



UNIVERSIDAD  
**AUTONOMA**  
DE ICA  
RESOLUCIÓN N° 136-2006-CONAFU      RESOLUCIÓN N° 432-2014-CONAFU

**FACULTAD DE INGENIERÍA, CIENCIAS Y ADMINISTRACIÓN**

**TESIS**

**SELECCIÓN DE PERSONAL SEGÚN NUEVOS PERFILES DE**

**PUESTOS Y LA CALIDAD DE ATENCIÓN EN ESSALUD**

**RED ASISTENCIAL LA LIBERTAD**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE :**

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS**

**PRESENTADO POR :**

**Bach. CARMEN FLORES LEÓN**

**ASESOR:**

**MAG. CESAR TORRES SARA VI**

# CHINCHA – PERÚ, 2017

## AGRADECIMIENTO

Al Altísimo por iluminar mi mente para llegar a donde he llegado, porque me permitió hacer realidad este sueño.

A mis profesores por sus consejos, orientación y apoyo para la culminación de la carrera.

## DEDICATORIA

A mis padres, mis hijos y a ti mi  
Ángel. Han sido motivación  
constante para este logro.

A todas las personas que me  
apoyaron y alentaron a continuar.

## **RESUMEN**

La presente investigación busca explicar la relación entre el diseño de perfiles de puestos en La Red Asistencial de EsSalud de La Libertad y la calidad de atención al cliente, teniendo como hipótesis principal que existe una relación de dependencia entre estas dos variables.

Partiendo del planteamiento de problema: ¿Existe una relación entre el diseño de perfiles laborales y la calidad de atención al cliente?. Nos enfocamos en realizar una investigación para comprobar la relación entre ambas variables. El resultado permitió conocer que a mejor diseño de los puestos, la calidad de servicio que ofrecen a los asegurados se incrementa.

Se empleó en este caso un diseño de estudio descriptivo y no experimental, mediante el cual se puede explicar la relación existente entre las dos variables de análisis.

### **Términos Claves:**

Nuevos Perfiles de Puestos

Calidad en la Atención

## ABSTRACT

The current research has been focused in the department of worker selection from the Red Asistencial de EsSalud La Libertad. The main objective sought to explain the importance of establish new profiles for workpeople selection in this health organization.

The research problem arises from the interest of answering what is the level of incidence of the design of workers profiles in the quality customer service in the Red Asistencial de EsSalud La Libertad.

The study variables are personal selection, workers profiles and quality of customer service.

### **Keywords:**

New job vacancy´s profiles

Quality of Customer Service

## INDICE

AGRADECIMIENTO.....	ii
---------------------	----

DEDICATORIA .....	iii
RESUMEN .....	iv
INTRODUCCIÓN.....	7
I.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	8
I.1.SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	11
I.2.FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	13
I.3.IMPORTANCIA.....	14
II. MARCO TEÓRICO.....	16
II.1.ANTECEDENTES .....	16
II.2 BASES TEÓRICAS .....	19
III.3 MARCO CONCEPTUAL.....	29
III. OBJETIVOS .....	30
III.1 OBJETIVO GENERAL.....	30
III.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	30
IV. HIPÓTESIS Y VARIABLES .....	31
IV.1 HIPÓTESIS .....	31
IV.2 VARIABLES .....	31
V. ESTRATEGIA METODOLÓGICA.....	32
V.1 TIPO Y NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN .....	32
VI. CONCLUSIONES .....	33
VII. RECOMENDACIONES.....	45
VIII FUENTES BIBLIOGRÁFICAS .....	46

## INTRODUCCIÓN

El panorama global en que se desenvuelven las empresas es cada vez mas complejo e incierto, producto de los acelerados cambios sociales, económicos y tecnológicos. Esto trae consigo transformaciones económicas, sociales y políticas, que para las empresas, se traduce en competencia y consecuentemente la necesidad de desarrollar una gestión empresarial eficiente, eficaz y sostenible que debe traducirse en estrategias que le permitan estar a la vanguardia, generando valor agregado para sus clientes, internos y externos y mantenerse posicionado en el mercado. Las empresas a nivel mundial son conscientes que el personal es el factor clave que determina el éxito o fracaso de una organización.

Siendo así, los procesos de selección deben estar orientados a dotar a la organización del personal adecuado, que garantice el desempeño correcto del puesto, reduciendo el riesgo que supone incorporar nuevas personas, tratando de reducir la subjetividad en el desarrollo del proceso.

En EsSalud se hace necesaria la implementación de nuevos Perfiles de Puestos para la selección de personal, los que se aplican actualmente están desactualizados pues no se adecuan a los cambios del mercado y necesidades de la organización. Esto permitirá el establecimiento de políticas y objetivos de calidad en la atención de la salud como una dimensión de la calidad de vida y condición fundamental del desarrollo humano.

# **SELECCIÓN DE PERSONAL SEGÚN NUEVOS PERFILES DE PUESTOS Y LA CALIDAD DE ATENCION EN ESSALUD LA LIBERTAD**

## **I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Las organizaciones son grupos de personas que se orientan a un fin común, interactúan entre sí, siendo las personas el elemento más importante y en la administración pública esto no es la excepción. El denominado Servicio Civil, comprende a todas las personas que brindan servicios para el Estado. La estructura estatal debe contar con un sistema administrativo de gestión de personas que le permita articular y gestionar con eficiencia al personal que trabaja al servicio del Estado, dando una armonía a sus derechos y deberes con los intereses de la sociedad. Asimismo debido a la importancia del rol que cada servidor desempeña, todavía no se cuenta con un servicio de calidad y eficaz, con una clara orientación hacia el ciudadano.

El desempeño de las personas en la organización ha venido evolucionando a lo largo de los años: desde ser consideradas sólo como mano de obra hasta que luego surge en el mundo laboral un concepto nuevo denominado “Recursos Humanos” que considera más su esencia humana y su potencial, otorgándole márgenes de autonomía y capacidad de decisión dentro de la organización

En la actualidad se habla de personas con capacidades y competencias, pasando a ser considerado como el factor más importante dentro de la organización. Las personas aportan conocimientos, destrezas, habilidades, convirtiéndose así en la ventaja competitiva para la empresa, que es lo que va a marcar la diferencia de una con otra. Las personas son quienes hacen que una empresa se distinga de otra y por lo tanto no son “recursos”, más bien el aporte que otorga se considera como talento.

Si consideramos que las personas son el aspecto esencial de una organización; resulta importante determinar que los factores que influyen en su desempeño laboral, lo que permitirá a la organización planear estrategias de capacitación, entre otras, y ofrecer a sus trabajadores mecanismos que contribuyan a mejorar su desempeño, que permita revertir los aspectos negativos a una actitud positiva para el trabajo, obteniéndose así una mejor productividad y ambiente laboral.

Las empresas en su afán de encontrar personal preparado para ocupar un determinado puesto llevan a cabo actividades denominadas procesos de selección. Estos procesos tienen como sustento la necesidad de personal surgida al interno de la empresa por causas como: exigencias del mercado o puesto vacante que es imperativo cubrir para que ésta pueda cumplir adecuadamente sus metas y objetivos.

Las empresas al ejecutar los procesos de selección de personal lo que buscan es captar y seleccionar el personal *“más idóneo para un puesto sobre la base del mérito, igualdad de oportunidades, transparencia y cumplimiento de los requisitos establecidos”* (1)

Es importante que las empresas como paso previo a los procesos de selección, realicen la revisión de sus puestos y procesos de trabajo en función de su misión y visión; conocer el perfil del puesto a cubrir así como las necesidades presentes y futuras de la organización.

Las entidades que forman parte del sector público en el Perú, se caracterizan por tener una estructura orgánica compleja, desarrollando actividades sin planificación y dirección, y como parte de esta situación por demás compleja, en la administración de sus recursos humanos coexisten diversos regímenes laborales (D.L. 276 – D.L. 728 – D.Leg. 1057). En el servicio público no existía una entidad que dictara normas para aplicar a todo el sector laboral. La frondosa legislación existente evidencia ausencia de una política coherente de recursos humanos. Esto nos permite evidenciar que para atraer y retener el mejor talento humano en la administración pública, es necesaria la implementación de una ley que rijan al sistema administrativo de gestión de recursos humanos. Los recursos humanos se incrementan anualmente en el sector público; cada año ingresan alrededor de cuarenta mil personas a pesar de las normas de austeridad que periódicamente se dictan, prueba de ello es que para el presente año se ha emitido el D.S. 368-2016-EF - Medidas de Austeridad, Disciplina y Calidad en el Gasto Público y de Ingreso de Personal a aplicarse en el Año Fiscal 2017. por lo que es necesario articular políticas y planes nacionales y sectoriales.

-----

(1) Directiva N° 02-2016-SERVIR/GDSRH – Normas para la Gestión de Procesos de Selección en el Régimen de la Ley 30057 – Ley del Servicio Civil.

En consideración a lo señalado, se crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR – en el año 2008, *como un organismo técnico especializado y rector del sistema administrativo de gestión de recursos humanos del Estado, encargado de establecer, desarrollar y ejecutar la política del Estado respecto del servicio civil.* (2)

Con fecha 4 de julio del 2013 se publica la Ley del Servicio Civil y su Reglamento, aprobado mediante D.S. 040-2014-PCM, iniciándose así una reforma que involucra a todas las personas que trabajan para el Estado, *enmarcándose en principios tales como la orientación al ciudadano, la eficacia y la meritocracia.* (2) Esta reforma del servicio civil pretende enfrentar uno de los más grandes problemas: falta de un buen servicio público que vaya a la par del crecimiento económico y avance social.

El servicio civil comprende a todas las personas que sirven dentro del Estado. Así, el sistema administrativo de gestión de recursos humanos es el conjunto de medidas institucionales por las cuales se articula y gestiona el personal, que armoniza los derechos de este personal con los intereses de la sociedad. En su condición de ente rector, SERVIR cuenta con las siguientes atribuciones: (3), que se encuentran fijadas en el D.S. 040-2014-PCM y que pueden resumirse en:

- . Atribuciones normativas (dictan normas técnicas y directivas para entidades del sector público)
- . Atribuciones supervisoras (supervisan las oficinas de recursos humanos del Estado)
- . Atribuciones sancionadoras (para sancionar a servidores de las entidades públicas)
- . Atribuciones interventoras (para intervenir oficinas de recursos humanos si se detectan graves irregularidades en la gestión de los recursos humanos)
- . Resolución de controversias (el Tribunal del Servicio Civil resuelve controversias relacionadas con remuneraciones, ingresos, progreso, sanción y terminación de la carrera)

-----  
(2) SERVICIO CIVIL PERUANO - Antecedentes, Marco Normativo Actual y Desafíos para la Reforma – Mayo 2012  
(3) D.S. 040-2014-PCM – Reglamento de la Ley 30057 – Título 1° : Del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos – Art. 2°: Atribuciones de Servir respecto del Servicio Civil.

En cuanto a lo que significa brindar servicios de calidad, esto impacta en el usuario final y es determinante para la imagen de las empresas. Esto determina la necesidad de

optimizar sistemas que aseguren calidad y mejora de procesos y contar con personal calificado que se involucre con los objetivos de la empresa.. Todo recurso humano debe estar consciente del importante papel que desempeña al interior de la organización, pues la labor de cada uno de ellos resulta ser un engranaje importante.

En cuanto a las instituciones que brindan servicios de salud, la evaluación de la atención permite determinar que la baja calidad constituye actualmente uno de los mayores obstáculos para enfrentar con éxito los problemas sanitarios reconocidos en el país: mortalidad materna, la mortalidad neonatal y desnutrición infantil. A esto hay que añadir los resultados de perfiles epidemiológicos de cada zona, que añadirán alguna otra problemática particular y que requieren adoptar decisión es para mejorar la calidad de atención. La gestión de calidad es un reto para todo el sistema de salud al cual no es ajeno EsSalud como parte integrante de éste.

## **I.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA**

El Seguro Social de Salud - ESSALUD fue creado el 30 de enero de 1999 mediante Ley N° 27056 sobre la base del Instituto Peruano de Seguridad Social. En el dispositivo legal se precisan sus funciones, organización, administración y prestaciones a brindar. (4)

-----  
(4) Ley 27056 – Ley de Creación del Seguro Social de Salud – EsSalud

(5)[http://www.essalud.gob.pe/transparencia/inf\\_monitoreo\\_eval\\_planes\\_politicas/inf\\_de\\_Eval\\_de\\_gest\\_empres\\_2017\\_1Trim.pdf](http://www.essalud.gob.pe/transparencia/inf_monitoreo_eval_planes_politicas/inf_de_Eval_de_gest_empres_2017_1Trim.pdf)

EsSalud es una institución de salud que brinda prestaciones a una población que asciende a más de 10 millones de asegurados a través de una red de establecimientos ubicados en todo el país, cuya finalidad es satisfacer la gran demanda de atención existente entre la

población asegurada y no asegurada. La institución al otorgar sus prestaciones lo hace a través de:

- 390 establecimientos : OFERTA PROPIA
- 14 establecimientos : OFERTA EXTRAINSTITUCIONAL

Asimismo cuenta con Centros del Adulto Mayor (CAM), Círculos del Adulto Mayor (CIRAM) , Centros Especializados de Rehabilitación Profesional (CERP) y Unidades Básicas de Rehabilitación Profesional (UBARP).

Según información estadística actualizada a octubre 2016, para otorgar la atención que le compete, EsSalud a nivel nacional cuenta con 33,702 trabajadores asistenciales y 7,656 trabajadores administrativos. En cuanto a la Red Asistencial La Libertad, su ámbito de influencia abarca Costa, Sierra y Selva. Cuenta con 3,217 trabajadores asistenciales y 171 trabajadores administrativos, distribuidos en 36 centros asistenciales que atienden a una población total de 610,000 asegurados acreditados.

EsSalud ha emitido diversas resoluciones aprobando y/o modificando su Reglamento de Organización y Funciones: Resolución N° 394-PE-ESSALUD-2016 (7) de fecha 19AGO2016, Resolución N° 656-PE-ESSALUD-2014 (8) y Resolución N° 767-PE-ESSALUD-15 (9); Resolución N° 141-PE-ESSALUD-2016(10); Resolución N° 310-PE-ESSALUD-2016(11); Resolución N° 328-PE-ESSALUD-2016(12).

Este proceso iniciado por SERVIR involucra a todos los servidores y grupos ocupacionales de todas las entidades estatales. Se realiza de manera gradual y se inicia con prioridad en los funcionarios y directivos públicos por considerarse constituir vital grupo significativo para la implementación de la reforma.

En base a lo dispuesto en documentos normativos emitidos por SERVIR la Gerencia Central de Gestión de las Personal – EsSalud, ha puesto a consideración del Consejo Directivo, un proyecto de “Manual de Perfiles de Puestos” elaborado por la Gerencia de Políticas y Organización del Recurso Humano, en el que se evidencia la desactualización del Cuadro de Asignación de Personal – CAP y el Manual de Perfiles de Puestos, y considera que el la situación debe ser subsanada con su aprobación.

En cuanto a la implementación de la calidad, EsSalud tiene bien definidas las políticas que garantizan el acceso a las prestaciones que brinda: salud, prestaciones

sociales y prestaciones económicas. Se han emitido normas y procedimientos en el marco del Sistema de Gestión de Calidad, tendientes a la mejora continua de sus procesos, fomentándose actividades orientadas a desarrollar y mejorar las competencias de sus colaboradores.

El Plan de Gestión de Calidad del Seguro Social de Salud considera como una tarea muy importante empoderar al usuario/asegurado sobre sus derechos y obligaciones, canalizando adecuadamente sus expectativas sobre los servicios que oferta ESSALUD, para lo cual desarrolla permanentemente campañas de difusión desde la Gerencia de Atención al Asegurado.

Asimismo a través de Convenios Interinstitucionales se desarrollan programas de capacitación orientadas a fortalecer el trabajo en equipo en los que se involucra a servidores de todas las áreas (administrativos y asistenciales), tanto del nivel central como de los órganos desconcentrados, asignándole vital importancia al fortalecimiento de competencias, creatividad e investigación así como la humanización en la atención.

La Gerencia de Atención al Asegurado desarrolla denodados esfuerzos para cubrir adecuadamente las expectativas de los usuarios a través de un trabajo que demuestre eficiencia y calidad en sus procesos. Todo esto a partir de un recurso humano preparado en políticas de salud, que contribuya a la mejora de la calidad de los servicios que se brinda, siendo esto un factor esencial para mejorar y asegurar el acceso a servicios que cumplan con condiciones de calidad para toda la población.

## **I.2 FORMULACION DEL PROBLEMA.-**

¿DE QUE MANERA LA APLICACIÓN DE NUEVOS PERFILES DE PUESTOS EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL INCIDE EN LA CALIDAD DE ATENCIÓN EN ESSALUD LA LIBERTAD?

## **I.3. IMPORTANCIA**

Conocer a cabalidad el comportamiento organizacional es de vital importancia, y es que, las personas constituyen el activo más importante de toda organización. Desde la dirección de las organizaciones existe preocupación por mejorar la conducta organizacional como una forma de mejorar las relaciones entre los trabajadores y de éstos con la empresa.

Un aspecto de gran importancia es el relacionado a la satisfacción del trabajador con la labor que desempeña y el ambiente que le rodea, si se tiene en consideración que esto redundará en la mejora de la calidad de atención.(20)

Uno de los ocho principios en gestión de calidad establecidos por la ISO 9000 es el recurso humano [...] *es esencial que la organización cuente con personas competentes y comprometidas en la labor de mejorar la capacidad de crear en la organización.*(21) El recurso humano es la esencia de una organización y su identificación y compromiso con ésta, hace posible que sus competencias sean bien utilizadas en beneficio de la empresa. Por ello, los directivos deben mantener adecuados canales de comunicación a fin de crear y mantener un ambiente interno en el cual los trabajadores se involucren con el logro de los objetivos de la organización. estar preparadas para los cambios que se vienen produciendo, específicamente los vinculados al campo tecnológico, la tecnología puesta al servicio del usuario permitirá ofertar mejores servicios, lograr supervivencia y éxito competitivo. El recurso humano es pieza clave en este proceso, son las personas que en su actuar diario al interno de organización, van a permitir el logro de las metas, objetivos y el éxito competitivo.

El problema que enfrenta EsSalud para captar los mejores recursos humanos, que es común a otras entidades del sector estatal, tiene que ver también con la retribución económica que oferta y que no cubre las expectativas de los postulantes. Esto da lugar a que desde el inicio el proceso resulta deficiente, las plazas convocadas quedan desiertas e importantes puestos vacantes.

En el ámbito de la salud, la calidad resulta ser un tema complejo y se encuentra vinculada estrechamente al recurso humano de las entidades. Sin embargo, calidad es un concepto del cual cada persona tiene su propia definición y como resultado muchas variables a considerar.

Para garantizar el desarrollo de eficientes procesos de captación y selección de personal y la transparencia de éstos, es necesario contar con los perfiles de puestos que describan las características del puesto y los requisitos mínimos que deben poseer los postulantes. Esto permitirá contar con una importante herramienta que proporcione información sobre ubicación del puesto, objetivo, funciones principales, competencias, y otros requisitos que los postulantes deben cumplir, y que formará parte de los procesos de selección. El contar con un adecuado sistema de gestión de recursos humanos permitirá optimizar los procesos de selección de recursos humanos, captar el recurso

necesario para el puesto adecuado, aprovechando potencialidades y competencias, para desempeñarse en lo que saben hacer. Por ello es importante contar con información segura sobre los puestos de la organización: requisitos, funciones principales y accesorias; sin perder de vista las metas y objetivos organizacionales

En vista a los cambios surgidos, en el Perú surge la necesidad de otorgar mayor importancia al área de recursos humanos, teniendo en consideración que la producción y calidad del servicio se evalúa a través de las personas.

En este contexto, la reforma iniciada por SERVIR enfrenta uno de los grandes problemas que tiene el estado peruano, una administración deficiente que brinda servicios públicos carentes de calidad y eficacia, no acordes al crecimiento económico y social del país. El origen de la reforma iniciada está dada por la falta de una política coherente de recursos humanos, y como consecuencia un servicio civil desordenado, carente de una legislación sistematizada en materia de gestión de recursos humanos.

A pesar de los esfuerzos desarrollados en años anteriores, no se pudo consolidar normas y políticas sobre recursos humanos para un servicio civil eficaz, con recursos

humanos adecuadamente preparados para trabajar con calidad y eficiencia, observándose que aún subsiste el desorden y la improvisación en la captación y selección de personal. Por ello es imprescindible una modificación de las normas que se vienen aplicando en el desarrollo de los procesos de selección de personal en el sector público.

EsSalud como parte del sector de entidades del Estado no es ajeno a este caos organizacional. Pese a ello, no se encuentra dentro de las Instituciones que se han incorporado a SERVIR, sin embargo – en su condición de ente rector -, le son de aplicación las normas emitidas por esta entidad para el desarrollo de los procesos de incorporación de personal, y existe la obligatoriedad – entre otros -, que las Oficinas de Recursos Humanos realicen procesos de inducción para sus nuevos servidores, indistintamente al grupo al que pertenezcan o modalidad contractual, en los que se pone especial énfasis el conocimiento de la entidad, fortalezas, procesos generales de cada área de personal a través de la Carta Circular N° 150-GCGP-ESSALUD-2016.(26).

Asimismo, se debe tomar en consideración el “Manual de Perfiles Básico del Grupo Ocupacional Ejecutivo”, que fija los requisitos para los seis niveles ocupacionales existentes a la fecha en EsSalud.

La Red Asistencial EsSalud La Libertad cuenta su Reglamento de Organización y Funciones aprobado por Resolución N° 373-PE-ESSALUD-2010; Manual de Organización y Funciones aprobado por Resolución N° 056-G-RALL-ESSALUD-2014 y Cuadro Analítico de Personal aprobado por Resolución N° 38-PE-ESSALUD-2014, documentos todos que aparecen publicados en el Portal de Intranet de EsSalud.

## **II.- MARCO TEÓRICO**

### **II.1 ANTECEDENTES**

Según Idalberto Chiavenato en su obra Administración de Recursos Humanos señala *“El reclutamiento trata de atraer con selectividad mediante varias técnicas de comunicación a los candidatos con los requisitos mínimos para el puesto vacante,…”* (27).

Las organizaciones están integradas por personas, no podrían existir sin el concurso de éstas, y realizan procesos para incorporar nuevos recursos y analizan que es lo que más les conviene; los individuos necesitan incorporarse al mercado laboral pues esto les permitirá cumplir con sus metas y cubrir necesidades.

La selección de personal empieza con el proceso de reclutamiento, es decir la publicación de las vacantes y la presentación de solicitudes para cubrir los puestos vacantes. Previo a ello se habrán de identificar las plazas a cubrir y los respectivos perfiles, información que surge de una planificación adecuada de las actividades para el mediano y largo plazo. Este trabajo no se cumplirá a cabalidad si no se establecen con claridad los puestos a cubrir, y los perfiles y requisitos a considerar en la convocatoria.

El proceso de selección de personal es un trabajo orientado a la captación de fuerza laboral sobre la base de necesidades establecidas y cuyo resultado va a determinar que los mejores elementos que cumplan con perfiles establecidos ingresen a formar parte de una organización. El principal elemento de este proceso lo constituye el equipo de selección, que debe garantizar la idoneidad del personal que se incorporará a formar parte de la institución.

La planificación de recursos necesariamente debe incluir el adecuado desarrollo de los perfiles de puesto, y para las organizaciones del sector salud considerar adicionalmente

perfiles epidemiológicos a fin de cubrir adecuadamente las necesidades de los usuarios y otorgar el servicio que merecen.

Para el caso de EsSalud, el procedimiento se inicia con la autorización de las plazas a convocarse, la que debe ser emitida por la Gerencia Central de Recursos Humanos, precisando si la plaza es creación, es reemplazo o suplencia. Posteriormente se designa el comité de selección, publicación de la convocatoria, posterior evaluación y publicación de resultados. El proceso que se inicia con información sobre plazas vacantes, debe responder a una adecuada planificación de recursos. Es preciso señalar que, para el caso de entidades estatales, las plazas vacantes pueden ser cubiertas también en la modalidad de promoción interna. En el caso de EsSalud, este procedimiento está normado a través de la Carta Circular N° 150-GCGP-ESSALUD-2016.(29)

Como se indica, el perfil de puesto es la principal información que va a orientar el proceso de selección de personal y se debe proceder según lo establecido por SERVIR mediante la Ley del Servicio Civil. Considerando que nuestra Institución no ha iniciado la transición al citado régimen, se viene haciendo uso del *Anexo N° 01: Guía Metodológica para el Diseño de Perfiles de Puestos, aplicable a regímenes distintos a la Ley N° 30057*.(31) Esta guía metodológica está dirigida a orientar la labor de los jefes de las Oficinas de Recursos Humanos, quienes tienen participación importante en la elaboración de este Manual. Hay que precisar que para elaborar los Perfiles de Puesto de acuerdo a lo establecido por SERVIR, se parte de información existente en la entidad: ROF – MOF – CAP.

La información sobre los Perfiles de Puestos debe incluir las características generales y específicas de cada puesto, y que deben ser tomados en consideración para la cobertura de plazas vacantes. En el diseño de perfiles se tomarán en consideración: Funciones principales, funciones accesorias, habilidades de comunicación, idiomas, experiencia, ofimática, formación académica, capacitación específica para el cargo, habilidades, destrezas, competencias, etc. No existen habilidades buenas o malas sino habilidades diferentes necesarias a cada tipo de trabajo. Para el caso de entidades del sector salud, la ponderación a otorgar a cada una de las características está en relación al tipo de puesto a cubrir: asistencial o administrativo.

Para el desarrollo de este proceso, EsSalud ha emitido la Resolución N° 405-GCGP-ESSALUD-2016(32) a fin de uniformizar criterios y elaborar los Perfiles de Puesto.

Como parte de este trabajo deben revisar, analizar y actualizar las 114 plantillas de descripción de cargos (Ejecutivo, Administrativo y Asistencial) de acuerdo al Manual de Organización y Funciones –MOF a la fecha vigente. Dando inicio a la ejecución de este trabajo, mediante Carta Múltiple N° 002-GCGP-ESSSALUD-2016(33) se ha solicitado la acreditación de representantes.

En los procesos que se vienen llevando a cabo aún sin contar con los perfiles actualizados, se han establecido requisitos adicionales en la selección de personal que tiene funciones especializadas en determinadas áreas, tal el caso de:

- Personal para operación de equipos de radiación ( licencia otorgada por IPEN)
- Personal para áreas de Ingeniería (de acuerdo al área)
- Personal para operación de unidades móviles ( licencia de conducir profesional y certificación de no contar con multas de tránsito)

El trabajo que se ha empezado a realizar en EsSalud para elaborar los Perfiles de Puestos, está diseñado de tal manera que se ordena por módulos, cada módulo guarda relación con la estructura orgánica. Es decir:

- MODULO I : Órganos de Alta Dirección y Órganos Consultivos
- MODULO II : Órgano de Control Institucional
- MODULO III : Órganos de Asesoramiento y Órganos de Apoyo
- MODULO IV : Órganos de Línea
- MODULO V : Órganos Desconcentrados

## II.2. BASES TEÓRICAS

### - Selección de Personal

La actividad empresarial enfrenta un panorama cada vez más desafiante, la globalización, la competitividad empresarial y lo que ello representa, se imponen en el mundo laboral, abriendo grandes diferencias con aquellas empresas que se mantienen desarrollando esquemas tradicionales.

Las organizaciones tienen una ardua tarea que enfrentar para obtener mejores resultados en la utilización de sus recursos: financieros, tecnológicos y el más importante el recursos humanos. Esta es una ardua tarea a la que muchas organizaciones no le prestan la debida importancia. La captación y selección de personal debe orientarse a reclutar el personal más adecuado para cubrir las plazas vacantes teniendo en cuenta los requisitos que exige el puesto.

La selección de recursos humanos como lo señala I. Chiavenato (34) puede definirse como *...”la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la Empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.”*

Como se indica, al proceso de selección de personal debe otorgársele mayor importancia, pues a través de este procedimiento se capta personal para puestos vacantes, a cuyo término se incorporará a la entidad. De ser así, deben considerarse procesos de inducción que facilite su integración a la organización, permitiendo que las actividades a realizar sean fácilmente desarrolladas, enfrentando con éxito los retos que se le presenten.

El proceso de selección debe iniciarse con la información sobre plazas o puestos vacantes, cuyo sustento en la adecuada planificación de recursos para el mediano y largo plazo. Esta información debe precisar: número de plazas, tipo de puestos a ocupar así como los requisitos o especificaciones del cargo. Sobre la base de este informe se elaborarán los criterios de selección, los que deben trabajarse con la mayor objetividad a

-----

(34) IDALBERTO CHIAVENATTO – Administración de Personal – Quinta Edición

fin de dar transparencia a los procesos. Hay que tomar en consideración, que si de un lado tenemos las especificaciones de las plazas a convocarse, del otro lado están los

postulantes – que compitiendo por cada plaza -, precisan conocer los requisitos y/ condiciones fijados para cada una de las plazas vacantes.

La selección de personal involucra varios pasos y se desarrolla con un determinado fin: proporcionar a la empresa el personal más capacitado e idóneo. Asimismo y como parte de este proceso se genera una serie de actividades que le permiten a los que dirigen el proceso de selección, manejar información privilegiada no sólo de la estructura organizacional sino de los postulantes. En la actualidad el uso de los medios informáticos y redes sociales facilitan la difusión de las convocatorias y una mayor participación de postulantes, mayor posibilidad de cobertura a las vacantes, mayor transparencia a los procesos y consecuentemente una alta probabilidad de encontrar la persona indicada para el cargo.

Los procesos de selección que efectúan las organizaciones no surgen de un interés particular sino de una "necesidad" de cubrir puestos vacantes – por creación de plaza o cese de personal -, y que necesitan ser cubiertas para cumplir adecuadamente con el trabajo en un área determinada.

De manera general, se puede decir que todo proceso de selección tiene como finalidad captar el mayor número de postulantes que permita elegir la persona más adecuada y cubrir las necesidades de la empresa.

La ejecución de estos procesos significa un egreso considerable, no sólo en el aspecto estrictamente monetario, sino por el tiempo que demanda su ejecución. Esto obliga a una planificación adecuada, efectuar amplia difusión para obtener gran número de postulantes y así elegir al recurso más adecuado al cargo. Caso contrario, y como resultado de un proceso mal llevado, la plaza quedará desierta, se puede perder y en el mejor de los casos se generará un nuevo proceso para las que quedaron desiertas.

Esto motiva a que muchas empresas deleguen este trabajo a empresas especializadas cuya labor principal es la selección de personal, que cuentan con personal especializado para evaluar y determinar el recurso más adecuado al perfil propuesto.

Una de las medidas adoptadas para evaluar el desempeño del trabajador es la permanencia de éste en un puesto por un número de meses, tiempo en el cual el nuevo

recurso debe demostrar tener aptitud para el cargo. Sin embargo aún esto resulta cuestionable, por las variables de evaluación a que se sujetará el nuevo personal.

Se afirma y no sin razón que la selección de personal tiene como fin elegir el individuo adecuado para el cargo adecuado, o de una forma más general, escoger entre los candidatos el que cumpliendo con el perfil sea el más adecuado para cubrir la plaza vacante en la organización.

#### - **Perfil de Puesto**

El perfil de puesto es la definición que se da a los requisitos y necesidades que se establecen para que una persona cumpla a satisfacción una labor determinada dentro de una organización. La revolución industrial que se inicia en Europa en el siglo XVIII es el primer antecedente que se tiene de la división y especialización del trabajo; y fue muchos años después que se llegó a observar que los errores de la cadena de producción no eran sólo errores de máquinas sino de los trabajadores; había pues necesidad de encontrar recursos adecuados. En la actualidad esta necesidad de encontrar el recurso adecuado está generada por los cambios que se vienen dando en las organizaciones.

El primer paso en un proceso de selección es la elaboración del perfil del puesto. Esta información que incluye las características generales y específicas de cada puesto: funciones principales, funciones accesorias, habilidades, idiomas, experiencia, formación académica, capacitación específica para el cargo, destrezas, es la información más relevante y va a determinar los pasos a seguir, el tipo de pruebas a aplicar, tipo de entrevista y la designación de las personas que conducirán el proceso.

El Perfil de Puesto debe elaborarse en base a las funciones que va a cumplir el trabajador, con quienes va a interactuar (usuarios internos o externos), información a manejar. La información del perfil debe realizarse en función al puesto y no en función a personas; valorar experiencia, habilidades ( profesional – técnico ). En el supuesto que el cargo requiera de experiencia y este es asumido por alguien que no la acredite, los resultados negativos se pondrán de manifiesto de inmediato por un trabajo deficientemente realizado, lo que conlleva a incumplimiento de metas y desmotivación del resto del personal del área. De igual manera una persona muy calificada para un cargo, tampoco aporta soluciones en un puesto para el cual se encuentra sobre calificado, porque se siente

subvalorado, descontento y sus aspiraciones siempre estarán puestas en otras plazas que cubran mejor sus expectativas.

En la actualidad, la elaboración de Perfiles de Puesto para las entidades que forman parte de la administración pública, es un trabajo que debe realizarse tomando como base de la Directiva N° 001-2016-SERVIR/GDSRH – “Normas para Gestión del Proceso de Diseño de Puestos y Formulación del Manual de Perfiles de Puestos”.

#### - **Calidad en la Atención**

La calidad es un concepto que aparece por primera vez en Japón con el Dr. Kaouro Ishikawa. Es preciso que todas las organizaciones pongan especial énfasis a todo aspecto relacionado con la atención al cliente a fin de que ésta se otorgue en el marco de la calidad. Cuando un trabajador brinda un servicio, el resultado puede ser positivo o negativo. En el primer caso, el cliente ha sido bien atendido lo que no ocurre en el segundo caso. Es importante, que todas las empresas y en especial las que otorgan servicios de salud, diseñen programas de atención al cliente, los cuales deben formar parte de los procesos de inducción al personal que es captado e ingresa a formar parte de una organización.

Como una muestra de la importancia que se da a este tema, el gobierno ha emitido el D.S. 046-2014-PCM que aprueba la Política Nacional para la Calidad (37)..... *”como una herramienta de política pública fundamental para guiar de manera clara y con visión de largo plazo la implementación, desarrollo y gestión de la infraestructura de la calidad en el Perú....”*. Este documento (38) ha sido emitido con la finalidad de uniformizar acciones de protección de la salud - entre otros -, bajo estándares de calidad, considerándosele como *“ ..... una herramienta de política pública fundamental para guiar de manera clara y con visión de largo plazo, la implementación, desarrollo y gestión de la infraestructura de la calidad en el Perú”*. En una parte de este documento se asigna a la salud el carácter de *“bien público”*.

-----

( 37) <http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2014/07/DS-046-2014-PCM1.pdf>

El Ministerio de Salud ha venido en otorgar singular importancia al tema de la calidad, una muestra de ello es que en su estructura orgánica figura la Dirección de Calidad en Salud, que como parte de su trabajo señala *“La calidad se reconoce explícita y fehacientemente como un valor en la cultura organizacional de los establecimientos del Sistema de Salud,...”* (40)

Asimismo, el Ministerio de Salud en la publicación de los *Lineamientos de Política Sectorial 2002 – 2012* (41), en el que figuran siete principios básicos, uno de ellos está referido a la calidad, en los siguientes términos: *3.6.- La calidad de la atención es un derecho ciudadano”*.

Otra mención sobre este tema en sus documentos normativos la efectúa el MINSA en el Plan Operativo Institucional del año 1995 – 2000, cuando señala como lineamiento de política *“la reestructuración del sector en función de una mayor accesibilidad, competitividad y **calidad** de la atención de salud...”*(42). Tiene emitidas además, diversas normas sobre Políticas de Calidad, con la finalidad de orientar las acciones del sector. Estos documentos han sido recogidos y sistematizados en el Documento Técnico aprobado a través de la R.M. 519-2006/MINSA – Sistema de Gestión de la Calidad en

En un trabajo realizado por el Ministerio de Salud, se mencionan de manera especial motivos que originan atención carente de calidad: *...”debilidad en materias de competencias y destrezas técnicas y ausencia de trabajo en equipo y de relaciones de confianza adecuadas...”* (45)

En una monografía sobre *Garantía de calidad de la atención de salud en los países en desarrollo* se consideran ocho dimensiones de la calidad, (46) que consideramos deben ser tomadas en consideración cuando se trata de desarrollar perfiles de puestos para la captación de recursos humanos:

1. Competencia profesional
2. Acceso a los servicios
3. Eficacia
4. Satisfacción del cliente
5. Eficiencia
6. Continuidad
7. Seguridad
8. Comodidad

En el Perú hasta inicios de la década de los 90, las políticas emitidas desde el ente rector no dan mayor importancia a la calidad, es decir, no era un tema que revestía

importancia. Es en el año 2009 que el Ministerio de Salud emite un documento técnico “Política Nacional de Calidad en Salud”(47) donde se hace un análisis sobre la situación de la calidad en salud y se diseñan Políticas Nacionales, cuya aplicación es de carácter obligatorio para todas las entidades prestadoras de servicios de salud.

La emisión de este documento técnico, pone de manifiesto la preocupación del Ministerio de Salud en el tema de la calidad. Sin embargo, ya en el año 1996 se habían diseñado normas para el Sistema de Acreditación de Hospitales como una forma de

En lo que respecta a EsSalud, se han emitido normas modificando su estructura orgánica, dirigidas a darle mas coherencia con los fines institucionales. Así es como se ha emitido la Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 767-PE-ESSALUD-2015 que aprueba el texto actualizado y concordado del Reglamento de Organización y Funciones del Seguro Social de Salud – EsSalud(48).

**El Plan de Gestión de la Calidad del Seguro Social de Salud** (52), tiene diseñadas importantes estrategias que deben ser implementadas para desarrollar un sistema de trabajo con calidad en todas las áreas de la Institución. El Plan considera pasos importantes que deben cumplirse

1. *Generar compromisos por la calidad para la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en los diferentes niveles (Órganos Centrales /Órganos Desconcentrados / Órganos Prestadores Nacionales e Instituciones Prestadoras del Servicio de Salud).*

2. *Involucrar a todos los colaboradores en la implementación de la cultura de calidad, a través de la identificación y uso de procesos, herramientas y técnicas necesarias para la mejora continua de la calidad y trato humanizado en salud.*

3. *Desarrollar mecanismos participativos y multidisciplinarios que logren generar en el personal un trato humanizado reconociendo que nuestros Asegurados son y serán nuestra prioridad.*

4. *Promover la investigación operativa que apoye la toma óptima de decisiones en los servicios, y la planificación de sus actividades para el mejoramiento continuo.*

5. *Incorporar a nuestros Asegurados en el proceso de mejora continua de la calidad de los servicios de salud y en la vigilancia de la calidad de los servicios de salud, a través de las encuestas de satisfacción y plataformas de escucha.*

6. *Generar información sobre la evaluación de la calidad de los servicios de salud, la satisfacción de los usuarios, entre otros.*

*7. Incorporar la Acreditación de las Instituciones Prestadoras del Servicio de Salud como el instrumento que permita incentivar y reconocer el logro de altos estándares de calidad.*

Cuando se trata de establecer pautas para trabajar con calidad en las instituciones que brindan servicios de salud, debe ponerse especial atención no sólo las expectativas del paciente sino las normas técnicas emitidas por el ente rector, que para el caso de EsSalud están dictadas por el Ministerio de Salud.

Debemos tener en cuenta que no existe una sola definición de calidad a aplicar en todos los casos, se podría considerar la siguiente definición para definir la calidad en los servicios de salud: *“La calidad de la atención técnica consiste en la aplicación de la ciencia y tecnología médicas en una forma que maximice sus beneficios para la salud sin aumentar en forma proporcional sus riesgos. El grado de calidad es, por consiguiente, la medida en que se espera que la atención suministrada logre el equilibrio más favorable de riesgos y beneficios” (53).*

Los usuarios de los servicios de salud al expresar su opinión sobre la calidad de los servicios que reciben, evalúan diversas variables, siendo la más significativa el trato recibido por parte del personal, no sólo de los profesionales de la salud de quienes reciben directamente la atención, sino del personal técnico y/o administrativo que verifica o determina el acceso a los servicios.

El trabajo con calidad en este sector debe tender a cubrir las expectativas de los usuarios, partiendo de un trabajo en equipo concebido desde todas las áreas, para lo cual se deben desarrollar estrategias que motiven el trabajo que se desarrolla con creatividad y competencias. Debe considerarse también que para desarrollar un trabajo con calidad es importante contar con el soporte de herramientas tecnológicas y el equipamiento necesario que garanticen el mejor uso de los recursos y una adecuada cobertura de salud.

-----  
(53) <http://www.minsa.gob.pe/dgsp/documentos/boletines/Boletin28.pdf>

Para evaluar un trabajo con calidad en el sector salud se tienen que considerar también otras variables como: deficientes remuneraciones, falta de acreditación de los establecimientos, instalaciones físicas inadecuadas, sobrecarga de trabajo, falta de comunicación por sobrecargada estructura orgánica, débil empoderamiento de los usuarios por desconocimiento de sus deberes y derechos; problemas que deben ser analizados en forma integral a fin de otorgar una solución integral y adecuada.

EsSalud en su trabajo de mejorar los procesos de calidad y mejora de la atención emite la Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 393-PE-ESSALUD-2016 que aprueba el *“Plan de Gestión de la Calidad del Seguro Social de Salud – ESSALUD 2016”*.

En este documento se considera como su Objetivo Específico – OE3 *“ Promover la eficiencia y efectividad de los procesos organizacionales por medio de acciones de mejora continua enfocadas en la reducción de los costos de la no calidad e incrementar la satisfacción de nuestros usuarios internos y externos.”*. (54)

La calidad de atención en las instituciones prestadoras de servicios de salud, ha devenido en un punto de vital importancia, y la oficina encargada de dirigir los procedimientos de incorporación de recursos humanos ha sido dotada de herramientas que le permiten evaluar adecuadamente el recurso humano que debe ingresar a la Institución a fin de que esté preparado para afrontar diversas contingencias y otorgar la atención que requieren las personas que acuden a los establecimientos en busca de prestación especializada. Los usuarios exigen un servicio con calidad, confiable, oportuno, con precios razonables, entre otros, por lo que las instituciones de salud deben poner especial énfasis en la selección de su personal y el mejoramiento de procesos.

Es así, que las entidades prestadoras de salud trabajan de manera acelerada optimizando los procesos de atención al cliente, trabajo que parte necesariamente de un análisis de la situación de cada establecimiento en el que obligatoriamente se debe considerar al recurso humano, sea asistencial o administrativo. Como resultado de este análisis se establecerán las principales causas de insatisfacción, para luego planificar trabajos de mejora continua, dotación de recurso humano adecuado, mejorar horarios de atención, mejoramiento de infraestructura, equipamiento, provisión oportuna de bienes estratégicos, etc.

-----  
(54) <http://ww3.essalud.gob.pe:8082/observatorio/resources/uploaded/files/PlanGestionCalidad-2016.pdf>

Como parte de este trabajo, EsSalud viene realizando eventos de capacitación que ponen especial énfasis en la atención al cliente y el mejoramiento de la calidad, una muestra de ello es el lema adoptado para el año 2016 “*Humanizando el Seguro Social*” (55), trabajo desarrollado y orientado con gran énfasis desde la Sede Central para todas las Redes Asistenciales a nivel nacional.

También hay que resaltar que el Estado Peruano con la finalidad de proteger los derechos en salud de cada peruano, ha creado la Superintendencia de Servicios de Salud – SUSALUD. Su campo de acción es amplio y abarca todas las instituciones prestadoras de servicios de salud, siendo su principal línea de acción: *la promoción y protección de los derechos en salud.*(56)

El trabajo desarrollado por SUSALUD y dirigido a todas las entidades prestadoras de servicios de salud, involucra también a EsSalud como entidad que brinda estos servicios. Como parte de su trabajo SUSALUD supervisa que los servicios se otorguen en condiciones de calidad y confiabilidad. En este aspecto, evalúa que los establecimientos por el nivel que ostentan, cuenten con los especialistas necesarios para la atención que ofertan, vale decir, deben contar con personal preparado para los servicios que ofertan. De no ser así, SUSALUD cuenta con las facultades necesarias para aplicar sanciones.

De acuerdo a lo expuesto, la calificación de un servicio con calidad está vinculada estrechamente al personal encargado de brindar el servicio. Es preciso pues contar no sólo suficiente en número sino con capacidades y competencias para el trabajo a realizar. La captación de recursos humanos debe realizarse bajo perfiles adecuadamente elaborados (perfiles de puestos), y para cubrir plazas previamente establecidas como resultado de una adecuada planificación, a mediano y largo plazo, a fin de evitar duplicidad de funciones o sobrecarga laboral. En ambos casos, se generará atención de mala calidad.

No se puede dejar de tomar en consideración la valoración que el usuario tiene de la calidad, donde confluyen diferentes elementos que están dados por la amabilidad en la atención, oportunidad, accesibilidad, rapidez, horarios, cumplimiento, infraestructura, etc.; que son aspectos a tener en cuenta cuando se trata de brindar un servicio con estándares de calidad.

-----

(55) (56) [http://www.essalud.gob.pe/transparencia/pdf/manuales/manual\\_identidad\\_grafica\\_EsSalud2016.pdf](http://www.essalud.gob.pe/transparencia/pdf/manuales/manual_identidad_grafica_EsSalud2016.pdf)

El servicio de calidad, además de considerar las expectativas de los usuarios debe ponderar que el recurso humano será seleccionado bajo un perfil adecuado al cargo que

desempeña, lo que significa que estará preparado para realizar el trabajo para el cual se le contrata, con motivación suficiente para estar a la altura de las necesidades de los usuarios y brindar el servicio que éstos merecen.

Existen opiniones diversas que señalan que la diferencia de una empresa a otra no se encuentra en los productos que ofertan sino en la calidad del servicio que se brinda, una atención personalizada. Las instituciones prestadoras de servicios de salud, precisan afinar procedimientos a fin de que todo el personal se involucre en los fines institucionales, de allí que los procesos de mejora continua deben ir a la par que los eventos de capacitación en los que deben estar involucrados todos los estamentos a efecto de lograr un trabajo de conciencia y una sola opinión sobre las decisiones a adoptarse para mejorar la atención.

Como se deja señalado, es importante que se brinde atención en condiciones de calidad, y siendo la salud un derecho consagrado en la Constitución, es preciso que este servicio se brinde a la altura de las necesidades que merece la población, aunque el nivel de calidad alcanzado a la fecha por las instituciones públicas, dista mucho de ser percibido por los usuarios con nivel de satisfacción. Ante las deficiencias existentes a la provisión de equipamiento y bienes estratégicos, deben afinarse los procedimientos para la contratación de personal, y suplir esto con la capacidad y habilidades de los recursos humanos.

Cuando se evalúa la atención en salud y se considera la calidad del servicio como uno de sus componentes más importantes, es preciso abordar el tema en forma global valorando diferentes enfoques, tal como señala el documento técnico Política Nacional de Calidad en Salud(57):

- . *Calidad en salud como expresión del desarrollo humano*
- . Calidad en salud como expresión de derecho a la salud **DERECHO A LA SALUD CON CALIDAD**
- . Calidad en salud como enfoque gerencial en las organizaciones de salud
- . Calidad en salud como estrategia de desarrollo y mejoramiento de los servicios de salud

### II.3. MARCO CONCEPTUAL

En resumen, se puede definir la de selección de personal como un proceso que se inicia con un requerimiento debidamente sustentado, en el que se establece el perfil y las competencias de la plaza, posteriormente se efectúa la convocatoria, evaluación y luego escoger entre los candidatos a aquel o aquellos que cumplen los requisitos para desempeñar mejor la labor para la cual se efectúa la convocatoria.

La elaboración de Perfiles de Puestos constituye la base de todo sistema de gestión de recursos humanos, que por su naturaleza es esencialmente organizativa. En el sector público, el proceso de diseño de puestos está normado a través de la Directiva N° 001-2016-SERVIR/GDSRH.(62) Esta guía metodológica da las pautas necesarias para la elaboración de los Manuales de Perfiles de Puestos, documento que contiene todos los Perfiles de Puestos. En la elaboración de los Perfiles de Puestos se debe tomar en consideración: la Misión y Visión de la Institución, estructura orgánica, MOF, ROF, funciones principales y accesorias, y especialmente las competencias inherentes a cada uno de los puestos.

El diseño de nuevos Perfiles de Puestos considerará el análisis de las funciones claves y principales funciones. Asimismo, debe tenerse en consideración la relación del trabajador con su entorno organizacional.

Si se considera que el perfil de puesto es el elemento base del Sistema de Recursos Humanos, éstos deben ser elaborados con mucha acuciosidad, pues representa la base de los procesos cuya finalidad es la incorporación del recurso humano más idóneo a la organización, de allí la conveniencia de que esto sea resultado de un trabajo eminentemente técnico, que le permita a la entidad contar con recursos humanos adecuados a cada puesto.

Respecto a la calidad, se considera como el principal exponente en gestión de la calidad a William Edwards Deming,(63) La filosofía de Deming se base en catorce principios fundamentales cuyo objetivo primordial era transformar la empresa para hacerla competitiva.

---

(60) <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010e/826/Marco%20conceptual%20de%20la%20seleccion%20de%20personal.htm>

(61) [http://storage.servir.gob.pe/lsc/directiva/Directiva\\_001-2016-SERVIR-GDSRH\\_Anexo\\_2.pdf](http://storage.servir.gob.pe/lsc/directiva/Directiva_001-2016-SERVIR-GDSRH_Anexo_2.pdf)

(62) [http://storage.servir.gob.pe/lsc/directiva/Directiva\\_001-2016-SERVIR-GDSRH\\_Anexo\\_2.pdf](http://storage.servir.gob.pe/lsc/directiva/Directiva_001-2016-SERVIR-GDSRH_Anexo_2.pdf)

(63) [http://maestrosdelacalidadac103611.blogspot.pe/p/william-edward-deming\\_23.html](http://maestrosdelacalidadac103611.blogspot.pe/p/william-edward-deming_23.html)

En los últimos años, los países han realizado importantes modificaciones en la organización de sus sistemas de salud, y como parte importante de ello ha realizado importantes reformas en la calidad de la atención, como uno de los pilares fundamentales en la prestación de servicios de salud. En la actualidad, la calidad de la atención es un requisito fundamental orientado a otorgar seguridad a los usuarios, reduciendo al máximo los riesgos en la prestación de servicios; y en el campo de las entidades prestadoras de servicios de salud, se han intensificado los trabajos para implementar sistemas de gestión de calidad con bastante éxito.

### **III.- OBJETIVOS**

#### **III.1 OBJETIVO GENERAL**

La elaboración de nuevos Perfiles de Puestos en EsSalud es un trabajo que reviste especial importancia, pues va a permitir identificar las funciones de cada puesto, estableciendo sus requisitos, habilidades y competencias inherentes a cada uno de ellos. Reviste especial importancia definir nuevos Perfiles de Puestos en EsSalud, en vista al creciente desarrollo tecnológico, cultural y los nuevos perfiles epidemiológicos propios de la región. Todo ello va a permitir definir las características de cada puesto, competencias, atribuciones teniendo siempre en consideración la misión, visión y estructura orgánica de la entidad.

La aplicación de los nuevos Perfiles de Puestos en los procesos de selección, va a mejorar la captación y selección de recursos humanos, con conocimientos, formación académica, competencias y atribuciones más afines a cada plaza; consecuentemente mejorará la calidad de atención, en todas las áreas de la Red Asistencial La Libertad..

#### **III.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Establecer como la elaboración de nuevos Perfiles de Puestos permitirá identificar y mejorar la selección de personal
- Determinar cómo la aplicación de los nuevos Perfiles de Puestos contribuirá en la mejora de la calidad de atención en EsSalud La Libertad

## **IV.- HIPÓTESIS Y VARIABLES**

### **IV.1. HIPÓTESIS**

#### **IV.1.1.HIPÓTESIS GENERAL**

- Establecer la relación que existe entre el diseño de nuevos Perfiles de Puestos y la calidad de atención al usuario en EsSalud La Libertad.

#### **IV.1.2.HIPÓTESIS ESPECÍFICAS**

- Determinar la importancia de la información que debe contener los nuevos Perfiles de Puesto para la selección de personal idóneo en la plaza convocada a concurso.

- Establecer cómo la definición de los nuevos Perfiles de Puesto contribuye a mejorar el desempeño del personal y en consecuencia la mejora de la calidad de atención.

- Identificar como la mejora de la calidad de atención genera como proceso de retroalimentación un recurso humano más identificado con la Institución.

### **IV.2. VARIABLES-**

- Nuevos Perfiles de Puestos
- Calidad en el servicio de atención

## **V.- ESTRATEGIA METODOLÓGICA**

### **V.1. TIPO Y NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN.**

El presente trabajo se desarrolla mediante método de investigación no experimental, que implica que se observarán los fenómenos tal como ocurren, sin intervenir en su desarrollo. Es descriptivo correlacional porque va a describir la relación entre las variables de la investigación.

Se aplica el método analítico y deductivo para plantear modelos de nuevos perfiles de puestos, en pos de establecer la nueva forma de captación de personal que permitirá obtener ventajas altamente competitivas a la Institución. Se recurrirá a bibliografía e información de la entidad que facilite la propuesta de nuevos Perfiles de Puestos.

## VI.- CONCLUSIONES

1. La actualización de los perfiles de puestos es un trabajo que se ha iniciado en EsSalud, como una necesidad urgente de actualizar y revisar las plantillas de descripción de cargos, base para el desarrollo de los procesos de selección de recursos humanos.
2. La Resolución N° 405-GCGP-ESSALUD-2016 se ha emitido teniendo como marco regulatorio el Decreto Legislativo 1023, que crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR y la Resolución N° 161-2013-SERVIR/PE ( 65) que aprueba la Directiva N° 001-2013-SERVIR/GDSRH, que establece los lineamientos para la elaboración, aprobación, implementación y actualización del Manual de Perfiles de Puestos.
3. EsSalud como institución del sector salud debe adecuar sus capacidades que le permitan acreditar ante el Ministerio de Salud, el nivel de atención de cada uno de sus establecimientos, sobre la base de capacidades tecnológicas y de recursos humanos, para lo cual es preciso que adecúen sus procesos de selección de personal a los nuevos retos que establecen las políticas públicas de calidad en salud (Res. 727-2009/MINSA) a fin de hacer frente con éxito los problemas sanitarios.
4. La singularidad del Sector Salud, obliga a que los procesos para captar recurso humano deba seleccionar a la persona más idónea, sobre la base de nuevos Perfiles de Puesto, cumpliendo los requisitos que se establecen a este fin.
5. En vista a los documentos citados, es evidente la necesidad de actualizar el marco normativo que se aplica actualmente en EsSalud para la selección de personal - Resolución N° 1424-GCRH-OGA-ESSALUD-2008 -, ( 66), por ser un documento que por el tiempo transcurrido desde su emisión deviene en inaplicable, dados los cambios organizacionales, tecnológicos y de perfiles epidemiológicos. El actual Perfil Básico de Cargos se aplica en base a una estructura muy generalizada para todos los niveles y áreas de la Institución, y considera:

---

(64 ) <http://www.essalud.gob.pe/normatividad-institucional/>

(65) <http://files.servir.gob.pe/WWW/files/Ley%20del%20Servicio%20Civil/Res161-2013-SERVIR-PE.pdf>

(66) [http://www.essalud.gob.pe/transparencia/pdf/informacion/Res1424\\_GCRH\\_2008\\_man\\_perf.pdf](http://www.essalud.gob.pe/transparencia/pdf/informacion/Res1424_GCRH_2008_man_perf.pdf)

- Descripción del cargo

- Código del cargo (identificación)
- Grupo ocupacional
- Nivel - formación – experiencia – conocimientos complementarios)

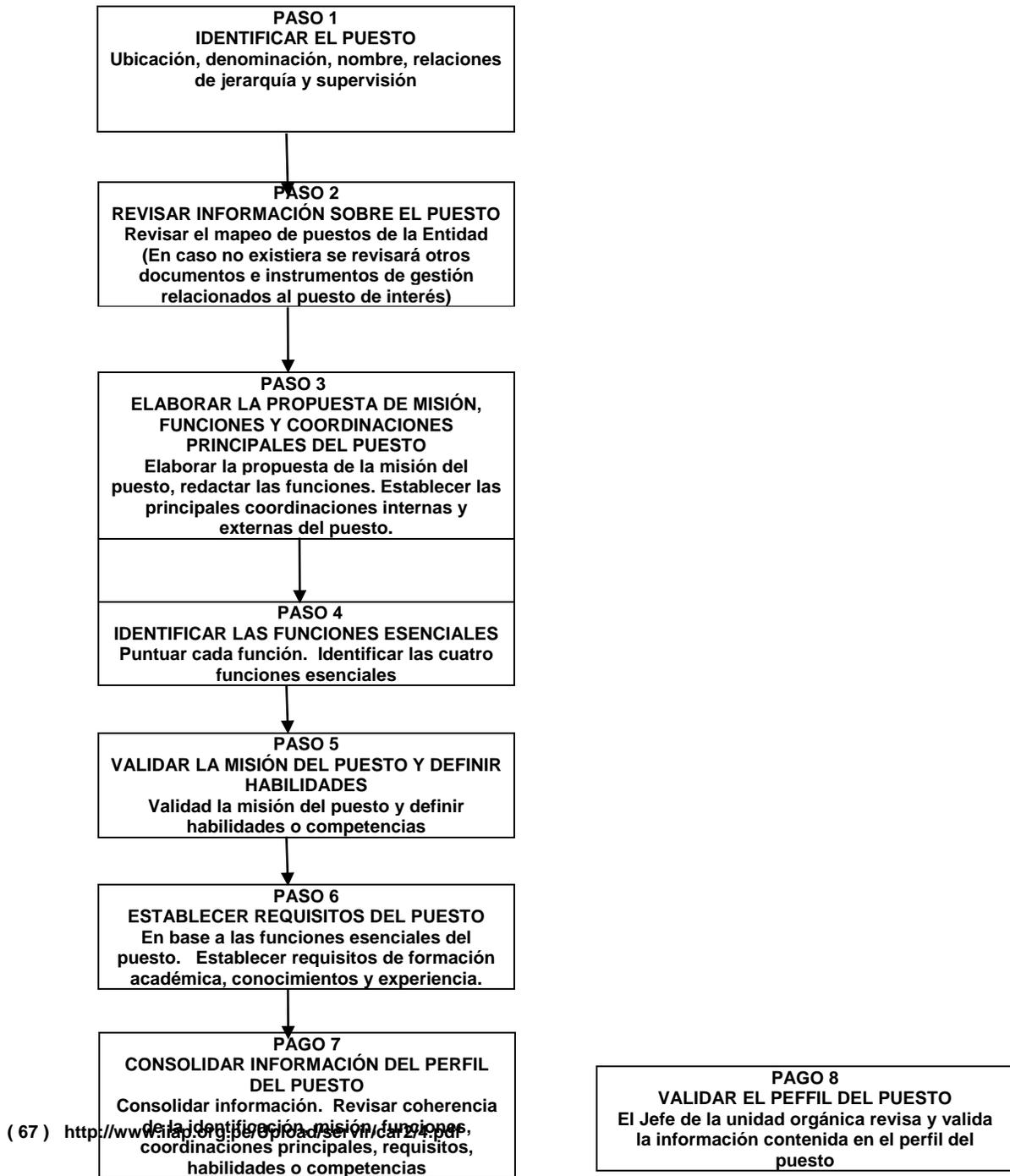
Es en base a todo lo señalado que se hace imperativo la elaboración de los nuevos Perfiles de Puesto que se deberán aplicar en los procesos de selección de personal en EsSalud, a fin de captar recursos humanos más acorde a los cambios culturales, sanitarios y tecnológicos, lo que contribuirá a mejorar la calidad de atención en los establecimientos de la Red Asistencial La Libertad.

Se anexan proyectos de perfiles de puestos para las áreas de Recursos Humanos, Contabilidad y Control Patrimonial.

## **FLUJOGRAMA DE ELABORACIÓN DE PERFILES DE PUESTOS**

## REFERENTE DEL PUESTO

## JEFE DE LA UNIDAD



## AREA RECURSOS HUMANOS

**PUESTO** : **ASISTENTE DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**Unidad Orgánica** : Administración

**Dependencia jerárquica lineal** : Jefe de Recursos Humanos

**Funciones**

1. Recopilar y sistematizar la información necesaria para mantener actualizado y organizado el acervo documentario de recursos humanos
2. Colaborar en las actividades de recursos humanos en el ámbito de su competencia.
3. Realizar el seguimiento a las actividades operativas en el ámbito de su competencia.

**Formación académica**

1. Formación Académica : Técnica superior o universitaria
2. Especialidad : Administración, Ingeniería Industrial, Psicología, Relaciones Industriales, Economía, Derecho, Asistente Social.
3. Situación académica : Egresado

**Conocimientos**

1. Conocimientos Técnicos : Gestión de Recursos Humanos
2. Cursos y/o programas de especialización: No necesarios

**Experiencia**

1. Experiencia general : no necesaria
2. Experiencia específica : no necesaria

**AREA RECURSOS HUMANOS**

**PUESTO** : **ANALISTA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**Unidad Orgánica** : Administración

**Dependencia jerárquica lineal** : Jefe de Recursos Humanos

#### **Funciones**

1. Ejecutar las actividades de gestión de recursos humanos de acuerdo a la normativa vigente.
2. Recopilar, procesar y sistematizar la información requerida para la elaboración de informes técnicos relativos a los procesos de recursos humanos.
3. Atender las consultas y solicitudes de los servidores respecto a los procesos de recursos humanos
4. Generar estadísticas e informes a partir de la información de recursos humanos
5. Mantener actualizada y organizada la información relativa a los procesos de recursos humanos.

#### **Formación académica**

1. Formación académica : Universitaria
2. Especialidad : Administración, Ingeniería Industrial, Psicología. Relaciones Industriales, Economía, Derecho.
3. Grado : Bachiller o título universitario

#### **Conocimientos**

1. Conocimientos Técnicos : Gestión Pública – Legislación Laboral – Gestión de Recursos Humanos.

2. Cursos de Especialización : En gestión de recursos humanos o similares

**Experiencia**

1. Experiencia general : dos años
2. Experiencia Específica : un año en el sector público

## **AREA CONTABILIDAD**

**PUESTO** : **ANALISTA DE CONTABILIDAD**

**Unidad Orgánica** : Administración

**Dependencia jerárquica línea** : Jefe de Contabilidad

### **Funciones:**

1. Ejecutar los procesos técnicos del sistema de contabilidad, de acuerdo a la normativa vigente.
2. Recopilar, procesar y analizar los datos contables e información relacionada
3. Ejecutar y mantener actualizado el registro de operaciones contables.
4. Elaborar y analizar los anexos financieros e información complementaria
5. Elaborar los estados financieros, presupuestarios y complementarios en forma mensual, trimestral, semestral y anual (de acuerdo a normatividad)
6. Realizar arqueos y conciliaciones

### **Formación académica.**

1. Formación académica : Universitaria
2. Especialidad : Contabilidad, Administración, Economía o afines
3. Grado : Bachiller

### **Conocimientos**

1. Conocimientos técnicos : Contabilidad gubernamental – Sistemas Administrativos del Estado relacionados a la

especialidad – Manejo de herramientas tecnológicas y de administración financiera

2. Cursos de especialización : Cursos en contabilidad pública, tributación, finanzas, auditoría y sistemas administrativos del Estado relacionados a la especialidad.

Manejo del Sistema SAP y conocimiento del SEACE

### **Experiencia**

1. Experiencia general : Dos años
2. Experiencia específica : Un año desempeñando funciones relacionadas a la especialidad en el sector público.

## **AREA CONTABILIDAD**

**PUESTO** : **ASISTENTE DE CONTABILIDAD**

**Unidad Orgánica** : Administración

**Dependencia jerárquica lineal** : Jefe de Contabilidad

### **Funciones**

1. Recopilar y sistematizar la información de carácter administrativo con incidencia contable
2. Colaborar en las actividades de contabilidad, en el ámbito de su competencia
3. Hacer seguimiento a la gestión documentaria contable

### **Formación académica**

1. Formación académica : Técnica o universitaria
2. Especialidad : Contabilidad, Administración, Economía o afines
3. Situación académica : Egresado

### **Conocimientos**

1. Conocimientos técnicos : Contabilidad

### **Experiencia**

1. Experiencia general : Un año en actividades similares
2. Experiencia específica : No necesaria

## **AREA CONTABILIDAD**

**PUESTO** : **ESPECIALISTA DE CONTABILIDAD**

**Unidad Orgánica** : Administración

**Dependencia jerárquica lineal** : Jefe de Contabilidad

### **Funciones**

1. Ejecutar y validar la ejecución de ingresos y gastos y otros afines, según normativa vigente.
2. Coordinar y supervisar, las actividades de contabilidad en el ámbito de su competencia
3. Proponer normativas con lineamientos para implementación de las normas vigentes en materia de contabilidad
4. Elaborar los estados financieros, presupuestarios y complementarios en forma mensual, trimestral, semestral y anual.(de acuerdo a normatividad)
5. Elaborar informes técnicos en el ámbito de su competencia
6. Consolidar y analizar la información sobre pago de tributos y aportes.
7. Hacer seguimiento y proponer las mejoras oportunas de los procesos de contabilidad, en el ámbito de su competencia.

### **Formación académica**

1. Formación académica : Universitaria
2. Especialidad : Contabilidad, Administración, Economía o afines
3. Grado : Bachiller

4. Situación académica : Titulado, colegiado y habilitado

### **Conocimientos**

1. Conocimientos técnicos : Gestión Pública – Contabilidad Gubernamental – Sistemas Administrativos del Estado relacionados a la materia – Manejo del Sistema SAP – SEACE - Otras herramientas de administración financiera

2. Cursos de especialización : Cursos de especialización en contabilidad pública, tributación, finanzas, auditoría, sistemas administrativos relacionados a la materia.

### **Experiencia**

1. Experiencia general : Cuatro años

2. Experiencia específica : Dos años en funciones relacionadas a la especialidad y un año en el sector público.

## **AREA CONTROL PATRIMONIAL**

**PUESTO** : **ASISTENTE DE CONTROL PATRIMONIAL**

**Unidad Orgánica** : Administración

**Dependencia jerárquica lineal** : Jefe de Control Patrimonial

### **Funciones**

1. Recopilar y sistematizar la información necesaria para las actividades de control patrimonial
2. Colaborar en las actividades de control patrimonial en el ámbito de su competencia
3. Llevar el registro del margen institucional

### **Formación académica**

1. Formación académica : Técnica superior o universitaria
2. Especialidad :  
Administración, Ingeniería Industrial,  
Contabilidad o afines.
3. Situación académica : Egresado

### **Conocimientos**

1. Conocimientos técnicos : No necesarios

### **Experiencia**

1. Experiencia general : Un año en actividades similares

2. Experiencia específica : No necesaria

## **VII.- RECOMENDACIONES**

- 1° Se debe dar prioridad al proceso de actualización y elaboración del nuevo “Manual de Perfiles de Puestos”. La Red Asistencial La Libertad deberá acreditar su representante ante la Sub Gerencia de Programación de Recursos Humanos de la Gerencia de Políticas y Organización del Recurso Humano de la Gerencia Central de Gestión de las Personas y facilitar toda la información necesaria que permita culminar este trabajo con éxito.
- 2° Gestionar en el nivel central de la Institución, la pronta emisión y aprobación del nuevo Manual de Perfiles de Puestos para su difusión e implantación en los procesos de selección de personal, a realizarse a nivel nacional.
- 3° En base a los Nuevos Perfiles de Puestos, se deben reenfocar los procesos de selección adecuándolos a las actuales políticas públicas de calidad en salud, en el marco de las normas dictadas por SERVIR.

## FUENTES BIBLIOGRAFICAS

- Bohlader, George; SNELL, Scout y SHERMAN, Arthur. *Administración de recursos humanos*. 12va ed. México: Thomson Learning, 2002. p 708.
- Botero B, Emiliano y VELÁSQUEZ DE J, Teresa. *Evaluación de un proceso de selección de personal*. En: Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Vol 5, No 1. (1986); p 6-21. ISSN: 0120-3800.
- Castro, L. & Paz, J. *Gestión de Recursos Humanos*.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* - McGraw-Hill. Interamericana Editores S.A.
- Donabedian, Avedis (2001) *Revista de Calidad Asistencial*
- Ishikawa, K. (1986) *¿Qué es el control de calidad?*. Editorial Norma. Bogotá, Colombia.
- Petrera, M; & Seinfeld, J. (2007). *Repensando la salud en el Perú*. Universidad del Pacífico. Lima, Perú.
- Sánchez, H. (2003). *La calidad de servicio en el sector hospitalario: Estudio comparativo entre entidades estatales y privadas*.
- Sikula, A. y J. McKenna (1994): *Administración de recursos humanos. Conceptos prácticos*, Ed Limusa S.A., México, 502 pp.
- Tipacti, L. (2000). *Evaluación de la calidad de la atención de los servicios de la consulta externa en los hospitales públicos de Lima Metropolitana y Callao*. Lima, Perú.
- Directiva N° 001-2013-SERVIR/GDSRH – Normas para la Formulación de Manuales de Perfiles de Puestos*
- Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH - Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las Entidades Públicas.*
- Documento Técnico – Política Nacional de Calidad en Salud – RM. N° 727-2009/MINSA*
- Reglamento de Organización y Funciones de EsSalud*
- Resolución N° 1424-GCRH-OGA-ESSALUD-2008 – Aprueba el Manual de Perfiles Básicos de los Cargos*
- Resolución N° 393-PE-ESSALUD-2016 – Plan de Gestión de la Calidad 2016-2017*
- Resolución N° 1030-GCGP-ESSALUD-2015 – Normas que rigen la Selección de Personal en el Seguro Social de Salud - EsSalud*
- Reglamento General de la Ley N° 30057 – Ley del Servicio Civil*

*El Servicio Civil Peruano – Antecedentes, Marco Normativo Actual y Desafíos para la Reforma – Mayo 2012.*

*Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía en las Entidades de la Administración Pública.- Julio 2015*

*SERVIR – El Servicio Civil Peruano*

*Memoria Anual EsSalud 2015*

## **WEBGRAFIA**

Beltrán, E. (1998, p.149) *Reclutamiento y Selección*. Relación entre la calidad de gestión de recursos humanos y mejora en la atención de los pacientes. En Blog monografias.com Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos85/relacion-calidad-rr-hh-y-atencion-pacientes/relacion-calidad-rr-hh-y-atencion-pacientes2.shtml>

Gutiérrez, R. (2003, p. 05) *La satisfacción del paciente como medida de la evaluación de la calidad*. Relación entre la calidad de gestión de recursos humanos y mejora en la atención de los pacientes. En blog monografías.com. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos85/relacion-calidad-rr-hh-y-atencion-pacientes/relacion-calidad-rr-hh-y-atencion-pacientes2.shtml>

Ishikawa, (2000) *Calidad percibida por los usuarios externos e internos frente a los servicios que reciben en los centros de referencia para infecciones de transmisión sexual (CERITS) de la DISA II Lima-Sur (Agosto a Octubre del 2011)*. Tesis para optar Grado Magister en Gerencia Social. Recuperado

[http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4657/VELIZ\\_MARIA\\_VILLANUEVA\\_RUTH\\_CALIDAD\\_INFECIONES.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4657/VELIZ_MARIA_VILLANUEVA_RUTH_CALIDAD_INFECIONES.pdf?sequence=1)

Plan Estratégico Institucional (2012-2016) *Diagnóstico Institucional*. Recuperado de <http://www.essalud.gob.pe/>

Setó, D. (2004, p.53). *De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente*. Relación entre la calidad de gestión de recursos humanos y mejora en la atención de los pacientes. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos85/relacion-calidad-rr-hh-y-atencion-pacientes/relacion-calidad-rr-hh-y-atencion-pacientes2.shtml>

Velásquez Solano, Hugo (2003, p.78). *Formación en la calidad del servicio*. En Blog monografías.com Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos85/relacion-calidad-rr-hh-y-atencion-pacientes/relacion-calidad-rr-hh-y-atencion-pacientes2.shtml>

Zurita, B. (1996, Vol. 57, N°4). *Calidad de la Atención de la Salud*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Recuperado de [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/anales/v58\\_n1/casalud.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/anales/v58_n1/casalud.htm)

<http://www.essalud.gob.pe/nuestra-institucion>