



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMERICA

Proyecto Políticas en Salud

ORGANIZA – Recursos Humanos

Herramienta para la elaboración de perfiles de puesto

Guía Metodológica

Autora: Luisa Hidalgo

Para ser usada principalmente por las oficinas
de Recursos Humanos y las Unidades Orgánicas



Junio, 2015

Diseño y/o validación y/o aprobación

Esta herramienta es producto del trabajo colaborativo con las siguientes dependencias:

Ministerio de Salud

- Dirección de Gestión del Desarrollo de Recursos Humanos
- Instituto de Gestión de Servicios de Salud
- Red de Salud Lima Este Metropolitana

Región Ayacucho

- Dirección Regional de Salud de Ayacucho
- Redes de Salud de la DIRESA Ayacucho

Región San Martín

- Gobierno Regional de San Martín
- Dirección Regional de Salud de San Martín
- Redes de Salud de la DIRESA San Martín

Universidades

- Médicos Residentes de Administración de Salud de la Universidad Peruana Cayetano Heredia
- Médicos Residentes de Gestión de Servicios de Salud de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Asistencia Técnica del Proyecto USAID | Perú | Políticas de Salud

- Luisa Hidalgo
- Yazmin Pariamachi
- Luz Illescas
- Carlos Bendezú
- Luis Silva
- Rita Vela
- Miguel Vela
- Esther Sánchez
- Aida Navarro
- Oscar Bueno

Esta herramienta fue elaborada por el proyecto USAID | Políticas en Salud en estrecha colaboración con instituciones públicas, su desarrollo recibió la asistencia técnica y financiera de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), a través de Abt Associates Inc. USAID entrega la versión para Internet de esta herramienta a la Facultad de Medicina de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos para su uso y actualización, en el entendido que mejorará la pertinencia formativa de los estudiantes de pre y post grado de ciencias de la salud.

Las opiniones, ideas y contenidos expresados en esta herramienta no necesariamente reflejan las de USAID o sus empleados.

**ORGANIZA – Recursos Humanos
Herramienta para elaborar perfiles de puesto**

GUÍA METODOLÓGICA

Índice

Introducción.....	3
1. Generalidades	4
1.1 Definiciones operativas	4
1.2 ¿Cómo organizarse para diseñar los perfiles de puesto?	5
1.3 ¿Quién tiene que diseñar el perfil del puesto?	5
1.4 ¿Puedo diseñar los perfiles de puesto sin haber determinado la Familia de Puestos?	6
2. Aplicaciones del perfil de puesto	7
3. Recomendaciones para el diseño del perfil de puesto	8
Referencias bibliográficas.....	12

Introducción

Este aplicativo se ha diseñado tomando como referencia las directivas aprobadas por la Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR (SERVIR, 2013),

Con la finalidad de facilitar el diseño del perfil del puesto, el proyecto USAID/Políticas en Salud elaboró una propuesta de aplicativo en Excel; esta propuesta fue validada con el equipo técnico de la Oficina de Recursos Humanos de la Dirección Regional de Salud de Ayacucho, cuyo trabajo fue reconocido por SERVIR. Basado en estas experiencias, el proyecto perfeccionó esta herramienta y la validó con el equipo técnico de la Dirección Regional de Salud de San Martín. Posteriormente, la Oficina de Gestión de las Personas del Gobierno Regional de San Martín solicitó el apoyo del proyecto para diseñar los perfiles de puesto de todas las instancias de todos los sectores del Gobierno Regional; para ello, el proyecto adaptó la herramienta para que su aplicación en todos los sectores.

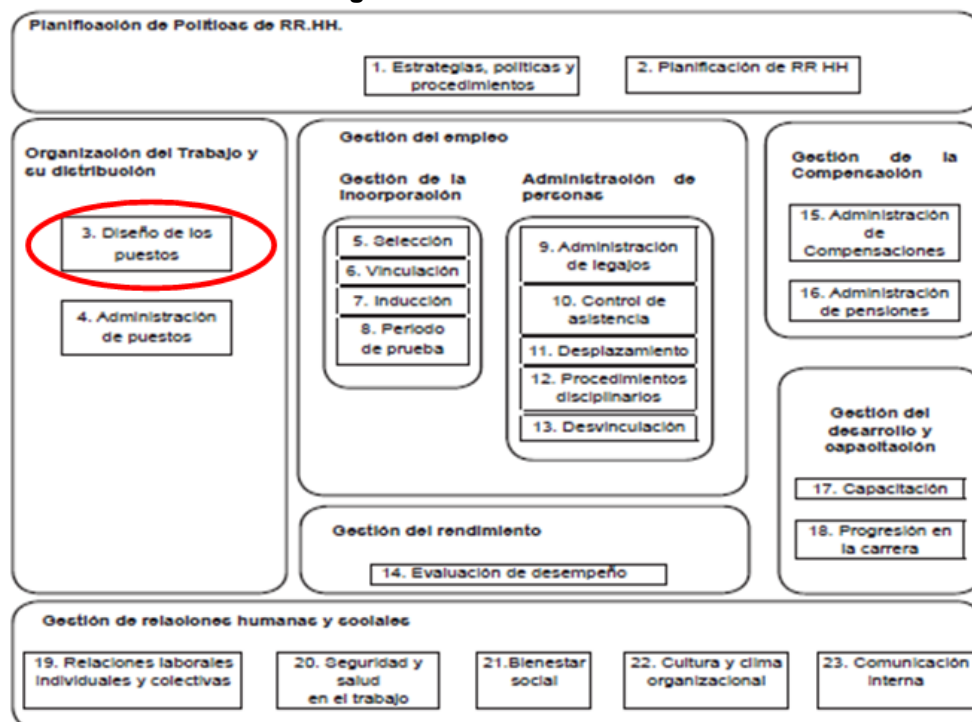
El aplicativo, recoge todas estas experiencias y las pone a disposición de las oficinas de recursos humanos y de todas las unidades orgánicas del sector público.

La presente guía presente algunos aspectos generales a ser tomados en cuenta antes de iniciar el diseño mismo del perfil del puesto, así como algunas sugerencias para realizar el levantamiento de la información.

1. Generalidades

En junio del 2014 se aprueba el Reglamento de la Ley del Servicio Civil (SERVIR, 2014), y en el Anexo 1 de esta norma se presenta el ámbito de acción de los subsistemas del sistema administrativo de recursos humanos con sus respectivos procesos; uno de los procesos del subsistema de “Organización del Trabajo y su distribución”, corresponde al “Diseño de puestos”

Gráfico: Ámbito de acción de las Oficinas de recursos humanos respecto de los subsistemas del sistema de gestión de recursos humanos



Fuente.- Anexo 1 del Reglamento General de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil,

El diseño de puestos es un proceso que enlaza todos los otros procesos técnicos de la gestión de recursos humanos tales como selección, capacitación, inducción, gestión del desempeño, progresión en la carrera, valoración de puestos, contratación, entre otros, permitiendo que la gestión de recursos humanos funcione como un sistema integrado, con todos sus subsistemas operando y conectados e interrelacionados a través de sus procesos. Es decir, por ejemplo, un proceso de selección transparente debe tomar como referencia lo establecido en el perfil del puesto; un proceso de evaluación del desempeño objetivo debe realizarse sobre la base de los requerimientos del puesto; la selección justa del personal a ser capacitado debe tener como referencia el perfil del puesto; entre otros ejemplos

De allí la importancia de contar con una herramienta sencilla que ayude a las unidades orgánicas y a las oficinas de recursos humanos a definir los perfiles de puesto

1.1 Definiciones operativas

- a) **Puesto:** es el conjunto de funciones y responsabilidades que corresponden a una posición dentro de una entidad, así como los requisitos para su adecuado ejercicio. Se encuentra descrito en los instrumentos de gestión de la entidad.

- b) **Perfil de Puesto:** es la información estructurada respecto a la ubicación de un puesto dentro de la estructura orgánica, misión, funciones, así como también los requisitos y exigencias que demanda para que una persona pueda conducirse y desempeñarse adecuadamente en un puesto.
- c) **Función del puesto:** conjunto de actividades diferentes entre sí, pero similares por el objetivo común que persiguen. Describen lo que se realiza para cumplir la misión del puesto.
- d) **Misión del Puesto:** describe la razón de ser del puesto o su finalidad, indicando qué hace, a quienes afecta su labor (procesos, recursos), marco general de actuación del puesto y, finalmente, para qué se realiza (cumplir fiscalizaciones, estándares de calidad, presupuestos, entre otros).
- e) **Manual de Perfiles de Puesto (MPP):** es un documento normativo que describe de manera estructurada todos los perfiles de puestos de la Entidad, desarrollados a partir de la estructura orgánica, el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), el Cuadro de Puestos de la Entidad (CPE), a que se refiere la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, en caso de contar con este instrumento.

1.2 ¿Cómo organizarse para diseñar los perfiles de puesto?

Se sugiere organizar reuniones de trabajo convocando a expertos en el contenido de los puestos a trabajar.

No se deberá conformar grupos de trabajo mayores a 3 personas para cada puesto de trabajo.

Cada grupo de trabajo deberá estar acompañado de una persona que maneje la metodología y la herramienta, para que pueda facilitar el diseño del perfil.

Antes de iniciar el diseño, el grupo de trabajo deberá asegurarse que cuenta con los siguientes documentos y herramientas vigentes:

- Reglamento de Organización y Funciones de la institución (ROF)
- Manual de Organización y Funciones de la unidad orgánica, si lo hubiera (MOF)
- Términos de Referencia utilizados para contratar personal en los puestos que se diseñarán los perfiles (TDR)
- La norma administrativa para el diseño de perfiles de puestos (en caso hubiera).
- La herramienta en Excel denominada "ORGANIZA – Recursos Humanos y su manual del usuario.

1.3 ¿Quién tiene que diseñar el perfil del puesto?

Las oficinas de recursos humanos o quien haga sus veces, son responsables de emitir una directiva donde se establezca la metodología y los instrumentos que deberán usarse para el diseño del perfil del puesto, asimismo, deberán brindar la asistencia técnica necesaria para que las unidades orgánicas de la institución puedan contar con los perfiles para todos los puestos de trabajo que están bajo su responsabilidad.

Los jefes de cada una de las unidades orgánicas de la organización son responsables de conducir el diseño de los perfiles de todos los puestos de su unidad. Una vez definidos deberán ser enviados a la Oficina de Recursos Humanos para su respectiva aprobación e inclusión en el Manual de Perfiles de Puestos de la Entidad (MPP).

1.4 ¿Puedo diseñar los perfiles de puesto sin haber determinado la Familia de Puestos?

De acuerdo con la Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 100-2015-SERVIR-PE que aprueba la Directiva N° 001-2005-SERVIR/GPGSC “Familias de puestos y roles y Manual de Puestos Tipo (MPT)”, el MPT servirá de marco para la elaboración de perfiles de puestos bajo el nuevo régimen. Eso quiere decir, que cuando las instituciones hayan culminado el proceso de diseño de estos documentos técnicos, podrán iniciar el diseño o adaptación de los perfiles de puesto.

Por otro lado, las instituciones públicas deben desarrollar los demás procesos de la gestión de recursos humanos, donde el perfil de puesto es un insumo fundamental; tal es el caso de los procesos de reclutamiento, selección, evaluación de desempeño, capacitación, entre otros. En este caso, se puede usar la metodología aprobada por SERVIR y que es facilitada por la herramienta ORGANIZA-Recursos Humanos, para avanzar en el diseño de los perfiles de puestos que la institución necesite.

Una vez que la Familia de Puestos, los Puestos Tipo y el Manual de Puestos Tipo estén aprobados, las instituciones que han avanzado en el diseño de perfiles de puesto, podrán avanzar más rápido haciendo las adecuaciones necesarias para alinearse a estos nuevos documentos.

2. Aplicaciones del perfil de puesto

Una vez diseñado el perfil del puesto, se podrán desarrollar muchos de los procesos de la gestión de recursos humanos con transparencia y en base al mérito.

Para ello, presentamos un cuadro que resume estas aplicaciones:

Sub-Sistema	Procesos	Aplicación	Resultado
Gestión del empleo	Selección	En la convocatoria, permitirá reclutar candidatos más cercanos al perfil deseado. En la evaluación de los candidatos, permitirá elaborar las preguntas de acuerdo a los conocimientos y competencias solicitadas en el perfil.	Procesos de reclutamiento, selección y contratación transparentes y más justos. El candidato sabe para qué lo quieren y en qué lo van a evaluar. Incorporación de personal adecuado a las necesidades del puesto. Ahorro en capacitaciones.
	Vinculación	Los contratos ofrecerán salarios en base al perfil	
	Inducción	El programa de inducción será elaborado de acuerdo al perfil solicitado	
Gestión del rendimiento	Evaluación del desempeño	Las metas de desempeño se establecerán en base a las funciones del puesto establecidas en el perfil Las herramientas de evaluación de desempeño se diseñarán en base al perfil.	Procesos más transparentes, el trabajador sabe en qué lo van a evaluar.
Gestión de la compensación	Administración de las compensaciones	Para el diseño de escalas salariales. Para otorgar incentivos basado en una evaluación de desempeño, que a su vez se basa en el perfil.	Compensaciones más justas Personal más motivado y comprometido
Gestión del desarrollo y capacitación	Capacitación	Para diseñar los programas de capacitación en base a las necesidades del puesto y a la evaluación del desempeño. Para seleccionar participantes a la capacitación en base al perfil	Personal competente Ahorro en capacitaciones
	Progresión en la carrera	Para establecer líneas de carrera en base al perfil.	Ascensos más justos y transparentes. Personal más motivado y comprometido
Gestión de las relaciones humanas y sociales	Salud y Seguridad en el Trabajo	Para disminuir los riesgos laborales al contratar personal que se ajusta mejor a las condiciones laborales para el puesto	Disminuyen los accidentes de trabajo y las enfermedades ocupacionales.

3. Recomendaciones para el diseño del perfil de puesto

A continuación presentamos algunas recomendaciones para mejorar el diseño del perfil del puesto.

Momento 1: Identificando las funciones del puesto

- La mayoría de las instituciones cuentan como mínimo con su Reglamento de Organización y Funciones (ROF) aprobado. Este ROF contiene las funciones generales de la unidad orgánica. Para establecer las funciones del puesto, se sugiere tomar en cuenta estas funciones generales y determinar la contribución particular que tiene cada puesto para el cumplimiento de esta función general. Esta contribución especial es determinada por el “verbo” que se va a usar.

Ejemplo: Vamos a suponer que estamos diseñando los perfiles para los puestos de la Dirección de Recursos Humanos o similar. Lo primero que debemos hacer es identificar la Función de la Unidad Orgánica e identificar los puestos de esa unidad, tal como se muestra en la siguiente tabla. Luego, para cada puesto, identificar el verbo que identifique mejor la función de ese puesto; recordar que esta función del puesto es la contribución individual a la función general de la unidad orgánica. En el ejemplo se puede observar más de un verbo en la función de la unidad orgánica, recordar que deberá seleccionar un solo verbo para la función del puesto.

Funciones de la Oficina de RRHH	Puestos				
	Jefe de la Oficina de RRHH	Jefe de la Unidad de Gestión del empleo	Jefe de la Unidad de Gestión del desarrollo	Especialista en Capacitación	Especialista en administración de personal
Supervisar, desarrollar y aplicar iniciativas de mejora continua en los procesos que conforman el sistema de gestión de recursos humanos.	Dirigir la mejora de los procesos del SGRH	Supervisar la aplicación de mejoras en los procesos de gestión del empleo, gestión de la compensación y gestión de las relaciones humanas y sociales.	Supervisar la aplicación de mejoras en los procesos de gestión del desarrollo, gestión del desempeño, organización del trabajo y planificación	Aplicar las mejoras en los procesos de gestión de la capacitación, gestión del desempeño, organización del trabajo y planificación	Aplicar las mejoras en los procesos de gestión del empleo, gestión de la compensación y gestión de las relaciones humanas y sociales.

Una vez que ha definido las funciones del puesto, puede colocarlas en el aplicativo para continuar con el diseño del perfil del puesto.

- Puede encontrar casos donde encuentre más de dos verbos ya sea en la función de la unidad orgánica o en la función del MOF vigente para el puesto, y que estos verbos representan más de una función del puesto, entonces deberá definir esas dos funciones, registrándolas en el aplicativo de manera independiente.

Para no alterar el orden de su trabajo, se sugiere que una función la coloque en la misma fila de la función del MOF y la otra función la coloque en la última celda.

Por ejemplo, si encuentra en el MOF de la enfermera la siguiente función: “Evalúa, clasifica y refiere al niño/niña con enfermedades prevalentes de la infancia y daños de acuerdo al perfil epidemiológico y realiza la atención en función a su nivel de complejidad y de acuerdo a las normas vigentes.”, vemos que hay más dos verbos y más de una oración:

- Evalúa, clasifica y refiere
- realiza la atención

Entonces lo recomendable será desdoblarse en 2 funciones como se muestra en la matriz siguiente (ver filas 1 y 3 donde se muestra cómo se ha desdoblado la función 1 y la función 3 se ha colocado al final):

N°	Funciones básicas de la unidad orgánica según documento de gestión vigente	Funciones del puesto establecidas en el documento de gestión vigente o en los TDR de los contratos realizados	Verbos	REDACTAR LAS FUNCIONES DEL PUESTO (verbo + objeto + resultado)
			Revisar la hoja de cálculo "ANEXO 1 VERBOS"	Revisar la hoja de cálculo "ANEXO 2 Redacción Funciones"
1		<u>Evalúa, clasifica y refiere</u> al niño/niña con enfermedades prevalentes de la infancia y daños de acuerdo al perfil epidemiológico y <u>realiza la atención</u> en función a su nivel de complejidad y de acuerdo a las normas vigentes.	Realizar	Realizar la referencia al niño/niña con enfermedades prevalentes de la infancia y daños según el perfil epidemiológico, de acuerdo a las indicaciones médicas y según las normas vigentes.
2		Administra el tratamiento farmacológico y no farmacológico para las enfermedades transmisibles y no transmisibles de acuerdo a la normatividad vigente.	Aplicar	Aplicar el tratamiento farmacológico y no farmacológico para las enfermedades transmisibles y no transmisibles de acuerdo a la normatividad vigente.
3			Realizar	Realizar la atención del niño/niña con enfermedades prevalentes de la infancia en función a su nivel de complejidad y de acuerdo a las normas vigentes.

- Para definir la función del puesto, se recomienda usar un solo verbo. Si tienen 2 o más verbos, elija el verbo que agrupe a los otros. Si no es posible elegir solo un verbo, utilice como máximo 2 verbos.
- Si no encuentra el verbo en la lista desplegable de verbos del aplicativo, seleccione uno similar y en la columna donde redactará finalmente la función, escriba el verbo que el equipo considera define mejor la función. Recuerde que el listado contiene una lista sugerida de verbos.
- Recuerde que la estructura gramatical propuesta por SERVIR para redactar la función es: Verbo + Objeto + Resultado. Si la función redactada con el verbo + objeto ya contiene de manera implícita el resultado, no necesita hacer el esfuerzo de buscar otro resultado más.

- Recuerde que la redacción correcta de la función es importante, ya que en base a ella se definirán las metas de desempeño del trabajador.
- Siempre coloque como la última función del puesto “Otras funciones que le asigne su jefe inmediato”, como se muestra en el siguiente cuadro, observe que no es necesario ubicar un verbo.

N°	Funciones básicas de la unidad orgánica según documento de gestión vigente	Funciones del puesto establecidas en el documento de gestión vigente o en los TDR de los contratos realizados	Verbos	REDACTAR LAS FUNCIONES DEL PUESTO (verbo + objeto + resultado)
			Revisar la hoja de cálculo "ANEXO 1 VERBOS"	Revisar la hoja de cálculo "ANEXO 2 Redacción Funciones"
2		Administra el tratamiento farmacológico y no farmacológico para las enfermedades transmisibles y no transmisibles de acuerdo a la normatividad vigente.	Aplicar	Aplicar el tratamiento farmacológico y no farmacológico para las enfermedades transmisibles y no transmisibles de acuerdo a la normatividad vigente.
3			Realizar	Realizar la atención del niño/niña con enfermedades prevalentes de la infancia en función a su nivel de complejidad y de acuerdo a las normas vigentes.
4		Otras funciones que le asigne su jefe inmediato.		Otras funciones que le asigne su jefe inmediato.

Momento 2: Valorando las funciones del puesto

El objetivo de la valoración de las funciones es identificar las 4 funciones más relevantes del puesto, los criterios y las puntuaciones propuestas tienen la finalidad de apoyar en esta priorización.

- Recuerde que el aplicativo calcula los valores finales en base a la información que ha sido marcada. Se sugiere que una vez determinadas las 4 funciones con mayor puntaje, el equipo analice el resultado para confrontarlo con el conocimiento y la experiencia que tiene del puesto. En la mayoría de los casos, las 4 funciones con mayor puntaje han coincidido con la opinión del equipo en relación a las 4 funciones más relevantes.
- Si el equipo no está de acuerdo con los resultados, se sugiere que revisen nuevamente las puntuaciones y hagan los ajustes que consideren necesarios.
- En el caso que exista más de una función ubicada en el cuarto lugar, se sugiere revisar nuevamente las puntuaciones otorgadas y hacer las modificaciones que permitan obtener solo 4 funciones.
- Recordar que el aplicativo está diseñado para trabajar a partir de las 4 funciones esenciales, por ello, el equipo debe estar conforme con esta selección.

- Si siente que los criterios no han ayudado a este trabajo, se sugiere colocar en las 4 funciones consideradas relevantes para el equipo, los mayores puntajes en “Complejidad” y “Consecuencia del error”.

Momento 3: Elaborando la Misión del puesto

- Puede encontrar la misión del puesto en algunos documentos de gestión como “Objetivo del puesto”.

Momento 4: Definiendo las Habilidades que se requieren para el puesto

- Para el caso de las instituciones públicas, se sugiere usar el Diccionario de Habilidades proporcionado por SERVIR.
- Recordar que las habilidades son aquellas destrezas que se buscarán en el candidato en el proceso de selección.
- Las habilidades además permitirán definir las condiciones del ambiente laboral. Si el puesto exige “Creatividad e innovación”, el ambiente de trabajo tendrá que acondicionarse para facilitar esto. Si el puesto exige “Fuerza física”, se incluirán programas complementarios para compensar el desgaste físico.

Momento 5: Estableciendo los requisitos para el puesto

- Recordar que para definir los requisitos para el puesto, deben tomar en cuenta la realidad el mercado laboral al cual van a recurrir para reclutar personal.
- Para determinar el nombre del título requerido para el puesto, se sugiere consultar el listado de títulos proporcionada por la Oficina de Coordinación Universitaria (Ministerio de Educación de Perú, 2005).
- Para identificar los conocimientos requeridos para puestos de instituciones públicas, se sugiere identificar las políticas, normas o directivas aprobadas que el ocupante del puesto debe conocer para cumplir las funciones del puesto. Por ejemplo, un puesto relacionado con el presupuesto, deberá tener conocimientos de la Ley de presupuesto. Evitar colocar conocimientos sobre normas o directivas que no son de acceso general o que estén restringidos a la institución.

Referencias bibliográficas

- Gobierno del Perú. (28 de Junio de 2008). Decreto Legislativo que crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil rectora del sistema administrativo de gestión de recursos humanos. *Decreto Legislativo N° 1023*, 374438. Lima, Perú: Diario Oficial El Peruano. Recuperado el 17 de Mayo de 2015, de <http://files.servir.gob.pe/WWW/files/normas%20legales/DLeg%201023.pdf>
- Ministerio de Educación de Perú. (2005). *Estructura de titulaciones en educación superior en el Perú*. Oficina de Coordinación Universitaria. Recuperado el 17 de Julio de 2015, de <http://www.oei.es/homologaciones/peru.pdf>
- San Martín, D. (16 de Setiembre de 2014). MPP para el primer nivel de atención. *Resolución Directoral Regional N° 517-2014-GRSM/DIRES-SMT/DDRH*. Moyobamba, San Martín, Perú: Dirección Regional de Salud de San Martín.
- San Martín, G. R. (15 de Junio de 2014). Aplicativo "Elaboración de los Perfiles de Puestos". *Resolución Ejecutiva Regional N° 832-2014-GRSM/PGR*. Moyobamba, San Martín, Perú.
- San Martín, G. R. (01 de Octubre de 2014). Catálogo de Perfiles de Puestos del Gobierno Regional de San Martín. *Resolución Ejecutiva Regional N° 1279-2014-GRSM/PGR*. Moyobamba, San Martín, Perú. Recuperado el 21 de Mayo de 2015, de <http://webapp.regionsanmartin.gob.pe/sisarch/RESOLUCIONES/2014%20-%20EJECUTIVAS%20REGIONALES/RER-1279-Catalogo%20de%20Perfiles%20de%20Puestos%202014.pdf>
- SERVIR. (4 de Julio de 2013). Ley del Servicio Civil. *Ley N° 30057*. Lima, Perú: Diario Oficial El Peruano. Recuperado el 7 de Mayo de 2015, de <http://files.servir.gob.pe/WWW/files/normas%20legales/Ley%2030057.pdf>
- SERVIR. (27 de Septiembre de 2013). Normas para la formulación del Manual de Perfiles de Puestos - MPP. *Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 161-2013-SERVIR/PE*, 504085 - 504087. Lima, Perú: Diario Oficial El Peruano. Recuperado el 21 de Mayo de 2015, de <http://files.servir.gob.pe/WWW/files/Ley%20del%20Servicio%20Civil/Manual-Perfiles.pdf>
- SERVIR. (13 de Junio de 2014). Reglamento General de la Ley del Servicio Civil. *Decreto Supremo N° 040-2014-PCM*. Lima, Perú: Diario Oficial El Peruano. Recuperado el 7 de Mayo de 2015, de http://storage.servir.gob.pe/archivo/Aprueban_Reglamento_General_de_la_Ley_30057.pdf
- SERVIR. (13 de junio de 2014). Reglamento General de la Ley del Servicio Civil. *Decreto Supremo N° 040-2014-PCM*, 525139-525183. Lima, Perú: Diario Oficial El Peruano. Recuperado el 21 de Mayo de 2015, de http://storage.servir.gob.pe/archivo/Aprueban_Reglamento_General_de_la_Ley_30057.pdf