MIL DIEZ (195-2010), que literalmente dice:

**"CIENTO NOVENTA Y CINCO:** Se conoció el expediente que contiene el Informe Final de Investigación, titulado: **"PERFILES FUNCIONALES POR COMPETENCIAS LABORALES DEL ÁREA HOSPITALARIA GUATEMALA CENTRAL, EN LA CIUDAD DE GUATEMALA"**, de la carrera de Licenciatura en Psicología, realizado por:

**ANGÉLICA ROCÍO SANTOS COLINDRES**  
**MAURICIO RENE MARTINEZ ESTRADA**

**CARNÉ No. 200317079**  
**CARNÉ No. 200380052**

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por el Licenciado Gerardo Antonio Álvarez Ramírez y revisado por la Licenciada Ninfa Cruz. Con base en lo anterior, se **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional."

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAR A TODOS"



Doctor César Augusto Lambour Lizama  
DIRECTOR INTERINO

Melveth S.



**ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**  
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-  
9a. Avenida 9-45, Zona 11 Edificio "A"  
TEL.: 485-1910 FAX: 485-1913 y 14  
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt



CIEPs 797-2010  
REG. 105-2009

Guatemala, 27 de octubre de 2010

**SEÑORES CONSEJO DIRECTIVO  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

**SEÑORES CONSEJO DIRECTIVO:**

De manera atenta me dirijo a ustedes para informarles que he procedido a la revisión del **INFORME FINAL**, titulado:

**“PERFILES FUNCIONALES POR COMPETENCIAS LABORALES DEL  
ÁREA HOSPITALARIA GUATEMALA CENTRAL, EN LA CIUDAD DE  
GUATEMALA.”**

**ESTUDIANTE**  
**Angélica Rocío Santos Colindres**  
**Mauricio Rene Martinez Estrada**

**CARNÉ No.**  
**2003-17079**  
**2003-80052**

**CARRERA: Licenciatura en Psicología**

**ASESOR: Licenciado Gerardo Antonio Álvarez**

El cual fue aprobado por la Coordinación de este Centro el día 21 de octubre del año en curso y se recibieron documentos originales completos el 19 de octubre del presente año, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes para obtener **ORDEN DE IMPRESIÓN**.

Atentamente,

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

**LICENCIADA MAYRA LUNA DE ALVAREZ**  
**COORDINADORA**

**CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA -CIEPs-**  
**“MAYRA GUTIÉRREZ”**



/ Mayra Luna  
cc. Archivo  
Docente Revisor (a)



**ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO - C.U.M.  
9<sup>a</sup> Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"  
Tel. 24187530 - Telefex 24187543  
e-mail: uscopsiv@usac.edu.gt

CIEPs 798-2010

REG. 105-2009

Guatemala, 27 de octubre de 2010

**Licenciada Mayra Friné Luna de Alvarez, Coordinadora  
Centro de Investigaciones en Psicología  
-CIEPs- "Mayra Gutiérrez"  
Escuela de Ciencias Psicológicas**

Licenciada de Alvarez:

De manera atenta me dirijo a ustedes para informarles que he procedido a la revisión del **INFORME FINAL**, titulado:

**"PERFILES FUNCIONALES POR COMPETENCIAS LABORALES DEL  
ÁREA HOSPITALARIA GUATEMALA CENTRAL, EN LA CIUDAD DE  
GUATEMALA."**

**ESTUDIANTE**

**Angélica Rocío Santos Colindres  
Mauricio Rene Martinez Estrada**

**CARNÉ No.**

**2003-17079  
2003-80052**

**CARRERA: Licenciatura en Psicología**

Por considerar que el trabajo cumple con los requerimientos establecidos por este Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** el **día 18 de octubre del presente año**, y solicito continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

**Licenciada Ninfa Cruz  
DOCENTE REVISORA**



/ Mayra Luna  
cc. Archivo

Guatemala, 21 de septiembre de 2010.

Licda. Mayra Luna de Álvarez,  
Coordinadora.  
Centro de Investigaciones en Psicología -CIEP's- "Mayra Gutiérrez"  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Licda. Luna De Álvarez:

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he asesorado el Informe Final de investigación titulado:

**PERFILES FUNCIONALES POR COMPETENCIAS LABORALES DEL ÁREA HOSPITALARIA,  
GUATEMALA CENTRAL**


**ESTUDIANTES:**

Angélica Rocio Santos Colindres	Carne: 2003 – 17079
Mauricio Rene Martinez Estrada	Carne: 2003 - 80052

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, apruebo y firmo para que continúe con los trámites correspondientes. Sin otro particular,

Atentamente

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

  
**Lic. Gerardo Antonio Álvarez Ramírez**  
PSICOLOGO  
Colegiado/Activo 6373  
ASESOR DE TESIS



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO - CUM-  
9ª. Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"  
Tel. 24187530 Telefax 24187543  
e-mail: uacnpsic@usac.edu.gt

CIEPs 362-10  
REG 105-09

**APROBACIÓN DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

Guatemala, 29 de Junio 2010

**ESTUDIANTE:**  
Angélica Rocio Santos Colindres  
Mauricio Rene Martínez Estrada

**CARNÉ No.**  
2003-17079  
2003-80052

Informamos a usted que el **PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**, de la Carrera **Licenciatura en Psicología** titulado:

**"PERFILES FUNCIONALES POR COMPETENCIAS LABORALES DEL ÁREA HOSPITALARIA GUATEMALA CENTRAL, EN LA CIUDAD DE GUATEMALA."**

**ASESORADO POR: Licenciado Gerardo Antonio Álvarez**

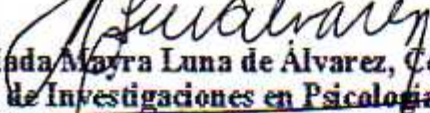
Por considerar que cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología -CIEPs-, ha sido **APROBADO** por la Coordinación de Investigación, el día 16 de Junio 2010 y se solicita iniciar la fase de Informe Final de Investigación.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑADA A TODOS"**

  
**Licenciada Ninfa Cruz  
DOCENTE REVISOR**



**Vo.Bo.**   
**Licenciada Mayra Luna de Álvarez, Coordinadora.**  
**Centro de Investigaciones en Psicología -CIEPs- "Mayra Gutiérrez"**

/Sandra  
c.c archivo





# MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA Y ASISTENCIA SOCIAL

Dirección General de Recursos Humanos  
Departamento de Desarrollo y Capacitación  
DECAP

Guatemala 17 de Septiembre de 2010

Licda. Mayra Luna De Álvarez, Coordinadora  
Centro de Investigaciones en Psicología. -CIEPs-"Mayra Gutiérrez"  
Escuela de Ciencias Psicológicas.  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Presente.

Licenciada Luna, reciba un cordial saludo del Departamento de Capacitación del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.


Por este medio hago de su conocimiento que se autorizo a los estudiantes Angélica Roció Santos Colindres y Mauricio René Martínez Estrada, la realización del trabajo de investigación con fines de graduación de la carrera de Licenciatura en Psicología: **"Perfiles Funcionales Por Competencia Laboral del Área Hospitalaria Guatemala Central"**, 14 de Junio al 14 de Agosto del año en curso. Por tal razón dejo constancia que esta dependencia, recibió el producto obtenido del trabajo realizado, con sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

Los mencionados estudiantes se identifican con carnet No.

Angélica Rocio Santos Colindres  
Mauricio René Martínez Estrada

Carne: 2003 – 17079  
Carne: 2003 - 80052

Atentamente,

  
Lic. Baltazar Barillas  
Consultor de Capacitación



C.c. archivo



GOBIERNO DE ALVARO COLOM  
GUATEMALA





## DEDICATORIA

**A Dios:** Por la vida que me concedió y las facultades que otorgó a mi persona. Y por toda la fortaleza y fé que ha dado a mi vida.

**A mis Padres:** Por la vida que me regalaron, por todo el amor, la paciencia, la determinación con que han guiado mi vida. Por todo el apoyo incondicional que siempre me han brindado; por todos sus esfuerzos, sus desvelos y sus sabios consejos que son los que me han permitido caminar a lo largo de mi existir. Por ser los pilares más grandes de mi vida y mis motores para continuar esforzándome. Porque son los seres más maravillosos de mi vida y porque los amo con todas las fuerzas de mi corazón.

**A mis hermanos Dunia y Rudy:** Por ser siempre mis confidentes, mis amigos, por su cariño y comprensión, por el apoyo que siempre me han brindado y por todos sus consejos dados. Gracias por ser parte de mi vida; los amo.

**A mi cuñado Pedro Enrique:** Por ser parte de mi familia, por su cariño, apoyo y comprensión.

**A mi sobrino Dustin Enrique:** Por ser parte de la felicidad de mi vida y por la bendición y dicha que vino a dar a mi corazón.

**A mi mejor amigo Mauricio:** Porque junto a él conocí una verdadera amistad, porque siempre me ha brindado su cariño y apoyo incondicional, por todas esas confianzas y aventuras que hemos compartido y por siempre motivarme en todo momento.

**A mis padrinos:** Byron y Lorena, por su cariño apoyo y por los consejos que han dado a mi persona.

**A mi familia en general:** Por su cariño y apoyo que en determinado momento han brindado a mi vida.

**A la memoria de alguien muy especial en mi vida:** Porque siempre me apoyo incondicionalmente y sé que desde el cielo está acompañando esta alegría y meta que hoy alcanzo.

Por: Angélica Rocío Santos Colindres.

## DEDICATORIA

**A Dios:** Por revelar en mí la bendición de mi carrera; porque creaste en mí un espíritu de poder, de amor y dominio propio, que me ayudaron a romper las cadenas de la ignorancia, a luchar por mis sueños con la fé puesta en tu palabra.

**A mi madre:** Por ser el amor y la luz de mi vida, por enseñarme todo el tiempo a seguir de pie; por ser mi mejor amiga y enseñarme el significado de la lucha y el optimismo, por ser un ejemplo vivo de entrega al amor, el trabajo, la familia, los amigos y el servicio por los demás. Gracias "VOS MAMÁ" por este regalo, por esta maravillosa herencia, por su paciencia, amor, consejos y sacrificio. Madre en honor a su memoria; "LA AMO Y LA AMARE SIEMPRE" felicitaciones porque este éxito también es suyo.

**A mis abuelos:** Que con su disciplina, amor y atenciones forjaron mi carácter y la facultad de aceptar o rechazar todo lo que beneficie u obstaculice mi vida.

**A mis hermanos:** Claudia, Miguel y Hilda, por su apoyo, por formar parte de quienes han inspirado esta meta.

**A mis primos y primas:** Geovanny, Alfredo, Wendy, Jacqueline, Nohemí y Toñito, porque juntos hemos vivido las alegrías y las tristezas, porque siempre han sido parte de mis sueños.

**A mis tías:** Martha, Dora Berta y Blanca Rosa, por su apoyo y confianza incondicional desde que era un niño, por motivarme y ayudarme a seguir adelante.

**A mi mejor amiga Angélica:** porque al conocernos, nació entre nosotros la unión de nuestras alegrías y tristezas de cada avance hacia nuestras metas, porque has abierto tu mente y corazón hacía mí y me has vuelto parte de tu mundo.

**A todos mis compañeros y amigos:** en especial Elmar, José, Marvin, Lenin, Jorge, María José, Astrid, Wendy, Marina Elizabeth, Christopher, Ninette, Marta, Claudia, Wanda, Elsa y a todos aquellos que de una manera u otra forman parte de mi inspiración al éxito y me ayudaron a cumplir con este sueño, por todo lo que conjuntamente hemos caminado y luchado a lo largo de estos años, porque hemos disfrutado en las buenas y las malas. Amigos míos; este logro es nuestro.

Por: Mauricio René Martínez Estrada.

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Universidad de San Carlos de Guatemala y Escuela de Ciencias Psicológicas. Por permitirme ser parte de las estudiantes que adquirimos la preparación y conocimientos que poseemos.

A los catedráticos que me impartieron los conocimientos a lo largo de los años de estudio en la Escuela de Ciencias Psicológicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

A las personas del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social; especialmente al Departamento de Capacitación; por permitirnos realizar este trabajo en sus instalaciones.

Al licenciado Luis Ardón y Licenciada Rosa de Chavarría; porque fueron personas muy éticas que me brindaron apoyo en un proceso de mi carrera.

Al licenciado Gerardo Álvarez por su asesoramiento en el proceso de este trabajo realizado.

A nuestra revisora licenciada Ninfa Cruz por su dedicación y apoyo brindado en el proceso de revisión de este trabajo realizado.

A todos mis compañeros y compañeras que estuvieron presentes y compartieron mis años de universitaria.

Por: Angélica Rocío Santos Colindres.

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Universidad de San Carlos de Guatemala. Gracias por heredarme parte de tu historia y magna sabiduría incrustada en toda tu magnitud.

A la Escuela de Ciencias Psicológicas. Gracias por asentar las bases para mi realización profesional.

A mi asesor de tesis; Licenciado Gerardo Álvarez. Por compartir conmigo su experiencia y conocimientos.

A mi revisora de tesis; Licenciada Ninfa Cruz. Por su paciencia y sabia orientación en este proceso.

A todo el personal docente, administrativo y de servicio de la Escuela de Ciencias Psicológicas, porque con sus enseñanzas, gestiones y atenciones han creado y mantenido el escenario de nuestra formación.

Al Departamento de Capacitación del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social. Por darme el espacio para realizar nuestro trabajo y potencializar mis conocimientos.

Por: Mauricio René Martínez Estrada.

## **PADRINOS**

Por Angélica Rocío Santos Colindres:

Gepzer Rudy Santos Alvarado  
Licenciado en administración de empresas  
Colegiado No. 2070

Dunia Liceth Santos Colindres  
Licenciada en ciencias de la comunicación  
Colegiado No. 15480

Por Mauricio René Martínez Estrada:

Licda. Alejandra Francisca Monterroso Bolaños  
Psicóloga  
Colegiado No. 432

Lic. Cristian Joel Alvarado Sobio  
Psicólogo  
Colegiado No. 1124

# ÍNDICE

## Contenido

### Página

<b>CAPÍTULO I</b>	<b>Marco Teórico</b> .....	7
1.1.	Puesto de trabajo .....	7
1.2.	Análisis de puesto .....	8
1.3.	Perfil de puesto .....	11
1.5.	Modelos de diseño de puesto.....	11
1.4.1.	Modelo Clásico o Tradicional para el Diseño de Puestos.....	11
1.4.2.	Modelo Humanista o de Relaciones Humanas.....	13
1.4.3.	Modelo Situacional.....	14
1.4.4.	Modelo de Gestión Por Competencias.....	15
1.4.5.	Modelos Tradicionales frente al Modelo de Gestión por Competencias .	17
1.5.	Las competencias laborales .....	19
1.5.1.	Historia de las competencias laborales .....	20
1.5.2.	La motivación y su relación con el origen del método de competencias laborales .....	22
1.5.3.	¿Cómo identificar las competencias laborales? .....	23
1.5.3.1.	Enfoque del análisis funcional.....	24
1.5.3.2.	El análisis conductista .....	24
1.5.4.	Clasificación de las competencias .....	26
1.6.	Elaboración de descripciones y perfiles de puesto por competencias laborales .....	28
1.6.1.	Abordaje de las descripciones de Puesto.....	28
1.6.2.	Procedimiento para el análisis de las descripciones de puesto .....	29
1.6.3.	Validación, descripciones y perfiles de puesto .....	30
1.6.4.	Clasificar actividades esenciales y detectar competencias asociadas a la misma.....	31
1.4.3.1.	Usando una clasificación nacional de competencias laborales .	32
1.4.3.2.	Usando una clasificación internacional de competencias laborales .....	32
<b>CAPÍTULO II</b>	<b>Metodología</b> .....	33
2.1.	Población y muestra.....	33
2.2.	Procedimiento metodológico .....	33

<b>CAPÍTULO III</b>	<b>Análisis e Interpretación de Resultados</b> .....	36
3.1.	Análisis cualitativo.....	36
3.2.	Perfile funcionales por competencia laboral .....	42
<b>CAPÍTULO IV</b>	<b>Conclusiones y Recomendaciones</b> .....	73
4.1.	Conclusiones .....	73
4.2.	Recomendaciones .....	74
<b>Bibliografía</b>	.....	75
<b>Anexos</b>	.....	76
<b>Resumen</b>	.....	82

## PROLOGO

Durante años anteriores los gobiernos de la región y la Organización Panamericana de la Salud (OPS-OMS) plasmaron la necesidad de realizar un estudio que permitiera identificar la situación de recursos humanos en salud. El estudio establecía que es necesario consensuar estrategias para mejorar el sistema de información a efecto de poder conocer las tendencias reales de la necesidad del recurso humano y su vigilancia sistemática.

El documento “Desafíos de la Gestión de Recursos Humanos en Salud” de la Organización Panamericana de la Salud –OPS-, establece que la búsqueda de la excelencia en salud es un objetivo prioritario hacia el logro de la equidad y de una mejora en la calidad de vida, tanto en materia de cobertura, como de atención. Con lo anterior se implanta la ausencia de mecanismos que permitan definir estrategias de planificación, regulación y gestión tanto desde el punto de vista educacional, como del trabajo y califica como uno de los principales problemas, la debilidad de la gestión en los diferentes niveles de atención y necesidad de mayor articulación sistemática. También los inadecuados conocimientos de los egresados en materia de gestión respecto a los requeridos por los servicios.

En el Área de Salud Guatemala Central, existen muchos puestos de trabajo que están siendo ejercidos por personas que no cuentan con los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para desempeñar exitosamente las funciones y tareas asignadas, esto se identifica principalmente en los puestos de dirección y gerencia, generando una ineficiente prestación de los servicios de salud.



Lo anterior surge como consecuencia de la inexistencia de instrumentos y metodologías para el análisis de la dotación de personal correspondiente a los diferentes modelos de atención y de población cubierta, es decir a la ausencia de requisitos claros para el ingreso del nuevo trabajador.

Siendo los perfiles de puesto una herramienta base para muchos de los procesos de recursos humanos, no solamente obstaculiza un exitoso reclutamiento y selección de personal. Su ausencia impide la realización de una valorización del desempeño basada en parámetros reales u objetivos, y por consiguiente, reduce el desarrollo del trabajador dentro de la institución, provocando así la insatisfacción del mismo, además de una prestación de servicios de salud a la población con niveles bajos en calidad.

A partir de esta información, emerge como uno de los principales problemas o campos a atender, la necesidad de desarrollar los perfiles adecuados en materia de gestión, de manera consensuada entre formadores y prestadores de servicios, ello implica establecer competencias generales transversales y específicas correspondientes a los diferentes tipos de cargos, facilitar el análisis de perfiles específicos y funcionales acordes con los retos de la gestión en cada uno de los niveles. Esto último, por la débil caracterización de las competencias requeridas en los diferentes perfiles y categorías ocupacionales.

# INTRODUCCIÓN

La misión principal de la atención en salud; es garantizar el ejercicio del derecho a la salud de las y los habitantes del país, ejerciendo la rectoría del sector salud a través de la conducción, coordinación y regulación de la prestación de servicios de salud y control del financiamiento y administración de los recursos orientados al trato humano para la promoción de la salud, prevención de la enfermedad, recuperación y rehabilitación de las personas, con calidad, pertinencia cultural, enfoque de género y en condiciones de equidad.

Para tal fin y a solicitud del Departamento de Capacitación de la Dirección de Recursos Humanos que corresponde al Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, se realizó el manual de perfiles funcionales por competencias laborales del área hospitalaria Guatemala central, en la ciudad de Guatemala. En el cual se determinó la estructura de información que integran los perfiles funcionales por competencias laborales del Área Hospitalaria Guatemala Central, en los puestos de Dirección y Gerencia de diferentes áreas; a manera que se generarán procesos sostenibles de desarrollo de la fuerza laboral proporcionando un ordenamiento de las competencias laborales requeridas para desempeñar los puestos de trabajo.

INTECAP, en el documento Gestión por Competencia Laboral, sustenta que los perfiles por competencia laboral se refieren a los conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes que son necesarias para el adecuado desempeño de las funciones de un puesto de trabajo.

En referencia a lo anterior se elaboro el instrumento en donde se reflejan las funciones, tareas o actividades esenciales y específicas que se deben ejercer en cada uno de los puestos de trabajo, así mismo se determinaron los requisitos que a nivel de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes se requieren para ocupar un puesto o cargo.

Al clasificar las actividades esenciales y específicas de la posición, además de otras competencias, se establece de una forma más clara los requisitos de ingreso que permiten la ejecución de un proceso de reclutamiento y selección efectiva del nuevo trabajador, direccionar la carrera administrativa en funciones que permiten determinar el adecuado o inadecuado desempeño en el ejercicio de las actividades de salud, y así realizar planes objetivos de capacitación que responden a las demandas reales del puesto de trabajo.

# CAPITULO I

## Marco Teórico

### 1.1. Puesto de Trabajo.

Cuando alguien dice que trabaja en determinada institución laboral, lo primero, que se le pregunta es qué puesto tiene. De esa manera se sabe qué hace en la organización y se tiene una idea de su importancia y del nivel jerárquico que ocupa.

Para las instituciones u organizaciones, el puesto constituye la base de la organización de las personas en las tareas organizacionales. Para las personas, el puesto constituye una de las principales bases de expectativas y motivación en el lugar de trabajo.

El concepto de puesto se basa en las nociones de tarea, obligación y función:

- a) *Tarea: toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Es la actividad que se atribuye a los puestos simples y repetitivos.*
- b) *Obligación: toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Es la actividad atribuida a puestos más diferenciados.*
- c) *Función: conjunto de tareas (puesto por hora) o de obligaciones (puestos de asalariados) ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto. Para que un conjunto de obligaciones constituya una función es necesario que haya reiteración en su desempeño (Chiavenato, 2007: 203).*

El puesto es entonces, un conjunto de tareas, obligaciones o funciones, con una posición definida en la estructura organizacional, es decir, en el organigrama.

*Un puesto constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de obligaciones y responsabilidades que lo hacen distinto de los demás*

*puestos. La posición del puesto en el organigrama define su nivel jerárquico, su subordinación, sus subordinados y el departamento o división al que pertenece.*

*Ocupante es la persona designada para ocupar un puesto. Toda persona que trabaja en la organización ocupa un puesto. Se espera que realice las tareas u obligaciones típicas de ese puesto, que se subordine a su superior, administre a sus subordinados y responda por su unidad de trabajo* (Chiavenato, 2007: 204).

Cuando se tiene una guía de actividades y obligaciones que se requieren para desempeñar algún puesto de trabajo; se facilita contratar al candidato más apto para desempeñar algún puesto de trabajo y hacer que el empleado se encuentre más a gusto desempeñando su trabajo y obtenga más productividad en la empresa. Debido a ello se ve la necesidad de tomar en cuenta los perfiles de puesto en cualquier puesto laboral de las empresas.

## **1.2. Análisis de Puesto**

*Su finalidad es describir, en términos específicos, la naturaleza exacta de las tareas ejecutadas en determinado trabajo. Incluye información sobre el equipo o instrumentos que se utiliza en la ejecución de las funciones del puesto y aspectos tales como los peligros; la escolaridad y adiestramiento, la escala de salarios y otros.*

*El análisis de puestos tiene otras aplicaciones igualmente importantes en la vida laboral. Si se desea establecer un buen programa de adiestramiento para determinado puesto, habrá que conocer su naturaleza; no se puede iniciar el adiestramiento de uno los trabajadores si antes no averigua las tareas, etapas y pasos que deberán ser realizados.*

Consideramos que el análisis de puesto se torna importante y de mucha utilidad tanto para el empleado, como para el empleador, ya que permite tener una visión más clara de todas las actividades que se requiere hacer para desempeñar los puestos y alcanzar más productividad laboral; así como permitir realizar las

capacitaciones basadas en las necesidades a cubrir por los empleados y su vez marcar los parámetros de tiempo que se esperan cubrir.

*En el análisis de puesto se aplican dos tipos de cuestionario: inestructurado y estructurado. El primero, llamado también cuestionario abierto, los trabajadores o los supervisores describen con sus propias palabras los detalles del puesto y las tareas que lo integran. Sin embargo, algunos interrogados no podrán o no querrán explicar en forma personalizada todos los aspectos de su tarea (Shultz, 1985: 72).*

*En el cuestionario estructurado, los trabajadores y supervisores reciben descripciones específicas y detalladas de diversas tareas, operaciones, condiciones de trabajo y cosas semejantes. Se les pide que clasifiquen los reactivos o que escojan los que mejor caracterizan a su trabajo.*

*Un tercer método de análisis de puestos es la observación directa del empleado en su trabajo. A veces basta verlo ejecutar la tarea, pero otras veces se aplican métodos más refinados como las películas. La investigación psicológica ha probado que el sujeto actúa de manera diferente al saberse observado, por lo cual es preciso que el analista no interfiera o interfiera lo menos posible. Debe observar a una muestra del personal (y no solamente a un miembro de la empresa) y hará sus observaciones en varios momentos de la jornada, con el propósito de tener en cuenta los cambios atribuibles a factores como la fatiga.*

*Un cuarto método de análisis consiste en hacer que los empleados lleven un diario de actividades sistemáticas y que anoten en él todo lo que realizan en determinado período. Si esta tarea la efectúan con cuidado, proporcionarán detalles que de otra manera nunca se habrían observado ni descubierto.*

*El quinto método lo constituyen los incidentes críticos; se registran las conductas (incidentes) indispensables para un rendimiento satisfactorio. La meta es identificar las conductas que distinguen al empleado eficiente, contando para ello con la colaboración de los supervisores, compañeros de trabajo y otros*

*familiarizados con el puesto. La técnica se centra en los aspectos específicos que acarrearán las consecuencias positivas o negativas. Un solo incidente tiene poco valor, pero centenares de ellos describen adecuadamente la secuencia de tareas en función de actos que son requeridos para un rendimiento satisfactorio. Una vez recabada esta información por medio del análisis de puestos, el psicólogo estará en condiciones de escoger los métodos más adecuados de selección que le permitan identificar a los que reúnen las cualidades antes mencionadas (Schultz, 1985: 72).*

los métodos más variables son los de cuestionario estructurado ya que se anotan las actividades específicas y detalladas de lo que se ha realizado en las tareas asignadas del puesto, a su vez el método donde se realiza un diario de actividades sistemáticas de lo que se realiza en determinado período permitiendo que al hacer un informe de las actividades no se pase por alto puntos de vista importantes para describir las actividades realizadas y por último el método de incidentes críticos porque en este se registran las conductas deseables para alcanzar un rendimiento laboral satisfactorio y así contar con empleados eficientes que contribuyan al desarrollo de las empresas.

*El análisis de puestos siempre ha sido parte importantísima del proceso de selección, pero en la actualidad es más aún por las leyes concernientes a la igualdad de oportunidad de empleo. Se deduce que buenas razones impulsan a las organizaciones modernas a tomar en serio el análisis de puestos, pues sin él no podrían cumplir las normas relativas a la igualdad de oportunidad de empleo ni los programas de selección de personal (SCHULTZ. 1985 : 73).*

En síntesis, los análisis de puestos contribuyen también a que se cubran las necesidades de las empresas y a su vez las necesidades del empleado y crear un ambiente satisfactorio y agradable que permita el desempeño de trabajo eficiente permitiendo también que se dé una igualdad de oportunidad de empleo a nivel general.

### **1.3. Perfil de Puesto**

El *perfil del puesto* es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales de su ocupante. Es la forma en que los administradores protegen los puestos individuales y los combinan para formar unidades, departamentos y organizaciones.

Diseñar un puesto significa establecer cuatro aspectos fundamentales:

- a) *El conjunto de tareas u obligaciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del puesto).*
- b) *Cómo debe desempeñar ese conjunto de tareas u obligaciones (métodos y procedimientos de trabajo).*
- c) *A quién le debe reportar el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, relación con su jefatura).*
- d) *A quién debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto (autoridad), es decir, relación con sus subordinados* (Chiavenato, 2007: 204).

### **1.4. Modelos de Diseño de Puesto**

Existen diferentes modelos para el diseño de puestos de trabajo:

#### **1.4.1 Modelo Clásico o Tradicional Para el Diseño de Puestos.**

*Es el modelo utilizado por los ingenieros que iniciaron el movimiento de la administración científica, la primera de las teorías administrativas, a principio del siglo XX. Taylor y sus seguidores, Gantt y Gilbreth, realizaron el primer intento sistemático de aplicar ciertos principios a la ubicación óptima del individuo en el puesto.*

*La administración científica sostenía que sólo mediante métodos científicos se podían proyectar los puestos y capacitar a las personas para obtener la máxima eficiencia posible. Mientras Taylor se preocupaba por la cooperación*



*entre la administración y el empleado con objeto de aumentar la productividad y repartir sus beneficios entre las dos partes, sus seguidores eran mucho más restrictivos y se concentraban sólo en dos aspectos principales: determinar la mejor manera de realizar las tareas de un puesto (the best way) y la realización de incentivos salariales (premios de producción) para asegurar la adhesión a los métodos de trabajo prescritos.*

*A ello se le llamaba la racionalización del trabajo. La mejor manera se obtenía mediante técnicas de estudio de tiempos y movimientos, las cuales conducían al método de trabajo que debía seguirse por los empleados.*

*Se buscaba una separación entre el pensamiento (gerencia) y la operación de la actividad (trabajador) los puestos se proyectaban de acuerdo con el modelo de hacer y no pensar. La capacitación para el puesto estaba restringida a las habilidades específicas necesarias para la realización de la tarea (SCHULTZ, 1985: 74).*

El modelo clásico y tradicionalista del diseño de puestos, restringe la práctica de las capacidades, habilidades, conocimientos, destrezas y actitudes de las personas, ya que se limita a utilizar a los trabajadores como maquinas y no como seres pensantes y racionales que pueden aportar las competencias que posee a nivel personal para desempeñar eficientemente las actividades de un puesto de trabajo.

El modelo clásico de diseño de puestos pretendía proyectarlos de acuerdo con la lógica siguiente:

- *Segmentar y fragmentar los puestos en tareas sencillas, repetitivas y de fácil capacitación.*
- *Eliminar actividades y movimientos innecesarios que produzcan cansancio y que no estén relacionados con la tarea por realizar, por medio del estudio de tiempos y movimientos.*

- *Definir el método de trabajo para encontrar la mejor manera con la que sus ocupantes se muevan, ubiquen y se conduzcan físicamente con la tarea.*
- *Seleccionar científicamente el trabajador de acuerdo con las exigencias de la tarea.*
- *Eliminar todo lo que pueda ocasionar cansancio físico.*
- *Establecer el tiempo promedio que necesitaban los empleados para realizar la tarea, es decir, el tiempo estándar.*
- *Ofrecer planes de incentivos salariales es decir, premios de producción a los empleados que mejoren el tiempo estándar, con el fin de estimular a la máxima eficiencia posible, es decir, con el fin de obtener de los empleados rendimientos superiores a 100% y luego repartir con ellos parte de las ganancias obtenidas por la empresa.*
- *Mejorar el ambiente físico de la fábrica, de manera que el ruido, la iluminación, la ventilación y otros factores de apoyo no ocasionen cansancio ni reduzcan la eficiencia. Es decir, proyectar las condiciones físicas y ambientales que favorezcan el trabajo y proporcionen comodidad al trabajador. (1985: 73)*

#### **1.4.2 Modelo Humanista o de Relaciones Humanas.**

*Surgió con la Escuela de las Relaciones Humanas durante la década de 1,930 como franca oposición a la administración científica, que representaba el modelo administrativo de la época. Los factores que la administración científica consideraba decisivos fueron ignorados completamente y hechos a un lado por la escuela de las relaciones humanas: la ingeniería industrial se sustituyó por las ciencias sociales, la organización formal por la organización informal, las jefaturas por el liderazgo, el mando por la persuasión, el incentivo salarial por las recompensas sociales, el cansancio fisiológico por la fatiga psicológica, la conducta del individuo por el comportamiento del grupo, el organigrama por el sociograma.*

*A pesar de todas las críticas, el avance que intentó dar la relación humanista, dentro de la teoría administrativa, fue otorgarle importancia a las tareas y a las personas. La idea de una administración participativa ya estaba subyacente en la Escuela de las Relaciones Humanas, pero apenas como una semilla que tiene que germinar y desarrollarse. Y eso ocurrió hasta finales del siglo XX por la influencia de otras teorías más modernas y amplias de la administración* (Competencias Laborales: Sp).

### **1.4.3 Modelo Situacional**

Es un enfoque más moderno que toma en cuenta dos variables: las diferencias individuales de las personas y las tareas involucradas. Por esto es situacional, ya que depende de la adecuación del diseño del puesto a esas dos variables. En el modelo situacional, convergen tres variables: la estructura de la organización, la tarea y la persona que la desempeñará.

*En realidad, el diseño de puestos descansa no sólo en las suposiciones con respecto a la naturaleza de las personas, sino también en un conjunto de presunciones implícitas al ambiente en el que operan los puestos.*

*En el modelo situacional, las prescripciones respecto al diseño del puesto no se basan en la presunción de estabilidad y duración de los objetivos y de los procesos organizacionales, al contrario, son explícitamente dinámicos y se basan en la continua ampliación del puesto por medio del enriquecimiento de las tareas, como responsabilidad básica en manos del gerente o de su equipo de trabajo. De esta manera, el diseño situacional es cambiante y va de acuerdo con el desempeño personal del ocupante y del desarrollo tecnológico de la tarea.*

*El modelo situacional supone la utilización de las habilidades de auto dirección y de autocontrol de las personas y sobre todo la existencia de objetivos planeados conjuntamente entre ocupante y gerente para hacer del puesto un verdadero factor motivacional* (Gándara 2004: 17).

Para proporcionar soporte a los planteamientos del modelo situacional, se deben crear aquí mecanismos con los cuales las contribuciones de las personas mejoren el desempeño del grupo y no simplemente consultar a los subordinados para satisfacer sus necesidades de participación y de consideración. Esas necesidades se convierten de fines a medios. La satisfacción de esas necesidades se convierte en un subproducto deseable, pero no son el objetivo principal de las actividades del jefe. Además de la adopción de factores tecnológicos, se deben tomar en cuenta factores psicológicos, con objeto de obtener una elevada motivación intrínseca en el trabajo, un desempeño de alta calidad, además de elevar la satisfacción laboral y la reducción faltas como el ausentismo y la rotación de personal.

#### **1.4.4 Modelo de Gestión por Competencias**

Gestión por Competencias Se trata de una nueva tendencia de administración del recurso humano, de tal manera de posibilitar la formación del capital intelectual de una empresa o institución. En el contexto actual, COMPETENCIAS, son: comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace más eficaces en una determinada situación.

Al hablar de competencias que forman parte de un perfil de puesto, es necesario especificar todo lo que se denominara con este término, para ello se definen como las funciones propias del cargo que tendrá que ejecutar una persona, se dice que posee la competencia cuando es capaz de realizar la tarea. Por otra parte la formación académica u oficios aprendidos que se requieren, el

conocimiento de determinados procesos, además de las actitudes requeridas, también se definen como competencias laborales.

*La implementación de un sistema de recursos humanos basado en competencias laborales pasa por la definición de las competencias clave para la organización; una puesta en común con la participación de los trabajadores, no siempre todos, y su aplicación a la selección, determinación de necesidades de capacitación, evaluación del desempeño, remuneración y promoción del personal.*

*Las competencias pueden observarse en una situación cotidiana de trabajo y se presentan como actitudes positivas, características personales y conocimientos adquiridos. Una persona presenta un perfil de competencias alto cuando demuestra las cualidades requeridas para llevar a cabo determinadas misiones y tareas. Está comprobado que el ser humano tiene capacidad de adquirir nuevas competencias durante toda su vida, siempre que se den los estímulos apropiados y exista acceso a los recursos necesarios (Gándara, 2004: 17).*

Es recomendable que se ponga en práctica el modelo de gestión por competencias en el ámbito laboral ya que permite utilizar eficientemente el talento humano de los empleados; genera que cada empleado de las empresas u organizaciones despierten el interés de explotar sus conocimientos, capacidades, habilidades, aptitudes y destrezas (competencias) personales para optimizar el trabajo que desarrollan dentro de sus lugares de trabajo.

### Características

*En sistema eficiente de Gestión de Recursos Humanos, las competencias:*

- *Reflejan la misión, las metas y la cultura de la Organización*
- *Ayudan a enfocar y orientar la energía necesaria para que la*
- *organización y el personal logren un alto grado de desempeño.*
- *Son fáciles de entender y valoradas por todo el personal*

- *Son consideradas como indispensables para el éxito del trabajador*
- *Son reconocidas por todo el personal como clave del éxito general de la organización* (Gándara, 2004: 17).

En resumen, las competencias sirven para vincular el desempeño, los recursos humanos, las metas de trabajo y la estrategia de la organización.

#### **1.4.5 Modelos Tradicionales Frente al Modelo de Gestión Por Competencias**

Cada vez son más las organizaciones que se encuentran realizando una reingeniería de procesos de recursos humanos, cambiando de un modelo tradicional de gestión a uno basado por competencias. Esto se debe al incremento mundial de organizaciones laborales, la apertura de nuevos mercados, tratados como el libre comercio y el ingreso de empresas de otras países que obligan a las instituciones y a los patronos a cambiar de estrategias en la administración del principal recurso de las mismas, sus trabajadores.

Las diferencias entre los sistemas tradicionales y los sistemas basados en competencias laborales son significativas. Esas diferencias reflejan un importante cambio de una cultura funcional a otra basada en procesos, de un sistema basado en tareas y actividades laborales a componentes más dinámicos como los de desempeño, conocimientos, habilidades y capacidades, es decir, a competencias.

*El cambio de un sistema tradicional de gestión de recursos humanos a un sistema basado en competencias ha colocado a muchas organizaciones en una mejor postura para el desarrollo y competitividad en el mercado. Ello ha implicado que el trabajador no sea considerado como un recurso más de la organización, sino como un socio que invierte actitudes, hábitos y valores. Para ello se han tenido que considerar los dominios cognoscitivo, psicomotriz y afectivo de quienes ocupan un cargo en las empresas.*

*El dominio cognoscitivo comprende todas aquellas conductas en las que predominan los procesos mentales o intelectuales del individuo. El dominio psicomotriz es referente a las destrezas tales como precisión, exactitud, facilidad, economía del tiempo y esfuerzo. Por último afectivo se refiere al grado de interiorización que una actitud, valor o apreciación se revela en la conducta de una persona* (OPS-OMS, 2003: 04).

## **Diferencias entre modelos tradicionales y el modelo basado en competencias**

<b>Modelos Tradicionales</b>	<b>Modelo basado en Competencias</b>
El desempeño de individual suele estar aislado de la organización en sentido amplio.	El desempeño está vinculado a la estrategia y las metas de cada organización y departamento.
El desempeño propiamente dicho y las normas pertinentes están mal definidos	El desempeño y las normas y expectativas pertinentes son definidos por la organización en forma de competencias discretas.
El desempeño se define según el título del empleo.	El desempeño se define según competencias que describen que trabajo se realiza y como.
Las metas y objetivos del desempeño a menudo son ambiguos o dejan de comunicarse.	Las metas y los objetivos del desempeño son determinados de común acuerdo entre el trabajador y el jefe inmediato.
El desempeño carece del apoyo de otros sistemas y procesos de la organización y de vínculos con los mismos.	La estructura, los procesos, recursos y sistemas de control y autoridad de la organización, se han diseñado de forma que optimicen y apoyen el desempeño del personal
El desempeño no es necesariamente manejado sino administrado, lo dirijan controlen o supervisen	Se permite a los gerentes manejar el desempeño y se les hace rendir cuentas de los resultados; los gerentes son los orientadores, facilitadores y creadores del desempeño.
Los trabajadores desempeñan un papel pasivo	Los trabajadores desempeñan una función activa en su adelanto profesional y tienen mayor responsabilidad de su propio desempeño
Es una función del Departamento de Recursos Humanos	Es una función de la gestión.
Es un proceso realizado con documentos	Es un proceso basado en la gente
Es un ritual y una actividad	Es dinámico y continuo.

(OPS-OMS, 2003: 04).

## 1.5. Las Competencias Laborales

Se ha mencionado en el capítulo anterior que las competencias, son comportamientos que una persona domina mejor que otras. Partiendo de una definición bastante aceptada, se puede entender a las competencias como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes verificables, para cumplir con sus objetivos y estándares que están especificados en sus roles de trabajo.

Los conocimientos: *Son todo lo que podemos aprender de una determinada persona o institución a través de la educación formal o informal. Es la mezcla de experiencia acumulada, de valores, información contextual y discernimiento que tiene una persona y que le proporciona una estructura para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información* (Chiavenato, 2007: 408).

Destrezas y Habilidades laborales: *Son la manera particular de como se usa el conocimiento y la experiencia para desarrollar una determinada tarea. Son comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de alguna tarea específica. Las habilidades hacen referencia a las capacidades y a las potencialidades que tienen las personas para procesar información y obtener resultados o productos específicos con dicha información. Las Habilidades son la capacidad actual de una persona en determinada actividad o comportamiento. Las habilidades se adquieren a partir de una aptitud preexistente mediante la práctica o el ejercicio* (Chiavenato, 2007: 185). Las Destrezas son conocimientos bien estructurados que son necesarios para el aprendizaje posterior y que puede ser enseñado paso a paso (Woolfolk, 1999: 545).

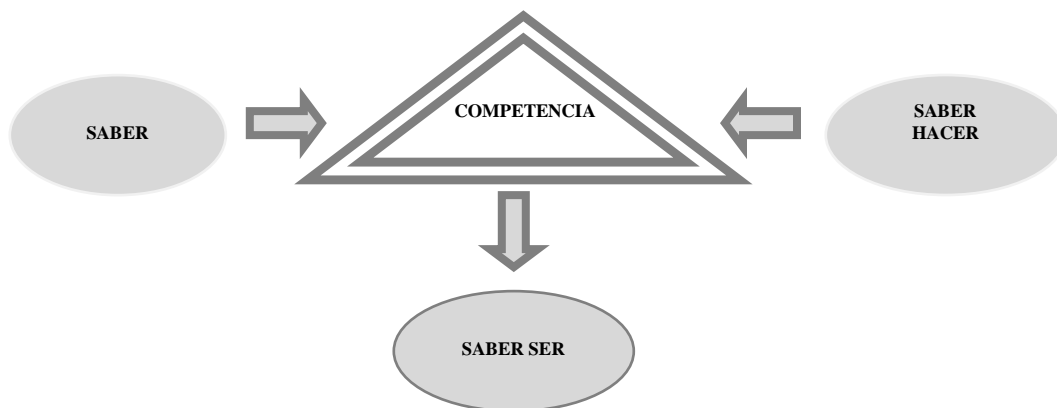
Las actitudes: *son la forma como realizamos una actividad o tarea y nuestra predisposición a la misma. Es una disposición (actitud positiva) o indisposición (actitud negativa) de algo* (Munford, 1999: 49).



Las Aptitudes son *habilidades en estado latente o potencial que puede ser desarrollada o no por medio del ejercicio y de la práctica. Las aptitudes nacen con la persona, son innatas y representan la predisposición o potencialidad de la persona para adquirir determinada habilidad de comportamiento* (Chiavenato, 2007: 185).

La competencia laboral no proviene de la aprobación de un Currículum escolar formal, sino de un ejercicio de aplicación de conocimientos en circunstancias críticas. Es una mezcla de conocimientos tecnológicos o académicos previos a la experiencia concreta que proviene del trabajo en el mundo real. Las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, concepto de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimientos o capacidades cognoscitivas o de conducta, cualquier característica individual que se puede medir de forma confiable.

El esquema siguiente muestra cada uno de los aspectos que hacen que se distinga en una persona, a las competencias laborales:



### 1.5.1 Historia de las Competencias Laborales

*Ante la importancia e interés que actualmente ha cobrado el tema de las competencias laborales dentro de las organizaciones pareciera que es de reciente aparición. Sin embargo su estudio se remota al año de 1973, fecha en que el Departamento de Estado Norteamericano decidió realizar un estudio orientado a mejorar la selección de su personal, pues este era un problema de permanente*

*preocupación dentro de la institución. Fue entonces cuando David McClelland, profesor de Harvard, muy reconocido en ese momento como un experto en motivación se hizo cargo del proyecto.*

*Dicho estudio estuvo orientado a detectar las características presentes en las personas a seleccionar, características que podrían predecir el desempeño en el puesto de trabajo de un grupo de personas consideradas de excelente desempeño, y luego de un largo periodo de estudio se comprobó que hacerlos bien en el puesto de trabajo está ligado mas a características propias de la persona, a sus competencias, que a aspectos como los conocimientos y habilidades, ambos criterios utilizados tradicionalmente como principales factores de selección, junto con otros como la biografía y la experiencia profesional (estos últimos relativamente creíbles y confiables)*

*Por otra parte en Inglaterra se empieza a aplicar técnicas de análisis como, “Critical Incident Technique” (técnica de incidentes críticos), orientada a definir habilidades básicas que debería tener el personal de las organizaciones para garantizar un desempeño eficiente. En 1986 un grupo de profesionales se une al grupo Ingles e intenta diseñar un modelo específico para las empresas españolas utilizando para ello técnicas activas (simulaciones reales) para medir las habilidades requeridas en los diferentes cargos y se logra la unión entre el Departamento de Recursos Humanos con las demás áreas de la organización en el concepto de “eficacia” es decir se reconoce que el área de Recursos Humanos es responsable de garantizar a la organización la eficacia de sus empleados.*

*En 1988 se presenta un proyecto, fruto del estudio de varios años, sobre las habilidades que las organizaciones españolas deberían tener en cuenta para garantizar desempeños laborales exitosos. Este proyecto se presenta a la Asociación Española de Personal: AEDIPE, desde entonces se cambia el término “Habilidades” por “Competencias” y se inicia su difusión con mucho éxito (Alles, 2000: 53).*

## 1.5.2 La motivación y su relación con el origen del Método de Competencias Laborales.

*David C. McClelland analizó la motivación humana y su teoría es la base sobre la cual se desarrolla la gestión por competencias. Comprender la motivación humana a partir de este método lleva a la definición de un “motivo” como el interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural, un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos (Alles, 2000: 53).*

*Entre otras definiciones bastante aceptadas encontramos:*

- ✓ *“es una característica individual, que se puede medir de un modo fiable, que se puede demostrar y diferencia de una manera sustancial a trabajadores con un desempeño excelente de los trabajadores con desempeño normal. (Gómez C, 1997: 52)*

Las personas se orientan o se impulsan por los objetivos que tienen planteados para su vida y al mismo tiempo constituyen sus motivos para realizar diversas actividades o acciones. Los motivos cuando se satisfacen provocan placer lo que establece en el individuo, una necesidad a seguir satisfaciéndolos. Una de esas necesidades se refiere a la motivación por mejorar laboralmente o profesionalmente, tal como intentar alcanzar posiciones más altas dentro de la organización, mostrando conductas orientadas al desarrollo de carrera laboral y al éxito, esforzándose por el propio crecimiento en el trabajo.

Para la mejor comprensión de los recursos humanos en el ámbito laboral, es importante conocer las causas que originan la conducta humana. El comportamiento es causado, motivado, y orientado hacia objetivos. En tal sentido, mediante el manejo de la motivación, el psicólogo laboral o industrial, puede aplicar estos elementos a fin de que la organización funcione más adecuadamente y los miembros de ésta se sientan más satisfechos y logren su realización; en la medida que se controlen las variables de su desempeño.

Es así como la motivación se convierte en un elemento importante, entre otros, que permitirá canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de los objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona.

### **1.5.3 ¿Cómo identificar las competencias?**

Existen diversas metodologías utilizadas para la identificación de las competencias laborales, las más utilizadas son:

#### **1.5.3.1 Enfoque del Análisis Funcional:**

*Es una metodología comparativa en donde se analizan las relaciones existentes en las empresas entre aptitudes, cualidades, valores y conocimientos de los trabajadores.*

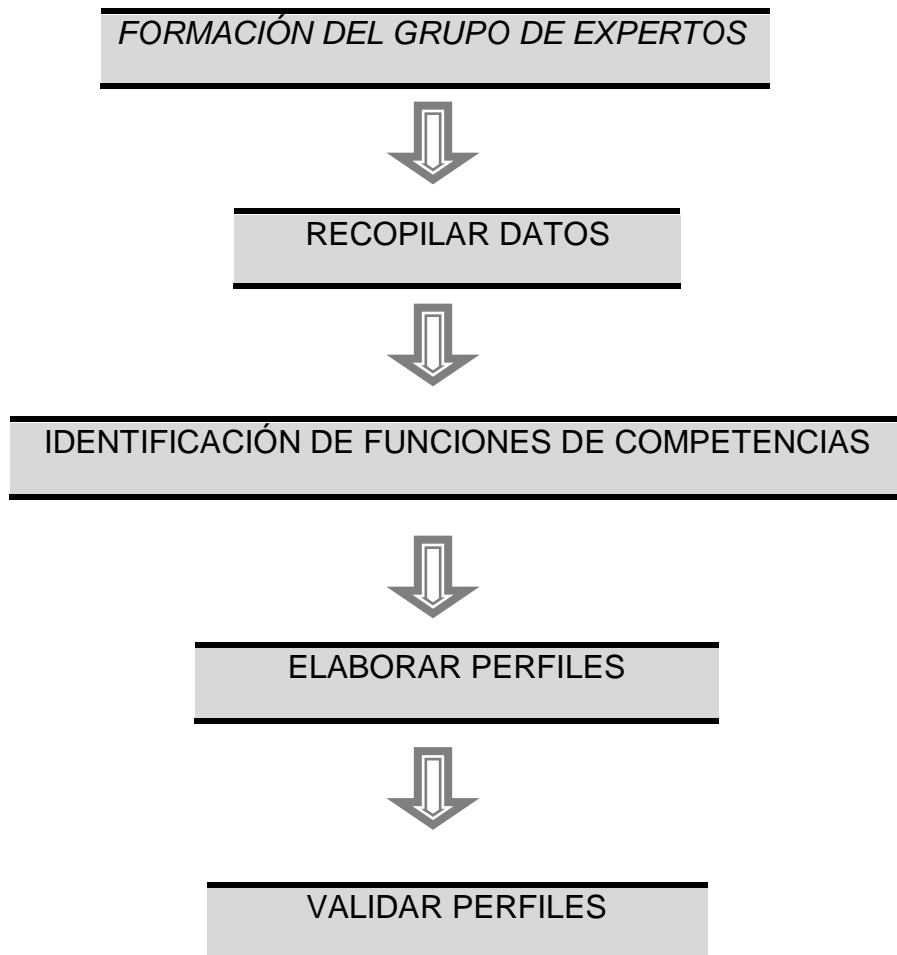
*De acuerdo al INTECAP (Instituto Técnico de Capacitación y Productividad): consiste en el desglose y ordenamiento lógico de las funciones productivas de un sector, empresa o área ocupacional, a partir de misión del área analizada hasta llegar a las funciones productivas realizadas en forma individual por una persona (Gómez c, 1997: 53).*

El análisis funcional consiste en delimitar el propósito principal en funciones esenciales del puesto que deben sinterizarse o separarse de su contexto laboral concreto. En otras palabras, consiste en el establecimiento de las competencias laborales a través de la identificación y ordenamiento de las funciones productivas, extraídas desde el propósito principal del puesto, y convertidas en funciones secundarias o auxiliares que representan todas las acciones necesarias para cumplir con una función esencial.

### 1.5.3.2 El Análisis Conductista:

*Este método pretende identificar los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que influyen en el comportamiento laboral de la persona y lo relacionado con las tareas y ocupaciones que demanda el mercado de trabajo. Este modelo se basa en el conocimiento y experiencia de un grupo de expertos, para la identificación de las funciones y tareas, por lo que parte de lo específico a lo general.*

El procedimiento para desarrollarlo es el siguiente:



Los Análisis funcional y Conductista buscan identificar las competencias que se emplearán para:

*Descripción del empleo: se trata de información que identifica los propósitos que busca el empleo, así como un resumen de sus especificaciones.*

*Evaluación y Clasificación del Empleo: se llevan a cabo principalmente para establecer cuotas salariales, así como jerarquías administrativas.*

*Evaluación del Desempeño Laboral: sirve para evaluar de manera sistemática a los empleados y determinar su eficiencia y efectividad, con el fin de llevar a cabo promociones, mejoras salariales y transferenciales.*

*Diseño de Capacitación: identifica las necesidades, conocimientos y actitudes necesarias para desempeñar exitosamente un empleo dado. Al obtener esta información, puede traducirse a sistemas de aprendizaje efectivos.*

*Prácticas de Empleo: se utiliza para determinar la equidad y legalidad de las mismas (Gómez C 1997: 53).*

#### **1.5.4 Clasificación de las Competencias**

*A nivel mundial existen varias formas de entender las competencias laborales. En algunos países se habla de competencias sociales de empleabilidad y específicas y en cada uno de ellos los tipos de competencia varían de acuerdo a las características y aplicaciones del mismo; algunos las clasifican en forma psicosocial, otros en forma laboral. El modelo establecido en Guatemala ha tomado como referencia el modelo de Inglaterra en el cual únicamente se toman tres tipos de competencia, a saber:*

- a. *Competencias Básicas. Se refieren a las capacidades elementales que posee un individuo, que le permiten adaptarse a los diferentes contextos, tanto*

*laborales como de otra índole, poder comunicarse, lógica para analizar y sintetizar diferentes hechos, enmarcado dentro de principios, valores y códigos éticos y morales.*

- b. Competencias Transversales. También llamadas genéricas, se refieren a las capacidades requeridas en diversas áreas, sub áreas o sectores, que permiten llevar a cabo funciones laborales con niveles de complejidad, autonomía y variedad, similares.*
- c. Competencias Técnicas. Son las capacidades laborales de índole específica de un área ocupacional o de competencia determinada, relacionadas con el uso de tecnologías y metodologías y lenguaje técnico para una determinada función productiva (Gómez C, 1997: 54).*

El término competencia puede ser utilizado en diferentes contextos sin embargo en el contexto de la gestión de Recursos Humanos se entiende:

- 1. En primer lugar como el grado de cualificación de una persona en particular, o sea “su pericia y conocimiento experto en asuntos culturales, científicos y tecnológicos”*
- 2. En segundo lugar el talento que el individuo muestre para hacer las cosas, o sea, sus habilidades y destrezas.*
- 3. En tercer lugar las actitudes hacia sí mismo, hacia los demás y hacia las exigencias y retos laborales que se le presenten, es decir su voluntad, motivos, deseos, gustos y valores (INTECAP, 2,000: 25).*

Por lo tanto las competencias constituyen parámetros que permiten caracterizar a los individuos y de esta manera evaluarlos basados en estos conceptos. El procedimiento tradicional para contratar personal ha prestado una gran importancia a títulos o diplomas obtenidos por los candidatos, sin embargo en la actualidad, el concepto de competencia ha puesto en la mente de los reclutadores la idea de que la experiencia profesional, es la única manera de

adquirir competencias no reconocidas por títulos y que por medio de una evaluación objetiva, el individuo y la empresa pueden beneficiarse de ellas.

En síntesis, la competencia laboral describe un conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que son aplicables al desempeño de una función a partir de los requerimientos de calidad y eficiencia esperados por la organización.

## **1.1. Elaboración de Descripciones y perfiles de Puesto por Competencias Laborales**

### **1.6.1 Abordaje de las Descripciones de Puesto**

Ya se ha mencionado que las descripciones de puesto se obtienen como resultado del análisis de las funciones productivas de una organización (enfoque del análisis funcional), el cual se realiza luego de la obtención, evaluación y organización de información concerniente al perfil en cuestión (análisis conductista).

*Para abordar el proceso de elaboración de la descripción de perfil laboral, es necesario definir su utilidad para los diferentes integrantes de una organización, así:*

- a) Para los altos directivos y ejecutivos: da la posibilidad de conocer en todo momento y con detalle cuáles son las obligaciones y características de cada perfil laboral.*
- b) Para los mandos medios: permite conocer con exactitud las labores encomendadas a su vigilancia y tienen las herramientas necesarias para supervisar su desempeño adecuado.*



c) *Para otros integrantes de la organización: pueden realizar mejor y con mayor facilidad su trabajo al conocer con detalle cada una de las funciones que lo conforman y los requisitos para realizarlas eficientemente* (Alles, 2006: 132).

El objetivo del análisis y descripción de perfiles laborales es el conocimiento real y actualizado de la estructura de la organización, así como la identificación de las partes que constituyen una posición de trabajo.

*En la gestión por Competencia Laboral el análisis de perfiles laborales se transforma, ya que a diferencia del análisis tradicional, se busca que el empleado se sienta dueño de su cargo para que lo desarrolle junto con él. Como resultado se torna flexible y dinámico.*

*El analizar y describir perfiles laborales, utilizando la información que proporcionan los diferentes métodos de identificación de competencias, así como las normas y estándares técnicos que genera, permitirá al área de Recursos Humanos:*

- 1. Conocer con exactitud los perfiles laborales necesarios para desempeñar eficientemente el trabajo de la organización.*
- 2. Mejorar los procesos y procedimientos de trabajo.*
- 3. Reorganizar la estructura laboral de la organización.*
- 4. Planificar las necesidades de recurso humano.*
- 5. Identificar candidatos adecuados para las vacantes.*
- 6. Eliminar requisitos y demandas no indispensables.*
- 7. Ubicar a los empleados de acuerdo a las competencias demostradas.*
- 8. Determinar niveles realistas de desempeño.*
- 9. Crear planes para capacitación y desarrollo.*
- 10. Brindar mayor oportunidad al empleado para desarrollar una carrera dentro de la empresa.*
- 11. Planear las necesidades de capacitación.*

12. *Tener un marco de referencia para la evaluación de la capacitación.*
13. *Elaborar planes de carrera.*
14. *Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.*
15. *Tener información para elaborar planes de incentivos* (Alles, 2006: 132).

### **1.6.2 Procedimiento Para el Análisis de Perfiles de Puesto.**

*El especialista de Recursos Humanos usualmente debe llevar a cabo un delicado papel al imponer un cierto equilibrio entre los requerimientos que la el cliente interno fija o determina como necesarios y las reales posibilidades de encontrarlo o conseguirlo en el mercado.*

*Todo perfil tiene como mínimo dos partes: el perfil en sí mismo, es decir toda la información necesaria en relación con el puesto a cubrir y el perfil organizacional. De la armonización de ambos surgirá el verdadero perfil requerido para la selección a realizar.*

*Con respecto al segundo aspecto será el especialista de recursos humanos la persona más adecuada para colaborar en su definición. Si la organización ha definido su modelo de competencias esto será mucho más sencillo; el perfil ya estará definido y solo será necesario hacer una relectura y eventualmente una revisión de las competencias del puesto.* (Alles, 2006: 132)

Siguiendo un modelo por competencias para la elaboración de los perfiles y descripciones de puesto, debe establecerse claramente que una persona es competente para hacer determinada función, cuando demuestra que sabe hacerla. Si esta función tiene que ver con el trabajo y se lleva cabo en condiciones de eficiencia y seguridad para cumplir con las misiones profesionales del individuo, entonces se trata de una competencia laboral, y por consiguiente un elemento objeto que deberá formar parte del perfil de puesto.

La competencia laboral es entonces un atributo que la persona posee o debe poseer en su calidad de trabajador y es por lo tanto plenamente identificable. Cuando se trata de una sola persona, esta identificación es relativamente sencilla. Sin embargo cuando deben identificarse a mayor escala entonces habrá que recurrir a un sistema de análisis que permita de una manera precisa la identificación de los parámetros que constituyen la competencia laboral, así como el proceso a seguir para la identificación de la misma.

El procedimiento para el análisis de perfiles de puesto, tiene dos objetivos esenciales.

- a. *Sistematizar información que ya se ha obtenido.*
- b. *Obtener información adicional para completar el análisis de los perfiles.*

*Descripción de los puntos que incluye dicho procedimiento:*

1. *Completar datos informativos de la posición.*
2. *Formular el propósito del cargo.*
3. *Establecer la educación formal requerida.*
4. *Agregar a la descripción los resultados e indicadores de la gestión de las actividades.*
5. *Clasificar las competencias encontradas en cada puesto.*
6. *Clasificar las funciones esenciales.*
7. *Detectar las características del entorno de trabajo.*

### **1.6.3 Validación, Descripciones y Perfiles de Puesto.**

*La validación es fundamental porque en un sistema por competencias la base son los perfiles. Si los perfiles son inexactos, herrados, etc., las resultantes aplicaciones de recursos humanos incorporaran algún nivel de error, proporcional a la gravedad del error original.*

*Esta fase busca como objetivo específicamente, asegurar que la información obtenida en las fases de recolección y generación de datos es confiable y exacta. Además de hacer una revisión general de las descripciones de puesto elaboradas. La verificación tiene el carácter de aprobación oficial, de modo que los cambios que se efectúen en esta fase tienen el visto bueno institucional.*

*Puntos que se revisan en esta fase:*

- 3. Revisar la exactitud de las funciones y actividades.*
- 4. Validar conocimientos informativos.*
- 5. Validar destrezas específicas.*
- 6. Validar requerimientos de selección y capacitación.*

*La validación debe efectuarse en entrevistas o reuniones donde puedan estar presentes la máxima cantidad de verificadores. Esto va a depender de los recursos disponibles, pero conviene destacar que la metodología está diseñada para ejecutar esta fase a brevedad posible.*

#### **1.6.4 Clasificar las Actividades Esenciales y Detectar Competencias Asociadas a las mismas.**

El propósito de clasificar las actividades esenciales de la posición es contar con criterios que permitan hacer comparaciones interpuestos significativas.

##### **1.6.4.1 Usando una Clasificación Nacional de Competencias Laborales**

*El INTECAP identifico para Guatemala seis Competencias Básicas y diez competencias Genéricas o transversales. En esta fase la labor del comité consistirá en que deberá determinar con base a las actividades esenciales y a la demás información que ya se ha generado para cada puesto las competencias básicas y genéricas o transversales que el ocupante del puesto deba poseer.*

#### **1.6.4.2 Usando una Clasificación internacional de Competencias Laborales**

*Para esto se valdrán del diccionario de Actividades Laborales Generalizadas (ALG) con ayuda del cual pueden ratificar o ubicar las categorías que incluyan a las actividades esenciales de la posición.*

*En algunos casos una sola categoría puede englobar a todas las actividades esenciales, mientras que en otras cada actividad pertenecerá a una categoría distinta. En cualquier caso el número de categorías ALG no puede ser mayor al número de actividades esenciales. (INTECAP, 2,003: 149)*

## **CAPITULO II**

### **Metodología.**

#### **2.1 Población y Muestra.**

El estudio se realizó en el Área de Salud Guatemala–Central, bajo la coordinación de la Dirección General de Recursos Humanos y el Departamento de Capacitación del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social. Para ello se contó con la participación del Director de Área y el cuerpo de gerentes de la red de Hospitales que integran la misma.

#### **2.2. Procedimiento Metodológico.**

Para la elaboración de los perfiles funcionales de puestos, se utilizó el procedimiento particular del Diseño de Perfiles por Competencia Laboral en el que se contemplaron los pasos siguientes:

1. Definir puestos de trabajo para los cuales se requiere elaboración de perfiles.

- Director de Área de Salud
- Director de Hospital.
- Gerente de Recursos Humanos
- Gerente Administrativo - Financiero
- Gerente de Provisión de Servicios
- Gerente de Control y Vigilancia de la Salud
- Coordinadores de Distritos Municipales de Salud

2. Definición de la Estructura de las descripciones y perfiles de puesto.

Para la elaboración de los Perfiles, los funcionarios que se ubican en cada uno de los puestos, se utilizó el instrumento “Guía de Detección de Proceso”, mediante el cual se logro obtener la información necesaria para definir la *naturaleza de cada puesto*, sus *objetivos, funciones y responsabilidades implícitas*, así como las *actitudes* que son necesarias para el adecuado desempeño de las tareas.

Posteriormente se estableció un contrástate de la información obtenida, con lo establecido en el código de salud, Reglamento interno del MSPAS y manuales de funciones de Sistema Integral de Atención en Salud – SIAS - y la Dirección de Recursos Humanos. El contenido de estos últimos permitió establecer las competencias en términos de *calificaciones mínimas* (educación formal requerida, experiencia, destrezas, habilidades, actitudes y otros conocimientos necesarios) que se requieren para ocupar el cargo.

Se reunieron todas las Guías de Detección de Procesos, correspondientes a cada puesto en análisis, obteniendo como resultado un listado de todas las actividades que se desarrollan para cumplir con las funciones generales del puesto.

Posteriormente se desarrollaron las descripciones y perfil de puestos utilizando el formato real del perfil a desarrollar, completando así los datos o la información relacionada a cada uno de los aspectos que conforman el perfil funcional por competencias laborales de los puestos en mención.

### 3. Sistematización de la información dentro del formato de descripción de puesto:

Después de completar la información que sirvió de insumo para la elaboración de las descripciones de puesto, se procedió a sistematizar la misma dentro del formato de descripción de puestos.

La descripción de los puntos de los perfiles funcionales por competencia laboral incluye:

- Completar datos informativos de la posición.
- Formular el propósito del cargo.
- Establecer la educación formal requerida.
- Agregar a la descripción los resultados e indicadores de la gestión de las actividades.
- Clasificar las competencias encontradas en cada puesto.
- Clasificar las funciones esenciales.
- Detectar las características del entorno de trabajo.

#### 4. Validación, Descripciones y Perfiles de Puesto.

En esta fase se busca como objetivo específicamente, asegurar que la información obtenida en las fases de anteriores es confiable y exacta. Además de hacer una revisión general de las descripciones de puesto elaboradas.

Puntos que se revisaron en esta fase:

- Revisar la exactitud de las funciones y actividades.
- Validar conocimientos informativos.
- Validar destrezas específicas.



## **CAPITULO III**

### **Análisis e Interpretación de Resultados**

#### **3.1 Análisis cualitativo:**

Aunque las competencias tienen su origen y siguen una línea de avance dentro de la Psicología Cognitiva, han tomado otro camino en el campo de la Psicología Laboral u Organizacional. Gracias a dichos avances se logra identificar que los criterios de éxito en la vida son elementos puramente culturales, por lo tanto podemos realizar un estudio del comportamiento, identificando al ser humano como un ser social que no puede estar separado de las características de la cultura donde este se inserta.

Por lo tanto al hablar de la identificación de las competencias laborales, nos referimos a las capacidades, habilidades, tanto cognitivas como emocionales, que son desarrollables en los diferentes espacios sociales en los que el ser humano se encuentra inmerso, lo que gradualmente se constituyen en rasgos más o menos fijos de personalidad. Y que forman parte de los criterios a tomar en cuenta en un proceso de reclutamiento y selección de personal.

Según los resultados de esta investigación se expone la Competencia Laboral, como el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y compromisos que debe poseer el funcionario de salud pública y que se aplican a manera de un grupo de comportamientos observables y relacionados con el desempeño efectivo del trabajo; teniendo como función principal, alcanzar la más alta calidad en la prestación de los servicios de salud.

En este contexto, se determina que la situación actual de las competencias laborales específicas en los diferentes puestos sujetos al análisis funcional, para la elaboración de la descripciones de puestos, se caracterizan por una falta de aplicación de las normas y regulaciones establecidas en reglamentos y leyes

nacionales e internacionales en materia de salud pública, para la adecuada ubicación de los funcionarios en los puestos de trabajo. Esto significa que muchos puestos se encuentran ocupados por personas que no cumplen los requisitos mínimos exigidos y cuyas gestiones no se orientan al alcance de las metas establecidas en el Plan Nacional para la Salud de Todas y Todos los Guatemaltecos 2008, cuya visión principal se orienta a que en Guatemala en el año 2020, las guatemaltecas y guatemaltecos, en las diferentes etapas de la vida, tengan acceso equitativo a servicios de salud integrales e integrados, con enfoque de género, de calidad y pertinencia cultural a través de una efectiva coordinación intra e interinstitucional y multisectorial.

Lo anterior provoca que la coordinación, ejecución y evaluación de los diferentes servicios administrativos y por consiguiente de los servicios asistenciales de salud, no alcancen los estándares de calidad establecidos, produciendo como consecuencia, no solo la insatisfacción de los usuarios de la salud pública, sino también, un incremento en los síntomas de enfermedad, es decir el perfil epidemiológico en el área de salud Guatemala Central. Por lo tanto es necesario y sumamente importante que las personas que ocupan los puestos que tienen bajo su responsabilidad la adecuada gestión de los trabajadores de salud, la administración financiera, la provisión de los insumos o materiales necesarios para los servicios y la supervisión de la calidad de la atención; cuenten no solo con la educación formal adecuada, sino también con la experiencia y actitudes necesarias para el eficiente y efectivo desempeño de sus funciones.

Para cumplir con esto, se ha realizado una alineación e integración entre las competencias que cada trabajador posee en el contexto técnico de la tarea o función, definidas como las competencias de gestión y cognitivas, además de las competencias sociales y de balance personal, que se refieren a las características de personalidad a nivel de comportamiento o actitudes necesarias para cumplir con el objetivo principal de cada puesto de trabajo. Esto se debe a la importancia

que radica en el hecho de retomar el verdadero ejercicio de la rectoría del área de salud; contar con una fuerza laboral de salud preparada para los cambios; propiciar el diseño e implementación de una prestación de servicios universal pero diferenciada, que promueva la participación y garantice el respeto a las culturas y la diversidad.

En síntesis la inadecuada ubicación de los trabajadores de salud en cada uno de los puestos de trabajo tiene graves repercusiones sobre la salud, física, emocional y social de la población que recibe los servicios; provocando el incremento de enfermedades y de la mortalidad como consecuencia, por lo que se hace necesario asegurar las condiciones e inversiones necesarias que garanticen los derechos de salud, educación y nutrición; favoreciendo el desarrollo de la capacidad productiva de bienes y servicios de salud que la población necesita, además de programar y ejecutar los servicios básicos necesarios que permitan garantizar la satisfacción de las necesidades y demandas con atención de calidad; creando y fortaleciendo las políticas ambientales sostenibles, para rescatar, proteger, conservar, desarrollar y aprovechar los recursos naturales de forma controlada, y así, asistir y brindar atención esmerada a la población, especialmente a los grupos sociales vulnerables, para fortalecer y potenciar sus capacidades y su inserción en el sector productivo del país, Por lo tanto se concluye que de no corregirse esta problemática se obtendrá como efecto a largo plazo la alteración continua de la salud integral de la población guatemalteca. Siendo la construcción de los perfiles de puesto, de acuerdo al modelo por competencias laborales un medio efectivo para determinar funcionalmente los conocimientos, habilidades y actitudes que debe poseer el trabajador de salud idóneo para los diferentes puestos de puesto.”

Cumpliendo con los conceptos teóricos para definir los requisitos o calificaciones mínimas e indispensables de un puesto de trabajo, definimos las *competencias de gestión* y las *Competencias Cognitivas*, como las que son necesarias para el manejo de procesos administrativos de la institución y los conocimientos, habilidades, destrezas, necesarios para el procesamiento, manejo mental y aplicación de las funciones; comprende la aplicación práctica del aprendizaje obtenido en la educación formal y todo tipo de formación adicional que fortalezca sus conocimientos; además de las destrezas desarrolladas a lo largo de su experiencia. Las *Competencias Sociales* y *Competencias de Balance Personal*, son las que mas relacionadas están con el comportamiento del trabajador en el desempeño del puesto y define las formas de interacción con otros funcionarios, colegas, comunidad, instituciones externas etc. Así como los comportamientos que revelan el manejo de las propias emociones y sentimientos. Son ejemplo de estas últimas, una adecuada autoestima, control de los impulsos, compromiso personal y social hacia el cuidado de la salud de la población y la capacidad de establecer relaciones interpersonales armoniosas y efectivas con superiores y subalternos que garanticen la sinergia para el alcance de los objetivos.

Considerando que el compromiso de la psicología de la gestión de los recursos humanos, se enfoca a alcanzar la más alta motivación y satisfacción de los trabajadores, a manera de crear un espacio de desarrollo personal, social y emocional, obteniendo como resultado la autorrealización del trabajador. Es necesario que entre los alcances en la aplicación de los resultados de esta investigación se comprenda, la implantación de planes de desarrollo humano, como la capacitación, evaluación del desempeño, planes de carrera, plan de incentivos y motivación; que sirvan como estrategias claves y alineadas a la utilización y sostenimiento a través del tiempo de los perfiles desarrollados.

Dentro de la estructura del Perfil funcional de puesto, las competencias se presentan de la siguiente manera:

**Cuadro 1. Competencias Laborales**

Competencias Laborales	Competencias del Perfil Funcional MSPAS	
Competencias de Gestión y Competencias Cognitivas	Calificaciones mínimas:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de educación formal.</li> <li>• Experiencia básica.</li> <li>• Destrezas / habilidades específicas Requeridas.</li> <li>• Conocimientos informativos requeridos</li> </ul>
Competencias Sociales y Competencias de Balance Personal	Competencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación al cliente</li> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Pensamiento innovador</li> <li>• Desafío constructivo</li> <li>• Construyendo y liderando equipos</li> <li>• Comunicación y expresión.</li> </ul>

La determinación de las competencias parte del análisis documental de diferentes fuentes utilizadas en esta investigación. Las *competencias de gestión* y las *Competencias Cognitivas*, que se presentan en la estructura de las descripciones elaboradas bajo el título de “**Calificaciones Mínimas**”, han sido definidas a partir del análisis documental de la información contenida en el *Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Salud Pública y Asistencia social. ACUERDO GUBERNATIVO No. 115-99, así como al Manual de Funciones del MSPAS de la Dirección General de Recursos Humanos y el Manual de Funciones del SIAS, de la Unidad de Desarrollo de los Servicios de Salud.*

Las *Competencias Sociales y Competencias de Balance Personal*, que se presentan dentro de la estructura de los perfiles de puesto, con el título de **“Competencias”** y que se definen como las conductas o comportamientos esperados y necesarios para la adecuada ejecución del cargo, en relación a la naturaleza y el propósito del mismo, están basadas en lo establecido en el *Código de Salud, Plan Nacional para la Salud de Todas y todos los Guatemaltecos* y el *Modelo de Atención a la Salud (Ver anexo 2)*.

Resulta conveniente comunicar que la fuente principal el establecimiento y definición de las competencias laborales fue el Modelo de Atención a la Salud, ya que el Código de Salud establece que los planes y programas para la formación y capacitación del recurso humano deben guiarse sobre la base de los modelos de atención que se establezcan. Orientando y actualizando al personal en aspectos vinculados a la prestación de servicios a través de modalidades diversas de educación del adulto, relacionadas al mejoramiento del desempeño.

El modelo de atención expone los principios que lo integran, y que sirven de guía para la prestación de los servicios de salud. De igual manera han sido de gran utilidad para la elaboración del listado de competencias ( sociales y de balance personal comportamientos) que debe poseer el funcionario público de cada puesto de trabajo (Ver anexo 3).

A continuación se presentan las descripciones y/o Perfiles Funcionales por Competencia Laboral del Área de Salud Guatemala Central, específicamente de los puestos de Director de Área de Salud, Director de Hospital, Gerente de Recursos Humanos, Gerente Administrativo Financiero, Gerente Provisión de Servicios, Gerente de Control y Vigilancia de la Salud y Coordinadores de Distritos Municipales de Salud.

#### 4.1. Perfiles funcionales por competencia laboral

##### PERFIL FUNCIONAL DE PUESTOS

TITULO DEL PUESTO:	Director de Área de Salud		
NIVEL DE ATENCIÓN:	Nivel Ejecutor		
UBICACIÓN:	Área de Salud	FECHA:	Julio/2010
REPORTA A:	SIAS, Despacho Ministerial		

##### NATURALEZA O DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO:

Cargo destinado a constituir el ente Técnico – Administrativo representante del Ministerio de Salud dentro de su competencia territorial asignada por el Despacho Ministerial y responsable de dirigir y coordinar actividades de planificación, programación, supervisión, monitoreo y evaluación de los programas y de los distintos servicios de salud en el territorio bajo su jurisdicción, dentro del contexto del Sistema de Atención Integral en Salud. Con capacidad de trabajar en equipo, liderazgo, toma de decisiones, y capacidad de negociación para resolver conflictos. Además interpreta y aplica las políticas del Plan Nacional para la salud de todas y todos los guatemaltecos y desarrolla procesos de planificación, monitoreo y evaluación del área y distritos municipales de salud y de los establecimientos que conforman la red de servicios.

##### PROPÓSITO PRINCIPAL DEL PUESTO:

Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la población, cuidando su salud, con políticas, planes, programas, actividades y acciones debidamente planificadas, garantizando la prestación de servicios de salud a la población a través de una correcta administración de los recursos financieros asignados y una adecuada operativización de las políticas de salud.

##### FUNCIONES TÍPICAS:

***Las Direcciones de Área de Salud tendrán a su cargo, como función permanente, el desarrollo del proceso de programación local y la formulación del anteproyecto de presupuesto operativo, identificando para el efecto sus prioridades programáticas, las actividades técnicas requeridas para su funcionamiento, así como los recursos necesarios para la ejecución de sus programas, tomando en cuenta las necesidades y el perfil epidemiológico de sus respectivos distritos y de los hospitales bajo su jurisdicción. Para ello tendrán que ejecutar las siguientes funciones:***

- Participar en el proceso de definición y formulación de las políticas nacionales de salud, como asesores técnicos del Despacho Ministerial
- Participar en el establecimiento de prioridades programáticas para la formulación del programa y presupuesto de la Dirección a su cargo.
- Ordenar el proceso de elaboración de normas técnico-administrativas de los programas y proyectos sanitarios, a ser implementadas en el nivel ejecutor de los servicios de salud.
- Establecer mecanismos para la participación activa de la comunidad en la administración de los programas y servicios de salud, en función del modelo de prestación desarrollado.
- Presentar al Despacho Ministerial los planes de trabajo para su aprobación y responder ante el mismo sobre el cumplimiento de las acciones programadas.
- Apoyar el desarrollo y capacitación del potencial humano.
- Ejercer liderazgo sobre sus subalternos inmediatos y delegarla, velando porque los funcionarios y personal de salud cumplan con las atribuciones y responsabilidades que tienen asignadas.
- Planificar, programar, ejecutar, supervisar y evaluar los programas y servicios de salud de atención a las personas como al medio ambiente.
- Asegurar la articulación y funcionamiento eficaz y eficiente de la red de servicios departamentales y de los establecimientos sanitarios que la conforman, mediante la planificación, programación, capacitación, supervisión y evaluación de sus servicios básicos y apilados.
- Convocar y dirigir al Consejo Técnico del Área de Salud cuya organización y funciones se rige por una normativa específica.
- Promover el establecimiento de vínculos de comunicación y coordinación con las demás instituciones que conforman el Sector Salud y que tienen representación en el ámbito del Área de Salud, con los Consejos Departamentales y Regionales de Desarrollo, con las municipalidades, con la comunidad organizada y otros sectores.
- Implementar un sistema permanente de vigilancia epidemiológica para prevenir la aparición y controlar la difusión de enfermedades transmisibles, no transmisibles, emergentes o emergentes y recurrentes.
- Participar en el proceso de registro, acreditación y autorización de los servicios de salud de su jurisdicción de acuerdo a normas técnicas establecida.
- Brindar asesoría técnica a los funcionarios de los distintos establecimientos de salud, en el desarrollo de los procesos vinculados con la administración financiero-contable.
- Suscribir convenios con entidades privadas y comunitarias para la administración y/o prestación de servicios de salud dirigidos a la población de su jurisdicción.
- Participar en la vigilancia y control de prestadoras y administradoras de servicios de salud en el ámbito de su jurisdicción.
- Vigilar y exigir el cumplimiento de las normas establecidas para el funcionamiento de los programas y servicios públicos y privados de salud y coordinar la aplicación de la normativa DRACES.
- Aplicar el régimen de sanciones por infracción de normas sanitarias relacionadas con la promoción, prevención, recuperación y rehabilitación de la salud, previsto en el código de salud y sus reglamentos.
- Otras funciones que le sean asignadas por el Despacho Ministerial.



**CALIFICACIONES MÍNIMAS:**

<b>Nivel de Educación Formal</b>	<b>Años de estudio, diplomas/títulos requeridos y área de conocimientos formales.</b>
Profesional Universitario con grado académico y colegiado activo en cualquiera de las áreas siguientes:	Ser profesional universitario relacionado con las Ciencias de la Salud
Contar con estudios de post grado a nivel de maestría en las áreas de:	Especialización a nivel de Maestría en Salud Pública, Administración de Servicios de Salud.
<b>Experiencia Básica</b>	Contar con experiencia comprobada de por lo menos 5 años en administración de servicios de salud pública.

<b>Destrezas / habilidades específicas requeridas.</b>	Deseable conocimientos y experiencia laboral en la administración de servicios de salud. Manejo de paquetes informáticos, manejo de entrevistas, pensamiento analítico, orientación de servicio y otras que puede agregar si considera que son necesarias para el puesto.
--	--

<b>Conocimientos Informativos Requeridos</b>	<b>Descripción</b>
<b>Nivel Estratégico</b>	Conocimientos técnicos y/o administrativos equivalentes, suficientes para resolver problemas de alta complejidad.
<b>Leyes, Regulaciones y Marco Político.</b>	Constitución Política de La República de Guatemala Ley del Organismo Ejecutivo, Código Municipal, Ley General de Descentralización, Ley de Consejos de Desarrollo, Ley de Desarrollo Social, Código de Salud, Reglamento Sanitario Nacional , y otras afines al puesto.
<b>Otros</b>	

## COMPETENCIAS

- 1. Formar la Dirección:** Desarrolla y comunica las estrategias y las metas que alcanzan ventaja en la calidad del servicio a la comunidad. Demuestra una comprensión clara de las fuerzas, de las debilidades, de las oportunidades y de las amenazas del Área de Salud de su jurisdicción.
- 2. Orientado al servicio al cliente:** Instinto para identificar, comprender y dar alta prioridad a las necesidades de la población en relación a los servicios de salud. Anticiparse y brindar soluciones a los usuarios internos y externos.
- 3. Toma de Decisiones:** Habilidad para analizar y elegir distintas alternativas y usar criterios acertados bajo condiciones inciertas.
- 4. Pensamiento innovador:** permanece al corriente de las tendencias importantes que pueden afectar la calidad en la prestación de los servicios de salud como Área de Salud y Ministerio de Salud Pública. Administra el Área de Salud de su Jurisdicción, dando prioridad a la posición de mejorar la calidad de atención y la calidad de vida de la población.
- 5. Desafío Constructivo:** propicia un clima y cultura institucional donde el personal que dirige en todos los niveles de atención, está preparado para crecer y hacer que sus ideas y aportes puedan ser siempre mejores.
- 6. Construyendo y Liderando Equipos:** Habilidad para desarrollar el compromiso y potencializar en mayor grado el desempeño de los equipos de trabajo, ejecutando la Dirección de Área de Salud, brindando apoyo al liderazgo de un grupo, motivando a los integrantes del mismo para que alcancen altas normas de desempeño.
- 7. Sociedades constructivas y de manejos:** Habilidad para crear y sostener relaciones eficaces con la comunidad, otras organizaciones, Directores de otras Áreas de Salud, y sociedades, etc. Está abierto a acercamientos para resolver en conjunto determinadas situaciones.
- 8. Impulso para Sobresalir:** Demostrar un alto nivel de compromiso, flexibilidad y tenacidad para realizar el trabajo, Establece normas elevadas y metas desafiantes con el fin de exceder los estándares de calidad de la atención en salud, para alcanzar resultados extraordinarios, no se intimida por obstáculos ni retrasa fácilmente
- 9. Conocimiento y Compromiso con el MSPAS:** Amplio dominio de las políticas, lineamientos estratégicos y prioridades, sus procesos y su cultura organizacional; y procedimientos internos, etc.
- 10. Vocación Estratégica:** Habilidad para la formulación, aplicación y evaluación de planes estratégicos
- 11. Comunicación y Expresión:** Transmitir mensajes y conocimientos que redundaran en beneficio del Área de Salud y del MSPAS.

## **CONDICIONES DE TRABAJO:**

El trabajo se realiza en ambiente de oficina con ruido moderado, atención visual cercana y concentrada. También se puede desplazar a diferentes tipos de ambientes, según la necesidad del servicio, los niveles de exposición varían según el ambiente.

EL MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA Y ASISTENCIA SOCIAL SE RESERVA EL DERECHO DE CAMBIAR O DE MODIFICAR ESTE PERFIL FUNCIONAL DE PUESTO EN CUALQUIER MOMENTO. LA DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ANTERIOR NO ABARCA TODAS LAS ACTIVIDADES DEL CARGO. LAS NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS PUEDEN VARIAR SEGÚN LAS NECESIDADES DE LA INSTITUCIÓN.

---

**Dirección General de Recursos Humanos en Salud  
Ministerio de Salud pública Y Asistencia Social**

## PERFIL FUNCIONAL DE PUESTOS

<b>TITULO DEL PUESTO:</b>	Director de Hospital		
<b>NIVEL DE ATENCIÓN:</b>	Nivel Ejecutor		
<b>UBICACIÓN:</b>	Área de Salud	<b>FECHA:</b>	<b>Julio/2010</b>
<b>REPORTA A:</b>	Despacho Ministerial		

### NATURALEZA O DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO:

Máxima autoridad de la Unidad Ejecutora, responsable de velar por el buen funcionamiento del hospital, desempeñando funciones permanentes y ejerciendo su liderazgo sobre las dependencias, funcionarios y colaboradores respectivos. Es un trabajo medico – administrativo de planificación, dirección y evaluación de los servicios, representante de la autoridad en el sector y responsable de la continuidad, eficiencia y humanidad de los servicios que se prestan.

### PROPÓSITO PRINCIPAL DEL PUESTO:

Ejecutar las políticas hospitalarias en salud curativa y preventiva del ministerio de salud pública y asistencia social, dando continuidad a los procesos y mecanismos gerenciales que contribuyan a proporcionar una atención hospitalaria con calidad y eficiencia, en beneficio de la población de su área de influencia.

### FUNCIONES TÍPICAS:

1. Planificar, dirigir, coordinar y supervisar las labores técnicas administrativas que se ejecutan en los Hospitales a nivel nacional del Ministerio.
2. Revisar y aprobar los programas, planes y proyectos que se aplican en el hospital.
3. Facilitar la interrelación hospital-área de salud.
4. Establecer los procesos y mecanismos funcionales que contribuyen a mejorar la atención de los servicios médicos.
5. Desarrollar y promover la investigación científica y técnica en los departamentos médicos y servicios del hospital a su cargo.
6. Proponer y propiciar la implementación de programas permanentes de actualización medica.
7. Promover la mejora de la calidad de la atención y utiliza metodologías modernas y actualizadas del campo de la medicina.
8. Participar en el análisis de la situación de salud, conjuntamente con el Área de Salud.
9. Otras funciones que le sean asignadas por el Despacho Ministerial.

**CALIFICACIONES MÍNIMAS:**

<b>Nivel de Educación Formal</b>	<b>Años de estudio, diplomas/títulos requeridos y área de conocimientos formales.</b>
Profesional Universitario con grado académico y colegiado activo en cualquiera de las áreas siguientes:	Ser profesional universitario relacionado con las Ciencias de la Salud y colegiado activo
Contar con estudios de post grado a nivel de maestría en las áreas de:	Especialización a nivel de Maestría en Salud Pública, Administración de Servicios de Salud.
<b>Experiencia Básica</b>	Contar con experiencia comprobada de por lo menos 10 años en una dependencia del Organismo Ejecutivo y/o administración de servicios de salud pública.

<b>Destrezas / habilidades específicas requeridas.</b>	Deseable conocimientos y experiencia laboral en la administración de servicios de salud. Supervisión de personal. Manejo de paquetes informáticos, manejo de entrevistas, pensamiento analítico, orientación de servicio y otras que puede agregar si considera que son necesarias para el puesto.
--	---

<b>Conocimientos Informativos Requeridos</b>	<b>Descripción</b>
<b>Nivel Estratégico</b>	Conocimientos técnicos y/o administrativos equivalentes, suficientes para resolver problemas de alta complejidad.
<b>Leyes, Regulaciones y Marco Político.</b>	Constitución Política de La República de Guatemala Ley del Organismo Ejecutivo, Código Municipal, Ley General de Descentralización, Ley de Consejos de Desarrollo, Ley de Desarrollo Social, Código de Salud, Reglamento Sanitario Nacional , y otras afines al puesto.
<b>Otros</b>	

## COMPETENCIAS

- 1. Formar la Dirección:** Desarrolla y comunica las estrategias y las metas que alcanzan ventaja en la calidad del servicio a la comunidad. Demuestra una comprensión clara de las fuerzas, de las debilidades, de las oportunidades y de las amenazas del Área de Salud de su jurisdicción.
- 2. Orientado al servicio al cliente:** Instinto para identificar, comprender y dar alta prioridad a las necesidades de la población en relación a los servicios de salud. Anticiparse y brindar soluciones a los usuarios internos y externos.
- 3. Toma de Decisiones:** Habilidad para analizar y elegir distintas alternativas y usar criterios acertados bajo condiciones inciertas.
- 4. Pensamiento innovador:** permanece al corriente de las tendencias importantes que pueden afectar la calidad en la prestación de los servicios de salud como Área de Salud y Ministerio de Salud Pública. Administra el Área de Salud de su Jurisdicción, dando prioridad a la posición de mejorar la calidad de vida de la población.
- 5. Desafío Constructivo:** propicia un clima y cultura institucional donde el personal que dirige en todos los niveles de atención, está preparado para crecer y hacer que sus ideas y aportes puedan ser siempre mejores.
- 6. Construyendo y Liderando Equipos:** Habilidad para desarrollar el compromiso y potencializar en mayor grado el desempeño de los equipos de trabajo, ejecutando la Dirección de Área de Salud, brindando apoyo al liderazgo de un grupo, motivando a los integrantes del mismo para que alcancen altas normas de desempeño.
- 7. Sociedades constructivas y de manejos:** Habilidad para crear y sostener relaciones eficaces con la comunidad, otras organizaciones, Directores de otras Áreas de Salud, y sociedades, etc. Está abierto a acercamientos para resolver en conjunto determinadas situaciones.
- 8. Impulso para Sobresalir:** Demostrar un alto nivel de compromiso, flexibilidad y tenacidad para realizar el trabajo, Establece normas elevadas y metas desafiantes con el fin de exceder los estándares de calidad de la atención en salud, para alcanzar resultados extraordinarios, no se intimida por obstáculos ni retrasa fácilmente
- 9. Conocimiento y Compromiso con el MSPAS:** Amplio dominio de las políticas, lineamientos estratégicos y prioridades, sus procesos y su cultura organizacional; y procedimientos internos, etc.
- 10. Vocación Estratégica:** Habilidad para la formulación, aplicación y evaluación de planes estratégicos
- 11. Comunicación y expresión:** Transmitir mensajes y conocimientos que redundaran en beneficio del Área de Salud del MSPAS:

## **CONDICIONES DE TRABAJO:**

El trabajo se realiza en ambiente de oficina con ruido moderado, atención visual cercana y concentrada. Cumple compromisos extraterritoriales dentro del área geográfica nacional que podrían requerir desplazamiento terrestre o aéreo para cumplir con la representación asignada.

EL MINISTERIO DE SALUD PUBLICA Y ASISTENCIA SOCIAL SE RESERVA EL DERECHO DE CAMBIAR O DE MODIFICAR ESTE PERFIL FUNCIONAL DE PUESTO EN CUALQUIER MOMENTO. LA DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ANTERIOR NO ABARCA TODAS LAS ACTIVIDADES DEL CARGO. LAS NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS PUEDEN VARIAR SEGÚN LAS NECESIDADES DE LA INSTITUCIÓN.

---

**Dirección General de Recursos Humanos en Salud  
Ministerio de Salud pública Y Asistencia Social**

## PERFIL FUNCIONAL DE PUESTO

<b>TITULO DEL PUESTO:</b>	Gerente Administrativo – Financiero del Área de Salud		
<b>NIVEL DE ATENCIÓN:</b>	Nivel Ejecutor		
<b>UBICACIÓN:</b>	Área de Salud	<b>FECHA:</b>	<b>Julio/2010</b>
<b>REPORTA A:</b>	Dirección de Área de Salud, Gerencia General Administrativo-Financiera		

### NATURALEZA O DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO:

Es responsable de la implementación del sistema contable integrado y la aplicación de normas financieras, económicas y de gestión sobre las operaciones que realizan distintas dependencias del Ministerio de Salud y Asistencia Social y participa en la preparación del proyecto de presupuesto general de ingresos y egresos del Estado en lo que corresponde al MSPAS y en la fundamentación de su contenido en conformidad con la ley de la materia. Además, tiene a su cargo el desarrollo y control de aquellas tareas complementarias que garanticen un eficiente y transparente manejo de los recursos físicos, materiales y financieros asignados al Ministerio de Salud.

### PROPÓSITO PRINCIPAL DEL PUESTO:

Planificar, organizar, integrar, coordinar y controlar las Áreas Administrativas y Financieras del Área de Salud; maximizando el uso de los recursos, financieros, humanos y materiales de la institución, contribuyendo a mejorar la calidad del servicio.

### FUNCIONES TÍPICAS:

- Planifica, dirige, coordina, controla y evalúa las actividades técnicas y administrativas que se realizan en la Gerencia Administrativa Financiera del Área de Salud.
- Gestiona los recursos financieros que comprende la formulación, programación, modificación, ejecución y cierre del presupuesto.
- Desarrolla acciones orientadas a la integración de todos los procesos técnico – administrativos que se desarrollan en el ámbito de las Direcciones de Áreas de Salud, y demás establecimientos proveedores de servicios de salud a su cargo, con el fin de favorecer la administración de los servicios de salud.
- Gestiona los bienes y servicios para la red de servicios institucionales, que abarca la identificación de las necesidades y selección de bienes y servicios; la elaboración del plan de compras y la adquisición de bienes y almacenaje y distribución de los materiales y suministros, y el registro del inventario de propiedad, infraestructura y equipo.
- Gestiona el mantenimiento y reparación de infraestructura y equipo, que comprende realizar diagnóstico del estado estructural y funcional de la infraestructura, el mobiliario y equipo y la elaboración y ejecución del plan de mantenimiento de estos.
- Aplica, vigila y brinda asistencia técnica para el cumplimiento de las normas y procedimientos financiero – contables, en el Área y Distritos Municipales de Salud.



- Otras funciones que sean asignadas por el Despacho Ministerial y las que se reúnen e integran o definen en la organización interna de los departamentos que integran la Gerencia Administrativo – Financiera, establecidas en el Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Salud pública y Asistencia Social.

**CALIFICACIONES MÍNIMAS:**

Nivel de Educación Formal	Años de estudio, diplomas/títulos requeridos y área de conocimientos formales.
Profesional Universitario con grado académico y colegiado activo en cualquiera de las áreas siguientes:	Auditoría y Contaduría Pública, Administración de Empresas, Economía, Ingeniería Industrial u otras profesiones afines.
Contar con estudios de post grado a nivel de maestría en las áreas de:	<b>Ciencias Económicas, Administrativas y Financieras.</b> Maestrías relacionadas con Gestión Administrativa Financiera, Administración Pública, Maestría en Ciencias de la salud, y otras afines.
<b>Experiencia Básica</b>	Contar con experiencia comprobada de por lo menos 3 - 5 años en puestos de gerencia administrativa de instituciones públicas o privadas.

<b>Destrezas / habilidades específicas requeridas.</b>	Deseable conocimientos y experiencia laboral en la administración de servicios de salud. Manejo de paquetes informáticos, manejo de entrevistas, pensamiento analítico, orientación de servicio y otras que puede agregar si considera que son necesarias para el puesto.
--	---

Conocimientos Informativos Requeridos	Descripción
<b>Nivel Estratégico</b>	Conocimientos técnicos y/o administrativos equivalentes, suficientes para resolver problemas de alta complejidad.
<b>Leyes, Regulaciones y Marco Político.</b>	Constitución Política de La República de Guatemala Ley del Organismo Ejecutivo, Código Municipal, Ley General de Descentralización, Ley de Consejos de Desarrollo, Ley de Desarrollo Social, Código de Salud, Reglamento Sanitario Nacional , y otras afines al puesto.
<b>Otros</b>	

## COMPETENCIAS

1. **Conocimiento y Compromiso con el MSPAS:** Amplio dominio de las políticas, lineamientos estratégicos y prioridades, sus procesos y su cultura organizacional; y procedimientos internos, etc.
2. **Vocación Estratégica:** Habilidad para la formulación, aplicación y evaluación de planes estratégicos
3. **Orientado al servicio al usuario:** Instinto para identificar, comprender y dar alta prioridad a las necesidades de la población en relación a los servicios de salud. Anticiparse y brindar soluciones a los usuarios internos y externos.
4. **Toma de Decisión:** Habilidad para analizar y elegir distintas alternativas y usar criterios acertados bajo condiciones inciertas.
5. **Planeamiento y Organización:** Establece objetivos y metas claras y realistas, un plan de acción y seguimiento de los pasos, para asegurar el logro eficiente de los objetivos. Está estructurado con buena organización personal, buena administración del tiempo y uso de métodos y herramientas eficientes
6. **Formar y Conducir Equipos:** Conoce las necesidades de talento del equipo. Atrae y desarrolla el talento humano. Motiva la cooperación efectiva dentro del grupo y entre los diferentes grupos. Inspira el espíritu de equipo y el compromiso para alcanzar altos estándares de desempeño.
7. **Desarrollo y Manejo del Compañerismo:** Utiliza los estilos interpersonales para crear y sostener relaciones efectivas entre las secciones que conforman el área de trabajo y con otras de la institución. (Ej. Comunidad, Autoridades Municipales, Socios institucionales. ONG´s, OG´s....etc.) y colegas.

- 8. Desarrollo de personal:** Facilita el desarrollo de los demás involucrándose personalmente con en la formación y desarrollo del personal a su cargo. Crea un ambiente que fomenta el aprendizaje, crecimiento y desarrollo para mejorar la capacidad de alcanzar la visión institucional.
- 9. Orientación a la calidad:** Se reta a sí mismo y desafía a los demás para exceder los estándares y alcanzar resultados extraordinarios, no se desanima fácilmente antes los obstáculos o demoras.
- 10. Comunicación:** Provee información, tanto verbal como escrita a tiempo, en forma clara y de manera consistente. Expresa sus ideas en forma efectiva, ajustando el estilo, herramientas y modo a las necesidades de la institución y comunidad. Escucha atentamente, resume y hace preguntas, cuando es necesario.
- 11. Adaptabilidad:** Capacidad para adaptarse a los distintos ambientes, papeles y situaciones, manteniendo la efectividad, responder positivamente al cambio.
- 12. Iniciativa:** Voluntad para poner en práctica una idea que pueda añadir valor agregado a la institución, promoverla y convertirla en realidad. Tomar medidas para asegurarse que se cumplan o superen los objetivos.
- 13. Empatía:** Se relaciona bien con personal de distintos niveles, muestra respeto, reconocimiento y apertura en el contacto personal.

#### **CONDICIONES DE TRABAJO:**

El trabajo se realiza en ambiente de oficina con ruido moderado, atención visual cercana y concentrada.

EL MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA Y ASISTENCIA SOCIAL SE RESERVA EL DERECHO DE CAMBIAR O DE MODIFICAR ESTE PERFIL FUNCIONAL DE PUESTO EN CUALQUIER MOMENTO. LA DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ANTERIOR NO ABARCA TODAS LAS ACTIVIDADES DEL CARGO. LAS NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS PUEDEN VARIAR SEGÚN LAS NECESIDADES DE LA INSTITUCIÓN.

---

**Dirección General de Recursos Humanos en Salud  
Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.**

## PERFIL FUNCIONAL DE PUESTOS

<b>TITULO DEL PUESTO:</b>	Gerente de Recursos Humanos del Área de Salud		
<b>NIVEL DE ATENCIÓN:</b>	Nivel Ejecutor		
<b>UBICACIÓN:</b>	Área de Salud y/o Hospital	<b>FECHA:</b>	<b>Julio/2010</b>
<b>REPORTA A:</b>	Dirección de Áreas de Salud y Dirección General de Recursos Humanos		

### NATURALEZA O DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO:

Es el área encargada del diseño, implementación, monitoreo y evaluación de las actividades estratégicas y operacionales que se realizan en el componente de Recursos Humanos, administra los subsistemas del mismo, buscando procesos eficientes y eficaces para el mejoramiento continuo de la calidad de vida laboral e integral de los colaboradores del Ministerio de Salud pública y Asistencia Social, además establece y supervisa las políticas de desarrollo de recursos humanos en salud de la institución y coordina con todas las instituciones del Sector Salud para el logro de los objetivos sectoriales, manteniendo un análisis permanente del mercado laboral y educativo; de las políticas de formación y capacitación de las demás instituciones y una política de puestos y salarios acorde con los requerimientos de la institución.

### PROPÓSITO PRINCIPAL DEL PUESTO:

Coordinar con secuencia lógica y practica los procesos de selección y desarrollo integral de los Recursos Humanos, en los tres niveles de atención del área salud, acorde al modelo de gestión y atención que impulsa el ministerio de salud pública y asistencia social, en los componentes de planificación, formación, capacitación, y administración de los RRHH en salud.

### FUNCIONES TÍPICAS:

- Planificar dirigir, coordinar, controlar y evaluar las actividades técnicas y administrativas que se realizan en la Gerencia de Recursos Humanos del Área de Salud, a fin de promover el mejoramiento de la calidad del potencial humano, mediante la planificación y administración de los recursos en salud.
- Coordinar la gestión de Recursos Humanos, que comprende la Planificación, dotación, administración y desarrollo del Recurso Humano en el nivel Local, para la prestación de los servicios de salud. Además de coordinar las acciones necesarias a fin de brindar capacitación en forma permanente a los recursos humanos de su jurisdicción, para la implementación del modelo de atención integral en salud, y la aplicación de normas.
- Elaborar y someter a consideración superior las propuestas de movimientos de personal que se generan en el Área de Salud.
- Velar por que el personal del Área de Salud observe el cumplimiento de las normas y procedimientos relacionados con la administración de Recursos Humanos, apegado a las leyes vigentes.
- Realizar el análisis del clima organizacional del Área de Salud, generando información para la toma de decisiones orientadas a mejorar el clima laboral.

- Coordinar la elaboración y actualización de manuales administrativos.
- Participa además en el desarrollo de investigaciones en servicios de salud y en recursos humanos en salud.

Otras funciones que sean le asignadas por la Dirección Del Área de Salud, y las que a nivel personal considere de apoyo para promover el mejoramiento de la calidad de vida laboral e integral de los trabajadores de la salud mediante la puesta en práctica de un sistema moderno de Planificación y administración del potencial humano en salud.

### **RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS:**

- Diseñar, implementar, monitorear y evaluar las políticas de desarrollo del recurso humano.
- Establecer los lineamientos para la evaluación del desempeño del personal de salud.
- Establecer una política local de incentivos laborales de acuerdo a la evaluación del desempeño.
- Efectuar análisis y soluciones en cuanto a los movimientos de personal, (renuncias, ascensos, permutas, etc.) que se administran en la sección.
- Elaboración de contratos del personal, según renglón presupuestario y coordinar el ingreso de los mismos al programa Guate nóminas.
- Elaborar, implementar y evaluar, el Plan Anual de Desarrollo del Recurso Humano del Área de Salud.
- Elaborar nomina para el pago de honorarios y presentar a nivel central. Coordinar de igual manera con el Departamento Administrativo Financiero el pago salarial de los trabajadores de contrato.
- Elaborar programación financiera para ser presentada al Analista Financiero, para su posterior autorización. Programar anualmente los requerimientos de recursos humanos conforme proyecciones presupuestarias.
- Coordinar y participar en la implementación de normas y clasificación de puestos y salarios.
- Brindar asistencia Técnica a Director de Área y/o los jefes superiores inmediatos, para el manejo de leyes, normas y procedimientos para la administración del talento humano.
- Revisar y aprobar proyectos de dictámenes, reglamentos y otros documentos relacionados con la administración de personal.
- Diseñar, implementar, monitorear y evaluar las políticas de desarrollo del recurso humano del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social y velar por el cumplimiento de la ley de servicio civil y su reglamento, como también todas aquellas disposiciones que procuren la optimización del desempeño laboral.
- Participar en la planificación, ejecución y evaluación de programas de capacitación. Y formación, de acuerdo a diagnostico de necesidades de capacitación existentes.
- Planificar y desarrollar procesos de evaluación del desempeño del personal del área de la salud y establecer los lineamientos para el mismo, a manera de velar por la calidad del desempeño del recurso humano.
- Establecer una política local de incentivos laborales y desarrollar planes de motivación.
- Coordinar y participar en los procesos de inducción.
- Control de vacaciones del personal presupuestado o por contrato.

- Coordinar acciones a través de reuniones de trabajo con personal institucional o bien personal directivo de Escuelas formadoras, Agencias de Cooperación, ONG's y OG's con el objetivo de desarrollar y coordinar procesos que implican la formación y desarrollo del talento humano.
- Mantener actualizado el inventario de recursos humanos del área.
- Responsable del proceso de inducción a la institución, proporcionando la introducción al Área de Salud, historia, filosofía de trabajo, conformación del área de salud, misión, visión, objetivos y otros aspectos generales.
- Proporcionar asesoría técnica a los responsables de otras áreas, facilitando todos los lineamientos que se deben seguir para el mejor desempeño del trabajador dentro de los servicios.
- Atender los expedientes de movimientos de personal y gestionar las acciones correspondientes.
- Velar por el cumplimiento de normas técnicas, administrativas y leyes laborales vigentes relacionadas al trabajador y procedimientos relacionados con la administración de recursos humanos.
- Aplicar el sistema de sanciones conforme lo establece y regula la Ley de Servicio Civil, Código de Trabajo y el Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo.
- Elaboración de manuales administrativos de la institución, de controles internos que incluyan la participación de las diferentes áreas y sus respectivos procedimientos o funciones de cada puesto, y que proporcionar seguimiento del mismo durante y después de su aplicación, monitoreando los cambios que sean necesarios.

***Y todas aquellas que por ejecución de las funciones típicas, puedan ser asignadas y las que dentro de sus posibilidades personales pueda realizar***

**CALIFICACIONES MÍNIMAS:**

<b>Nivel de Educación Formal</b>	<b>Años de estudio, diplomas/títulos requeridos y área de conocimientos formales.</b>
Profesional Universitario con grado académico en cualquiera de las áreas siguientes:	Administración de Empresas, Ciencias Económicas, Psicología Industrial, u otras profesiones afines.
Contar con estudios de post grado a nivel de maestría en las áreas de:	Especialización a nivel de Maestría en el campo de Recursos Humanos y Salud Pública.
<b>Experiencia Básica</b>	Contar con experiencia comprobada de por lo menos 3 a 5 años en el Área de Recursos Humanos o de por lo menos cinco años en el campo de Recursos Humanos en Salud.

<b>Destrezas / habilidades específicas requeridas.</b>	Deseable conocimientos y experiencia laboral en la administración de servicios de salud. Manejo de paquetes informáticos, manejo de entrevistas, pensamiento analítico, orientación de servicio y otras que puede agregar si considera que son necesarias para el puesto.
--	--

<b>Conocimientos Informativos Requeridos</b>	<b>Descripción</b>
<b>Nivel Estratégico</b>	Conocimientos técnicos y/o administrativos equivalentes, suficientes para resolver problemas de alta complejidad.
<b>Leyes, Regulaciones y Marco Político.</b>	Constitución Política de La República de Guatemala Ley del Organismo Ejecutivo, Código Municipal, Ley General de Descentralización, Ley de Consejos de Desarrollo, Ley de Desarrollo Social, Código de Salud, Reglamento Sanitario Nacional , y otras afines al puesto.
<b>Otros</b>	

## COMPETENCIAS

- 14. Conocimiento y Compromiso con el MSPAS:** Amplio dominio de las políticas, lineamientos estratégicos y prioridades, sus procesos y su cultura organizacional; y procedimientos internos, etc.
- 15. Vocación Estratégica:** Habilidad para la formulación, aplicación y evaluación de planes estratégicos.
- 16. Orientado al servicio al cliente:** Instinto para identificar, comprender y dar alta prioridad a las necesidades de la población en relación a los servicios de salud. Anticiparse y brindar soluciones a los usuarios internos y externos.
- 17. Toma de Decisión:** Habilidad para analizar y elegir distintas alternativas y usar criterios acertados bajo condiciones inciertas.

- 18. Planeamiento y Organización:** Establece objetivos y metas claras y realistas, un plan de acción y seguimiento de los pasos, para asegurar el logro eficiente de los objetivos. Está estructurado con buena organización personal, buena administración del tiempo y uso de métodos y herramientas eficientes
- 19. Formar y Conducir Equipos:** Conoce las necesidades de talento del equipo. Atrae y desarrolla el talento humano. Motiva la cooperación efectiva dentro del grupo y entre los diferentes grupos. Inspira el espíritu de equipo y el compromiso para alcanzar altos estándares de desempeño.
- 20. Desarrollo y Manejo del Compañerismo:** Utiliza los estilos interpersonales para crear y sostener relaciones efectivas entre las secciones que conforman el área de trabajo y con otras de la institución. (Ej. Comunidad, Autoridades Municipales, Socios institucionales. ONG's, OG's....etc.) y colegas.
- 21. Desarrollo de personal:** Facilita el desarrollo de los demás involucrándose personalmente con en la formación y desarrollo del personal a su cargo. Crea un ambiente que fomenta el aprendizaje, crecimiento y desarrollo para mejorar la capacidad de alcanzar la visión institucional.
- 22. Orientación a la calidad:** Se reta a sí mismo y desafía a los demás para exceder los estándares y alcanzar resultados extraordinarios, no se desanima fácilmente antes los obstáculos o demoras.
- 23. Comunicación:** Provee información, tanto verbal como escrita a tiempo, en forma clara y de manera consistente. Expresa sus ideas en forma efectiva, ajustando el estilo, herramientas y modo a las necesidades de la institución y comunidad. Escucha atentamente, resume y hace preguntas, cuando es necesario.
- 24. Adaptabilidad:** Capacidad para adaptarse a los distintos ambientes, papeles y situaciones, manteniendo la efectividad, responder positivamente al cambio.
- 25. Iniciativa:** Voluntad para poner en práctica una idea que pueda añadir valor agregado a la institución, promoverla y convertirla en realidad. Tomar medidas para asegurarse que se cumplan o superen los objetivos.
- 26. Empatía:** Se relaciona bien con personal de distintos niveles, muestra respeto, reconocimiento y apertura en el contacto personal.

#### **CONDICIONES DE TRABAJO:**

El trabajo se realiza en ambiente de oficina con ruido moderado, atención visual cercana, concentrada, pero no constante.



EL MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA Y ASISTENCIA SOCIAL SE RESERVA EL DERECHO DE CAMBIAR O DE MODIFICAR ESTE PERFIL FUNCIONAL DE PUESTO EN CUALQUIER MOMENTO. LA DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ANTERIOR NO ABARCA TODAS LAS ACTIVIDADES DEL CARGO. LAS NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS PUEDEN VARIAR SEGÚN LAS NECESIDADES DE LA INSTITUCIÓN.

**F.** \_\_\_\_\_  
**Dirección General de Recursos Humanos en Salud**  
**Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social**

## PERFIL FUNCIONAL DE PUESTOS

<b>TITULO DEL PUESTO:</b>	Gerente de Provisión de Servicios		
<b>NIVEL DE ATENCIÓN:</b>	Nivel Ejecutor		
<b>UBICACIÓN</b>	Área de Salud	<b>FECHA:</b>	<b>Julio/2010</b>
<b>REPORTA A:</b>	Dirección de Área de Salud, SIAS		

### NATURALEZA O DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO:

Profesional de la salud responsable de la organización, dirección, control, coordinación y evaluación de las unidades que le corresponden en el área de salud y la totalidad de establecimientos que conforman la red de servicios de salud en la jurisdicción. Coordina la gestión de los diferentes procesos de la dirección de área de salud, Extensión de Cobertura, todos los programas que oferta el Ministerio de Salud. Y, velar por la adecuada provisión de los servicios y la adecuada prestación de los servicios a la población en la articulación de los 3 niveles de Atención.

### PROPÓSITO PRINCIPAL DEL PUESTO:

Planificar, programar, coordinar y dirigir las acciones de acompañamiento a las unidades que le competen y a todos los establecimientos de la red de servicios de salud. Coordina, evalúa, supervisa y monitorea cumplimiento de metas y objetivos de unidades y distritos.

### FUNCIONES TÍPICAS:

- Planifica, dirige, coordina, controla y evalúa actividades técnicas y administrativas que se realizan en la Gerencia para la Provisión de Servicios de Salud.
- Coordina las acciones pertinentes a fin de ejercer un eficiente control de la prestación de la red de servicios, que comprende establecer el cuadro de mando y verificar el cumplimiento de convenios, acuerdos y contratos.
- Coordina la prestación de apoyo y asistencia técnica a los establecimientos proveedores, para la organización y desarrollo de la prestación de los servicios de salud.
- Brinda apoyo y a la asistencia técnica a la red de servicios para la implementación del modelo de atención integral en salud.
- Promueve la participación ciudadana en la planificación, ejecución y evaluación de las acciones de la salud en el ámbito de su competencia, así como monitorea y evalúa dicha participación.
- Difunde e implementa las estrategias de comunicación horizontal y vertical para el desarrollo institucional, conforme a los lineamientos establecidos, así como las políticas, normas y acciones.
- Realiza otras funciones que le sean asignadas por el superior jerárquico.

**CALIFICACIONES MÍNIMAS:**

<b>Nivel de Educación Formal</b>	<b>Años de estudio, diplomas/títulos requeridos y área de conocimientos formales.</b>
Profesional Universitario con grado académico y colegiado activo en cualquiera de las áreas siguientes:	Auditoría y Contaduría Pública, Administración de Empresas, Economía, Ingeniería Industrial u otras profesiones afines.
Contar con estudios de post grado a nivel de maestría en las áreas de:	<b>Ciencias Económicas, Administrativas y Financieras.</b> Maestrías relacionadas con Gestión Administrativa Financiera, Administración Pública, Maestría en Ciencias de la salud, y otras afines.
<b>Experiencia Básica</b>	Experiencia comprobada de por lo menos 3 - 5 años en puestos de gerencia administrativa de instituciones públicas o privadas.

<b>Destrezas / habilidades específicas requeridas.</b>	Deseable conocimientos y experiencia laboral en la administración de servicios de salud. Manejo de paquetes informáticos, manejo de entrevistas, pensamiento analítico, orientación de servicio y otras que puede agregar si considera que son necesarias para el puesto.
--	--

<b>Conocimientos Informativos Requeridos</b>	<b>Descripción</b>
<b>Nivel Estratégico</b>	Conocimientos técnicos y/o administrativos equivalentes, suficientes para resolver problemas de alta complejidad
<b>Leyes, Regulaciones y Marco Político.</b>	Constitución Política de La República de Guatemala Ley del Organismo Ejecutivo, Código Municipal, Ley General de Descentralización, Ley de Consejos de Desarrollo, Ley de Desarrollo Social, Código de Salud, Reglamento Sanitario Nacional , y otras afines al puesto.
<b>Otros</b>	

## COMPETENCIAS

- 27. Conocimiento y Compromiso con el MSPAS:** Amplio dominio de las políticas, lineamientos estratégicos y prioridades, sus procesos y su cultura organizacional; y procedimientos internos, etc.
- 28. Vocación Estratégica:** Habilidad para la formulación, aplicación y evaluación de planes estratégicos.
- 29. Orientado al servicio al cliente:** Instinto para identificar, comprender y dar alta prioridad a las necesidades de la población en relación a los servicios de salud. Anticiparse y brindar soluciones a los usuarios internos y externos.
- 30. Toma de Decisión:** Habilidad para analizar y elegir distintas alternativas y usar criterios acertados bajo condiciones inciertas.
- 31. Planeamiento y Organización:** Establece objetivos y metas claras y realistas, un plan de acción y seguimiento de los pasos, para asegurar el logro eficiente de los objetivos. Está estructurado con buena organización personal, buena administración del tiempo y uso de métodos y herramientas eficientes
- 32. Formar y Conducir Equipos:** Conoce las necesidades de talento del equipo. Atrae y desarrolla el talento humano. Motiva la cooperación efectiva dentro del grupo y entre los diferentes grupos. Inspira el espíritu de equipo y el compromiso para alcanzar altos estándares de desempeño.
- 33. Desarrollo y Manejo del Compañerismo:** Utiliza los estilos interpersonales para crear y sostener relaciones efectivas entre las secciones que conforman el área de trabajo y con otras de la institución. (Ej. Comunidad, Autoridades Municipales, Socios institucionales. ONG's, OG's....etc.) y colegas.
- 34. Desarrollo de personal:** Facilita el desarrollo de los demás involucrándose personalmente con en la formación y desarrollo del personal a su cargo. Crea un ambiente que fomenta el aprendizaje, crecimiento y desarrollo para mejorar la capacidad de alcanzar la visión institucional.
- 35. Orientación a la calidad:** Se reta a sí mismo y desafía a los demás para exceder los estándares y alcanzar resultados extraordinarios, no se desanima fácilmente antes los obstáculos o demoras.
- 36. Comunicación:** Provee información, tanto verbal como escrita a tiempo, en forma clara y de manera consistente. Expresa sus ideas en forma efectiva, ajustando el estilo, herramientas y modo a las necesidades de la institución y comunidad. Escucha atentamente, resume y hace preguntas, cuando es necesario.
- 37. Adaptabilidad:** Capacidad para adaptarse a los distintos ambientes, papeles y situaciones, manteniendo la efectividad, responder positivamente al cambio.
- 38. Iniciativa:** Voluntad para poner en práctica una idea que pueda añadir valor agregado a la institución, promoverla y convertirla en realidad. Tomar medidas para asegurarse que se cumplan o superen los objetivos.

**39. Empatía:** Se relaciona bien con personal de distintos niveles, muestra respeto, reconocimiento y apertura en el contacto personal.

**CONDICIONES DE TRABAJO:**

El trabajo se realiza en ambiente de oficina con ruido moderado, atención visual cercana y concentrada.

EL MINISTERIO DE SALUD PUBLICA Y ASISTENCIA SOCIAL SE RESERVA EL DERECHO DE CAMBIAR O DE MODIFICAR ESTE PERFIL FUNCIONAL DE PUESTO EN CUALQUIER MOMENTO. LA DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ANTERIOR NO ABARCA TODAS LAS ACTIVIDADES DEL CARGO. LAS NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS PUEDEN VARIAR SEGÚN LAS NECESIDADES DE LA INSTITUCIÓN.

---

**Dirección General de Recursos Humanos en Salud  
Ministerio de Salud Pública Y Asistencia Social.**

## PERFIL FUNCIONAL DE PUESTOS

<b>TITULO DEL PUESTO:</b>	Gerente de Control y Vigilancia de la Salud		
<b>NIVEL DE ATENCIÓN:</b>	Nivel Ejecutor		
<b>UBICACIÓN:</b>	Área de Salud	<b>FECHA:</b>	<b>Julio/2010</b>
<b>REPORTA A:</b>	Dirección de Área de Salud, Dirección General de Regulación y Vigilancia de la Salud, SIAS.		

### NATURALEZA O DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO:

Responsable de posicionar La Dirección del Área de Salud en la toma de decisiones a través del análisis de los datos de salud y determinantes.

### PROPÓSITO PRINCIPAL DEL PUESTO:

Promover el análisis e interpretación de la información de salud pública y sus determinantes, así como la evaluación del impacto de las actividades de los programas.

### FUNCIONES TÍPICAS:

- Planifica, dirige, coordina, controla y evalúa las actividades técnicas y administrativas que se realizan en la Gerencia de Control y Vigilancia de la Salud.
- Verifica la Correcta aplicación de las normas para el registro, acreditación y actualización de los servicios y servicios de salud en su jurisdicción, tales como establecimientos farmacéuticos y afines, establecimientos para el expendio de alimentos y otros establecidos en el Código de Salud y demás leyes y reglamentos.
- Coordina las acciones pertinentes a fin de implementar el sistema nacional de vigilancia, prevención y control de la salud pública, que comprende elaborar el análisis de la situación de salud y prioridades sanitarias, los planes de abordaje e implementación de medidas correctivas, y evaluar el sistema local de vigilancia, así como brindar asistencia técnica para su implementación.
- Implementa los lineamientos de gestión de riesgos que afectan la salud en su ámbito de competencia, que comprende realizar el análisis local de vulnerabilidad, implementar el plan de contingencia, coordinar acciones a nivel local en caso de urgencias, emergencias y desastres y brindar asistencia técnica en salud para la gestión de riesgos.
- Identifica las necesidades de investigación a partir de las prioridades, y coordina con otras instituciones la realización de las mismas.
- Coordina la realización de investigaciones de acuerdo a lineamientos nacionales.
- Monitorea, supervisa y aplica las acciones correctivas derivadas del incumplimiento o falta de aplicación de las normas de atención para el funcionamiento de los servicios.
- Monitorea y Supervisa el cumplimiento del marco legal sanitario, para lo cual realiza inspecciones para verificar el cumplimiento del marco legal sanitario.
- Aplica el régimen sancionatorio derivado del Código de Salud.
- Y otras funciones que le sean asignadas.

**CALIFICACIONES MÍNIMAS:**

<b>Nivel de Educación Formal</b>	<b>Años de estudio, diplomas/títulos requeridos y área de conocimientos formales.</b>
Profesional Universitario con grado académico y colegiado activo en cualquiera de las áreas siguientes:	Ser profesional universitario relacionado con las Ciencias de la Salud
Contar con estudios de post grado a nivel de maestría en las áreas de:	Contar por lo menos, con una especialización a nivel de Maestría en Salud Pública, Administración de Servicios de Salud.
<b>Experiencia Básica</b>	Contar con experiencia comprobada de por lo menos 5 años en administración de servicios de salud pública.

<b>Destrezas / habilidades específicas requeridas.</b>	Deseable conocimientos y experiencia laboral en la administración de servicios de salud. Manejo de paquetes informáticos, manejo de entrevistas, pensamiento analítico, orientación de servicio y otras que puede agregar si considera que son necesarias para el puesto.
--	--

<b>Conocimientos Informativos Requeridos</b>	<b>Descripción</b>
<b>Nivel Estratégico</b>	Conocimientos técnicos y/o administrativos equivalentes, suficientes para resolver problemas de alta complejidad.
<b>Leyes, Regulaciones y Marco Político.</b>	Constitución Política de La República de Guatemala Ley del Organismo Ejecutivo, Código Municipal, Ley General de Descentralización, Ley de Consejos de Desarrollo, Ley de Desarrollo Social, Código de Salud, Reglamento Sanitario Nacional , y otras afines al puesto.
<b>Otros</b>	

## COMPETENCIAS

40. **Conocimiento y Compromiso con el MSPAS:** Amplio dominio de las políticas, lineamientos estratégicos y prioridades, sus procesos y su cultura organizacional; y procedimientos internos, etc.
41. **Vocación Estratégica:** Habilidad para la formulación, aplicación y evaluación de planes estratégicos.
42. **Orientado al servicio al cliente:** Instinto para identificar, comprender y dar alta prioridad a las necesidades de la población en relación a los servicios de salud. Anticiparse y brindar soluciones a los usuarios internos y externos.
43. **Toma de Decisión:** Habilidad para analizar y elegir distintas alternativas y usar criterios acertados bajo condiciones inciertas.
44. **Planeamiento y Organización:** Establece objetivos y metas claras y realistas, un plan de acción y seguimiento de los pasos, para asegurar el logro eficiente de los objetivos. Está estructurado con buena organización personal, buena administración del tiempo y uso de métodos y herramientas eficientes
45. **Formar y Conducir Equipos:** Conoce las necesidades de talento del equipo. Atrae y desarrolla el talento humano. Motiva la cooperación efectiva dentro del grupo y entre los diferentes grupos. Inspira el espíritu de equipo y el compromiso para alcanzar altos estándares de desempeño.
46. **Desarrollo y Manejo del Compañerismo:** Utiliza los estilos interpersonales para crear y sostener relaciones efectivas entre las secciones que conforman el área de trabajo y con otras de la institución. (Ej. Comunidad, Autoridades Municipales, Socios institucionales. ONG´s, OG´s....etc.) y colegas.
47. **Desarrollo de personal:** Facilita el desarrollo de los demás involucrándose personalmente con en la formación y desarrollo del personal a su cargo. Crea un ambiente que fomenta el aprendizaje, crecimiento y desarrollo para mejorar la capacidad de alcanzar la visión institucional.
48. **Orientación a la calidad:** Se reta a sí mismo y desafía a los demás para exceder los estándares y alcanzar resultados extraordinarios, no se desanima fácilmente antes los obstáculos o demoras.
49. **Comunicación:** Provee información, tanto verbal como escrita a tiempo, en forma clara y de manera consistente. Expresa sus ideas en forma efectiva, ajustando el estilo, herramientas y modo a las necesidades de la institución y comunidad. Escucha atentamente, resume y hace preguntas, cuando es necesario.
50. **Adaptabilidad:** Capacidad para adaptarse a los distintos ambientes, papeles y situaciones, manteniendo la efectividad, responder positivamente al cambio.
51. **Iniciativa:** Voluntad para poner en práctica una idea que pueda añadir valor agregado a la institución, promoverla y convertirla en realidad. Tomar medidas para asegurarse que se cumplan o superen los objetivos.



**52. Empatía:** Se relaciona bien con personal de distintos niveles, muestra respeto, reconocimiento y apertura en el contacto personal.

**CONDICIONES DE TRABAJO:**

El trabajo se realiza en ambiente de oficina con ruido moderado, atención visual cercana y concentrada.

EL MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA Y ASISTENCIA SOCIAL SE RESERVA EL DERECHO DE CAMBIAR O DE MODIFICAR ESTE PERFIL FUNCIONAL DE PUESTO EN CUALQUIER MOMENTO. LA DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ANTERIOR NO ABARCA TODAS LAS ACTIVIDADES DEL CARGO. LAS NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS PUEDEN VARIAR SEGÚN LAS NECESIDADES DE LA INSTITUCIÓN.

---

**Dirección General de Recursos Humanos en Salud  
Ministerio de Salud Pública Y Asistencia Social**

## PERFIL FUNCIONAL DE PUESTOS

<b>TITULO DEL PUESTO:</b>	Coordinador de Distritos Municipales de Salud		
<b>NIVEL DE ATENCIÓN:</b>	Nivel Ejecutor		
<b>UBICACIÓN:</b>	Distritos Municipales	<b>FECHA:</b>	<b>05/01/2009</b>
<b>REPORTA A:</b>	Dirección de Áreas de Salud		

### NATURALEZA O DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO:

Responsable de coordinar y articular la red de servicios de salud bajo su jurisdicción en el contexto del SIAS , siendo a la vez una dependencia técnico – administrativa que planifica, programa, coordina, capacita, supervisa y evalúa las actividades de previsión de los servicios básicos y ampliados que prestan los establecimientos institucionales y comunitarios de salud, interpreta y ejecuta las directrices, orientaciones estratégicas y programáticas del área de salud, velando por la administración eficiente de los recursos.

### PROPÓSITO PRINCIPAL DEL PUESTO:

Coordinar a nivel municipal el servicio de atención en salud, administrando y gestionando eficientemente los recursos para el distrito y proporcionando los servicios básicos de salud a las poblaciones que está bajo su jurisdicción, cumpliendo con los programas del Ministerio de Salud y velando por la optimización de los recursos disponibles.

### FUNCIONES TÍPICAS:

- Planifica, programa, coordina, capacita, supervisa y evalúa las actividades de provisión de los servicios básicos y ampliados que prestan los establecimientos institucionales y comunitarios de salud ubicados bajo su competencia.
- Fiscaliza la administración eficiente de los recursos asignados a los establecimientos sanitarios que están bajo su área de influencia.
- Vigila el cumplimiento de las normas sanitarias establecidas en el código de salud, sus reglamentos, demás leyes que promuevan la salud, normas o disposiciones aplicables, imponiendo en su caso, las sanciones correspondientes.
- Proporciona asistencia técnica a las instituciones prestadoras de servicios en salud, dentro de su área de influencia.
- Realiza la supervisión, el monitoreo y evaluación de los programas de salud a su cargo, y de su personal técnico – Administrativo.
- Coordina acciones con las demás instituciones que conforman el sector salud y que tiene representación en el ámbito geográfico del Distrito Municipal de Salud, con los Consejos Municipales de Salud y Comunitarios de Desarrollo, con las Municipalidades, con la comunidad organizada y otros sectores.
- Otras funciones que sean le asignadas por la Despacho Ministerial y las que q nivel personal considere de apoyo para promover el mejoramiento de la calidad en la prestación de los servicios de salud.

**CALIFICACIONES MÍNIMAS:**

<b>Nivel de Educación Formal</b>	<b>Años de estudio, diplomas/títulos requeridos y área de conocimientos formales.</b>
Profesional Universitario con grado académico y colegiado activo en cualquiera de las áreas siguientes:	Ser profesional de Ciencias de La Salud.
Contar con estudios de post grado a nivel de maestría en las áreas de:	Especialización a nivel de maestría en salud pública, Administración de Servicios de Salud o su equivalente, y otras afines.
<b>Experiencia Básica</b>	Contar con experiencia comprobada de por lo menos 3 - 5 años en Programas de Salud Pública.

<b>Destrezas / habilidades específicas requeridas.</b>	Deseable conocimientos y experiencia laboral en la administración de servicios de salud. Manejo de paquetes informáticos, manejo de entrevistas, pensamiento analítico, orientación de servicio y otras que puede agregar si considera que son necesarias para el puesto.
--	--

<b>Conocimientos Informativos Requeridos</b>	<b>Descripción</b>
<b>Nivel Estratégico</b>	Conocimientos técnicos y/o administrativos equivalentes, suficientes para resolver problemas de alta complejidad.
<b>Leyes, Regulaciones y Marco Político.</b>	Constitución Política de La República de Guatemala Ley del Organismo Ejecutivo, Código Municipal, Ley General de Descentralización, Ley de Consejos de Desarrollo, Ley de Desarrollo Social, Código de Salud, Reglamento Sanitario Nacional , y otras afines al puesto.
<b>Otros</b>	

## COMPETENCIAS

1. **Conocimiento y Compromiso con el MSPAS:** Amplio dominio de las políticas, lineamientos estratégicos y prioridades, sus procesos y su cultura organizacional; y procedimientos internos, etc.
2. **Orientado al servicio al usuario:** Está enfocado a identificar y entender cada necesidad de los usuarios de los diferentes servicios de salud pública. Se expresa y actúa para asistir a las personas de manera amigable y eficiente.
3. **Toma de Decisión:** Realiza elecciones en tiempo y forma basado en análisis lógicos y experiencia. Juzga los eventos en condiciones de incertidumbre. Anticipa el impacto de decisiones y planea formas de manejar los riesgos.
4. **Planeamiento y Organización:** Establece objetivos y metas claras y realistas. Establece un plan de acción y seguimiento de los pasos para asegurar el logro eficiente de los objetivos. Está estructurado con buena organización personal, buena administración del tiempo y uso de métodos y herramientas eficientes
5. **Formar y Conducir Equipos:** Conoce las necesidades de talento del equipo. Atrae y desarrolla al talento humano. Motiva la cooperación efectiva dentro del grupo y entre los diferentes grupos. Inspira el espíritu de equipo y el compromiso para alcanzar altos estándares de desempeño.
6. **Desarrollo del personal:** Facilita el desarrollo de los demás involucrándose personalmente con la formación y desarrollo del personal a su cargo. Crea un ambiente que fomenta el aprendizaje, crecimiento y desarrollo para mejorar la capacidad de alcanzar la visión estratégica.
7. **Orientación a la calidad:** Se reta a sí mismo y desafía a los demás para exceder los estándares y alcanzar resultados extraordinarios, no se desanima fácilmente antes los obstáculos o demoras.
8. **Comunicación:** Provee información, tanto verbal como escrita a tiempo, en forma clara y de manera consistente. Expresa sus ideas en forma efectiva, ajustando el estilo, herramientas y modo a las necesidades de la institución y comunidad. Escucha atentamente, resume y hace preguntas, cuando es necesario.
9. **Influencia:** Persuade a otros acerca el valor de una idea o propuesta. Gana compromiso y apoyo, logrando que otros actúen por propia convicción.
10. **Adaptabilidad:** Capacidad para adaptarse a los distintos ambientes, papeles y situaciones, manteniendo la efectividad y respondiendo positivamente al cambio.
11. **Iniciativa:** Voluntad para poner en práctica una idea que pueda añadir valor agregado a la institución, promoverla y convertirla en realidad. Tomar medidas para asegurarse que se cumplan o superen los objetivos, sin que se le pida.

12. **Empatía:** Se relaciona bien con personal de distintos niveles, muestra respeto, reconocimiento y apertura en el contacto personal.
13. **Desarrollo y Manejo del Compañerismo:** Utiliza los estilos interpersonales para crear y sostener relaciones efectivas entre las secciones que conforman el área de trabajo y con otras de la institución. (Ej. Comunidad, Autoridades Municipales, Socios institucionales. ONG's, OG's....etc.) y colegas.

#### **CONDICIONES DE TRABAJO:**

El trabajo se realiza en ambiente de oficina con ruido moderado, atención visual cercana y concentrada. Cumple compromisos extraterritoriales dentro del área geográfica nacional que podrían requerir desplazamiento terrestre o aéreo para cumplir con la representación asignada.

EL MINISTERIO DE SALUD PUBLICA Y ASISTENCIA SOCIAL SE RESERVA EL DERECHO DE CAMBIAR O DE MODIFICAR ESTE PERFIL FUNCIONAL DE PUESTO EN CUALQUIER MOMENTO. LA DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ANTERIOR NO ABARCA TODAS LAS ACTIVIDADES DEL CARGO. LAS NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS PUEDEN VARIAR SEGÚN LAS NECESIDADES DE LA INSTITUCIÓN.

---

**Dirección General de Recursos Humanos en Salud  
Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social**

## **CAPITULO IV**

### **Conclusiones y Recomendaciones.**

#### **4.1 Conclusiones.**

- Al desarrollar procesos y herramientas administrativas, con base al Modelo de Gestión por Competencias Laborales, es necesario que todas las dependencias o unidades administrativas del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social de Guatemala y específicamente el Área de Salud Guatemala Central, estén alineadas a la estrategia, ya que la falta de ello ocasiona que no se cuente con criterios uniformes y claros que guíen un proceso adecuado de selección del nuevo trabajador de salud, además de orientar claramente al colaborador de los resultados que se esperan en la prestación de su servicio.
  
- A través de este estudio se logra identificar que las personas que ocupan los puestos de trabajo no cumplen con todas las competencias laborales indispensables para cumplir todas las funciones de los cargos. Esto significa que bien pueden poseer los conocimientos o formación profesional requerida, pero su nivel de experiencia es muy mínimo, No habiendo desarrollado aun las estrategias y habilidades necesarias para el puesto de trabajo
  
- Al implementar el Modelo de Gestión por Competencias Laborales para la elaboración de descripciones de puestos, se logra integrar los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes adecuadas para el desempeño óptimo de cada puesto de trabajo. Sin embargo y considerando que las personas que ocupan los puestos actualmente no cumplen con todas las especificaciones del puesto; no existen estrategias diseñadas que permitan el desarrollo de esas competencias.

## 4.2 Recomendaciones.

Se recomienda:

- Socializar las descripciones de puestos desarrolladas, con las personas que ocupan los puestos de trabajo en los hospitales, centros de salud, distritos municipales etc., que integran la red de establecimientos de salud del Área de Salud Guatemala Central.
- Implementar un procedimiento organizado de Reclutamiento y Selección de Personal, basado en el diseño de la descripción de puesto, y a su vez alinear las estrategias de selección a cada uno de las Competencias Laborales ahí definidas. Al momento de iniciar la relación laboral entre el nuevo trabajador y cualquiera de las dependencias que comprende el Área de Salud; se proporcione a este una copia de la descripción al puesto y además una inducción detallada de las funciones a desempeñar y resultados que se esperan, estableciendo claramente cuáles serán los indicadores para medir su desempeño
- Integrar en el sistema de inducción y capacitación, temas y estrategias orientadas al desarrollo de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes útiles y necesarias para alcanzar resultados efectivos en cada puesto de trabajo, y contribuir al fortalecimiento de las debilidades identificadas en los diagnósticos del desempeño laboral.

## BIBLIOGRAFÍA

Ales, Martha Alicia, (2000): Dirección Estratégica de Recursos Humanos\_ Gestión por Competencias, Argentina, Editorial Garnica S.A., Pp. 479

Alles, Martha Alicia, (2006): Selección por competencias.\_ Primera edición, Buenos Aires, Argentina, Ediciones Garnica S.A. Pp. 225

D.P. Schultz, (1985): Psicología Industrial. 3ra Edición, Mexico, Mc. Graw Hill. Pp. 72-79

Idalberto Chiavenato, (2005): Administración de Recursos Humanos\_ Mc. Graw Hill Pp. 202 - 223

Instituto Tecnico de Capacitación y productividad – INTECAP (2003), Gestión por Competencias, Segunda Edición, Guatemala, Programas Generales INTECAP, Pp. 25 -28, 149 - 185

Gómez C., Jorge Hernán, (1997): Mapa de competencias estrategia en el recurso humano. revista clase empresarial # 54, México, Pp. 52

Gándara Espino de Melgar, María Alejandra, Valle Cuches, Mayra Lisseth.(2004): Propuesta de un Manual para la Implementación del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal Basado en el Método de Competencias Laborales para el Área paramédica de la Unidad de Cirugía Cardiovascular de Guatemala. Escuela de Ciencias psicológicas, Universidad de San Carlos de Guatemala, Pp. 101

Organización Panamericana de la Salud OPS – OMS, (2000): Gestión del Desempeño Basado en Competencias “Guía Para Gerentes, Washington DC. Pp 21

Organización Panamericana de la Salud (OPS – OMS) (2005): Desafíos de La Gestión de Recursos Humanos en Salud, 2005 - 2015, Washington D.C: OPS, Unidad de Recursos Humanos en Salud, Pp.63.

Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, (2007): Modelo de Atención a la Salud, Principios del Modelo, Primera Edición, Guatemala, Dirección del Sistema de Atención Integral en Salud –SIAS--, Pp. 14 – 41.

<http://www.sht.com.ar/archivo/temas/competencias/.htm#Inicio>. Competencias Laborales. Marzo 2010



# ANEXOS

## ANEXO 1

### Guía de Detección de Procesos para elaborar Perfiles Funcionales por Competencia Laboral

#### I. Datos de Identificación

Nombre de la Dependencia	
Puesto Funcional	
Puesto Nominal	
Especialidad	
Ubicación Física	
Días Laborales	
Jornada Laboral	
Puesto Funcional al que Reporta	
Puestos Funcionales que Supervisa	

#### II. Propósito Principal del Puesto:

#### III. Funciones del Puesto

--

#### IV. Actividades, Criterios y Campos de Aplicación

Actividades del Puesto	Criterios de Desempeño	Entorno del Desempeño

## V. Relaciones de Trabajo

### Dependencias de las que recibe un producto o insumo

Producto / Insumo	Unidad o Dependencia

### Dependencias a las que brinda un producto

Producto / Insumo	Unidad o Dependencia

## VI. Educación Forma Requerida

<b>Nivel de Educación Formal</b>	Especifique el número de años de estudio o los diplomas o títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
<b>Otros estudios:</b>		
<b>Experiencia Laboral</b>		

### 1. Conocimientos Informativos Requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción
<b>Nivel Estratégico</b>	
<b>Leyes y regulaciones</b>	
<b>Tendencias, Practicas y enfoques del puesto a desempeñar</b>	

<b>Productos y Servicios derivados de sus funciones</b>	
---	--

### **VIII. Habilidades y Destrezas Específicas**

<b>Destrezas / Habilidades generales y específicas requeridas en el puesto</b>	
--	--

**2. Requerimientos de Selección y Capacitación.**

**3. Características más relevantes del Entorno Laboral de la Posición.**

## ANEXO 2

Cuadro No. 2.  
Referencias Teórico – Legales Para la Definición de las Competencias

Competencias de Gestión y Competencias Cognitivas	Calificaciones Mínimas:	
	Cargos	Fuentes de Información y de Consulta
	Director de Área de Salud.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reglamento Orgánico Interno del MSPAS, Acuerdo Gubernativo 115 – 99, Título IV Organización del Nivel Ejecutor del Sistema de Atención Integral de Servicios de Salud. Capítulo I. Área de Salud, Art. 56, 58 y 59.</li> <li>• Manual de Funciones MSPAS – DGRHS, Pág. 142 - 143.</li> <li>• Manual de Funciones y/o Locales del SIAS, de la Unidad de Desarrollo de los Servicios de Salud. Pág. 1</li> </ul>
	Director de Hospital	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manual de Funciones MSPAS – DGRHS, Pág. 137 – 138, 144 - 145. (Híbrido).</li> </ul>
	Gerente de Recursos Humanos del Área de Salud.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reglamento Orgánico Interno del MSPAS, Acuerdo Gubernativo 115 – 99, Capítulo II, Sección III, Art. 43</li> <li>• Manual de Funciones y/o Locales del SIAS, de la Unidad de Desarrollo de los Servicios de Salud. Pág. 10.</li> </ul>
	Gerente Administrativo Financiero.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reglamento Orgánico Interno del MSPAS, Acuerdo Gubernativo 115 – 99, Título III. Capítulo IV, Art. 48 - 49.</li> </ul>
	Gerente de Provisión y Servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Listado de Funciones del MSPAS,</li> <li>• Guía de Detección de Proceso DECAP</li> </ul>
	Gerente de Control y Vigilancia de La Salud	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reglamento Orgánico Interno del MSPAS, Acuerdo Gubernativo 115 – 99, Capítulo II, Sección II, Art. 29.</li> <li>• Manual de Funciones MSPAS – DGRHS, Pág. 7</li> </ul>
	Coordinador de Distritos Municipales de Salud	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reglamento Orgánico Interno del MSPAS, Acuerdo Gubernativo 115 – 99, Capítulo III, Art. 65, 67, 68.</li> </ul>

Fuente: Reglamento Orgánico Interno del MSPAS, Guatemala 1999, Manual de Funciones MSPAS – DGRHS, Pág. 142 -143.

## ANEXO 3

Cuadro No. 3.  
Principios del Modelo de Atención a la Salud.

Principios del Modelo de Atención a la Salud	Primacía del Ciudadano.	<ul style="list-style-type: none"><li>● Formar La Dirección.</li><li>● Vocación Estratégica.</li><li>● Orientación al Servicio al Cliente.</li><li>● Planeamiento y Organización.</li></ul>
	Capital Social para la Construcción de la Salud.	<ul style="list-style-type: none"><li>● Construyendo y Liderando Equipos.</li><li>● Sociedades Constructivas y de Manejo.</li><li>● Formar y Conducir Equipos</li><li>● Desarrollo y Manejo del Compañerismo</li></ul>
	Enfoque Territorial	<ul style="list-style-type: none"><li>● Sociedades Constructivas y de Manejo</li><li>● Vocación Estratégica</li></ul>
	Rectoría para la Promoción y Protección de la Salud.	<ul style="list-style-type: none"><li>● Vocación Estratégica.</li><li>● Pensamiento Innovador.</li><li>● Construyendo y Liderando Equipos</li><li>● Desarrollo del Personal</li></ul>
	Compromiso con la Equidad	<ul style="list-style-type: none"><li>● Desafío Constructivo</li><li>● Impulso por Sobresalir</li><li>● Empatía</li><li>● Iniciativa</li></ul>
	Garantía de Calidad	<ul style="list-style-type: none"><li>● Orientado al Servicio al Cliente.</li><li>● Orientación a la Calidad de Atención.</li><li>● Comunicación y Expresión</li><li>● Adaptabilidad.</li></ul>
	Gestión Orientada a Resultados	<ul style="list-style-type: none"><li>● Construyendo y Liderando Equipos</li><li>● Toma de Decisiones</li><li>● Desafío Constructivo.</li></ul>
	Colaboración intersectorial.	<ul style="list-style-type: none"><li>● Sociedades Constructivas y de Manejo.</li></ul>
Competencias del Perfil		

Fuente: Modelo de Atención de la Salud, Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, Guatemala 2007.

## RESUMEN

Este trabajo de tesis se realizó con el objetivo de Determinar la estructura de información que integra los perfiles funcionales por competencias laborales del Área Hospitalaria Guatemala Central, en la Ciudad de Guatemala; dependencia perteneciente al Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.

En este informe se expone el proceso de la construcción de perfiles de cargo por competencias laborales, para desempeñar los cargos de Director de Área de Salud, Director de Hospital, Gerente Administrativo Financiero, Gerente de Recursos Humanos, Gerente de Provisión de Servicios, Gerente de Control y Vigilancia de la Salud y Coordinador de Distritos Municipales de Salud. Dicha construcción respondió a la carencia de políticas de recursos humanos claramente establecidas para la identificación, colocación y desarrollo del nuevo trabajador, las cuales posibiliten una gestión adecuada para las necesidades de salud pública.

*La implementación de un sistema de recursos humanos basado en competencias laborales pasa por la definición de las competencias clave para la organización; una puesta en común con la participación de los trabajadores, y su aplicación a la selección, determinación de necesidades de capacitación, evaluación del desempeño, remuneración y promoción del personal.*

Hemos realizado una alineación e integración entre las competencias que cada trabajador posee en el contexto técnico de la tarea o función, así como las competencias de gestión, competencias sociales, cognitivas y de balance personal. Concluyendo que a través de la construcción de los perfiles de puesto, de acuerdo al modelo por competencias laborales, se pueden determinar funcionalmente los conocimientos, habilidades y actitudes que debe poseer el trabajador de salud idóneo al puesto.”