



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Diseño de un modelo de Gestión del Talento Humano basado en
competencias para el Hospital Cantonal Limón, provincia de Morona
Santiago, año 2015**

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTORA: Reinoso Orellana, Mariana de Jesús

DIRECTORA: Mgtr. Zumba Zúñiga, María Fernanda

CENTRO UNIVERSITARIO GENERAL PLAZA

2017



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

2017

APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Mgtr.

María Fernanda Zumba Zúñiga

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación: “Diseño de un modelo de Gestión del Talento Humano en basado en competencias para el Hospital Cantonal Limón, año 2015, ubicado en la provincia de Morona Santiago”, realizado por Reinoso Orellana, Mariana de Jesús, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

General Plaza, mayo de 2017

f).....

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Reinoso Orellana, Mariana de Jesús, declaro ser autora del presente trabajo de titulación: "Diseño de un modelo de Gestión del Talento Humano basado en competencias para el Hospital Cantonal Limón, provincia de Morona Santiago", de la Titulación Ingeniería en Administración de Empresas, siendo la Mgtr. María Fernanda Zumba Zúñiga, directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además, certifico que las ideas, conceptos procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: "Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la universidad".

f).....

Autor: Reinoso Orellana, Mariana de Jesús

C.I: 1400277057

AGRADECIMIENTO

Gracias a Dios por la bendición de existir, por guiar mis pasos en el camino de mi vida, por ser mi luz y mi fortaleza en los momentos de debilidad y contar con una familia amorosa.

Gracias a la Universidad Técnica Particular de Loja, por abrirme las puertas, darme la oportunidad de estudiar mi carrera y cristalizar mis sueños. A los diferentes docentes que desde el inicio me apoyaron y brindaron sus conocimientos y fueron parte del proceso de aprendizaje.

Gracias a mi Directora de Tesis Magíster María Fernanda Zumba por su generosidad al brindarme la oportunidad de recurrir a su vasta experiencia y conocimientos científicos en un marco de confianza por su acertada orientación y corrección que fueron de gran importancia en el desarrollo de este trabajo de investigación.

Gracias a mi esposo por su comprensión y apoyo incondicional en el proyecto y trayecto de mis estudios a mis hijos que con su amor han sido mi inspiración y motor a luchar cada día, A mis padres y hermanos por alentarme siempre con sus consejos.

Y para finalizar, también agradezco a todos los que fueron mis compañeros de clase durante todos los niveles de Universidad ya que gracias al compañerismo, amistad y apoyo mutuo han aportado en gran medida a mis ganas de seguir adelante en mi carrera profesional.

A TODOS MIL GRACIAS.

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación está dedicado primeramente a Dios por ser mi fuente y mi sustento de quien procede todas mis capacidades, mi talento y fortaleza para que éste sueño se hiciera realidad, gracias porque en ti mi Dios todas las cosas son posibles.

La dedico con mucho amor y cariño a mi amado esposo Sergio Enrique por su apoyo incondicional en mi carrera, por confiar y creer en mi capacidad, en el transcurso de mis estudios he pasado por momentos difíciles y ha sido mi mano derecha, siempre alentándome, brindándome su comprensión, apoyo y afecto.

A mis amados Hijos Catherine, Henry, Ritzzel y Benjamín que han sido siempre mi fuente de inspiración y motivación para luchar y seguir superándome cada día.

A mis amados padres que desde pequeña cultivaron en mí todo lo que soy como persona, mis principios, mis valores, mi carácter mi perseverancia, y mi coraje para alcanzar mis objetivos, a mis hermanos cuñados, sobrinos de las dos familias por ofrecerme siempre el afecto y calidez de una familia unida.

A mis compañeros y amigos quienes sin esperar nada a cambio compartieron sus conocimientos, alegrías y tristezas y a todas aquellas personas que directa o indirectamente estuvieron a mi lado a lo largo de mi carrera apoyándome e hicieron posible que éste sueño hoy sea una realidad.

CON CARIÑO Y APRECIO

Reinoso Orellana Mariana de Jesús

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA	i
APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	x
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xi
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT	xiii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I. SITUACIÓN ACTUAL DEL HOSPITAL CANTONAL LIMÓN	3
1.1. Antecedentes	4
1.2. Misión.....	4
1.3. Visión	5
CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL SOBRE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS	12
2.1. Competencias laborales	13
2.1.1. Definiciones.	13
2.1.2. Tipos de competencias.	15
2.1.3. Objetivo de la gestión por competencias.....	17
2.1.4. Esquema de competencias.....	18
2.1.5. Criterios efectivos para definir competencias.....	19
2.2. Dirección general del Talento Humano.....	21
2.3. Objetivos de la Gerencia de Talento Humano	21
2.4. Visión, Misión, y estrategia empresarial del talento humano.....	22

2.5. Subprocesos del departamento de Gestión de Talento Humano	23
2.5.1. Reclutamiento y selección de personal.	23
2.5.1.1. <i>Reclutamiento</i>	23
2.5.1.2. <i>Selección del personal</i>	25
2.5.2. Evaluación del desempeño.	26
2.5.2.1 <i>Concepto de evaluación de desempeño</i>	26
2.5.2.2 <i>Quiénes deben evaluar el desempeño</i>	27
2.5.2.3. <i>Métodos de evaluación de desempeño</i>	28
2.5.2.3.1. <i>Métodos tradicionales de evaluación individual</i>	28
2.5.2.3.2. <i>Método de la Evaluación Colectiva</i>	29
2.5.2.3.3. <i>Métodos Modernos de la Evaluación del Desempeño</i>	30
2.5.3. Mantenimiento y conservación del talento humano.	30
2.5.4. Entrenamiento, capacitación y desarrollo.	31
2.5.4.1 <i>Entrenamiento</i>	31
2.5.4.2 <i>Capacitación y desarrollo</i>	33
2.6. Aporte del departamento de Talento Humano a la institución.....	33
 CAPITULO III. DIAGNÓSTICO DE LAS COMPETENCIAS DEL HOSPITAL CANTONAL DE LIMÓN	 34
3.1. Metodología	35
3.2. Identificación de las competencias del personal	37
3.3. Competencias requeridas según los cargos en el Hospital Cantonal de Limón.	44
3.4. Análisis de desfase entre las competencias existentes y requeridas	62
 CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE APLICACIÓN SOBRE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA EL HOSPITAL CANTONAL LIMÓN ...	 67
4.1. Descripción de la propuesta	68
4.1.1. Reclutamiento por competencias.	68
4.1.2. Selección por competencias.	72
4.1.2.1. <i>Descripción del Proceso de la selección por competencias</i>	72
4.1.3. Contratación, inducción y capacitación.....	81

4.1.3.1. <i>Contratación.</i>	81
4.1.3.2. <i>Inducción.</i>	81
4.1.3.3. <i>Capacitación.</i>	82
4.4. Evaluación del desempeño por competencias.....	83
CONCLUSIONES	84
RECOMENDACIONES.....	85
BIBLIOGRAFÍA.....	86
ANEXOS.....	88

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Encuesta sobre gestión de talento humano	10
Tabla 2. Identificación de competencias	38
Tabla 3. Competencias cardinales según la importancia	41
Tabla 4. Competencias específicas gerenciales	42
Tabla 5. Competencias específicas por áreas.....	43
Tabla 6. Estructura del personal en niveles del Hospital Cantonal de Limón.	43
Tabla 7. Competencias cardinales, específicas y genéricas según los niveles de gestión ...	45
Tabla 8. Grados asociados a las competencias	46
Tabla 9. Diccionario de competencias	47
Tabla 10. Modelo descriptor de puestos	60
Tabla 11. Evaluación del desempeño del año 2014.....	63
Tabla 12. Escala de evaluación de desempeño	65
Tabla 13. Evaluación de desempeño con la calificación más baja	66
Tabla 14. Competencias requeridas	66
Tabla 15. Modelo de aviso- reclutamiento interno.....	69
Tabla 16. Descripción del perfil de asistente administrativa	70
Tabla 17. Formulario de calificación para hoja de vida.....	74
Tabla 18. Escala de calificación para entrevista por competencias.....	77

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Organigrama del Hospital Cantonal de Limón.....	9
Ilustración 2. Proceso de selección y reclutamiento.....	25
Ilustración 3. Estrella conductual STAR	26
Ilustración 4 Proceso de evaluación.....	28
Ilustración 5. Modelo de Iceberg de Spencer y Spencer	15
Ilustración 6. Criterios para definir competencias.....	19
Ilustración 7. Proceso de gestión de talento humano por competencias	68
Ilustración 8. Tipos de pruebas	80
Ilustración 9. Inducción general	82

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Material de apoyo	89
Anexo 2. Formulario de prioridad de las competencias.....	97
Anexo 3. Formulario de identificación de competencias.....	98
Anexo 4. Competencias del Hospital Cantonal de Limón.....	99
Anexo 5. Formulario de análisis y evaluación de hojas de vida.....	100
Anexo 6. Formulario de verificación de referencias laborales	102
Anexo 7. Formulario de entrevista por competencias.....	105
Anexo 8. Formato de entrevista por competencias	108
Anexo 9. Registro de calificaciones	110
Anexo 10. Evaluación de desempeño por competencias	111

RESUMEN

La gestión de talento humano por competencias es un enfoque que toma en consideración los conocimientos, las habilidades, actitudes y comportamientos del capital humano, contempla de forma integral la dimensión estratégica de la organización, la humana y la conductual. El modelo permite ver que las personas no solo ocupan un puesto de trabajo y realizan actividades, sino que son un recurso fundamental para el desarrollo de una empresa u organización, porque aportan lo mejor de sí a través de competencias.

Bajo este contexto el presente trabajo tiene como objetivo diseñar un modelo de gestión de talento humano por competencias para el Hospital Cantonal de Limón, provincia de Morona Santiago. La recopilación de la información y desarrollo de la presente investigación será de tipo cualitativa, porque se pretende identificar características conductuales y comportamientos del personal de la institución. Los resultados obtenidos concluyen en la identificación de las competencias que la entidad requiere para prestar un servicio de calidad, el mismo que satisfaga las necesidades de toda una comunidad.

PALABRAS CLAVE: competencias, habilidades, capacidades, conocimiento intelectual, talento humano

ABSTRACT

The management of human talent for competitions is an approach that takes in consideration the knowledge, the skills, attitudes and behaviors of the human capital, contemplates of integral form the strategic dimension of the organization, humanizes and the behavioral one. The model allows to see that the persons not only occupy a working place and realize activities, but they are a fundamental resource for the development of a company or organization, because they contribute the better thing of yes across competitions.

Under this context, the present work there has as aim design a model of management of human talent for competitions for the Cantonal Hospital of Lemon. The summary of the information and development of the present investigation will be of type qualitative. It is qualitative because one tries to identify behavioral characteristics and behaviors of the personnel of the institution. The obtained results conclude in the identification of the competitions that the entity needs to give a quality service that satisfies the needs of everything a community.

KEY WORDS: competencies, skills, abilities, intellectual knowledge, human talent

INTRODUCCIÓN

“El enfoque de Gestión Humana por Competencias constituye una herramienta en la gestión del conocimiento, las habilidades y las actitudes de las personas al interior de las organizaciones” (Becerra Galvez & Campos Ahumada, 2012). “Cuando una organización cuenta con un Modelo de Gestión por Competencias, le posibilita al cumplimiento del Plan Estratégico trazado” (Medina Lorza, Delgado Ortega , & Alvarado Lavado , 2012). En tal sentido, se ha planteado la elaboración de la presente investigación que tiene como objetivo diseñar un modelo de gestión por competencias para el Hospital Cantonal de Limón.

Para la recolección, clasificación, análisis y evaluación de la información se contó con la participación de los miembros de la institución, se procedió a diseñar formularios y guías para trabajar en la elaboración de la propuesta, donde se registró cada una de las actividades realizadas por los participantes. Las técnicas utilizadas para la recolección de la información son el análisis FODA y entrevistas con directivos y personal.

Los resultados obtenidos se conjugan en la identificación de competencias cardinales, específicas gerenciales y por área o unidad médica, que permitieron la elaboración de un diccionario de competencias de acuerdo a cada nivel de gestión. Se desarrolló el procedimiento que el Hospital cantonal de Limón debería utilizar para el reclutamiento y selección del personal, evaluación de desempeño, para la inducción, contratación y capacitación.

El presente trabajo se divide en los siguientes apartados:

Capítulo 1. En este apartado se procede a la descripción del Hospital Cantonal de Limón, lo cual permitió conocer su visión, misión, los objetivos organizacionales, las debilidades y amenazas, así como también sus fortalezas y oportunidades, y otra información relacionada con el funcionamiento de la entidad, cuyos datos permitirán tener una visión más amplia acerca de la institución, la que servirá como referente para la elaboración del presente proyecto.

Capítulo 2. En esta sección se desarrolla un marco teórico relacionado con la gestión de talento humano por competencias, la información estudiada servirá de guía para diseñar un modelo que se adecue a las necesidades del hospital.

Capítulo 3. Se basa en realizar un diagnóstico sobre la situación actual del Hospital Cantonal de Limón, por medio del cual se procederá a identificar competencias que el personal debe poseer para ingresar a la institución. El proceso de identificación se lo

realizará mediante la participación de todo el personal del hospital mediante una lluvia de ideas.

Capítulo 4. En esta sección se desarrolla la propuesta que se planteó para el Hospital Cantonal de Limón, la misma que fue realizada con la participación de los directivos del hospital y personal, en base a los requerimientos que la institución debería tener. De igual forma en este apartado, se plasman las conclusiones a las que se llegó, luego del análisis y evaluación, las mismas que sirvieron para establecer recomendaciones, que ayuden al desarrollo y crecimiento organizacional.

CAPITULO I. SITUACIÓN ACTUAL DEL HOSPITAL CANTONAL LIMÓN

1.1. Antecedentes

El 9 de junio, bajo Decreto Oficial de Estado, se crea el Hospital Cantonal Limón, este se localiza en la provincia de Morona Santiago en la cabecera cantonal General Leónidas Plaza. Fue creado por la Junta de Asistencia Social del Azuay, Cañar y Morona Santiago con su sede en la ciudad de Macas. A más de dos décadas se autoriza el traspaso y funcionamiento de este hospital al cantón Limón Indanza, entonces este se empieza a gestionar bajo la dirección del Ministerio de Salud Pública (Marín Chacón, 2013).

Años después, el Hospital Cantonal Limón pasó a depender de la Junta Provincial de Salud de Morona Santiago, su Sede estuvo ubicada en la ciudad de Macas. Sin embargo, “a partir de 1981 se descentralizó y empieza a funcionar bajo su propio presupuesto, y en 1993 se oficializó el Manual de Organización y Funcionamiento del Sistema Regionalizado de Servicios de Salud” (Marín Chacón, 2013), el mismo que garantiza la capacidad de las diferentes áreas y servicios de las distintas unidades de salud.

Toda empresa, con o sin fines de lucro, tiene la obligación de incorporar dentro de su sistema de funcionamiento un departamento de Recursos Humanos. Este se compone por un grupo de personas capacitadas para ejercer diferentes funciones. También, en este sector de la empresa se intenta organizar al cuerpo humano según las competencias que cada individuo posee, dichas competencias son las habilidades, destrezas, aptitudes, conocimientos y cualidades de cada sujeto.

1.2. Misión

- La misión establecida por el Ministerio de Salud Pública para todos los hospitales del país es:

Prestar servicios de salud con calidad y calidez en el ámbito de la asistencia especializada, a través de su cartera de servicios, cumplimiento con la responsabilidad de promoción, prevención, recuperación, rehabilitación de la salud integral docencia e investigación, conforme a las políticas del Ministerio de Salud Pública y al trabajo en red, en el marco de la justicia y equidad social (Ministerio de Salud Pública, 2011)

- La Misión específica del Hospital Cantonal Limón es:

Ejercer la rectoría, regulación, planificación, coordinación, control y gestión de la Salud Pública ecuatoriana a través de la gobernanza y vigilancia y control sanitario y garantizar el derecho a la Salud a través de la provisión de servicios de atención individual, prevención de enfermedades, promoción de la salud e igualdad, la gobernanza de salud, investigación y desarrollo de la ciencia y tecnología; articulación de los actores del sistema, con el fin de garantizar el derecho a la Salud (Hospital Cantonal Limón, 2013)

1.3. Visión

- La visión de todo hospital público del Ecuador se basa en la que está establecida por el Ministerio de Salud Pública, este a su vez se refiere de la siguiente manera:

El Ministerio de Salud Pública, ejercerá plenamente la gobernanza del Sistema Nacional de Salud, con un modelo referencial en Latinoamérica que priorice la promoción de la salud y la prevención de enfermedades, con altos niveles de atención de calidad, con calidez, garantizando la salud integral de la población y el acceso universal a una red de servicios, con la participación coordinada de organizaciones públicas, privadas y de la comunidad (Ministerio de Salud Pública, 2011).

- En base a esta visión establecida, el Hospital Cantonal Limón ha generado una propia visión:

Ser un área referente en atención de salud preventiva y curativa, de excelente calidad y calidez, en permanente crecimiento profesional y técnico, en la provincia de Morona Santiago, con la finalidad de lograr un alto grado de satisfacción en la comunidad, los individuos que lo componen y especialmente sus usuarios externos (Hospital Cantonal Limón, 2013).

1.4. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos son los fines o metas desarrollados a nivel estratégico que una organización pretende alcanzar a largo plazo, y están basados en la visión, misión y los valores de una organización. Para el entendimiento de los miembros de la entidad estos objetivos deben ser claros, coherentes, medibles, alcanzables y motivadores.

Por lo tanto, los objetivos estratégicos establecidos en el Hospital Cantonal Limón son:

1. Fomentar la promoción de la salud y prevención de enfermedades con principios de equidad, universalidad y solidaridad.
2. Garantizar la atención integral, familiar y comunitaria de la salud a la población más vulnerable y de alto riesgo, mediante la extensión y universalización del aseguramiento en salud.
3. Fomentar el desarrollo de implementar un nuevo modelo de gestión desconcentrado, descentralizado, integrado y participativo de salud pública con eficacia, eficiencia y efectividad.
4. Asegurar la calidad y calidez de los servicios de salud, incorporando la participación ciudadana en la planificación, provisión, gestión, veeduría y control en todos los niveles y ámbitos de acción del sistema nacional de salud.
5. Incrementar los mecanismos para la implementación del modelo de gestión en el Ministerio de Salud Pública, a través de las capacidades y competencia del Talento Humano y lograr la Eficiencia, Eficacia y Calidad en los servicios de Salud a la comunidad, mediante la vigilancia, la regulación, la promoción y prevención de la salud.

1.5. Políticas

Entre las políticas el Hospital Cantonal Limón ha establecido las siguientes:

- Atención de calidad, eficiencia y calidez a los usuarios las 24 horas del día y 365 días del año.
- La formulación de la planificación estratégica debe ser encaminada por los directivos.
- Desarrollo del talento humano institucional.
- Transparencia, ágil y eficiente en la gestión.
- Todo trámite es responsabilidad de cada departamento, en tal razón cada nivel de mando, asume la responsabilidad legal, administrativa y operacional.
- Desempeñar las operaciones en base al plan operativo anual, como pilar fundamental para determinar las necesidades y requerimientos, estableciendo para el efecto el grado de prioridad de acuerdo al presupuesto institucional.
- Se fortalecerá el servicio del área de salud con otras instituciones con el efecto de lograr recursos.

1.6. Estructura Orgánica

Como entidades dependientes del Ministerio de Salud Pública, los hospitales establecen un modelo de gestión en red que permite satisfacer todas las necesidades de salud de forma integral, con calidad y gratuidad. La estructura se sustenta en la filosofía y enfoque de gestión por procesos, determinando claramente su ordenamiento orgánico a través de la identificación de procesos, clientes, productos y/o servicios. Con esta formulación se busca disponer de herramientas que permitan tomar decisiones objetivas, para actuar de forma oportuna en cumplimiento de los intereses de la población ecuatoriana.

Para llevar a cabo los objetivos establecidos, el Hospital Cantonal Limón está sujeto al Reglamento Orgánico General de Hospitales y al Manual de Organización y Funcionamiento de las Áreas de Salud del Ministerio de Salud Pública, que plantea la siguiente estructura orgánica en tres niveles:

1. **Nivel de área de salud:** conformado por la unidad de conducción del área y las unidades operativas de primero y segundo nivel, con capacidad resolutive técnica, financiera, promueve la participación social, revisión y asesoramiento del nivel provincial.
2. **Nivel provincial:** conformado por la Dirección Provincial de Salud y el Director de la Unidad de Gestión Provincial (U.G.P.) es el máximo representante. La función de este es apoyar técnica y administrativamente las Jefaturas de área y los hospitales de su jurisdicción geográfica.
3. **Nivel nacional:** conformado por las Direcciones nacionales, es el nivel jefe del sector de salud. Es responsable de elaborar y difundir las normas técnicas, administrativas y financieras de las áreas de salud a nivel nacional, concordando con los planes estratégicos de las diferentes instituciones. Asesora y supervisa a nivel provincial el funcionamiento de toda la red de servicios de salud. También, orienta y apoya el desarrollo técnico gerencial a través de las Direcciones provinciales de salud.¹

La estructura organizacional del Hospital Cantonal de Limón (Ver gráfico 1) se sustenta en un sistema de gestión por procesos, determinando su estructura a partir de la definición e identificación de procesos, productos y servicios. Estos procesos son:

Procesos gobernantes: son los encargados del direccionamiento técnico y político de la gestión, dirigidos por la Unidad de Conducción del área y comité técnico.

¹ Ministerio de Salud Pública (2000), Manual de Organización y Funcionamiento de las áreas de salud, Quito-Ecuador.

Procesos agregadores de valor: son los que cumplen con el rol misional de la institución, generan, administran y gestionan los productos y servicios destinados a cubrir con las necesidades de la población. Estos son el subproceso de operativización de normas en la gestión de servicios hospitalarios y subproceso de mejoramiento de salud pública.

Procesos habilitantes de apoyo: son los procesos encargados del apoyo a los procesos gobernantes y sustantivos, y su rol se fundamenta en la gestión de recursos humanos, de servicios institucionales, financiera, de enfermería y de hotelería.

El Hospital Cantonal Limón cuenta con un total de 103 funcionarios distribuidos de la siguiente manera:

- 12 Administrativos
- 7 Médicos tratantes
- 5 Especialistas
- 6 Médicos residentes
- 5 Odontólogos
- 3 Odontólogos rurales
- 7 Enfermeros
- 7 Enfermeros rurales
- 3 Laboratoristas clínicos
- 1 Radiólogo
- 4 Médicos rurales
- 18 Auxiliares de enfermería
- 5 Nutricionistas
- 20 Servidores generales

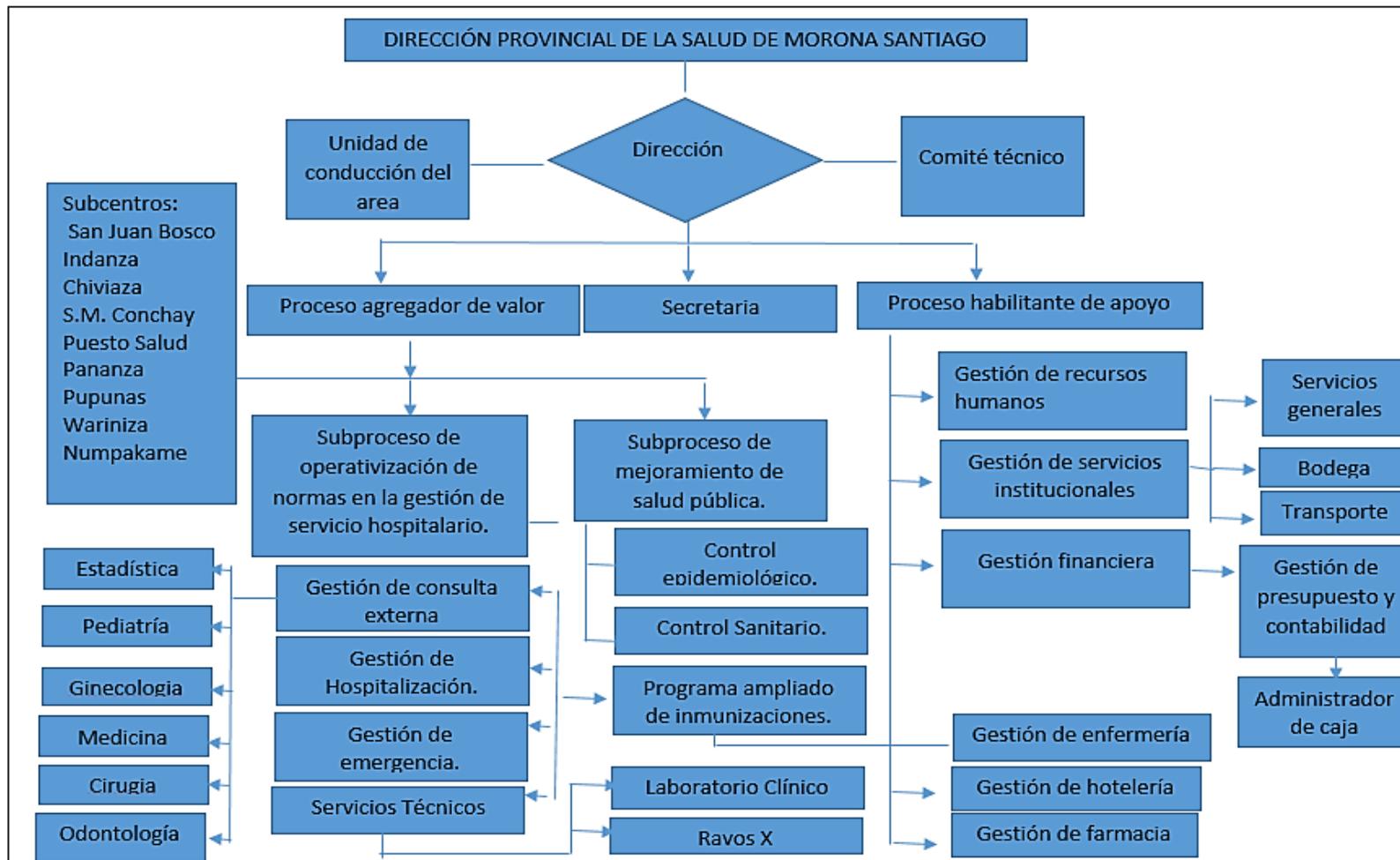


Ilustración 1. Organigrama del Hospital Cantonal de Limón
Fuente: Departamento de Talento Humano del Hospital Cantonal Limón
Elaborado por: Mariana Reinoso

Tabla 1. Encuesta sobre gestión de talento humano

Formato para el diagnóstico Gestión de Talento Humano –encuesta de opinión				
Cargo:				
Elemento: Desarrollo de talento humano				
Nº	Descripción	Calificación		
		Si	No	Desconoce
1	Los procesos de inducción permiten que el nuevo servidor conozca la cultura de la entidad y todo lo relacionado con el ejercicio de sus funciones	x		
2	La entidad realiza diagnósticos sobre los requerimientos de personal para el desarrollo de sus planes, programas, proyectos o procesos	x		
	Conoce usted los objetivos de su área de trabajo	x		
3	La entidad adopta anualmente un plan institucional de formación y capacitación	x		
4	La capacitación recibida contribuye al desarrollo de conocimientos y capacitación para un mejor desempeño en el puesto de trabajo	x		
5	La entidad adopta y ejecuta programas de bienestar social laboral	x		
6	Se está o ya se diseñó un sistema institucional de evaluación del desempeño laboral	x		
7	Los resultados de la evaluación del desempeño sirven de insumo para programar acciones de capacitación y desarrollo de los servidores	x		
8	Existen sanciones por mal desempeño laboral	x		
9	Existen mecanismos de publicidad y difusión de las prácticas de gestión del talento humano	x		
10	Existen un proceso de selección para ingresar al hospital cantonal de Limón	x		
11	Existen buenas relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo	x		
12	Existen oportunidades de superarse y optar por una mejor posición	x		

13	Reciben bonificaciones especiales por un buen desempeño laboral		x	
14	El trabajo de su área está bien organizado	x		
15	Sus funciones y responsabilidades están bien definidas	x		
16	Existe una buena comunicación en su área de trabajo	x		
TOTAL				

Elaborado por: Mariana Reinoso

**CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL SOBRE LA GESTIÓN DEL TALENTO
HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS**

Introducción

Chiavenato (2002) señala que, la gestión del talento humano es un enfoque que tiende a personalizar y ver a los trabajadores como seres humanos dotados de habilidades y capacidades intelectuales, de los que dependen las organizaciones para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar los objetivos generales y estratégicos, es decir, son activadores de los recursos, y a su vez, las personas dependen de las organizaciones en las que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales.

Esta personalización que ha traído la Gestión del Talento humano, ha implicado la sensibilización hacia los distintos actores de la organización, desde los trabajadores, proveedores, clientes hasta la competencia, buscando principalmente un enfoque de “socios” (no solo de recursos como anteriormente se hacía) para así formar parte de una visión de actuación estratégica (Chiavenato, 2008).

La gestión del talento humano por competencia produce un gran impacto en la gestión de recursos humanos, ya que, cuenta con las personas que posean las características adecuadas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y metas de la organización, se ha convertido en una importante necesidad de recursos humanos. A través de este enfoque, se deja de percibir las destrezas y habilidades que una persona posee para ejecutar las tareas necesarias para un puesto de trabajo. Por esta razón, el modelo de competencias, surge como una alternativa que permite lograr una gestión de recursos humanos que posea una mirada integral, mediante objetivos comunes y un modo de acceder a ellos también común, es decir, los diferentes procesos productivos resultan coherentes entre sí.

2.1. Competencias laborales

2.1.1. Definiciones.

Competencia laboral es: “la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos habilidades o destrezas en abstracto; es decir, la competencia es la integración entre el saber, el saber hacer y el saber ser” (Alles , Diccionario de Competencias, 2009).

Existen múltiples y variadas definiciones en torno a la competencia laboral, y para Añaños y Marroquín (2004) la competencia laboral es una capacidad efectiva para

llevar a cabo, exitosamente, una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es pues una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada.

En base a los conceptos expuestos, se puede mencionar que la competencia laboral significa poder actuar o desempeñarse en una determinada situación, con pleno control de ésta, de manera autónoma y conforme a lo esperado. Para ello no sólo se precisan conocimientos y capacidades técnicas, sino facultades de comunicación y cooperación, la aptitud para poder pensar y actuar dentro de sistemas e interdependencias.

Competencias

Las competencias tienen relación con las cualidades de las personas, las mismas que juegan un papel importante para desempeñarse productivamente en un trabajo. “Hace referencia a la comprensión y a la transferencia de los conocimientos a situaciones de la vida real y exige relacionarlos interpretarlos, aplicarlos y transferirlos a la solución de distintos problemas que se pueden presentar en las organizaciones” (Izquierdo, 2010).

Las competencias “se traducen en desempeños observables o verificables, y como tales pueden ser evaluadas y definidas de acuerdo a estándares preestablecidos. “Son un conjunto de comportamientos que dan lugar a un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización específica” (Lago & Nadruz, 2012).

“Hace referencia a las características de personalidad, devenidos comportamientos, que contribuyen a un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos” (Alles , Diccionario de Competencias, 2009).

Es así que las competencias se pueden entender como aquellas habilidades, cualidades, conocimientos o destrezas que poseen las personas y que influyen en el rendimiento, al aplicar esto de forma integral se conseguirán los mejores resultados para la empresa y una mejor orientación para el trabajador. Todas las personas poseen atributos y conocimientos adquiridos o innatos que diferencian unos de otros para la ejecución de cierta actividad, para las empresas esto se define como las competencias claves que influyen en el desarrollo del puesto de trabajo.

En el Modelo del Iceberg que presentan Spencer y Spencer (1993) se identifican gráficamente las capacidades de cada persona en dos grandes grupos:

- Fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos.
- Difíciles de detectar y desarrollar como: el concepto de uno mismo, las actitudes, los valores y aquellos rasgos profundos de personalidad.



Ilustración 2. Modelo de Iceberg de Spencer y Spencer

Fuente: (Alles , 2005)

Elaborado por: Mariana Reinoso

Entonces, de acuerdo a este modelo existen competencias centrales y superficiales, por lo tanto, explica que a una organización le interesan aquellas características efectivas de las personas, es decir, las competencias profundamente arraigadas.

2.1.2. Tipos de competencias.

Spencer y Spencer (1993) presentan un modelo de clasificación de competencias que posee los siguientes componentes:

Motivación:

Hace referencia a los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Es decir, determinan los comportamientos o acciones hacia un objetivo.

Auto concepto:

Actitudes, valores o imagen propia de una persona. Se refiere al propio conocimiento que cada uno posee de sus fortalezas y debilidades, y todos aquellos factores que determinarán su desempeño.

Conocimiento:

La formación que cada persona posee sobre áreas específicas. Esta es tal vez, una de las competencias más complejas, ya que la cantidad de conocimiento acumulado no es un predictor absoluto de un buen desempeño.

Habilidad:

Capacidad de desempeñar cierta actividad o tarea física o mental. Las competencias motivacionales, de personalidad y auto concepto, son las menos observables directamente y más difíciles de evaluar y desarrollar; por lo tanto, se infieren a través de las acciones y el comportamiento ya sea verbal o no verbal.

Desde otro punto de vista, presentado por Martha Alles (2005), las competencias se pueden clasificar de la siguiente manera:

- Técnicas: Se refieren al nivel de dominio de las tareas y contenidos del ámbito de trabajo, incluyendo los conocimientos y destrezas necesarios para ello.
- Metodológicas: hacen referencia a la aplicación de procedimientos.
- Social: corresponde a las competencias necesarias para establecer, mantener y potencializar las relaciones interpersonales necesarias para el ejercicio de su cargo.
- Participativa: están relacionadas con los aspectos organizativos del ambiente de trabajo y la relación con el entorno, los niveles de compromiso y responsabilidad.

Bunk (1994) presenta los siguientes tipos de competencias:

- Competencias técnicas: Posee competencia técnica aquel que domina como experto las tareas y contenidos de su ámbito de trabajo, y los conocimientos y destrezas necesarios para ello.
- Competencias metodológicas: Posee competencia metodológica aquel que sabe reaccionar, aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten, que encuentra de forma independiente las vías de solución, y que transfiere adecuadamente las experiencias adquiridas a otros problemas de trabajo.
- Competencias sociales: Posee competencia social aquel que sabe colaborar con otras personas de forma comunicativa y constructiva, y muestra un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal.
- Competencia participativa: Posee competencia participativa aquel que sabe participar en la organización de su puesto de trabajo y también de su entorno

de trabajo, es capaz de organizar y decidir, y está dispuesto a aceptar responsabilidades.

De acuerdo al requerimiento del Hospital Cantonal de Limón las competencias que más se ajustan a la institución son las técnicas, metodológicas, sociales y participativas.

- Técnicas, porque es necesario que el personal tenga los conocimientos necesarios y suficientes acerca del área en el que va a laborar, así como destrezas y habilidades.
- Metodológicas, porque el personal debe tener la capacidad para resolver problemas, pensamiento de trabajo, planificación, realización, control autónomo y capacidad de adaptación.
- Sociales, porque es importante que el personal tenga formas de comportamiento que permitan tener buenas relaciones interpersonales, expresando sociabilidad entre los miembros de la organización, mediante modos de conducta positivos como la honradez y rectitud, debe existir, actitud positiva hacia el trabajo, voluntad de cooperación y espíritu de equipo.
- Participativas, porque es necesario que la participación del personal sea total y comprometida, mostrando capacidad para organizar, coordinar, persuadir, tomar decisiones, asumir responsabilidades, liderar, etc.

2.1.3. Objetivo de la gestión por competencias.

El modelo de gestión por competencias tiene como objetivo la selección y desarrollo del talento humano, por medio de la identificación de las capacidades y resultados requeridos para el desempeño competente en el puesto de trabajo y en la organización. Mediante la gestión de competencias, Domínguez, Pelavo y Vargas (2004) señalan que lo que se busca es:

- La mejora y la simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos.
- La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.
- La coincidencia de la gestión de los recursos humanos con líneas estrategias del negocio.
- La vinculación del directivo en la gestión de sus recursos humanos.
- La contribución al desarrollo profesional de las personas y la organización en un entorno cambiante.

- La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos”.

2.1.4. Esquema de competencias.

Según Clara (2009), para trabajar con un esquema por competencias es necesario lo siguiente:

a. Identificación de competencias genéricas

- **Requerimientos:** determinación de Misión, Visión y Plan Estratégico de la organización, definidos mediante un proceso colectivo de análisis y validación.
- **Objetivo:** determinar en primera instancia las competencias esenciales que toda persona debe poseer de acuerdo a su labor. Estas competencias tendrán diferentes descriptores de acuerdo al nivel en que se desempeña, identificando actitudes y habilidades en el plano personal, interpersonal y orientación a las tareas.

b. Identificación por familias de puestos o por unidades de producción

- **Requerimientos:** las competencias genéricas deben haber sido identificadas.
- **Objetivo:** determinar competencias personales y técnicas por familias de puestos o unidades de negocio o producción. Ej.: Auditores/inspectores, recursos humanos, marketing, ventas, etc. Los perfiles se elaboran determinando las competencias técnicas y actitudinales, además de las genéricas ya definidas.

c. Identificación de competencias específicas

- **Requerimientos:** efectuar análisis de puestos para determinar las competencias en base a los puestos de trabajo.
- **Objetivo:** integrar las competencias personales con las competencias requeridas por los puestos de trabajo. Conformación de un Diccionario de Competencias en función de los requerimientos de cada puesto de trabajo y su permanente actualización.

De manera resumida, Clara (2009) dice que el proceso para implantar un modelo de gestión por competencias es:

- Definición de las competencias.

- Definición de grados o niveles.
- Descripción de puestos con su respectiva asignación de competencias y grados.
- Análisis (evaluación) de las competencias del personal.
- Implantación del sistema.

2.1.5. Criterios efectivos para definir competencias.

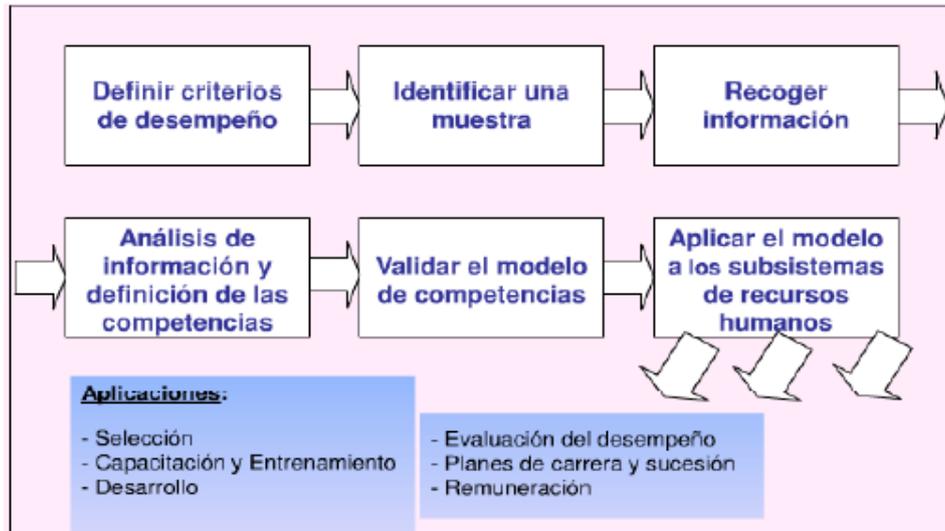


Ilustración 3. Criterios para definir competencias

Fuente: (Alles, 2005)

En base al cuadro anterior, Martha Alles (2005) define los siguientes criterios:

Definir criterios de desempeño: este primer paso consiste, básicamente, en establecer los criterios de eficiencia superior en desempeño profesional de tarea en estudio. Los criterios generalmente recomendados a utilizar son aquellos que proporcionan información objetiva, es decir aquellos que se expresan en números y que, esencialmente, se relacionan con la suma al valor del negocio, por ejemplo: las ventas, beneficios, patentes, publicaciones, etc.

Identificar una muestra: este paso consiste básicamente en identificar los grupos que servirán de modelos para establecer los niveles de cada competencia. Aquí se identifican tres grupos: uno de desempeño superior, otro de desempeño promedio, y uno de desempeño mínimo o por debajo del promedio.

Existen tres factores que influyen en la selección de personas para la muestra, las cuales se mencionan:

- Los empleados con desempeño superior deben ser absolutamente los mejores, son aquellos que calificaron alto en todos o en la mayoría de los criterios de desempeño
- Es necesario que haya un grupo de control de contraste de empleados con un desempeño totalmente aceptable (promedio).
- Las muestras deben ser suficientemente grandes para permitir el análisis estadístico.

Recoger información: este paso consiste básicamente en la aplicación de algún método de evaluación. Este paso implica profundizar, previamente, el conocimiento de cada cargo que incluya un análisis descriptivo, además de una visita al lugar concreto de trabajo y así poder realizar la entrevista, ya que esta es el método generalmente recomendable por su efectividad.

Análisis de información y definición de las competencias: este es el paso central de la intervención y por lo tanto, es la que presenta una mayor complejidad. Este paso consiste básicamente en identificar qué características o combinación de características poseen las personas de desempeño superior, que son las que les permiten comportarse de tal manera.

Este proceso es realizado por expertos y se basa en una técnica denominada “Análisis Temático”

Es un método que permite medir empíricamente y comprobar estadísticamente la significación de las diferencias, las que se detectan en las características demostradas por personas con actuación superior y adecuada en un puesto de trabajo.

Validar el modelo de las competencias: para este antepenúltimo paso existen diferentes maneras de validar este modelo. Siendo la más habitual, consiste en la realización de una segunda entrevista de eventos conductuales, con un nuevo grupo de personas, con el fin de comprobar si las competencias detectadas efectivamente se relacionan con una actuación superior a la tarea.

Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos: este es el último paso, por lo cual se procede a diseñar o aplicar el modelo final del sistema de competencias.

En este último paso es importante tener en cuenta los siguientes aspectos para el personal al que se le va aplicar el sistema de competencias:

- La selección.
- Capacitación y entrenamiento.
- Desarrollo.
- Evaluación de desempeño.
- Planes de carrera y sucesión.
- Remuneraciones.

2.2. Dirección general del Talento Humano

El puesto de director se caracteriza por la decisión y el mando, así como también de la planeación, ejecución y supervisión de las gerencias específicas. La cantidad de niveles jerárquicos que tenga la organización, así como el perfil de las personas que la integran, dependerá del giro y tamaño de la empresa (Grados, 2013).

Palomo (2008) manifiesta que la dirección general a cargo del director de Recursos Humanos recoge las competencias técnicas y genéricas necesarias para elaborar las funciones y proceso de negocio del conjunto de los departamentos de la empresa.

2.3. Objetivos de la Gerencia de Talento Humano

Según Duque, Gonzáles y Ramírez (2012), los objetivos de gerencia para la gestión del talento humano son diversos, y para que estos se alcancen es necesario que los gerentes traten a las personas como promotoras de la eficacia organizacional. A continuación, se señalan los siguientes:

- Ayudar a la organización a alcanzar a la realización de su misión. La función de los recursos humanos es un componente fundamental de la organización actual.
- Proporcionar competitividad a la organización. Lo que significa saber y emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral.
- Suministrar a la organización de empleados bien entrenados y motivados. Es cuando un ejecutivo se compromete a proteger el más valioso patrimonio de la empresa; las personas. Dar reconocimiento a las personas constituye el elemento básico de la motivación humana.

- Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo. Para ser productivos, los empleados deben sentir que el trabajo es adecuado a sus capacidades y que se les trata de manera equitativa. Para los empleados el trabajo es la mayor fuente de identidad personal.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo. Hace referencia a velar por un buen ambiente de trabajo, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y el ambiente de trabajo para satisfacer la mayoría de las necesidades individuales del empleado, convirtiendo a la organización en un lugar deseable y atractivo.
- Administrar el cambio. Los profesionales de la administración de recursos humanos deben saber cómo enfrentar los cambios si quieren contribuir a su organización. Estos cambios se multiplican, especialmente, y plantean problemas que importen nuevas estrategias, programas, procedimientos y soluciones.
- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamiento socialmente responsable. Las personas no deben ser discriminadas y deben garantizarse sus derechos básicos.

2.4. Visión, Misión, y estrategia empresarial del talento humano

Misión de talento humano

La misión del talento humano es: “Contribuir al logro de los objetivos organizacionales mediante el desarrollo de las personas, la consolidación de las prácticas de gestión humana y el mejoramiento de los procesos y la cultura organizacional” (Calderon & Naranjo, 2004).

Visión de Talento Humano

La visión señala que la gestión de talento humano ha sufrido diversos cambios, desde su perspectiva hasta su influencia en la organización para el logro de los objetivos de esta, y principalmente, el nivel de importancia y responsabilidad que recae en el capital humano como base fundamental para la consecución, mantenimiento y desarrollo de los talentos de la organización, así como el soporte de decisiones gerenciales. Contribuye al desarrollo, tanto de competencias individuales como de capacidades organizacionales (Cruz & Vega, 2001).

Estrategia empresarial del Talento humano

Una buena gestión del talento en una empresa permite extraer lo mejor de cada trabajador a nivel individual. Permite lograr la excelencia y la mejora continua, dos conceptos ligados a la rentabilidad y productividad empresarial.

La gestión estratégica del talento, los sistemas de competencias son la herramienta esencial para diseñar planes de formación y desarrollo, que se ejecutan sistemáticamente para satisfacer las necesidades de la operación de la empresa. Son, además, congruentes con el perfil de intereses del individuo, y guardan pleno alineamiento a la ejecución de la estrategia empresarial (Naranjo & Gallego, 2014).

Sobre la implantación de las estrategias y los recursos humanos se hace énfasis en el impacto del capital humano o del talento organizado, esto como clave de las estrategias que se implantan en las organizaciones, donde el alinear talento y estrategia de forma consistente y permanente es la clave del éxito empresarial.

2.5. Subprocesos del departamento de Gestión de Talento Humano

2.5.1. Reclutamiento y selección de personal.

2.5.1.1. Reclutamiento.

El reclutamiento por competencias es una técnica utilizada por los profesionales de talento humano, con el objetivo de encontrar personas que, además de contar con la formación académica y experiencia requerida para el puesto de trabajo, posea competencias definidas por la empresa.

El Reclutamiento de Talento Humano, es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y aptos para ocupar cargos dentro de la empresa. El enfoque por competencias de este proceso se fundamenta en la utilización de fuentes y medios para atraer el personal idóneo para llevar a cabo el proceso de selección. Lo que busca es encontrar fuentes de vacantes de personal donde se encuentren básicamente las competencias que la empresa requiere, es decir, a diferencia del reclutamiento tradicional no busca simples candidatos sino que dirige sus esfuerzos a la búsqueda de las competencias, a través de fuentes como entidades especializadas y organizaciones tales como universidades y centros de estudio por que allí se garantiza que las

personas disponibles ya han desarrollado unas competencias específicas (Restrepo & Orozco , 2008).

Es muy importante que esta fase se realice correctamente, ya que si se recluta candidatos no aptos para el puesto, se gastará esfuerzos innecesarios y energía, cuyo proceso se verá afectado negativamente. Por lo tanto, Chiavenato (2008) expresa que la gestión basada en competencias consiste en:

- Atraer candidatos que tengan competencias
- Abastecer el proceso de selección con candidatos que cuenten con las competencias que necesita la organización
- Rapidez para atraer a los candidatos con las competencias necesarias
- Grado atractivo de las competencias
- Banco de competencias internas o externas costos del reclutamiento.

En el proceso general de selección, el reclutamiento se realiza de una forma cuidadosa y detallada. Según Nebot (1999) existen dos tipos de reclutamiento:

1. Reclutamiento externo:

Cuando este se realiza utilizando fuentes externas a la empresa para reunir los candidatos potenciales para el puesto en cuestión. Como fuentes externas se puede citar.

- Anuncios de prensa.
- Centros de enseñanza (academias, centros de formación profesional, universidades, entre otros).
- Oficinas de empleo.
- Archivos (de otros procesos de selección o de solicitudes que llegan a la empresa
- Otras fuentes (amistades, familiares, internet, etc.).

2. Reclutamiento interno:

Es el que utiliza fuentes internas para reunir a los posibles candidatos, y esto quiere decir que, el reclutamiento se realiza con personal de la misma empresa. Generalmente, este reclutamiento se debe a rotaciones o posibles traslados de personal, o bien a promociones de los trabajadores.

2.5.1.2. Selección del personal.

“La selección de personal es un proceso dinámico, cuyo objetivo es encontrar la persona más adecuada (por sus características personales, aptitudes, motivación...) para cubrir un puesto de trabajo en una empresa determinada” (Nebot, 1999).

El objetivo de este proceso es encontrar al candidato que mejor se ajuste al puesto en cuestión y no al que más alto puntué en el test. Las condiciones indispensables para que dicho proceso sea efectivo y que todo seleccionador debe tener en cuenta son las siguientes: delimitación clara de las características del puesto, delimitación precisa de los requisitos que debe cumplir el candidato, objetividad a la hora de evaluar y valorar los datos y puntuaciones de los distintos candidatos (Nebot, 1999).

Según Alles (2005), el proceso de selección y reclutamiento corresponde a los siguientes pasos:



Ilustración 4. Proceso de selección y reclutamiento

Fuente: (Alles M. , 2005)

Elaborado por: Mariana Reinoso

Técnicas utilizadas para el proceso de selección

La selección de personal por competencias se diferencia de un proceso de selección tradicional por las técnicas que emplea, no por los pasos.

Para Alles (2005) las principales técnicas son:

Entrevistas por competencias. - Estas entrevistas van a procurar encontrar hallazgos de comportamientos en el pasado de las personas que sean exitosas, y que sirvan de precursores del desempeño actual para un cargo específico. Por aquello se podrá realizar preguntas que indaguen competencias, conocidos como preguntas de eventos conductuales (Estrella Conductual STAR).



Ilustración 5. Estrella conductual STAR

Fuente: Pablo de Ansorena (2001)

Elaborado por: (Alles M. , 2005)

Los centros de valoración.- Deben constituir técnicas que emplean pruebas situacionales para la evaluación de habilidades y competencias, estos centros tienen como propósito hacer que las y los candidatos enfrenten situaciones conflictivas que pueden presentarse en el puesto de trabajo Otra técnica es la visita domiciliaria, la cual tiene como propósito obtener información amplia y objetiva sobre el medio físico y familiar del postulante; lo cual es imposible lograr en otro medio. También permite generar mayor confianza y seguridad en el individuo y su grupo familiar en el Proyecto, logrando una relación interpersonal honesta y activa entre el equipo y el grupo familiar.

2.5.2. Evaluación del desempeño.

2.5.2.1 Concepto de evaluación de desempeño.

“La evaluación de desempeño es un proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren objetivos del sistema administrativo” (Chiavenato, 2008).

El desempeño humano en el cargo es extremadamente situacional y varía de una persona a otra, y de situación en situación, pues depende de

innumerables factores condicionantes que influyen bastantes. Cada persona evalúa la relación costo-beneficio para saber cuánto vale la pena de hacer determinado esfuerzo. A su vez el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que debe desempeñar (Chiavenato, 2008).

Según Chiavenato (2008) las principales razones para realizar una evaluación del desempeño son:

- Recompensas.- Permite argumentar aumentos de salario, promociones, transferencias e incluso despidos.
- Retroalimentación.- Proporciona información de la percepción que tienen las personas con las que el colaborador interactúa, tanto de su desempeño, como de sus actitudes y competencias.
- Desarrollo.- Permite que cada colaborador sepa cuáles son sus puntos fuertes y débiles.
- Relaciones.- Permite a cada colaborador mejorar sus relaciones con las personas que le rodean.
- Percepción.- Proporciona a cada colaborador medios para saber lo que las personas en su alrededor piensan respecto a él.
- Potencial de desarrollo.- Proporciona a la organización medios para conocer el potencial de desarrollo de sus colaboradores, y así definir programas de evaluación y desarrollo, sucesión, carreras, etc.
- Asesoría.- Ofrece al gerente o especialista de Recursos Humanos información para aconsejar y orientar a los colaboradores.

2.5.2.2 Quienes deben evaluar el desempeño.

La evaluación reduce la incertidumbre del empleado al proporcionarle retroalimentación de su desempeño, y busca la consonancia porque permite intercambiar ideas para lograr la concordancia de conceptos entre el empleado y su gerente. El principal interesado en la evaluación de desempeño es el empleado.

Chiavenato (2008) manifiesta que las organizaciones aplican diferentes procesos de evaluación, tales como:

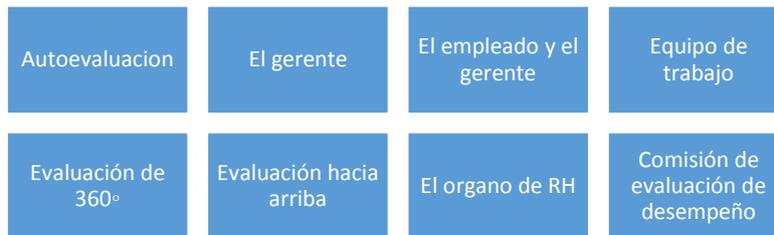


Ilustración 6 Proceso de evaluación.

Fuente: (Chiavenato, 2008)

Elaborado por: Mariana Reinoso

2.5.2.3. Métodos de evaluación de desempeño.

Ivancevich (2005) indica los siguientes métodos de evaluación:

2.5.2.3.1. Métodos tradicionales de evaluación individual.

Este método de evaluación permite identificar el rendimiento individual del personal, lo cual puede ser objetivo sí el puesto requiere metas individuales. Entre los principales métodos están:

- **Escala grafica de calificación.**

Esta técnica presenta varios rasgos al calificador, las calificaciones se hacen en cuadros sucesivos o en escala continua.

- **Elección forzada.**

Este método consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual. En cada bloque hay frases de las cuales el evaluador debe elegir una, la que más se aplique al desempeño del empleado evaluado.

- **Evaluación escrita.**

Se pide al calificador que describa los aspectos fuertes y débiles del comportamiento del empleado, permite flexibilidad para analizar lo que la organización trata de lograr pero es difícil comparar los textos escritos por el mismo evaluador o por varios.

- **Técnica de incidente crítico.**

Son eventos relacionados con el comportamiento y el desempeño de un empleado. Se hace un registro por escrito que será utilizado al presentar las evaluaciones formales. Este tipo de evaluación requiere registros frecuentes para dejar por un lado los juicios subjetivos.

- **Lista de verificación y listas ponderadas.**

Este método consiste en realizar informes que describan comportamientos de cualquier empleo particular. A cada informe se le debe asignar un valor determinado que permita calificar el desempeño, para que luego se obtenga un promedio que establezca el puntaje total.

- **Escalas de evaluación por conducta.**

Utiliza el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. El objetivo es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad.

2.5.2.3.2. Método de la Evaluación Colectiva.

Los métodos de evaluación colectiva consisten en valorar el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento del empleado o del trabajador en cuanto al desempeño de su cargo y cumplimiento de sus deberes y obligaciones en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios productivos.

Entre los métodos de evaluación colectiva se señalan los siguientes:

- **Comparación pareada**

En este método el evaluador debe comparar a cada empleado con todos los que están evaluados en el mismo grupo.

- **Distribución forzada**

Se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones. Por norma general, cierta proporción debe colocarse en cada categoría. Las diferencias relativas entre los empleados no se especifican, pero en este método se eliminan las distorsiones de tendencia a la medición central, así como las de excesivo rigor o tolerancia.

2.5.2.3.3. Métodos Modernos de la Evaluación del Desempeño.

Ivancevich (2005) menciona que la aplicación de los nuevos métodos permite tener en cuenta y dejar reflejado la aportación concreta de cada persona con un alto grado de objetividad. Estos métodos comparan las cualidades y los resultados del personal en su puesto de trabajo de acuerdo a los diferentes índices de medición, entre los cuales se mencionan a continuación:

- **La Evaluación por Objetivos**

Con este método se compara los resultados logrados por la persona con los resultados que se esperaban de él, analizando posteriormente las causas que han podido intervenir en esa diferencia. Es el método más flexible de todos, ya que facilita variar los criterios a lo largo del proceso. Además no compara con otros evaluados.

- **Evaluación del desempeño basada en gestión por competencias.**

En la evaluación del desempeño basada en competencias, el perfil integral de competencias que se obtiene con el modelado de perfiles que tiene los siguientes componentes:

- Funciones esenciales.
- Destrezas.
- Conocimientos.
- Otras competencias.

En la evaluación del desempeño por competencias, las actividades esenciales del puesto se convierten automáticamente en los factores de evaluación.

2.5.3. Mantenimiento y conservación del talento humano.

La conservación de talento humano implica actitud, liderazgo y compromiso que privilegia a las personas en la organización, buscando mantenerlas contentas, inspiradas y felices con el clima laboral, las políticas y prácticas institucionales y con la forma en que se gestiona el negocio (Guevara, 2014).

Desde la perspectiva de la gestión de personas, la organización viable es aquella que no solo consigue captar y aplicar adecuadamente sus recursos humanos, sino también mantenerlos satisfechos a largo plazo en la organización. "El mantenimiento de las condiciones laborales de las personas exige una serie de cuidados especiales, entre

los que destacan los estilos de gerencia, las relaciones con los empleados, y los programas de salud ocupacional” (Chiavenato, 2008).

En una organización el Departamento de Recursos Humanos debe lograr la satisfacción de un empleado conforme con su puesto de trabajo, para esto, Chiavenato (2008) dice que es importante que las entidades consideren los siguientes puntos:

- Administración de remuneraciones (salarios).
- Administración de incentivos laborales (ascensos, reconocimientos).
- Seguridad industrial y salud ocupacional: se refiere al ambiente de trabajo el cual está determinado por las adecuadas condiciones ergonómicas, por las condiciones ambientales (ruido, temperatura, iluminación, etc.); las condiciones de tiempo (jornadas de trabajo, horas extras, períodos de descanso, etc.); y por las condiciones sociales (organización informal, estatus, etc.). Esta seguridad e higiene es específica de cada organización, aunque debe regirse por normas y estándares nacionales e internacionales.
- Relaciones laborales (negociación colectiva, sindicatos).

Los procesos para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, constituyen el objeto de retener al personal. Incluye administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida.

La seguridad en el trabajo cubre tres aspectos fundamentales: prevención de accidentes, incendios y robos.

2.5.4. Entrenamiento, capacitación y desarrollo.

2.5.4.1 Entrenamiento.

Es un proceso de aprendizaje en el que se adquieren habilidades y conocimientos necesarios para alcanzar objetivos definidos, siempre en relación con la visión y misión de la empresa, sus objetivos de negocio y los requerimientos de la función a desempeñar. Esto implica la transmisión de la información, el desarrollo de habilidades, desarrollo o modificación de actitudes, desarrollo de conceptos (Alles, 2006).

Según Chiavenato (2004) plantea que el entrenamiento es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las

personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en funciones de objetivos definidos.

El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla implica estos tres aspectos. Es importante destacar que el entrenamiento no puede regirse únicamente a la instrucción pragmática de una tarea o función a cumplir, pues, busca que la persona se adapte de forma integral al puesto de trabajo y a la organización.

El objetivo fundamental del entrenamiento es ayudar a alcanzar los objetivos de la organización, proporcionar oportunidades a los empleados de los diferentes niveles para obtener el conocimiento, la práctica de valores y la manifestación de comportamientos requeridos por la institución (Chiavenato , 2001).

Proceso del entrenamiento

Para Chiavenato (2004) un proceso de entrenamiento comprende cuatro etapas:

1. Inventario de necesidades de entrenamiento (diagnostico).
Corresponde al diagnóstico preliminar de lo que debe hacerse. El inventario de necesidades se puede efectuarse en tres niveles de análisis: análisis de la organización total (sistema organizacional), análisis de los recursos humanos (sistemas de entrenamiento), análisis de las operaciones y tareas sistema de adquisición de habilidades.
2. Programación del entrenamiento para atender las necesidades.
Una vez que se realizó el inventario de las necesidades se procede a la programación del entrenamiento, sistematizar y fundamentar la información en los siguientes aspectos: identificar la necesidad, la causa, donde ocurrió, como satisfacerla, si la necesidad es permanente o temporal, a cuantas personas y cuantos servicios alcanzara, y el tiempo disponible para el entrenamiento.
3. Implementación y ejecución.
Presupone el binomio instructor/ aprendiz. Los aprendices necesitan aprender y mejorar los conocimientos que tienen sobre alguna actividad o trabajo. Los instructores son personas expertas o especializadas en determinada actividad, quienes transfieren sus conocimientos a los aprendices mediante tareas o programas de mejoramiento.
4. Evaluación de resultados.

La evaluación debe considerar dos aspectos: Determinar si el entrenamiento produjo las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados; verificar si los resultados del entrenamiento presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

2.5.4.2 Capacitación y desarrollo.

Capacitar a una persona es darle mayor aptitud para poder desempeñarse con éxito en su puesto de trabajo. Es hacer que su perfil se adecue a los requerimientos del puesto, tanto en conocimientos como en competencias, adaptándolo además a los permanentes cambios que la tecnología y el mundo globalizado plantean (Alles, 2005).

La capacitación debe ser siempre con relación al puesto o plan de carrera, y en relación a su vez con los planes de la organización, su visión, misión y valores.

La capacitación y desarrollo del talento humano comprende todas las actividades realizadas para guiar, orientar e integrar a los empleados en el ambiente de trabajo (Cornejo, 2007).

2.6. Aporte del departamento de Talento Humano a la institución

El departamento de Talento existe para:

- Contribuir al desarrollo humano-integral de las personas en la organización.
- Propiciar un mayor desempeño laboral para alcanzar mayor productividad que revierte en la empresa y su personal.
- Influir sobre la defensa del empleado.
- Influir sobre la gestión de los procesos operativos por parte del personal, desarrollar y mantener buena comunicación entre la empresa y su personal.

**CAPITULO III. DIAGNÓSTICO DE LAS COMPETENCIAS DEL HOSPITAL
CANTONAL DE LIMÓN**

3.1. Metodología

- **Modalidad de la investigación**

Exploratorio: esta investigación es de tipo exploratorio porque no existe un modelo base para realizar el estudio, además sirve para familiarizar al investigador con los fenómenos, hechos o situaciones que le son desconocidos. Este método permite destacar los aspectos fundamentales que inciden en el fenómeno de investigación, desde un primer acercamiento, en este caso al Hospital Cantonal Limón. De este modo, se obtienen evidencias de las deficiencias que se puedan estar dando en alguno de los departamentos que lo conforman.

Descriptivo: la investigación es de tipo descriptivo porque un vez que se conoce el problema, hecho o situación, se lo describe utilizando herramientas como la observación, los estudios correlacionales, de desarrollo entre otros. Mediante este método, se describen datos y características que facilitan el conocimiento de los procesos y funciones que realizan los miembros de cada departamento, de tal manera que se pueda tener una visión general de la situación actual.

Explicativo: porque se puede explicar lo que ocurre al alrededor, para ello estudia las relaciones que dan origen al problema o situación y sus aspectos, a través del uso de la teoría

Analítico Sintético: este método permite analizar a detalle el fenómeno investigado, descomponiéndolo en cada una de sus partes que serán estudiadas por separado, así como la relación que existe entre ellas para determinar su incidencia en el problema de investigación. Este método será empleado en la investigación tanto en el apartado del marco teórico-conceptual, donde se hará una aproximación independiente a ciertos conceptos concernientes al objeto de estudio, como en el diagnóstico a la situación actual en el área de Recursos Humanos del Hospital Cantonal Limón, donde, a su vez, se revisarán cada uno de los apartados que componen el departamento para posterior, extraer las debidas conclusiones.

Cualitativo: mediante este método permitirá hacer registros narrativos de los fenómenos que son estudiados mediante técnicas como la observación y la entrevista. La investigación cualitativa trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su sistema de relaciones, su estructura dinámica.

- **Métodos**

- Método Inductivo. Al aplicar este método permitirá partir de situaciones concretas esperando encontrar información para analizarla en un marco teórico general y, de esta manera, obtener conclusiones del problema de investigación.
 - Método Deductivo. Con la utilización de este método se obtendrán resultados al final de investigación, ya que parte de situaciones generales explicadas por un marco teórico general y, que van a ser aplicadas a una realidad concreta, como es la Implementación de un modelo de gestión de talento humano por competencias.
- **Técnicas**
 - **Investigación bibliográfica y lincográfica:** permite la búsqueda, selección y estudio de los aportes teóricos relevantes al tema de investigación, lo que ayudará a sustentar de mejor manera cada uno de los pasos que se realizarán a lo largo de la investigación.
 - **Observación:** por medio de la observación, el investigador puede conocer mejor la situación que se da en el Hospital Cantonal Limón y tener un criterio mejor fundamentado al momento de establecer opiniones o conclusiones sobre el tema.
 - **Investigación de Campo:** esta es una técnica principal, debido a que el tema a realizar requiere fundamentalmente del trabajo en el lugar mismo donde se desarrolla el fenómeno de investigación, y se da una interacción directa de los participantes con el investigador.
 - **Entrevista:** la entrevista es una técnica que ayuda a acceder a la información de manera más amplia, a partir de los puntos de vista y experiencia de los expertos en el tema, que en este caso serán los encargados de la dirección de los recursos humanos. Los encargados del área de Recursos Humanos serán entrevistados.
 - **Encuesta:** la encuesta se basa en cuestionario con una serie de preguntas que serán aplicadas a todo el personal del hospital en cuestión, para obtener de primera mano sus opiniones y requerimientos en torno a su desempeño en el puesto de trabajo.
 - **Instrumentos**
 - **Cuestionario:** se formula en base a una serie de preguntas claras y precisas, dirigidas a responder puntos específicos que se desean conocer en torno a las características del puesto de trabajo; además estas preguntas estarán formuladas con previo criterio de medición que

faciliten su posterior tabulación. Mediante la aplicación de este instrumento, se podrá obtener información útil de manera que se pueda identificar las necesidades del Hospital.

- **Participantes**

El grupo de participantes está compuesto por los 98 trabajadores con que cuenta actualmente el Hospital Cantonal Limón, distribuidos en sus 24 departamentos.

- **Muestra**

Al considerarse un universo tan pequeño se establecerá como muestra a los 98 empleados del Hospital Cantonal de Limón, para la aplicación de los instrumentos.

Para la recolección, clasificación, análisis y evaluación de la información se procederá a realizar lo siguiente:

- **Diseño instrumental:** se basó en el diseño de formularios y guías para trabajar en la elaboración de la propuesta de un diseño de gestión por competencias para el talento humano, en donde se registró cada una de las actividades realizadas por los participantes de la institución.
- **Diseño de trabajo de campo:** consistió en la recolección de la información y documentación relacionada con el personal actual del Hospital Cantonal de Limón, a través de técnicas FODA, entrevistas a directivos, entrevistas y encuestas al talento humano.
- **Métodos de observación directa:** se realizó en la institución donde se desenvuelve todo el personal, por departamentos y por áreas con el propósito de utilizar información necesaria que permita la ejecución del presente trabajo en forma efectiva.

3.2. Identificación de las competencias del personal

Para la identificación de las competencias del personal del Hospital Cantonal de Limón se procedió a realizar una reunión con el director, el encargado del personal de talento humano y los jefes departamentales de las diferentes áreas de la institución.

La participación de los jefes departamentales es importante y primordial porque son personas que están más cerca de sus subordinados, y conocen el área a la cual representa, por tanto puede identificar competencias que su personal a cargo debe poseer para que el trabajo se desarrolle en forma efectiva.

La participación del jefe de talento humano también fue importante dentro de este proceso, puesto que es el experto en la gestión del personal y por tanto conoce más a profundidad lo que el hospital requiere en cuanto al recurso humano se refiere.

A este grupo de participantes se les entregó material de apoyo (Ver anexo 1), sobre las competencias, con el fin de que se familiaricen con el tema y tengan un conocimiento más amplio acerca de lo que se pretende desarrollar para la investigación.

El grupo conformado por el director del hospital, el director de jefe de Talento Humano y los jefes departamentales, se solicitó que identifiquen las competencias cardinales que todo el personal del Hospital Cantonal de Limón debe poseer. Previo a la formulación de las competencias por parte de los participantes, se entregó un material de apoyo basado en las competencias, el mismo que fue explicado por la autora del proyecto, dando a conocer sobre el tema en cuestión y los procedimientos a seguir para la identificación de competencias.

Tras una lluvia de ideas los involucrados coincidieron que el personal del Hospital Cantonal de Limón, con la finalidad de que desarrollen bien su trabajo y cumplan con las expectativas de los pacientes, familiares, directivos y población en general, debe tener las siguientes competencias cardinales:

Tabla 2. Identificación de competencias

Nº	Competencia	Descripción
1	Orientación al paciente	Orientación: Esta competencia se orienta a la ayuda y al servicio, en atender y satisfacer las necesidades del cliente.
2	Trabajo en equipo y cooperación	Es la capacidad del empleado para establecer relaciones con sus compañeros, articulando las metas de todos los miembros a fin de alcanzar la meta final de la organización. Implica establecer relaciones de cooperación y preocupación no sólo por las propias responsabilidades sino también, por las del resto del equipo de trabajo.
3	Flexibilidad	Es la capacidad y disponibilidad para aceptar cambios de forma positiva y constructiva ante la presencia de situaciones nuevas.

4	Identificación con el hospital	Trata del compromiso que el trabajador debe tener con la organización. Consisten en alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas institucionales.
5	Autocontrol	Madurez y control de sus impulsos emocionales, con adecuados niveles de tolerancia ante la frustración; seguridad en sí mismo.
6	Liderazgo	Es la capacidad que tiene un líder para ejercer influencia sobre su equipo, promoviendo en cada uno de los miembros de su grupo la motivación por conseguir cada objetivo en su trabajo, lo cual conllevará a alcanzar la meta final de la organización. Fomenta la comunicación y el compromiso con la institución.
7	Pensamiento analítico	Se basa principalmente en la inteligencia práctica, el análisis de problemas, razonamiento y habilidad de planificación.
8	Transparencia	Hace referencia a obrar con rectitud y estar dispuesto a actuar con honestidad de manera especial en situaciones difíciles. Incluye comunicar en el momento oportuno las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente.
9	Innovación del conocimiento	Implica la capacidad de realizar investigación científica y/o tecnológica en las diferentes áreas existentes en el hospital, generando nuevo conocimiento y que sea posible de transferir a través de nuevos proyectos, publicaciones, congresos y clases de pre y postgrado.
10	Aprendizaje continuo	Es importante que el personal esté continuamente adquiriendo nuevos conocimientos sobre su puesto de trabajo, con el fin de que los empleados tengan un buen desempeño.
11	Experticia profesional y técnica	Implica un alto grado de dominio del conocimiento y las competencias relevantes en el campo de trabajo. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir con los demás el

		conocimiento profesional
12	Compromiso	La importancia de que el trabajador cumpla con el desarrollo de su trabajo dentro del plazo que se le ha estipulado. Dicho trabajo debe ser asumido con responsabilidad, poniendo el mayor esfuerzo para lograr un producto con un alto estándar de calidad que satisfaga y supere las expectativas de los pacientes.
13	Credibilidad técnica	Implica generar credibilidad en otros, teniendo como base los conocimientos técnicos de su especialidad.
14	Dinamismo	Se trata de la habilidad para trabajar arduamente en situaciones cambiantes o alternativas, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.
15	Tolerancia y trabajo bajo presión	Capacidad de continuar, actuando eficazmente ante la presencia de situaciones de presión de tiempo, oposiciones y diversidad. Es la facultad de responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.
16	Comunicación	La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.
17	Ética e integridad	Implica actuar éticamente en el trabajo sin mentir ni engañar; no ocultar información relevante; respetar la confidencialidad de la información personal y de la organización, y no utilizarla en beneficio propio; actuar en consonancia con lo que se considera importante.
18	Calidad de trabajo	Preocupación por la calidad del trabajo expresada en las formas para el seguimiento, revisión e información del mismo, y la insistencia en la claridad de los procedimientos, roles y funciones asignadas.

19	Responsabilidad	Disposición a actuar en pos de la consecución del cumplimiento de tareas, compromisos u obligaciones adquiridas por él mismo, asignadas por sus superiores y/o por las personas a su cargo. Tiene clara conciencia del cuidado de los bienes que se le han asignado para la realización del trabajo. No se compromete con actividades que no pueda realizar en los plazos solicitados.
20	Toma de decisiones	Capacidad para identificar y analizar los problemas para emprender acciones que aprovechen las oportunidades, o faciliten la resolución de problemas, buscando lo más beneficioso para la organización, cumpliendo sus objetivos, mejorando los resultados y manteniendo calidad de su trabajo.

Fuente: Expertos responsables (2016)

Elaborado por: Mariana Reinoso

Posterior a la identificación de competencias cardinales, se procedió a solicitar a los participantes de recursos humanos priorice las competencias, es decir, ordenar desde la más significativa a la menos significativa (Ver anexo 2). La realización de este proceso dio como resultado el siguiente orden de importancia:

Tabla 3. Competencias cardinales según la importancia

Nº	Competencia
1	Experticia profesional
2	Orientación al paciente
3	Credibilidad técnica
4	Pensamiento analítico
5	Identificación con el hospital
6	Trabajo en equipo
7	Autocontrol
8	Transparencia
9	Compromiso
10	Responsabilidad
11	Ética e integridad
12	Innovación del conocimiento
13	Calidad de trabajo
14	Liderazgo
15	Aprendizaje continuo
16	Comunicación
17	Dinamismo

18	Tolerancia y trabajo bajo presión
19	Flexibilidad
20	Toma de decisiones

Fuente: Expertos responsables (2016)

Elaborado por: Mariana Reinoso

Identificación de competencias específicas gerenciales

Este tipo de competencias permiten hacer el encaje entre las necesidades específicas del puesto y las capacidades que debe poseer el funcionario responsable del mismo. Estas serán encaminadas hacia los jefes departamentales, puesto que son los encargados de dirigir el personal a su cargo (Ver anexo 3). A continuación, se presentan las competencias específicas:

Tabla 4. Competencias específicas gerenciales

Nº	Competencia
1	Toma de decisiones
2	Liderazgo
3	Planeación y organización
4	Comunicación efectiva oral y escrita
5	Responsabilidad
6	Trabajo en equipo
7	Creatividad
8	Relaciones humanas
9	Manejo de conflictos
10	Compromiso y sentido de pertenencia
11	Gestión del trabajo
12	Disciplina
13	Integridad
14	Adaptación al cambio
15	Orientación al paciente

Fuente: Expertos responsables (2016)

Elaborado por: Mariana Reinoso

Competencias específicas por áreas

Estas competencias resultan necesarias para dominar un conocimiento, para después aplicarlo a un área específica, las mismas que se reflejan en la siguiente tabla:

Tabla 5. Competencias específicas por áreas

Nº	Competencia
1	Aprendizaje y mejora continua
2	Orientación a resultados
3	Orientación al paciente
4	Orientación a satisfacer expectativas de pacientes y familiares
5	Autocontrol, autoestima, autoimagen
6	Juicio crítico
7	Creatividad
8	Colaborador, cooperador
9	Generar valor añadido al trabajo
10	Compromiso
11	Responsabilidad
12	Adaptación al cambio
13	Disciplina
14	Planificación y organización
15	Trabajo en equipo
16	Tolerancia y trabajo bajo presión
17	Calidad de trabajo
18	Comunicación
19	Flexibilidad
20	Correcta utilización de recursos
21	Asertividad

Fuente: Expertos responsables (2016)

Elaborado por: Mariana Reinoso

Análisis de resultados

Mediante el análisis e identificación se pueden observar que existen competencias que se repiten en las competencias cardinales, específicas gerenciales y específicas por área, tales como: trabajo en equipo, orientación al paciente, compromiso, responsabilidad, liderazgo, aprendizaje continuo, flexibilidad y comunicación.

Las competencias se clasificarán de acuerdo a los niveles ocupacionales existentes en el Hospital Cantonal de Limón, los mismos que se detallan a continuación:

Tabla 6. Estructura del personal en niveles del Hospital Cantonal de Limón.

NIVELES	PERSONAL
----------------	-----------------

Nivel 1 Directivo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conducción de área ✓ Comités
Nivel 2 Ejecutivo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Jefe de área de salud ✓ Director del hospital
Nivel 3 Técnico operativo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Coordinador ✓ Médicos generales ✓ Odontólogos ✓ Radiólogos ✓ Personal de laboratorio ✓ Enfermeras ✓ Pediatras ✓ Ginecólogos ✓ Personal de vacunas ✓ Personal de subcentros
Nivel 4 Auxiliar de apoyo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Departamento de talento humano ✓ Gestión financiera ✓ Servicios institucionales ✓ Estadística ✓ Farmacia ✓ Almacén- bodega ✓ Economato ✓ Servicios generales

Fuente: Hospital Cantonal de Limón (2016)
Elaborado por: Mariana Reinoso

3.3. Competencias requeridas según los cargos en el Hospital Cantonal de Limón.

Las competencias requeridas para el Hospital Cantonal de Limón fueron identificadas por el grupo de expertos que se mencionó en líneas anteriores, estas pueden ser observadas en el siguiente cuadro:

Tabla 7. Competencias cardinales, específicas y genéricas según los niveles de gestión

Nº	Competencia	N1	N2	N3	N4
1	Adaptación al cambio	x	x	x	x
2	Aprendizaje y mejora continua	x	x	x	
3	Asertividad	x	x		
4	Autocontrol, autoestima, autoimagen	x	x	x	x
5	calidad de trabajo	x	x	x	x
6	Colaborador, cooperador	x	x	x	x
7	Compromiso y sentido de pertenencia	x	x	x	x
8	Comunicación	x	x	x	x
9	Correcta utilización de recursos	x			
10	Creatividad	x	x	x	
11	Credibilidad técnica	x	x	x	x
12	Dinamismo	x	x	x	x
13	Disciplina	x	x	x	
14	Ética e integridad	x	x	x	
15	Experticia profesional	x	x	x	x
16	Flexibilidad	x	x	x	
17	Gestión de trabajo	x	x	x	
18	Identificación con el hospital	x	x	x	
19	Innovación del conocimiento	x	x	x	x
20	Integridad	x	x	x	
21	Juicio crítico	x	x		
22	Liderazgo	x	x		
23	Manejo de conflictos	x	x	x	x
24	Orientación a resultados	x	x	x	
25	Orientación a satisfacer expectativas de pacientes y familiares	x	x	x	x
26	Orientación al paciente	x	x	x	x
27	Pensamiento analítico	x	x		
28	Planificación y organización	x	x		
29	Relaciones humanas	x	x	x	x
30	Responsabilidad	x	x	x	x
31	Tolerancia y trabajo bajo presión			x	x
32	Toma de decisiones	x	x		
33	Trabajo en equipo	x	x	x	
34	Transparencia	x	x		

Fuente: Expertos responsables (2016)

Elaborado por: Mariana Reinoso

Los comportamientos asociados a cada competencia están ordenados en una escala que comprende cuatro grados, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 8. Grados asociados a las competencias

Grado 1. Excelente	<ul style="list-style-type: none">• Demostrar un grado experto de conocimientos, habilidades y actitudes.• Ser percibido como una referencia por su dominio de dicha competencia.
Grado 2. Avanzado	<ul style="list-style-type: none">• Demostrar un grado avanzado de conocimientos, habilidades y actitudes.• Proporcionar guía y dirección a otros profesionales.
Grado 3. Intermedio	<ul style="list-style-type: none">• Demostrar un grado intermedio de conocimientos, habilidades y actitudes.• Proporcionar guía y dirección a otros profesionales.
Grado 4. Básico	<ul style="list-style-type: none">• Demostrar un grado básico de conocimientos, habilidades y actitudes.• Actuar con supervisión.

Fuente: (Alles M. , 2005)

Elaborado por: Mariana Reinoso

Estos cuatro grados definen una línea continua, es decir, constituyen niveles progresivos de profundización y desarrollo de cada competencia, donde la posesión de uno de los niveles indica la posesión de todos los niveles previos.

Es necesario reunir las competencias identificadas por el grupo de expertos en un diccionario, en el que codifican en función del tipo al que corresponden, y de su orden en cuanto a si son más esenciales o más específicas. Además, dentro de cada una se identifican diferentes grados.

La información para la elaboración del presente diccionario ha sido tomada de Alles (2009), con el fin de que cada competencia sea debidamente definida.

Tabla 9. Diccionario de competencias

Tipo	Competencia	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4
CARDINALES	Asertividad	Es ampliamente reconocido por su habilidad para expresar sus opiniones oportunamente, resistiendo la presión del medio. Ayuda a otros a desarrollar un estilo de comunicación franco.	Es reconocido por la autonomía y seguridad con que plantea sus puntos de vista. Asume plena responsabilidad por sus opiniones.	Posee gran claridad acerca de sus fortalezas y debilidades, lo que le ayuda en forma oportuna. Se le reconoce su gran capacidad de establecer vínculos de colaboración mutua.	Posee cierta claridad acerca de sus fortalezas y debilidades, lo que le sirve de ayuda en ciertas ocasiones.
	Autocontrol, autoestima, autoimagen	Maneja efectivamente sus emociones. Evita las manifestaciones de las emociones fuertes o el estrés sostenido; sigue funcionando bien o responde constructivamente a pesar del estrés. Se considera una persona segura y decidida, tiene la capacidad de tomar decisiones oportunas sin retractarse.	Actúa con calma. Siente emociones fuertes tales como el enfado y frustración extrema, pero continua hablando, actuando o trabajando con calma. Ignora las acciones que le producen desagrado y continúa su actividad o conversación. Puede abandonar temporalmente la reunión para controlar sus emociones y luego regresar. Siente que está capacitado para tomar decisiones.	Controla sus emociones. Siente el impulso de hacer algo inapropiado pero resiste la tentación. No cae en la situación de actuar irreflexivamente. O bien siente emociones fuertes y consigue controlarlas. Puede abandonar el lugar o apartarse del desencadenante de las emociones para controlarlas.	Eventualmente las situaciones de estrés impactan negativamente sobre su nivel de rendimiento. Se esfuerza por contrarrestarlo pidiendo ayuda a sus superiores y apoyándose en sus compañeros.
	Colaborador, cooperador	Cumple con sus obligaciones sin desatender por ello los intereses de otras áreas y es un referente confiable de todos lo que deben relacionarse con su sector o	Por medio de sus actitudes, alienta al buen desarrollo de las tareas de todos. Tiene sólida reputación profesional y genera confianza de los demás sin	Comprende la necesidad de que todos colaboren unos con otros para la mejor consecución de los objetivos generales.	Escasa predisposición para realizar todo aquello que no esté dentro de sus obligaciones específicas.

		departamento. Tiene sólida reputación personal en la institución a la que pertenece, esto realza su permanente colaboración.	descuidar sus obligaciones específicas.		
	Correcta utilización de recursos	Desarrolla planes de capacitación del personal para el uso de los recursos tecnológicos y equipos que contribuyan a mejorar la productividad institucional y contempla escenarios para el óptimo uso de los recursos financieros. Evita la existencia de recursos ociosos.	Reconoce y aplica las técnicas de planeación, organización, dirección y control de recursos y potencial del trabajo, que asegure el logro de objetivos organizacionales, con la asignación eficiente de los recursos humanos, financieros y materiales, así como del tiempo.	Propone cambios para una mejor organización del tiempo, asignación de actividades al personal y un uso más eficiente de los recursos financieros y materiales.	Verifica que las personas realicen las actividades encomendadas en el tiempo programado, asigna recursos materiales y financieros de acuerdo con la disponibilidad y las necesidades.
	Ética	Actúa íntegramente, incluso en negociaciones difíciles o en situaciones de presión. Es un referente de justicia, equidad, integridad y ética.	Promueve un ámbito de trabajo donde la ética es la guía de la conducta, aprobando las actuaciones correctas y desaprobando las que no lo son. No juzga precipitadamente el comportamiento ajeno, sino que se basa en datos, hechos o indicios firmes y fundamentados. Enfoca constructivamente la reprobación de las conductas éticamente incorrectas. Trata a los demás como fines en sí mismos, y no como medios. En caso de colisión de intereses, prioriza los del paciente,	Actúa coherentemente con el conjunto de valores y creencias que predica, yendo más allá de los mínimos exigidos por el ordenamiento jurídico y deontológico Contribuye con su conducta a crear un entorno de trabajo y unos hábitos de actuación íntegros y éticos. Toma en consideración a sus compañeros, colaboradores o responsables a la hora de actuar y decidir.	Se comporta éticamente con el paciente y familiares y/o allegados: respeta su personalidad, dignidad e intimidad, así como su participación en la toma de decisiones que le afectan; no realiza discriminación alguna por circunstancias personales o sociales, mantiene la confidencialidad de la información; utiliza los medios, el instrumental y las instalaciones en beneficio del paciente y nunca en beneficio ilegítimo propio o

			familiares y/o allegados, los del equipo de trabajo y los del Hospital frente a los suyos propios.		de otras personas, etc. Es honesto en sus relaciones con las personas. Respeta la dignidad e intimidad personal de sus compañeros, colaboradores y superiores y les trata con urbanidad, corrección y consideración.
Gestión del trabajo	Aplica diagramas de planificación y control, identifica las responsabilidades y la actuación de los participantes de un proceso productivo. Conoce los momentos en que, durante el proceso de desarrollo, se puede introducir cambios.	Administra en forma eficaz los recursos disponibles, tanto materiales como humanos; es capaz de presupuestar y llevar a cabo a una actividad compleja; aplica técnicas de control; establece prioridades en las tareas y determina rangos críticos de las mismas en función de los objetivos.	Busca información y trabaja basado en un esquema o manual operativo.	Sigue normas y procedimientos establecidos en la realización del trabajo; es capaz de establecer un plan de trabajo previo.	
Integridad	Trabaja según sus valores, aunque ello implique un importante coste o riesgo. Se asegura de señalar tanto las ventajas como los inconvenientes de un trato. Despide o no contrata a una persona de dudosa reputación, aunque tenga alta productividad. Da permiso a una persona que lo está pasando mal a causa del gran estrés para que se recupere.	Admite públicamente que ha cometido un error y actúa en consecuencia, dice las cosas como son aunque pueda molestar a otros. No está dispuesto a cumplir órdenes que impliquen acciones que él considera que no son éticas. Acepta este tipo de planteo de sus subordinados e investiga las	Desafía a otros a actuar con valores y creencias. Está orgulloso de ser honrado. Es honesto en las relaciones con los clientes. Da a todos un trato equitativo.	Es abierto y honesto en situación de trabajo. Reconoce errores cometidos o sentimientos negativos propios y puede comentárselos a otros. Expresa lo que piensa, aunque no sea necesario o sea más sencillo callarse.	

		Propone o decide, según su nivel de incumbencia, abandonar un producto, servicio o línea que aun siendo productivo el considera poco ético. Se considera que es un referente en materia de integridad.	causas.		
	Orientación a resultados	Crea un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia, promueve el desarrollo o la modificación de los procesos para que contribuyan a la mejora de la eficiencia de la institución.	Actúa para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fijándose para sí o/y otros parámetros a alcanzar. Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes. Hace uso de indicadores para medir los resultados.	No está satisfecho con los niveles actuales de desempeño y hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Promueve el mejoramiento de la calidad, la satisfacción del cliente y las ventas.	Intenta que todos realicen el trabajo bien y correctamente. Expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida de tiempo pero no encara las mejoras necesarias, marca los tiempos de realización de los trabajos.
	Orientación a satisfacer expectativas de pacientes y familiares	Se asegura de conocer adecuadamente las expectativas de los pacientes y que sean satisfechas; solo siente que ha hecho bien su trabajo cuando el cliente manifiesta que sus expectativas han sido sistemáticamente satisfechas y superadas y demuestra su entusiasmo y deleite.	Defiende y representa los intereses del paciente dentro de la institución más allá de la relación formal establecida, ejecutando las acciones que se requieren en la propia organización o la del cliente para lograr su satisfacción.	Realiza seguimientos de las necesidades de los pacientes. Es especialmente cervical en los momentos críticos.	Atiende a cada paciente con dedicación y voluntad de satisfacer las demandas que le plantean, es paciente y tolerante con los pacientes, ante situaciones complejas.
	Orientación al paciente	Crea necesidades del paciente para fidelizarlo. Gana pacientes y logra que el cliente lo reconozca y aprecie su valor agregado y lo	Identifica las necesidades del cliente; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus	Actúa a partir de los pedidos de los clientes, ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades. Atiende con	Provoca quejas y pierde clientes. Tiene escaso deseo de atender con rapidez y/o satisfacer las necesidades

		recomienda a otros. Se muestra proactivo para atender con rapidez al cliente y su trato es muy cortés. Muestra inquietud por conocer con exactitud el punto de vista y las necesidades del cliente.	requerimientos. De muestra interés en atender a los clientes con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	rapidez al cliente pero con poca cortesía.	del paciente.
ESPECIFICAS	Calidad de trabajo	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos. Comparte con los demás su conocimiento y experiencia. Es referente entre sus pares y en la institución donde actúa. Demuestra interés por aprender en forma constante.	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad. Lo valorizan por sus conocimientos. Demuestra interés por aprender.	Conoce adecuadamente todos los temas relacionadas con su especialidad como para cumplir su función.	Conoce temas relacionados con su especialidad sin alcanzar el nivel requerido o aunque estos sean adecuados, no demuestra interés por aprender.
	Comunicación	Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuada para exponer diferentes situaciones en las políticas de la institución, y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación.	Es reconocido en su área de incumbencia por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones.	Se comunica sin ruidos evidentes con otras personas, tanto en forma oral como escrita.	En ocasiones sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas.
	Credibilidad técnica	Es considerado el referente técnico clave en los diferentes medios donde actúa y lo consultan para la	Logra demostrar una visión estratégica sobre las tendencias técnicas participando en foros de discusión. Goza de mucha	Resuelve problemas de clientes relacionados con los aspectos técnicos de los productos, sobre la base del	Comprende adecuadamente los requisitos del paciente demostrando conocimiento

	toma de decisiones de la empresa.	credibilidad; esto lo convierte en uno de los referentes técnicos de la institución.	conocimiento de sus aspectos positivos y negativos.	de los servicios.
Dinamismo	Alto nivel de dinamismo y energía trabajando duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por ello se vea afectado su nivel de actividad. Es reconocido por subordinados y pares como un motor que transmite energía al grupo que está a su cargo. Transmite esa energía a todo lo que emprende.	Demuestra dinamismo y energía, trabajando duro sin que su nivel de rendimiento se vea afectado. Transmite energía a su grupo y a su accionar.	Trabaja duro en jornadas de trabajo exigente.	Tiene escasa predisposición para el trabajo en largas jornadas.
Experticia profesional	Provee una alta especialización profesional (PHD), típicamente requiere un entrenamiento muy extensivo, seguido de muchos años de experiencia aplicada en una especialidad o rama.	Hace múltiples, complejas tareas a nivel de habilidades avanzadas, requiriendo un cuidadoso planeamiento y organización para alcanzar resultados finales. Típicamente requiere cursos de entrenamiento especializado o experiencia de trabajo de varios años.	Provee servicios profesionales a niveles gerenciales. Usualmente requiere educación formal terciaria, de agrado o habilidades avanzadas adquiridas después de varios años de experiencia en el trabajo.	Hace una variedad de actividades que requieren algún planeamiento y organización.
Liderazgo	Comunica una convincente visión de futuro. Es un líder con carisma especial, genera un ambiente de	Se posiciona como líder. Se asegura que los demás se identifiquen y participen en su	Promueve la eficacia del grupo. Mantiene informas a la personas que pueden verse	Da a las personas instrucciones adecuadas, dejando razonablemente

	entusiasmo, ilusión y compromiso profundo con la misión encomendada en un grupo que lidera. Se considera que es un referente en materia de liderazgo.	misión, objetivos, clima, tono y políticas. Es un modelo de actuación para los demás, es para ellos un líder que transmite credibilidad, se asegura de que se consigan las metas del grupo.	afectadas por una decisión, aunque no esté prevista la difusión de esa información. Se asegura de explicar las razones que lo han llevado a tomar una decisión.	claras las necesidades y exigencias. Delega explícitamente tareas rutinarias para poder dedicar tiempo a temas menos operativos.
Manejo de conflictos	Busca estrategias de negociación para producir resultados efectivos ante situaciones conflictivas no resueltas. Se anticipa a posibles problemas y situaciones no explícitas de la contraparte, que requieren alto grado de creatividad, visión a futuro y desarrolla propuestas para enfrentarlos.	Evalúa la situación de la contraparte para anticipar sus necesidades e intereses ante una negociación y define criterios para resolver situaciones conflictivas complejas.	Busca, dentro de los argumentos que le son favorables, ventajas que beneficien a la contraparte para propiciar acuerdos.	Busca acuerdos satisfactorios para las partes basado en criterios objetivos.
Pensamiento analítico	Realiza análisis lógicos, identifica problemas, reconoce información significativa, busca y coordina datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos, y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.	Analiza información e identifica problemas coordinando datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos y establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.	Puede analizar e identificar problemas coordinando datos relevantes organizar y presentar datos numéricos.	Tiene escasa capacidad para el análisis y para identificar problemas y coordinar los datos relevantes.
Planificación y organización	Anticipa los puntos críticos de una situación o problemas con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, de fine prioridades, controlando la calidad del	Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos.

		coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.	permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso.	trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.	
	Responsabilidad	Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel o posición.	Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.	Cumple los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia prevista, y la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo.	Cumple los plazos o alcanza la calidad pero difícilmente ambas cosas a la vez.
	Tolerancia y trabajo bajo presión	Evita situaciones de alto estrés, ante situaciones que le generan mucha carga emocional, evita demostrar comportamientos poco profesionales, controla sus emociones; sin actuar para mejorar las cosas. Ante situaciones como enfado, frustración extrema o estrés elevado, logra mantener el control y tiene la capacidad de seguir hablando, actuando y trabajando con calma. Toma acciones para mantener la calma y responde con efectividad.	Cuando enfrenta situaciones de alto estrés, elabora argumentos, da mensajes, usa el buen sentido del humor para transmitir calma y disminuir la tensión de los demás miembros del equipo. Maneja técnicas para el manejo del estrés. Puede trabajar en situaciones de estrés prolongado calmando a otro.	Consigue controlar impulsos perjudiciales, que pueden generar la toma de control de una conducta negativa. Evita responder sin pensar, especialmente en situaciones de mucho estrés.	Elude demostrar conductas poco aceptadas en un ambiente laboral.
	Toma de	Rentabiliza su tiempo de trabajo, siendo efectivo. Aplica	Actúa antes de que se produzcan los problemas, tiene	Evalúa e identifica los aspectos relevantes y realiza	Resuelve con eficacia los problemas que se le

	decisiones	conocimientos anteriores sobre discrepancias, tendencias y relaciones, para aplicarlos a situaciones diferentes. Realiza planes o análisis complejos, utilizando técnicas específicas, aportando varias soluciones a un problema y valorando cada una.	la capacidad de evaluar riesgos y llevar a cabo una acción. Se responsabiliza de sus resultados, haciendo seguimiento de los que obtiene. Identifica sus tareas y objetivos clave, utiliza recursos para alcanzarlos y prioriza sus actividades.	el análisis correcto. Define prioridades y objetivos de forma adecuada. Busca alternativas, reconoce las oportunidades presentes. Utiliza reglas básicas, como el sentido común o la experiencia, para identificar problemas o situaciones.	plantean habitualmente en su trabajo diario, tomando las decisiones que sean necesarias.
	Trabajo en equipo	La institución es un solo equipo. Cooperar, incluso en forma anónima, para el logro de los objetivos organizacionales, considerando como más relevante el objetivo de todo que las circunstancias del propio equipo de trabajo.	Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización. Crea un buen clima de trabajo, comprende la dinámica del funcionamiento grupal e interviene destrabando situaciones de conflicto interpersonal, centrándose en el logro de los fines compartidos. Trata las necesidades de otras áreas con la misma celeridad y dedicación con que trata las de su área.	Se compromete en la búsqueda de logros compartidos. Privilegia el interés del grupo por encima de interés personal.	Prioriza los objetivos personales por encima de los del equipo y tiene dificultades para involucrarse en la tarea grupal. Participa solo cuando le interesa o preocupa el tema en cuestión.
	Transparencia	Orienta y realiza su trabajo en base a sus valores, integra o genera equipos de trabajo guiados por los valores. Acepta los riesgos y costos de su honestidad. Es un referente en materia de integridad para los demás.	Admite sus errores y actúa en consecuencia, expresa abiertamente lo que siente y piensa. Acepta planteamientos éticos de los demás y promueve acciones éticas entre sus compañeros.	Es justo y respetuoso, actúa de acuerdo con la normas, y es honesto en cuanto a sus relaciones con los demás.	Su comportamiento no manifiesta valores personales ni institucionales y sigue instrucciones de forma automática.

GENÉRICAS	Adaptación al cambio	Realiza adaptaciones organizacionales y estratégicas a corto, mediano y largo plazo en respuesta a los cambios del entorno o las necesidades de la situación. Evalúa sistemáticamente su entorno atento a cambios que pudieran producirse.	Adapta tácticas y objetivos para afrontar una situación o solucionar problemas. Sistemáticamente revisa y evalúa las consecuencias positivas y/o negativas de las acciones pasadas para agregar valor.	Evalúa y observa la situación objetivamente, y puede reconocer la validez del punto de vista de otros, utilizando dicha información de manera selectiva para modificar su accionar. Revisa situaciones pasadas para modificar su accionar ante situaciones nuevas.	Sigue siempre los procedimientos. En ocasiones puede reconocer la validez de otros puntos de vista y modificar su accionar.
	Aprendizaje y mejora continua	Comparte sus conocimientos y experiencia, actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.	Participa en la institución actuando como referente. Ofrece su experiencia y conocimientos para resolver problemas de otras áreas.	Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos. Busca y analiza proactivamente información pertinente para planificar un curso de acción.	Mantiene su formación técnica aunque tiene una actitud reactiva. Busca información solo cuando la necesita, lee manuales /libros para aumentar sus conocimientos básicos.
	Compromiso - sentido de pertenencia y disciplina	Apoya e instrumenta todas las directivas que recibe en pos del beneficio de la organización y de los objetivos comunes. Establece para sí mismo objetivos de alto desempeño, superiores al promedio y los alcanza con éxito. Los integrantes de la comunidad en la que se desenvuelve lo perciben como un ejemplo a seguir por su disciplina personal y alta productividad.	Apoya e instrumenta las directivas recibidas transmitiendo a los otros, por medio del ejemplo, la conducta a seguir. Se fija objetivos altos y los cumple casi siempre.	Instrumenta adecuadamente las directivas recibida, fija objetivos de alto rendimiento para el grupo que en raras ocasiones el mismo alcanza	Raramente demuestra algún apoyo a las directivas recibida. Piensa primero en sus propias posibilidades y beneficios antes que en los del grupo y los de la organización a la que pertenece.

Creatividad	Formula procesos de cambio que se distancia de lo tradicionalmente establecido en la institución, evalúa metodologías probadas el impacto en la entidad de los cambios propuestos.	Diseña y pone a prueba nuevos métodos de trabajo que aporten en la optimización de los procesos de la institución.	Crea nuevas formas de trabajo, a partir de la adaptación de las mejores prácticas de trabajo conocidas.	Diseña instrumentos para facilitar su desempeño laboral.
Flexibilidad	Alta adaptabilidad a contextos cambiantes, medios y personas en forma rápida y adecuada tanto propia como en el rol de líder en un grupo. Revisa rápida y críticamente su accionar y el de su grupo poniendo en marcha cambios cuando las circunstancias lo aconsejen.	Se adapta a situaciones cambiantes, medios y personas en forma adecuada y consigue cambiar el rumbo del equipo a su cargo. Revisa críticamente su accionar y puede instrumentar cambios.	Puede poner en marcha cambios en situaciones cambiantes, cuando los mismos le son sugeridos.	Tiene escasa capacidad para instrumentar cambios y revisar críticamente su accionar.
Identificación con el hospital	Capacidad para: definir la visión, misión y valores institucionales y generar en todo el personal la capacidad de sentirlos como propios. Demostrar respeto por los valores, la cultura institucional y las personas. Tiene la capacidad para cumplir con sus obligaciones personales, profesionales y organizacionales y de superar los resultados esperados por su gestión. Ser un referente dentro de la institución por su disciplina y alta productividad.	Tiene la capacidad de cumplir con los lineamientos fijados en la visión, misión, valores y estrategia institucional en relación con el área a la cual representa, y generar dentro de esta la capacidad de sentirlos como propios. Demostrar respeto por los valores, la cultura organizacional y las personas.	Tiene la capacidad para cumplir con los lineamientos fijados en relación con el sector a su cargo y generar dentro de este la capacidad de sentirlos como propios. Demostrar respeto por los valores y las personas, y motivar a los integrantes de su sector a obrar del mismo modo.	Tiene la capacidad de cumplir con los lineamientos fijados para su puesto de trabajo y sentir como propios los objetivos organizacionales. Demostrar respeto por los valores organizacionales, cumplir con sus obligaciones personales y laborales y superar los resultados esperados para su puesto de trabajo. Implica ser un referente para sus compañeros, por su

					disciplina personal y alta productividad.
Innovación del conocimiento	Presenta una solución novedosa y original, a la medida de los requerimientos del paciente, que ni la propia institución ni otros habían presentado antes.	Presenta soluciones a problemas o situaciones de los clientes que la empresa no había ofrecido nunca.	Recomienda soluciones para resolver problemas o situaciones utilizando su experiencia en otras similares.	Recomienda respuesta estándar que el mercado u otros utilizarían para resolver problemas/ situaciones similares a los presentados en su área.	
Juicio crítico	Usa sistemas de información propios; ha puesto en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información de forma habitual, reuniones informales periódicas, lectura de ciertas publicaciones, etc. hace que otras personas recojan información de forma habitual y se la proporcionan.	Investiga, realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. Obtiene información a través de fuentes primarias y secundarias.	Profundiza el tema hace preguntas para ahondar la raíz de una situación, problema u oportunidad para ir más allá de lo evidente. Recurre a personas que no están involucradas en la situación para conocer sus perspectivas, información básica, experticias, etc. no se queda satisfecho con la primera respuesta, averigua por que las cosas ocurrieron.	Hace preguntas directas a las personas que están presentes o se supone conocen la situación: utiliza información que está a mano y consulta fuentes de información disponibles.	
Relaciones humanas	Planifica y desarrolla redes de relaciones con clientes, colegas y compañeros de trabajo. Acude a sus redes de relaciones y contactos para mantenerse informado, identificar oportunidades de negocios o si lo considera	Muestra permanente motivación para incrementar sus relaciones y para formar un grupo de relaciones de intereses comunes	Establece y mantiene relaciones cordiales con un amplio círculo de amigos y conocidos, con el objetivo de lograr mejores resultados en el trabajo.	Se relaciona informalmente con la gente de la empresa. Esto incluye conversaciones generales sobre el trabajo, la familia, los deportes y la actualidad.	

		necesario.			
--	--	------------	--	--	--

Fuente: (Alles M. , 2005)
Elaborado por: Mariana Reinoso

Una vez elaborado el diccionario de competencias, es necesario realizar la asignación de las competencias a los descriptores de puestos o cargos que requieren la institución. Para lo cual se presenta un modelo de descriptor de puestos, en el cual se indica los componentes que deben necesariamente contar.

A continuación, se presenta un ejemplo:

Tabla 10. Modelo descriptor de puestos

MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS	
“HOSPITAL CANTONAL DE LIMÓN”	
IDENTIFICACIÓN	
Nivel:	Directivo
Denominación del cargo:	Director de Talento Humano
Código:	001
Dependencia:	Dirección de gestión de talento humano
Cargo del jefe inmediato:	Gerente
PROPÓSITO	
Dirigir, organizar y planear actividades relacionadas con la administración del personal, promueve un excelente y adecuado clima organizacional, para contribuir al desarrollo integral y a la satisfacción de todos los miembros de la institución.	
FUNCIONES ESENCIALES	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Suscribir acuerdos de gestión ➤ Participar activamente en el diseño, organización, ejecución y control de planes y programas del área que le compete ➤ Dirigir y evaluar todos los programas, proyectos y actividades ejecutadas en el área. ➤ Establecer y promover mecanismos que permitan desarrollar una sana política de relaciones laborales en el hospital. ➤ Controlar el estricto cumplimiento de la normativa que regula las relaciones de trabajo. ➤ Establecer la adopción de medidas que tienen a prevenir los conflictos de orden laboral en el hospital. ➤ Coordinar con los jefes de las áreas como resolver los problemas individuales de los empleados, con el fin de lograr una adecuada ubicación laboral ➤ Adelantar estudios que permiten actualizar la planta de personal, el manual específico de funciones y de competencias laborales teniendo en cuenta la estructura de la entidad y las necesidades de las dependencias. ➤ Evaluar los programas y proyectos referentes a la capacitación, inducción, reinducción, evaluación de desempeño y estímulos, para el mejoramiento continuo y 	

<p>desarrollo del talento humano.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Revisar las diferentes liquidaciones de prestaciones sociales vigentes, salarios, pensiones de jubilación, invalidez o sustituciones. ➤ Vigilar el cumplimiento de los horarios de trabajo establecidos por la administración y colaborar con la gerencia, para establecer jornadas especiales de trabajo. ➤ Controlar la correcta formación y desarrollo de programas de capacitación del personal de todos los niveles con la finalidad de obtener y garantizar un mayor rendimiento del personal. ➤ Asegurarse de que su personal a cargo cumpla de manera oportuna, eficiente y cordial, las funciones que le fueron encomendadas. ➤ Ejercer las funciones de orden administrativo que le sean delegadas por su jefe inmediato superior. ➤ Cumplir con las normas de la institución y actuar de acuerdo con la ética de su profesión o disciplina.

CONOCIMIENTOS

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Normas sobre la administración de personal ➤ Políticas públicas de administración de personal ➤ Plan de capacitación ➤ Manejo de equipo de oficina ➤ Conocimientos de seguridad social ➤ Manejo de herramientas de aplicaciones como Word, Excel y otros. ➤ Sistema obligatorio de garantía de la calidad en salud ➤ Herramientas o instrumentos propios del trabajo. ➤ Administración de los servicios hospitalarios.
--

REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA

Requisitos	Experiencia
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Título profesión universitaria (Administración de talento humano o Administración pública) ➤ Título de especialidad en derecho laboral, derecho administrativo o gerencia del talento humano) 	<p>Mínimo 5 años en el área o departamento de Recursos Humanos del sector Hospitalario.</p>

RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

Responsabilidades	Autoridad
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Definir responsabilidades del personal a su cargo para los asuntos relacionados con el sistema integral de calidad. ➤ Retroalimentar al personal a su cargo ➤ Proporcionar los recursos necesarios para el desempeño del trabajo. ➤ Asegurar la mejora continua y la disminución de los peligros y riesgos. ➤ Reportar todos los accidentes e incidentes. ➤ Proporcionar y fomentar la utilización de los instrumentos de protección. ➤ Garantizar la coordinación y ejecución del plan de formación definido para su talento humano. ➤ Apoyar la implementación y desarrollo de programas de salud ocupacional y gestión ambiental en su área de responsabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar llamados de atención por incumplimientos ➤ Tomar decisiones de acciones correctivas, preventivas y de mejora del sistema de gestión integral de calidad ➤ Medir las actividades de su área y de su gestión. ➤ Evaluar al personal para asegurar que todos han adquirido y mantienen la concientización y competencia requeridos para llevar a cabo las actividades en su puesto de trabajo. ➤ Detener la ejecución de un trabajo que ponga en riesgo la salud y vida del funcionario o contratista, la estabilidad de la infraestructura del

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Asegurar la ejecución de las acciones de mejoramiento del sistema de gestión integral de calidad. ➤ Aprobar los procesos y documentos del sistema de gestión integral de calidad propios de su área. 	hospital o la afectación severa del medio ambiente. ➤ Eliminar o agregar recursos para mantener o mejorar el desempeño del sistema de gestión integral de calidad.			
COMPETENCIAS	G1	G2	G3	G4
Cardinales				
Ética e integridad	x			
Autocontrol	X			
Asertividad	X			
Gestión del trabajo	X			
Específicas				
Comunicación	X			
Manejo de conflictos	X			
Liderazgo	X			
Genéricas				
Aprendizaje y mejora continua	X			
Identificación con el hospital	X			
Innovación del conocimiento	x			

Elaborado por: Mariana Reinoso

3.4. Análisis de desfase entre las competencias existentes y requeridas

Para proceder a la evaluación del análisis de desfase, es necesario considerar los resultados de la última evaluación de desempeño que fue aplicada durante el año 2014 al Hospital Cantonal de Limón.

En este análisis se pudo determinar de que no existe un modelo de gestión por competencias en la institución, ni debidamente elaborado e implementado, sin embargo, para los procesos de evaluación poseen una lista de competencias (Ver anexo 4), las mismas que no están debidamente definidas, ni identificadas para cada nivel de gestión. Es decir, únicamente se toman en consideración en ese momento. Una evidencia de tal situación es que el personal del hospital desconoce acerca de la gestión del talento humano basado en competencias.

Mediante este estudio se ha podido identificar, claramente, las competencias que el personal de la institución requiere y que se ha elaborado un diccionario de competencias, el mismo en el que se identifica cada competencia debidamente definida para cada nivel de gestión.

Se ha visto conveniente identificar las competencias que en la última evaluación realizada en el año 2014 fueron consideradas para dicho proceso, y con ello verifica cuál de esas coinciden con las planteadas en este proyecto y cuáles son requeridas para los siguientes procesos de evaluación.

Se obtuvo un informe resumido sobre los resultados, obtenidos del nivel de desempeño que adquirieron los funcionarios del hospital durante el año 2014, cuyos resultados se plasman en la siguiente tabla:

Tabla 11. Evaluación del desempeño del año 2014

Nivel de gestión	Area de desempeño	Calificación
Directivo	Toma de decisiones	85.21%
	Etica	85%
	Comunicación	80%
	Compromiso	81.23%
	Liderazgo	89%
	Pensamiento analítico	85%
	Orientación a resultados	84%
	Experticia profesional	89%
Ejecutivo	Asertividad	82%
	Autocontrol	86.7%
	Comunicación	88.2%
	Compromiso	80.02%
	Experticia profesional	88.79%
	Etica e integridad	89%
	Toma de decisiones	87%
	Planificación y organización	83%
	Manejo de conflictos	84.23%
	Jucicio crítico	91.03%
	Liderazgo	86%
Técnico	Adaptabilidad	85%
	Orden y calidad	86%
	Aprendizaje continuo	79.25%

operativo	Utilizacion de los recursos	81.21%
	Conocimientos tecnicos	85.6%
	Puntualidad	89.23%
	Compromiso institucional	85%
	Relaciones humanas	72%
	Iniciativa	81%
	Buena utilizacion de los recursos	85.3%
Auxillar de apoyo	Adaptabilidad	88.67%
	Comunicación	84.51%
	Aprendizaje continuo	86.3%
	Calidad y orden	82.4%
	Compromiso institucional	86.7%
	Puntualidad	88.79%
	Colaboracion	81.23%
	Responsabilidad	85.9%

Fuente: Hospital Cantonal de Limón (2014)
Elaborado por: Mariana Reinoso

Cabe destacar que la información detallada en la tabla anterior se obtuvo del hospital Cantonal de Limón en valoraciones totales por niveles de gestión, puesto que no se puede acceder a la información personal de cada empleado, dado a que se considera confidencial.

La escala de evaluación de desempeño utilizada en el hospital es la siguiente:

Tabla 12. Escala de evaluación de desempeño

Descripción	Nivel de desempeño
Rendimiento laboral no aceptable	De 0-24.99
Rendimiento laboral regular	De 25-49.99
Rendimiento laboral bueno	De 50-74.99
Rendimiento laboral muy bueno	De 75-89.99
Rendimiento laboral excelente	De 90-100

Fuente: Hospital Cantonal de Limón (2014)

Elaborado por: Mariana Reinoso

De acuerdo a los resultados obtenidos durante el año 2014, en la evaluación de desempeño del personal del Hospital Cantonal de Limón, se generó una calificación promedio del 84%. Resultado que tiene como rendimiento laboral muy bueno.

En el nivel 1: se puede observar que la comunicación y el compromiso son las dos competencias que menor calificación tienen.

En el nivel 2: las competencias con menor rendimiento son el compromiso y la asertividad, lo que da entender que no existe muy buena comunicación entre el nivel ejecutivo con los otros niveles, y las decisiones no siempre son las acertadas.

En el nivel 3: el aprendizaje continuo y las relaciones humanas son otras competencias que poseen un desempeño muy bajo, es decir, que en este nivel no existen muy buenas relaciones entre compañeros, tampoco no hay suficiente empeño en adquirir nuevos conocimientos.

En el nivel 4: las competencias con menor calificación son las relacionadas con la calidad, orden y colaboración. Es decir, el personal no está realizando las tareas en forma correcta, y no existe colaboración entre compañeros.

En base a lo anterior a continuación se presenta un cuadro resumen:

Tabla 13. Evaluación de desempeño con la calificación más baja

Nivel de gestion	Area de desempeño	Calificación
Directivo	Comunicación	80%
	Compromiso	81.23%
Ejecutivo	Asertividad	82%
	Compromiso	80.02%
Técnico operativo	Aprendizaje continuo	79.25%
	Relaciones humanas	72%
Auxiliar o de apoyo	Calidad y orden	82.4%
	Colaboracion	81.23%

Fuente: Hospital Cantonal de Limón (2014)

Elaborado por: Mariana Reinoso

Las competencias indentificadas en el cuadro anterior, actualmente siguen siendo de vital importancia y son consideradas para la evaluacion de desempeño del Hospital Cantonal de Limón. En este sentido, se consideran como las competencias requeridas en cada nivel, y se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 14. Competencias requeridas

Area de desempeño	N1	N2	N3	N4
Comunicación	x	x	x	x
Compromiso	x	x	x	x
Asertividad	x	x		
Aprendizaje continuo	x	x	x	
Relaciones humanas	x	x	x	x
Calidad y orden	x	x	x	x
Colaboracion	x	x	x	x

Fuente: Hospital Cantonal de Limón (2014)

Elaborado por: Mariana Reinoso

Las competencias requeridas deben ser potencializadas para que en la próxima evaluación del desempeño tengan la calificación de rendimiento laboral excelente.

**CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE APLICACIÓN SOBRE UN MODELO DE GESTIÓN
DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA EL HOSPITAL CANTONAL
LIMÓN**

4.1. Descripción de la propuesta

La gestión de talento humano por competencias permite profundizar el desarrollo y el involucramiento del personal en una organización, dado que en el futuro facilitará elevar a un grado superior y de excelencia el potencial de cada uno de los miembros del hospital, según su puesto de trabajo para lograr el objetivo global de alcanzar las metas de la organización.

Por tanto, se sugiere al Hospital Cantonal de Limón seguir el siguiente esquema para la aplicación del modelo de gestión de talento humano por competencias:

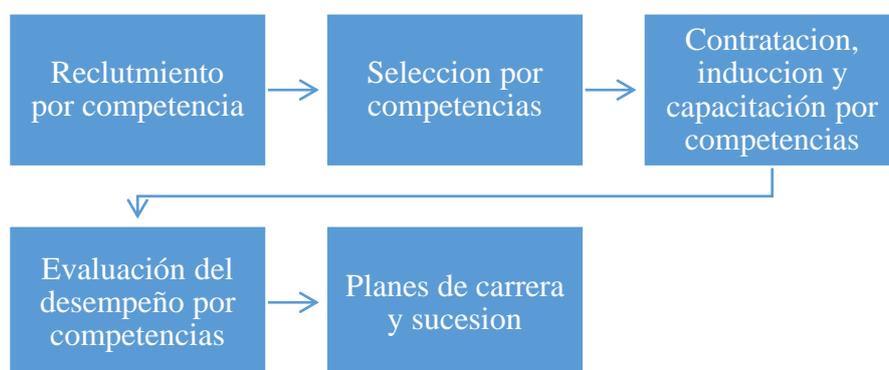


Ilustración 7. Proceso de gestión de talento humano por competencias

Fuente: Alles (2009)

Elaborado por: Mariana Reinoso

4.1.1. Reclutamiento por competencias.

El proceso de reclutamiento de talento humano por competencias consiste en reclutar una gran cantidad de candidatos, que posean la mayor parte de estas que se requieren para pertenecer al hospital. Dicho en otras palabras, se basa en captar a la persona que no solo se ajuste a las necesidades del cargo, sino a toda la organización, para ello es necesario recurrir a fuentes de reclutamiento, entre las principales están:

- Fuentes de reclutamiento interno: las principales son, la base de datos de los colaboradores actuales y recomendaciones de los empleados, cuyos medios de comunicación al personal son medios visuales como: anuncios en carteleras y medios electrónicos, mediante envío de notificaciones a los correos electrónicos.

A continuación se presenta un ejemplo de anuncio para cubrir la vacante de Asistente administrativo:

Tabla 15. Modelo de aviso- reclutamiento interno

<p>HOSPITAL CANTONAL DE LIMÓN</p>
<p>AVISO IMPORTANTE</p> <p>El Hospital Cantonal de Limón, por medio de la presente, quiere hacer partícipe al personal en el concurso abierto de meritos y oposición para cubrir una vacante disponible.</p>
<p>CARGO (S) A DESEMPEÑAR: Asistente administrativo</p>
<p>REQUERIMIENTOS:</p> <p>Academicos: Estudios secundarios bachiller en Administración e Informatica o carreras a fines.</p> <p>Experiencia: Minima 3 meses en cargos similares.</p> <p>Competencias y habilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de la información • Gestión del conocimiento • Etica y valores • Orientación de resultados, • Autocontrol • Orientación al usuario y al ciudadano • Trabajo en equipo y Colaboración • Compromiso con la Organización • Aprendizaje continuo • Creatividad e innovación • Comunicación Asertiva • Adaptación al cambio <p>Conocimientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El manejo y métodos de oficina. • Redacción, ortografía y sintaxis. • La elaboración de documentos mercantiles en el área de su competencia. • Los procesos administrativos del área de su competencia. • Computación.

Elaborado por: Mariana Reinoso

- Fuentes de reclutamiento externo: entre las principales fuentes están el banco de hojas de vida de la organización, es decir las hojas de vida de ciertos

candidatos que han dejado en la institución por voluntad propia. Los medios a los que se pueden recurrir son:

- Páginas web de bolsas de empleo
 - Anuncios de prensa
 - Agencias externas de selección
 - Instituciones educativas
 - Publicidad en televisión y radio.
- Fuentes de reclutamiento mixto: éste consiste en reclutar candidatos por las dos fuentes de reclutamiento mencionadas anteriormente con la finalidad de tener a los mejores candidatos a postular a cierto cargo.

Proceso de reclutamiento basado en competencias

Se establece el siguiente proceso de reclutamiento para el Hospital Cantonal de Limón:

Descripción del proceso de reclutamiento

El proceso consiste en:

- La unidad o área que requiera un nuevo recurso humano debe exponer la necesidad de tal petición.
 - Presentar la solicitud ante el departamento de Talento Humano del Hospital Cantonal de Limón, y esta debe proceder a la aprobación de la búsqueda del nuevo talento humano
 - El departamento, luego de aprobar la solicitud, en el caso de ser positiva, debe proceder a la descripción del cargo junto con el representante del área o la unidad médica que lo está requiriendo, caso contrario se debe volver a establecer la necesidad de contratar un nuevo empleado. Se deben expresar las razones por lo que es necesario la adquisición del nuevo recurso humano.
- A continuación, se presenta la descripción del perfil de asistente administrativo:

Tabla 16. Descripción del perfil de asistente administrativa

HOSPITAL CANTONAL DE LIMÓN
Objeto del cargo: Realizar actividades administrativas de archivo, control y elaboración de correspondencia, digitar y registrar las transacciones contables de las operaciones de la institución.

Funciones específicas:

- Atender de manera ágil, amable y eficaz las llamadas telefónicas del conmutador.
- Recibir la correspondencia, radicarla y entregarla, tanto interna como externa.
- Atender todas aquellas personas que necesiten información.
- Mantener actualizados los documentos legales de la compañía y entregar al personal que lo requiera
- Participar en la identificación de los riesgos de su área de trabajo y en la generación de acciones de mejora para su prevención
- Administrar la papelería y elementos de uso de su area llevando registros en las planillas indicadas.
- Colaboración continua en otras labores asignadas por su jefe inmediato.

Educación: Estudios secundarios bachiller en Administración e Informática o carreras a fines.

Experiencia: Mínima 3 meses en cargos similares.

Formación:

- Manejo de los programas de Office (Word, Excel)
- Manejo de herramientas de oficina
- Manejo de programas contables
- El manejo y métodos de oficina.
- Redacción, ortografía y sintaxis.
- La elaboración de documentos mercantiles en el área de su competencia.
- Los procesos administrativos del área de su competencia.

Competencias y habilidades:

- Manejo de la información
- Gestión del conocimiento
- Ética y valores
- Orientación de resultados,
- Autocontrol
- Orientación al usuario y al ciudadano
- Trabajo en equipo y Colaboración
- Compromiso con la Organización
- Aprendizaje continuo
- Creatividad e innovación
- Comunicación Asertiva
- Adaptación al cambio

- Posterior a la descripción de perfiles, se debe proceder a buscar a los candidatos mediante el uso de las fuentes de reclutamiento interno y externo.

4.1.2. Selección por competencias.

El proceso empieza con la identificación y evaluación del candidato por competencias, determinado, de esta forma, su capacidad para la ocupación a la que postula.

El proceso de selección por competencias consiste en buscar entre los candidatos reclutados al personal más idóneo y calificado, que aparte de su formación profesional cuenten con competencias que estén relacionadas a las necesidades de la organización, se basa en elegir personas que posean tres elementos primordiales: habilidades, competencias y actitudes.

4.1.2.1. Descripción del Proceso de la selección por competencias.

El proceso de selección del personal comprende la recopilación de toda la información de los postulantes, los pasos a seguir son los siguientes:

- a. **Recepción de las hojas de vida por parte de los aspirantes al cargo:** en esta etapa se procederá a recibir todos los currículos posibles, es decir, la institución debe dar apertura a todos los aspirantes.
- b. **Análisis y evaluación de hojas de vida**
 - ❖ **Análisis:** consiste en revisar o analizar cada una de las carpetas entregadas por parte de los postulantes, con la finalidad de identificar a los postulantes que más se acercan al perfil buscado.

Esta etapa consiste en identificar las competencias, de acuerdo a lo siguiente:

- ✓ Saber: hace referencia al conocimiento y la experiencia del postulante, es decir, se trata de verificar los estudios realizados y la experiencia adquirida.
- ✓ Saber hacer: hace referencia a las habilidades, por tanto, son las competencias específicas que cada candidato expone en su hoja de vida.

- ❖ Evaluación de hojas de vida: consiste en evaluar dos aspectos importantes, el primero relacionado con el conocimiento y la experiencia (saber), y el segundo el diagnóstico de las habilidades que posee el candidato (saber hacer). La evaluación del primer aspecto se realiza en función de los estudios realizados a lo largo de la vida profesional del postulante y la experiencia adquirida, mientras que el segundo se relaciona con las habilidades que posee a la hora de desarrollar su trabajo. En este sentido, se ha elaborado una tabla de calificaciones que permita establecer un puntaje para cada hoja de vida, la misma que se muestra a continuación:

Tabla 17. Formulario de calificación para hoja de vida

HOSPITAL CANTONAL DE LIMÓN			
“Formulario de calificación ”			
	Parámetro de calificación	Puntaje	Observación
SABER “CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA”			
Estudios básicos	Es necesario que tenga una formación profesional específica.	El aspirante que tenga estudios básicos se le otorgara una calificación de 10 puntos.	Continúa la hoja de vida en el proceso.
Estudios pos grado	Titulación de formación avanzada, especialización, magister.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Si el cargo requiere de formación avanzada, el aspirante obtendrá una calificación de 20 puntos. ✓ En el caso de que el cargo no requiera de formación avanzada, y el aspirante la posee, obtendrá una calificación de 10 puntos. ✓ En el caso de que el cargo requiera formación avanzada y el aspirante no la posee, obtendrá cero puntos y queda descalificado del proceso. 	
Estudios adicionales	Estudios que ha realizado el	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Si el aspirante tiene estudios adicionales, que estén directamente relacionados con el cargo se le asignará la 	

	aspirante en forma adicional.	<p>calificación máxima de 20 puntos, y una mínima de 5 puntos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Por cada estudio adicional que posee el aspirante, con su respectivo certificado de aprobación se le asignará 5 puntos, hasta un máximo de 20 puntos. ✓ Si el aspirante posee estudios adicionales, pero que no están relacionados con el cargo a que postula, se le asignará un punto por cada estudio, siempre que cuente con el documento de respaldo. 	
Experiencia	Experiencia mínima de 1 año en cargos similares.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Si el candidato posee la experiencia mínima, se le asignará 15 puntos. ✓ Si el candidato posee la experiencia mayor a la especificada, se le asignará 20 puntos. ✓ Si el candidato no posee experiencia, se descarta su participación en el proceso. 	
SABER HACER “HABILIDADES”			
	Competencias especificadas en la hoja de vida.	Si el participante presenta más de 10 competencias, se le asignará 15 puntos.	

Elaborado por: Mariana Reinoso

La evaluación debe ser realizada mediante la aplicación del formulario de análisis y evaluación de hojas de vida, cuyo resultado del caso de aplicación se puede observar en el anexo1

Una vez realizado el análisis de hojas de vida, se pudo determinar que la postulante al cargo administrativo, es egresada de la Universidad Técnica Particular de Loja, se revisó que no tiene estudios adicionales, dado a que hace poco ha culminado sus estudios superiores, de acuerdo a la revisión obtuvo una calificación equivalente a 32,5 puntos

❖ Verificación de referencias laborales

Es la verificación de los trabajos pasados del postulante, “lo relacionado con los cargos que ha desempeñado, el tiempo, y la experiencia que ha logrado obtener hasta la actualidad, y de igual forma verifica el grado de veracidad de la información proporcionada por el postulante” (Tapia Gamarra, 1999).

Para la verificación se procederá a contactar (vía telefónica) con las dos últimas empresas a las cuales prestó sus servicios el postulante, y a quienes se les realizará una serie de preguntas para verificar dicha información.

En el caso de que se verifique que la información otorgada por el participante es falsa, éste debe ser eliminado del proceso de selección. Los postulantes que obtengan el mayor puntaje pasarán a la siguiente fase, la entrevista por competencias.

Para la verificación de referencias laborales del caso de aplicación, se diseñó un formulario para el Hospital Cantonal de Limón, cuyos resultados se plasman en el anexo 2.

Los resultados del caso de aplicación indican que la postulante en su trabajo anterior tuvo un desempeño excelente, su antiguo jefe señaló que es una persona íntegra y que el trabajo que realizaba era muy bueno, analizando otros aspectos sobre las referencias laborales, el evaluador le otorgó una calificación de 5 puntos, la más alta calificación.

c. Entrevista de evaluación por competencias organizacionales

La entrevista de evaluación por competencias se centra sobre hechos concretos narrados por el participante con el fin de identificar las competencias del candidato y verificar si éstas corresponden con las requeridas con el puesto, se basa en formular una serie de preguntas que indagan sobre las actitudes, habilidades y destrezas del participante, así como también trata de identificar los comportamientos del evaluado ante ciertas situaciones (Rodrigues, 2007).

Esta fase es primordial en la gestión de talento humano, porque es aquí donde se puede llegar a tener una visión general acerca de cada postulante, el evaluador tendrá la posibilidad de verificar varios aspectos que son claves para elegir al candidato adecuado.

La entrevista debe ser realizada mediante la formulación de preguntas relacionadas con el puesto de trabajo y basadas en competencias establecidas por el Hospital Cantonal de Limón. Dicho lo anterior, se elaboró un formulario para llevar a cabo el caso de aplicación, que a su vez puede ser usado por la institución como modelo para próximas evaluaciones.

El formulario elaborado para la entrevista por competencias muestra respuestas a las que se enfrenta el postulante, una de tipo afirmativa (Si) y otra de tipo negativa (No), en donde:

- Sí (corresponde a 5 puntos la máxima calificación)
- No (corresponde a 0 puntos la mínima calificación)

Cada pregunta realizada al postulante se le debe asignar un puntaje, el cual debe ser sumado para conocer la calificación total, y en base a ese valor se obtendrá una nota final, la misma que se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Calificación final} = \frac{\text{Sumatoria Total de respuestas afirmativas}}{\text{total de preguntas} * 5 (\text{puntos})} = \%$$

Dónde:

- La sumatoria total de respuestas afirmativas corresponde a las afirmaciones del participante
- El total de preguntas que se formulan se multiplica por cinco puntos (máxima calificación), para que el resultado sea objetivo.

Aplicando la formula se obtendrá un resultado, el mismo que debe ser contrarrestado con la siguiente escala de valoración:

Tabla 18. Escala de calificación para entrevista por competencias

Nivel de desarrollo de competencias	Escala de valoración (%)	Síntesis de evaluación
Nivel 1: Los comportamientos	0-25	Bajo lo esperado:

observados dan cuenta de un nivel insuficiente de desarrollo de la competencia		Candidato/a que demuestra no tener la mayor parte de las competencias directivas definidas en el perfil, y en las pocas que posee muestra debilidades. No posee una motivación clara para el cargo
Nivel 2: Los comportamientos observados dan cuenta de un nivel suficiente pero no óptimo de desarrollo de la competencia.	26-50	Casi lo esperado: Candidato/a que demuestra tener algunas de las competencias directivas definidas en el perfil, sin embargo, muestra debilidades otras sin compensarlas. Posee una motivación poco clara para el cargo.
Nivel 3: Los comportamientos observados dan cuenta de un nivel óptimo de desarrollo de la competencia.	51-75	Acorde: Candidato/a que muestra tener la mayoría de las competencias directivas definidas en el perfil, aunque demuestra débiles otras que podrían compensarse en el tiempo. Posee una motivación acorde para el cargo.
Nivel 4: Los comportamientos observados dan cuenta de un nivel sobresaliente de desarrollo de la competencia.	76-100	Sobre lo esperado: Candidato/a que demuestra tener todas las competencias directivas definidas en el perfil, cumpliendo a cabalidad y superando los requisitos exigidos. Posee una alta motivación para el cargo.

Fuente:(Ibañez Crino , 2009)

Elaborado por: Mariana Reinoso

Los candidatos que obtengan los 5 mejores puntajes pasaran a la siguiente fase, de aplicación de pruebas de conocimientos.

Para el caso de aplicación se formularon preguntas de acuerdo al cargo de Asistente Administrativa, con el fin de evaluar el comportamiento del postulante ante situaciones que ya vivió antes, de esta forma se puede saber cómo actuaría la postulante ante ciertas vivencias relacionadas que pudieran presentarse en relación con su puesto de trabajo, la postulante obtuvo 100 puntos que representan el 87%, equivalente a un nivel tres, que indica que la candidata está en congruencia con lo que se espera para

ocupar el puesto. Para mayor información se puede ver los resultados generados en el anexo (3).

d. Aplicación de pruebas

Se recomienda aplicar las siguientes pruebas de evaluación:

Pruebas psicométricas	Pruebas psicotécnicas	Pruebas situacionales
<ul style="list-style-type: none">• Este tipo de pruebas miden de forma objetiva y estandarizada el comportamiento del postulante.	<ul style="list-style-type: none">• Son test funcionales que miden capacidades y aptitudes intelectuales y profesionales del postulante .	<ul style="list-style-type: none">• Son aquellos instrumentos que permiten simular total o parcialmente, una situación o actividad laboral, con el fin de que se pueda evidenciar si los postulantes pueden o han podido desarrollar competencias no-cognitivas, tales como habilidades y actitudes.

Ilustración 8. Tipos de pruebas

Fuente: (Chiavenato, 1999)

Elaborado por: Mariana Reinoso

La aplicación de las pruebas debe tomar una hora de evaluación y las respuestas deben ser valoradas sobre 100 puntos.

Los tres participantes que obtengan la mayor puntuación pasarán inmediatamente a la entrevista final.

Las pruebas psicométricas, técnicas y situacionales pueden tomarse mediante el internet, existen empresas proveedoras de estos servicios, a las cuales se les puede contratar para hacer uso de permisos y proceder a la toma de pruebas, normalmente este procedimiento se usa cuando existe una gran cantidad de participantes, pero para el caso práctico de esta investigación se omitirá esta fase, puesto que se trata de una sola postulante.

e. Entrevista final (persona asignada)

Los tres participantes seleccionados deben ser notificados vía correo electrónico, indicándoles la fecha, día y hora para la presentación de la entrevista final.

En esta entrevista es necesario que el responsable inicie, estableciendo una conversación amistosa, para que de esta forma el postulante se sienta en confianza y pueda expresarse con facilidad y naturalidad. Lo que se busca es obtener una información certera por parte del entrevistado, que permita la identificación de las cualidades, destrezas y habilidades de forma más concisa, y en base a ello escoger a la persona que cumpla con el perfil que se está buscado

Para la recopilación de dicha información se presenta un formato de entrevista final que puede ser usado por el Hospital Cantonal de Limón, el cual se plasma en el anexo 4.

Una vez finalizada la etapa de entrevista, se podrá conocer cuál de los tres finalistas es el calificado para ocupar la vacante que se pretende cubrir. Los resultados obtenidos pueden resumirse en el formulario denominado Registro de Calificaciones (Ver anexo 5). Este formulario permite registrar la calificación obtenida por cada uno de los participantes, de acuerdo a cada prueba realizada, la calificación final puntúa sobre 190 puntos equivalentes al 100%, el participante mejor puntuado será el candidato elegido, los dos restantes serán considerados para próximas vacantes.

Concluida esta etapa, se notificará al participante ganador y se le preparará para su incorporación al Hospital Cantonal de Limón.

La entrevista realizada por el evaluador permitió que él conozca y observe el comportamiento de la postulante, es decir, pudo identificar otros aspectos relacionados con su personalidad, que facilitan y ayudan a determinar si es el candidato idóneo o no. La calificación que obtuvo la postulante fue de 35 puntos de un total de 40 puntos.

4.1.3. Contratación, inducción y capacitación

4.1.3.1. Contratación.

“La contratación es un proceso que se realiza cuando haya culminado el proceso de selección de candidatos y se tenga al postulante idóneo” (CELEC EP, 2015). En esta etapa es primordial darle a conocer al candidato sobre temas relacionados con su ambiente de trabajo, la gestión que realiza la institución, los derechos y las obligaciones que tiene al momento que ingresa a la entidad, todos esos temas deben ser tratados en una reunión previa, consiste en darle a conocer al nuevo recurso humano todo lo relacionado con el Hospital Cantonal de Limón, antes de proceder con las firmas, para garantizar así, la predisposición del seleccionado y la completa colaboración del mismo.

El contrato debe ser elaborado de acuerdo a lo que la ley estipula, para que de esta forma se garantice los derechos del trabajador.

4.1.3.2. Inducción.

La inducción estará compuesta por dos partes:

- Inducción general (Introducción a la organización).

Comprende en proporcionar al nuevo empleado toda la información relacionada con la organización, la que comprende:



Ilustración 9. Inducción general
Elaborado por: Mariana Reinoso

- Inducción específica (Introducción al puesto de trabajo).

Esta inducción trata en proporcionar toda la información al servidor público acerca del área o la unidad médica a la cual va a pertenecer, de igual forma, darle a conocer sobre el cargo que va a asumir. Es importante que se brinde la mayor colaboración y apoyo posible, para que la inducción del empleado sea lo más rápido posible y en el menor tiempo.

Se debe entregar el Reglamento Interno del Hospital, el Manual de Funciones, y todo documento que sirva como fuente de información para la incorporación del nuevo personal.

4.1.3.3. Capacitación.

En esta etapa se deben tratar dos tipos de capacitaciones:

- Capacitación inicial: consiste en capacitar al empleado nuevo por un periodo de tres meses, con el fin de poner en conocimiento de todo lo relacionado con la institución, y sobre su área de trabajo, las tareas que debe desempeñar, las obligaciones y responsabilidades que tendrá a su cargo, y todo lo relacionado con su puesto de trabajo, entre otros.
- Capacitación para empleados: esta capacitación es diferente, se realiza cuando luego de haber realizada la evaluación de desempeño, los servidores

públicos no obtienen calificaciones acertadas, sino por el contrario su nivel es bajo, en este caso es necesario que se brinde capacitaciones en forma inmediata para fortalecer los conocimientos del personal.

Las capacitaciones deben abordar sobre los temas donde los funcionarios obtuvieron calificaciones bajas, estableciendo un horario para su desarrollo, el mismo que no debe causar interrupciones en su jornada normal de trabajo. El tiempo de duración de cada capacitación debe ser al menos de tres meses, por dos horas diarias, sin interrupción alguna, al término de la misma debe procederse a una evaluación, que permita verificar si la capacitación sirvió para mejorar el nivel del funcionario.

4.4. Evaluación del desempeño por competencias

“La evaluación de desempeño tiene como objetivo identificar las debilidades de cada empleado, es decir, consiste en conocer donde está presentando fallas en el momento de realizar su trabajo” (Montoya , 2009). Las evaluaciones deben ir de acuerdo al trabajo que realiza y temas generales relacionados con el Hospital Cantonal de Limón, las pruebas deben estar fundamentadas según las competencias que requieran cada uno.

La evaluación recogerá datos relacionados con el cumplimiento de los deberes, responsabilidades, funciones y rendimientos de los servidores públicos, para lo cual se elaboró un formulario (Ver anexo 6) que contiene información del puesto objeto de aplicación, el mismo que puede ser usado para próximas evaluaciones. La información obtenida permitirá tomar decisiones correctivas y acciones, que conlleven al mejoramiento del desempeño de servidor, y éste pueda alcanzar el máximo nivel.

Las calificaciones obtenidas permitirán establecer planes de acción para la retroalimentación de conocimientos.

Las evaluaciones del desempeño deben ser realizadas luego de haber recibido la capacitación respectiva, para el caso de aplicación se omite esta fase, razón por la cual se remiten los modelos que el Hospital Cantonal de Limón pueden seguir cuando se proceda hacer alguna evaluación.

CONCLUSIONES

- El Hospital Cantonal de Limón no cuenta con un Modelo de Gestión de Talento Humano basado en competencias, que le permita identificar al personal con los conocimientos, habilidades y destrezas que se requieren para formar parte de la institución. Actualmente, para el proceso de selección la entidad lleva acabo el modelo tradicional.
- Tras una lluvia de ideas los participantes identificaron que el personal del Hospital Cantonal de Limón debe poseer las siguientes competencias cardinales: experticia profesional, orientación al paciente, credibilidad técnica, identificación con el hospital, trabajo en equipo, pensamiento analítico, autocontrol, transparencia, compromiso, responsabilidad, ética e integridad, innovación del conocimiento, calidad del trabajo, liderazgo, aprendizaje continuo, comunicación, dinamismo, tolerancia y trabajo bajo presión, flexibilidad, toma de decisiones.
- Se identificó las siguientes competencias específicas: toma de decisiones, liderazgo, planeación y organización, comunicación efectiva oral y escrita, responsabilidad, trabajo en equipo, creatividad, relaciones humanas, manejo de conflictos, compromiso y sentido de pertenencia, gestión del trabajo, disciplina, integridad, adaptación al cambio y orientación al paciente.
- Se elaboró un diccionario de competencias laborales, debidamente definidas, de acuerdo a cada nivel de gestión. El diccionario expresa el grado de responsabilidad que cada empleado tiene dentro de la institución, el mismo que ha sido utilizado para definir el perfil del asistente administrativo que se utilizó para la aplicación práctica del presente trabajo.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda la implementación de un Modelo de Gestión de Talento Humano para el Hospital Cantonal de Limón, el mismo que cuenta con los procedimientos debidamente definidos, para la correcta ejecución del mismo. Es importante que se siga todos los pasos mencionados en el modelo para la obtención de resultados eficaces.
- Las competencias identificadas están debidamente definidas en el diccionario, por tanto, estas deben ser consideradas para las próximas evaluaciones del talento humano ya sea a la hora de adquirir nuevos talentos o cuando se realicen las evaluaciones anuales, además de ello deben ser consideradas como referentes para la definición de próximos perfiles de puestos o cargos.
- Se debe comunicar a todo el personal sobre el Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias, la importancia que este tiene dentro los procesos: selección y reclutamiento del personal, evaluación del desempeño, contratación, inducción y capacitación. De igual forma, es vital que se mencionen los beneficios que proporciona el modelo, tanto para el personal como para la institución.
- Proceder con la implementación del modelo desarrollado en el presente trabajo, la misma que debe iniciarse con la redefinición de perfiles de cargos, basados en competencias, seguido de una evaluación que permita la identificación de las debilidades del personal, para que se prosiga con la elaboración de planes de capacitación orientados a fortalecer las deficiencias encontradas.
- Proporcionar a todos los empleados el diccionario por competencias, para que cada miembro tenga conocimiento acerca del comportamiento que debe tener dentro de la organización, e informarse del grado de responsabilidad que tienen en el desarrollo de las actividades y tareas.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles , M. A. (2005). *Desarrollo del Talento Humano basado en competencias* . Ediciones Granica S.A.
- Alles , M. A. (2009). *Diccionario de Competencias*. Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2005). *Dirección estratégica de recursos humanos* . Buenos Aires : Editorial Granica .
- Alles, M. A. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Añaños , N., & Marroquín , H. (2004). *La formación por competencias laborales* . Lima : Programa de capacitación laboral .
- Bunk , G. (1994). La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA. *Revista europea de Formación profesional* , 8-14.
- Chiavenato , I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá : McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento organizacional* . Mexico: Editorial Mc.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano: El nuevo enfoque de los recursos humanos en las organizaciones*. Bogotá: McGraw Hill.
- Clara , M. C. (2009). *GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO*.
- Cornejo , M. L. (13 de mayo de 2007). *Capacitación y Desarrollo* . Obtenido de Capacitación y Desarrollo : <http://liliamcornejo.blogspot.com/2007/05/capacitacin-y-desarrollo-del-talento.html>
- Grados, J. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*. Mexico D. F: El Manuel Moderno S.A. de C.V.
- Guevara, R. (2014). *centrumaldia*. Obtenido de centrumaldia : http://centrumaldia.com/files/desaf%C3%ADos_en_la_conservaci%C3%B3n_d el_talento_humano_-_rub%C3%A9n_guevara_-_strategia_34.pdf

Ibañez Crino , P. (2009). *Guía para la elaboración de entrevistas por competencias*.
Asunción : Secretaria de la Funcion Publica .

Ivancevich , J. (2005). *Administración de recursos humanos* . Mc Graw-Hill.

Lago , G., & Nadruz, P. (2012). *Gestión por competencias: Integración entre la evaluación del desempeño y la formación y el desarrollo* . Montevideo :
Universidad de la republica de Uruguay (UDELAR).

Ministerio de Salud Pública. (2011). *Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional*.
Quito: Ministerio de Salud Pública.

Nebot López, J. (1999). *La selección del personal*. IC. editorial .

Restrepo , L., & Orozco , M. (2008). *MODELO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS*. Pereira.

ANEXOS

Anexo 1. Material de apoyo

MATERIAL DE APOYO SOBRE LA GESTION DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS

Definición de competencia: Característica subyacente de una persona, que resulta en un desempeño efectivo y/o superior en el empleo

- Son conocimientos, habilidades y actitudes que determinan el potencial de una persona para alcanzar un nivel de desempeño y desarrollo esperado.
- Las competencias marcan la diferencia entre el desempeño excelente y uno simplemente adecuado.
- Característica relacionada con una actuación eficiente en el trabajo.



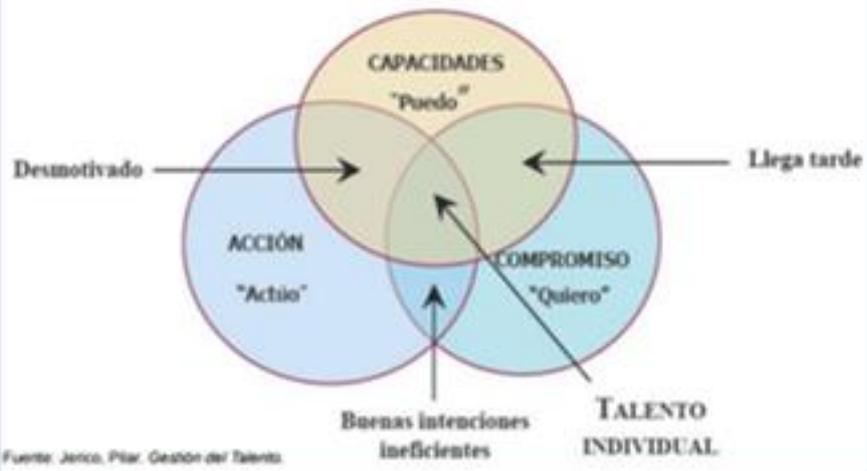
"Una competencia no es un conocimiento, una habilidad o una actitud aisladas, sino la unión integrada de todos los componentes en el desempeño laboral."

(Le Boterf, Berzouchet y Vincent, 1992)

COMPETENCIAS + OBJETIVOS = DESEMPEÑO



TALENTO INDIVIDUAL = capacidades + compromiso + acción



CLASIFICACION DE COMPETENCIAS

Desde otro punto de vista presentado por Martha Alles, 2005 las competencias se pueden clasificar de la siguiente manera:

- **Técnicas:** Se refieren al nivel de dominio de las tareas y contenidos del ámbito de trabajo, incluyendo los conocimientos y destrezas necesarios para ello.
- **Metodológicas:** hacen referencia a la aplicación de procedimientos
- **Social:** corresponde a las competencias necesarias para establecer, mantener y potenciar las relaciones interpersonales necesarias para el ejercicio de su cargo.
- **Participativa:** están relacionadas con los aspectos organizativos del ambiente de trabajo y la relación con el entorno, los niveles de compromiso y responsabilidad.

TIPO DE COMPETENCIAS



Competencias básicas: Conjunto de conocimientos, Habilidades, actitudes y valores mínimos necesarios que debe poseer todo profesionista.



Competencias específicas: conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que están vinculados a condiciones y áreas específicas de ejecución de una determinada disciplina.



Competencias Genéricas: Conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que permiten a un profesionista desempeñarse en su disciplina.

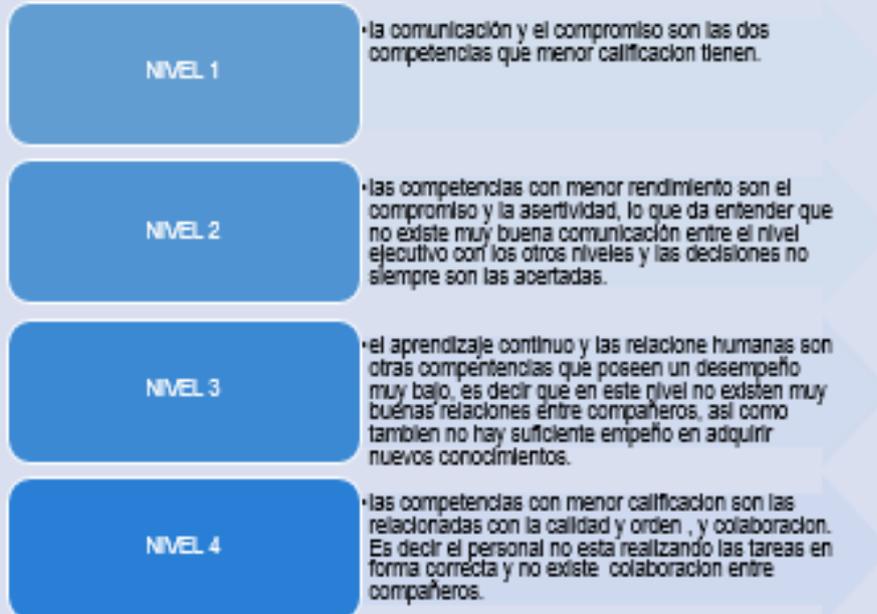
EJEMPLOS:

EJEMPLO DE COMPETENCIAS GENERICAS

5. CAPACIDAD DE ABSTRACCIÓN, ANÁLISIS Y SÍNTESIS
6. CAPACIDAD DE APLICAR LOS CONOCIMIENTOS EN PRÁCTICA
7. CAPACIDAD PARA ORGANIZAR Y PLANIFICAR EL TIEMPO
8. CONOCIMIENTO SOBRE EL ÁREA DE ESTUDIO Y LA PROFESIÓN
9. RESPONSABILIDAD SOCIAL Y COMPROMISO CIUDADANO
10. CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN ORAL Y ESCRITA
11. CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN EN UN SEGUNDO IDIOMA
12. HABILIDADES EN EL USO DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y DE LA COMUNICACIÓN
13. CAPACIDAD DE INVESTIGACIÓN
14. CAPACIDAD DE APRENDER Y ACTUALIZARSE PERMANENTEMENTE
15. HABILIDADES PARA BUSCAR, PROCESAR Y ANALIZAR INFORMACIÓN PROCEDENTE DE FUENTES DIVERSAS
16. CAPACIDAD CRÍTICA Y AUTOCRÍTICA
17. CAPACIDAD PARA ACTUAR EN NUEVAS SITUACIONES

Competencias Gerenciales
1.-Autoconfianza
2.-Sensibilidad interpersonal
3.-Control de cambio emocional
4.-Empatía
5.-Desarrollo de personas
6.-Trabajo en Equipo
7.-Liderazgo
8.-Gestión del Cambio y Desarrollo organizacional
9.-Pensamiento Estratégico
10.-Identificación con la Organización

NIVELES DE COMPETENCIAS



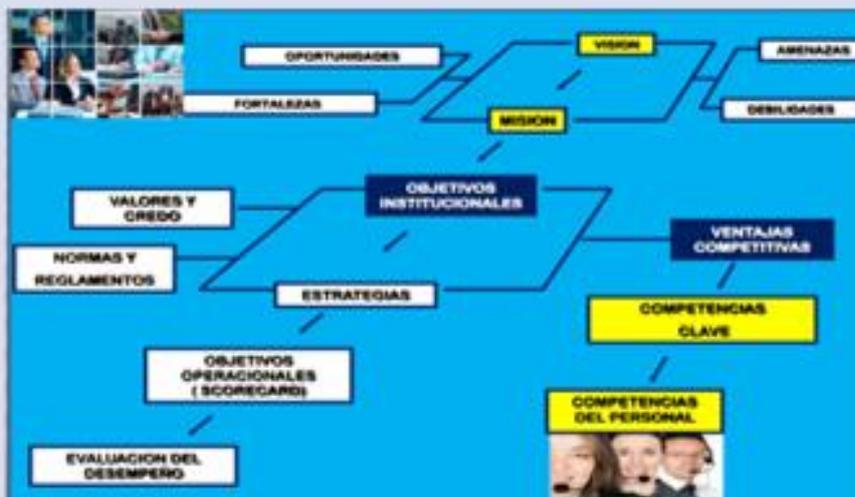
MODELO ICEBERG



CARACTERÍSTICAS DE LAS COMPETENCIAS



APLICACIÓN DEL MODELO DE COMPETENCIAS EN LA ORGANIZACIÓN



VISION HOSPITAL CANTONAL DE LIMON

"Ser un área referente en atención de salud preventiva y curativa, de excelente calidad y calidez, en permanente crecimiento profesional y técnico, en la provincia de Morona Santiago, con la finalidad de lograr un alto grado de satisfacción en la comunidad, los individuos que lo componen y especialmente sus usuarios externos"

MISION DEL HOSPITAL CANTONAL DE LIMON

"Ejercer la rectoría, regulación, planificación, coordinación, control y gestión de la Salud Pública ecuatoriana a través de la gobernanza y vigilancia y control sanitario y garantizar el derecho a la Salud a través de la provisión de servicios de atención individual, prevención de enfermedades, promoción de la salud e igualdad, la gobernanza de salud, investigación y desarrollo de la ciencia y tecnología; articulación de los actores del sistema, con el fin de garantizar el derecho a la Salud"

GESTION DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS

la gestión del talento humano es un enfoque que tiende a personalizar y ver a los trabajadores como seres humanos dotados de habilidades y capacidades intelectuales de los que dependen las organizaciones para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar los objetivos generales y estratégicos (son activadores de los recursos) y a su vez, las personas dependen de las organizaciones en las que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales



Anexo 3. Formulario de identificación de competencias



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

FORMULARIO DE IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS		
GERENCIALES	ESPECIFICAS POR AREA	CARDINALES
Toma de decisiones	Aprendizaje y Mejora continua	Orientación al paciente
Liderazgo	Orientación a resultados	Calidad de trabajo
Planeación y Organización	Orientación al paciente	Orientación a resultados
Comunicación oral y escrita	Orientación a actividades	
Responsabilidad	recepción de pacientes y familiares	
Trabajo en Equipo	Familiares	
Creatividad	Autocontrol - autoestima - autoimagen.	
Relaciones Humanas	Juicio crítico	
Manejo de Conflictos	Creatividad	
Compromiso y sentido de pertenencia	Colaborador - cooperador	
Gestión del Trabajo	General Labor	
Disciplina	Compromiso	
Integridad	Responsabilidad	
Adaptación al cambio	Adaptación al cambio	
Orientación al paciente.	Disciplina	
	Planificación y Organización	
	Trabajo en equipo	
	Tolerancia y trabajo bajo presión	
	Calidad de Trabajo	
	Comunicación	
	Flexibilidad	
	Correcta utilización de recursos	
	Identidad	
OBSERVACIONES:		

Anexo 4. Competencias del Hospital Cantonal de Limón

COMPETENCIAS DEL HOSPITAL CANTONAL DE LIMÓN

A petición de la Sra. Mariana Reinoso, se ha proporcionado la información relacionada con las competencias que actualmente se consideran en el Hospital Cantonal de Limón.

A continuación se presenta las competencias que actualmente deben poseer el personal al momento de ingresar a la institución, las mismas que han sido resumidas de acuerdo a cada nivel de gestión de la organización.

Nivel de gestión	Área de desempeño
Directivo	Toma de decisiones
	Ética
	Comunicación
	Compromiso
	Liderazgo
	Pensamiento analítico
	Orientación a resultados
	Experiencia profesional
Ejecutivo	Asertividad
	Autocontrol
	Comunicación
	Compromiso
	Experiencia profesional
	Ética e integridad
	Toma de decisiones
	Planificación y organización
	Manejo de conflictos
	Juicio crítico
Técnico operativo	Liderazgo
	Adaptabilidad
	Orden y calidad
	Aprendizaje continuo
	Utilización de los recursos
	Conocimientos técnicos
	Puntualidad
	Compromiso institucional
	Relaciones humanas
	Iniciativa
Auxiliar de apoyo	Buena utilización de los recursos
	Adaptabilidad
	Comunicación
	Aprendizaje continuo
	Calidad y orden
	Compromiso institucional
	Puntualidad
	Colaboración
Responsabilidad	

Autorizado por:

Firma:



Anexo 5. Formulario de análisis y evaluación de hojas de vida

**HOSPITAL CANTONAL DE
LIMÓN**

"Formulario de análisis y evaluación de hoja de vida "

Fecha de evaluación: 3/10/2016

Información general:

Evaluador	Evaluado
Nombre y apellidos : Germania Fernández Córdova	Nombres y apellidos: Mariana de Jesús Reinoso Orellana
Cargo que desempeña: Jefe de talento Humano del Hospital Cantonal de Limón	Cargo al que aspira: Asistente administrativa

Conocimientos y experiencia

1. Estudios básicos Puntuación obtenida (10)

Institución	Año de graduación	Especialidad	Calificación
Escuela Alvino del Curto			5
Colegio Técnico Río Cenepa			5
Puntaje total			10 puntos

2. Estudios avanzados Puntuación obtenida (0)

Institución	Año de graduación	Especialidad	Calificación
Puntaje total			

3. Estudios adicionales Puntuación obtenida (0)

Institución	Año de graduación	Especialidad	Calificación
Puntaje total			

4. Experiencia Puntuación obtenida (15)

El candidato posee experiencia, pues ha trabajado en otros puestos relacionados con la atención al cliente, organización de archivo y documentación.

5. Habilidades Puntuación obtenida (7,5)

competencias identificadas
Responsabilidad
Orientación al cliente
Compromiso
Ética e integridad
Autocontrol
Puntaje total : 7,5

CALIFICACION TOTAL(1+2+3+4+5)

32,5 puntos

Anexo 6. Formulario de verificación de referencias laborales

<h2 style="margin: 0;">HOSPITAL CANTONAL DE LIMÓN</h2> <p style="margin: 0;">“Formulario de verificación de referencias laborales ”</p>									
Fecha: 3/10/2016									
DATOS INFORMATIVOS:									
Nombre y apellidos del postulante: Mariana de Jesús Reinoso Orellana									
Empresa en la que laboro: Unidad Educativa Amazonas									
Periodo al que prestó sus servicios: 1 año y 3 meses									
Sueldo que percibió: 675,00									
Cargo que desempeño: Asistente de colecturía									
DATOS DEL ENCUESTADO									
Nombres y apellidos: Sr. Raúl Reinoso									
Cargo que desempeña: Director de colecturía superior de la Unidad Educativa Amazonas									
DATOS DEL EVALUADOR:									
Nombres y apellidos: Germania Fernández Córdova									
Cargo que desempeña: Jefe de talento humano									
Tipo de contrato:									
<table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="background-color: #4F81BD; color: white;">Tipo de contrato</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="padding: 5px;">Definido</td> <td style="width: 50px;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Indefinido</td> <td align="center" style="color: red; vertical-align: middle;">√</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Temporal</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Tipo de contrato		Definido		Indefinido	√	Temporal	
Tipo de contrato									
Definido									
Indefinido	√								
Temporal									
Relación con el candidato									
<table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="background-color: #4F81BD; color: white;">Tipo de relación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="padding: 5px;">Jefe</td> <td align="center" style="color: red; vertical-align: middle;">√</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Compañero</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Otro</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Tipo de relación		Jefe	√	Compañero		Otro	
Tipo de relación									
Jefe	√								
Compañero									
Otro									
En el caso de otro, ¿Cuál ?.....									
Motivo de salida									

Motivo	
Voluntario	<input checked="" type="checkbox"/>
Despido con causa	<input type="checkbox"/>
Finalización de contrato	<input type="checkbox"/>
Liquidación de la empresa	<input type="checkbox"/>
Otro	<input type="checkbox"/>

En el caso de otro, ¿Cuál?.....

Durante el tiempo que laboro ahí,

	Si	No
Faltaba frecuentemente	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Llegaba tarde	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Era problemático	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Tenía buena conducta	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¿Cómo calificaría su desempeño?

Excelente () Bueno () Regular () Malo () Pésimo ()

¿Cómo fue la relación con sus compañeros?

Excelente () Bueno () Regular () Malo () Pésimo ()

¿Lo recomendaría?

Si, ampliamente ()

Si, con reservas ()

No, porque ()

Tuvo personal a su cargo:

Si () No ()

Mencione algunas competencias de esta persona:

- 1.) Responsable 3.) Trabajo en equipo 5.).....7.)
 2.) Comprometida 4.) Dinámica 6.).....8.)

Se calificara en un puntaje del 1 al 5, donde 1 puntúa como la calificación mínima y 5 puntúa como la más alta

Calificación:

5 puntos

Anexo 7. Formulario de entrevista por competencias

HOSPITAL CANTONAL DE LIMÓN									
“Formulario de entrevista por competencias ”									
Fecha: 03/10/2016									
Datos del evaluado :									
<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>Nombres y apellidos:</td> <td>Mariana Reinoso</td> </tr> <tr> <td>Cargo al que aspira:</td> <td>Asistente administrativa</td> </tr> <tr> <td>Cedula</td> <td>1400277057</td> </tr> </table>				Nombres y apellidos:	Mariana Reinoso	Cargo al que aspira:	Asistente administrativa	Cedula	1400277057
Nombres y apellidos:	Mariana Reinoso								
Cargo al que aspira:	Asistente administrativa								
Cedula	1400277057								
Datos del evaluador									
<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>Nombres y apellidos:</td> <td>Germania Fernández Córdova</td> </tr> <tr> <td>Cargo que desempeña:</td> <td>Jefe de talento Humano del Hospital Cantonal de Limón</td> </tr> </table>				Nombres y apellidos:	Germania Fernández Córdova	Cargo que desempeña:	Jefe de talento Humano del Hospital Cantonal de Limón		
Nombres y apellidos:	Germania Fernández Córdova								
Cargo que desempeña:	Jefe de talento Humano del Hospital Cantonal de Limón								
Competencia	Comportamiento	Respuesta	Puntaje						
Cardinales									
Ética e integridad	¿Piensa usted que los principios éticos deben ser aplicados tanto en la vida personal como en la laboral?	Si	5						

	¿Usted suele fomentar a sus subordinados los principios éticos emitidos por la institución?	Si	5
	¿Usted ha dirigido ambientes de trabajo en los que usted se ha guiado por su integridad?	Si	5
Compromiso	¿Le gusta participar en las actividades a nivel de toda la organización?	Si	5
	¿Actitud adecuada para atender y promover los intereses de la organización?	Si	5
Responsabilidad	¿Se fija individualmente objetivos y metas de trabajo?	Si	5
	¿Está consciente de las repercusiones que produce el incumplimiento en las tareas que le son asignadas?	Si	5
	¿Habitualmente organiza las actividades personales de manera que no afecten sus compromisos laborales?	Si	5
	¿Tiene usted siempre disponibilidad y compromiso que conlleven a la consecución de los objetivos?	Si	5
	¿Normalmente se responsabiliza de sus acciones y comportamientos?	Si	5
Específicas por área			
Manejo de conflictos	¿Delimita y prioriza efectivamente las variables involucradas cuando se presente en un conflicto?	Si	5
	¿Analiza la información desde diferentes perspectivas?	Si	5
	¿Propone soluciones precautorias a posibles problemáticas que puedan presentarse?	Si	5
	¿Formula estrategias y planes de acción encaminados a mantener la satisfacción del cliente?	Si	5
	¿Maneja con diplomacia la resolución de conflictos?	No	0

Específicas por puesto			
Planificación y organización	¿Planifica a medio y largo plazo teniendo en cuenta el entorno, su evolución, así como las capacidades y recursos disponibles?	Si	5
	¿Establece una detallada planificación del trabajo (prioridades, costes, plazos y niveles de calidad), en función de los objetivos y los recursos disponibles?	Si	5
	¿Planifica y organiza las actividades de los colaboradores, coordinando los tiempos de trabajo, asignando los medios y recursos necesarios?	Si	5
	¿Organiza y coordina los recursos (humanos, técnicos, económicos) implicados en los planes de acción y procesos?	Si	5
Autocontrol	¿En situaciones de conflicto entre compañeros ha sabido mantener el orden?	Nunca se ha pasado por una situación de tal naturaleza	
Comunicación	¿Redacta informes, comunicados, procedimientos, etc., utilizando un lenguaje claro y preciso, adaptado a las necesidades y características de las personas a las que van dirigidos?	Si	5
	¿Transmite los mensajes sin ambigüedades, de manera didáctica, incorporando el por qué o la finalidad última que se pretende conseguir?	Si	5
	¿Establece canales de comunicación entre distintas Unidades para fomentar y facilitar la colaboración?	No	0
TOTAL			100 puntos

Anexo 8. Formato de entrevista por competencias

HOSPITAL CANTONAL DE LIMÓN	
“Formulario de entrevista por competencias ”	
Fecha: 7/10/2016	
Datos del evaluado:	
Nombre y apellidos del postulante: Mariana Reinoso	
Cargo a ocupar: Asistente Administrativa	
1. Conocimiento sobre el cargo y la empresa (10 puntos)	OBTIENE: 8,5
(1) ¿Qué conoce acerca del Hospital Cantonal de Limón?”?	
(2) ¿Qué sabe sobre el cargo al cual usted aspira?	
(1,5) ¿Explique por qué la institución debería contratarlo?	
(2) ¿Qué espera de la empresa a largo plazo?	
(2) ¿Cuál fue la primera impresión que tuvo acerca de la empresa y que fue lo más le llamo la atención?	
2.Cualidades del candidato (10 puntos)	OBTIENE: 9,5
(1,5) ¿Le gustaría trabajar en equipo de forma individual?	
(2) ¿Qué le gusta hacer en su tiempo libre?	
(2) ¿Por qué decidió seguir esta profesión?	
(2) ¿Cree que es importante tener un trabajo estable?	
(2) ¿Hábleme sobre la responsabilidad, el respeto, y la ética?	
3. Experiencia (10 puntos)	OBTIENE: 8
(1,5) ¿Cuál ha sido el logro más importante alcanzado hasta ahora en su vida, y en sus anteriores empleos?	
(1,5) ¿En qué aspectos de su actual o anterior empleos usted se destacó?	
(1,5) ¿Cómo describe un jefe ideal?	

(2) ¿Cree usted que el puesto al cual usted postula le traerá beneficios futuros, cuáles?

(1,5) ¿Cómo beneficiaría la experiencia que usted tiene al cargo al cual aspira?

4. Presentación personal (10 puntos)

OBTIENE:

10

Observaciones:

Calificación total (1+2+3+4):

35 puntos

Nombre del evaluador: Germania Fernández Córdova

Nota: Por cada pregunta se le debe asignar dos puntos

Anexo 9. Registro de calificaciones

**HOSPITAL CANTONAL DE
LIMÓN**

"Formulario de registro de calificaciones "

Nombre del postulante: Mariana Reinoso

Cargo a desempeñar: Asistente Administrativo

Fecha: 7/03/2016

Evaluador: Germania Fernández Córdova

Escala de valoración

Escala de valoración	Síntesis de evaluación
0-33	Candidato con resultado bajo lo esperado.
34-66	Candidato con resultado acorde lo esperado.
67-100	Candidato con resultado sobre lo esperado.

Resultados del candidato

Factores	Peso particular	Puntos	Calificación obtenida	Porcentaje de calificación
Pruebas psicométricas	25%	50	calificación de prueba psicométrica	(Calificación prueba psicotécnicas * 25%)/50 puntos
Pruebas psicotécnicas	25%	50	Calificación de prueba psicotécnica	(Calificación prueba psicométrica * 25%)/50 puntos
Pruebas situacionales	25%	50	Calificación de prueba situacional	(Calificación prueba situacional* 25%)/50 puntos
Entrevista con el jefe inmediato	25%	40	Calificación de entrevista con el jefe	(Calificación de la entrevista * 25%)/40 puntos
Calificación final	100%	190 puntos		

Calificación final :

Síntesis de la evaluación (escala de valoración):

Anexo 10. Evaluación de desempeño por competencias

**HOSPITAL CANTONAL DE
LIMÓN**

“Formulario de evaluación del desempeño ”

	Datos del Evaluado	Datos del Evaluador
Nombre:		
Cargo:		
Departamento:		
Fecha:		

Instrucciones: Evalúe las competencias, según los siguientes niveles de evaluación:

Nivel	Calificación	Definición
4	Sobresaliente	Desempeño que excede las expectativas de la competencia evaluada y produce resultados más allá de lo esperado.
3	Satisfactorio	Desempeño que cumple con las expectativas de la competencia evaluada. Este es un desempeño sólido
2	Necesita mejorar	Desempeño por debajo de lo esperado, por lo general hace su trabajo, pero no satisface todas las expectativas de la competencia evaluada. Necesita plan de mejoramiento.
1	No satisfactorio	No cumple con los requisitos de desempeño de la competencia evaluada, requiere un plan de acción de mejora y una evaluación de seguimiento en tres meses.

Marque con una (x) la puntuación que corresponde al nivel de evaluación de cada competencia:

	Sobresaliente (4)	Satisfactorio (3)	Necesita mejorar (2)	No satisfactorio (1)
Aspectos del trabajo (50%)				
Calidad de trabajo efectuado				
Capacidad para atender nuevos métodos, procedimientos de trabajo				
Capacidad de trabajar sin supervisión				
Cumple con las normas, reglas y políticas del Hospital.				
Identificación y lealtad con la institución				
Es discreto y				

confiable en el manejo de información y tareas del área.				
Es abierto a los cambios y sugerencias para el mejoramiento de su trabajo.				
Hace buen uso de los recursos de la institución.				
Participa en forma activa en capacitaciones y programas de la institución.				
Realiza su trabajo con precisión y exactitud				
Cumple con su trabajo en el momento solicitado.				
Maneja las técnicas y métodos necesarios para la ejecución de su trabajo				
Busca soluciones ante la presencia de problemas en el área o puesto de trabajo				
Subtotal = Suma de las puntuaciones según el nivel de evaluación obtenido / total de competencias				
Hábitos disciplinarios (25%)				
Es puntual y cumple con su horario de trabajo				
Justifica adecuadamente sus atrasos y faltas				
Disponibilidad para trabajar en horarios especiales, diferente al normal.				
Cuida de su aspecto personal y lleva el uniforme completo				
Mantiene en orden su puesto de trabajo				
Influye su estado de ánimo en el desempeño de sus funciones				
Se expresa en forma oral y escrita de manera clara y precisa, recepta				

ideas en forma clara y se puede adaptar a cualquier entorno con facilidad.				
Subtotal = Suma de las puntuaciones según el nivel de evaluación obtenido / total de competencias				
Relaciones interpersonales (25%)				
Demuestra amabilidad, cortesía, y respecto con clientes y todo el personal				
Se comunica con compañeros, clientes y superiores con actitud franca y constructiva				
Tiene capacidad para trabajar en equipo				
Es tolerante y flexible con aquellos criterios con los que no está de acuerdo				
Coopera en actividades diferentes a las asignadas en su área de trabajo				
Mantiene actitud positiva, ante la presencia de problemas y conflictos.				
Subtotal = Suma de las puntuaciones según el nivel de evaluación obtenido / total de competencias				

Calificación

Para la obtención de la calificación final se debe multiplicar los puntos obtenidos por el peso asignado, luego sume las puntuaciones asignadas y el total debe validarlo contra los niveles de evaluación. Lo anterior se resume en el siguiente cuadro:

Competencias evaluadas	Puntos obtenidos	x	Peso asignado	=	Calificación
1. Aspectos del trabajo		x	0.50	=	
2. Hábitos disciplinarios		x	0.25	=	
3. Relaciones interpersonales		x	0.25	=	
Calificación total (1+2+3)=					

Escala de valoración

Puntos	Calificación
3.53-4	Sobresaliente
2.53-3.52	Satisfactorio
1.53-2.52	Necesita mejorar
1.52 o menos	No satisfactorio

LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL CANDIDATO ES:

Observación:

Firma del evaluador: