



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**MANUAL DE PERFILES POR COMPETENCIAS PARA LA CLÍNICA SANTA BÁRBARA
CLINSABAR CÍA. LTDA. DEL CANTÓN GUALACEO.**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
INGENIERA COMERCIAL**

**AUTOR:
SONIA BEATRIZ CHUÑIR TIBILLIN
MERCY LORENA TIGSI LITUMA**

**DIRECTOR:
ECON. ÁLVARO EDMUNDO ÁLVAREZ IDROVO**

**CUENCA-ECUADOR
2020**

Dedicatoria

A mi querida hermana, Viviana de Jesús, a quien aprecio con todo mi corazón, es mi motivo de lucha para alcanzar y cumplir cada una de mis metas.

Sonia

A mi amado y travieso Mateo Ismael, quien es mi fuerza y mi motor que me ha impulsado a luchar y demostrar que todo lo que se sueña, a través de la constancia y dedicación, sí se puede alcázar.

Lorena

Agradecimiento

Agradecemos a nuestro padre Dios, por habernos iluminado, bendecido y permitido llegar hasta este punto de nuestra vida, ya que nos llena de felicidad y satisfacción por este logro.

Así mismo, expresamos nuestra sincera gratitud a cada uno de nuestros familiares por el apoyo absoluto y por la motivación que nos han brindado durante toda nuestra etapa universitaria.

A la Clínica Santa Bárbara, Clinsabar Cía. Lda. del cantón Gualaceo, por darnos la apertura para realizar el trabajo de titulación; y, en especial a nuestro tutor por guiarnos y aportar con sus conocimientos para su respectivo desarrollo y culminación.

Índice de Contenidos

Dedicatoria.....	1
Agradecimiento.....	2
Índice de Contenidos.....	3
Índice de Anexos.....	5
Resumen.....	6
Abstract.....	7
CAPÍTULO 1.....	10
GENERALIDADES Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA CLÍNICA SANTA BÁRBARA, CLINSABAR CÍA. LTDA.	10
1.1. Introducción.....	10
1.2. Reseña Histórica.....	10
1.3. Misión.....	11
1.4. Visión.....	11
1.5. Valores.....	11
1.6. Estructura orgánica.....	13
1.7. Conclusión:.....	14
CAPÍTULO 2.....	15
MARCO TEÓRICO.....	15
2.1. Introducción.....	15
2.2. Recursos Humanos.....	15
2.2.1. Concepto.....	15
2.1.2. Importancia.....	16
2.2. Análisis de Puestos.....	17
2.2.1. Concepto.....	17
2.3. Descripción de Puestos.....	18
2.3.1. Concepto.....	18
2.4. Gestión por Competencias.....	20
2.5. Manual de Perfiles por Competencias.....	21
2.5.1. Concepto.....	21
2.5.2. Importancia.....	22
2.5.3. Ventajas.....	23
2.5.4. Problemas.....	23

2.6. Metodología del Modelo del Perfil por Competencias	23
2.6.1. Concepto.....	23
2.6.2. Beneficios del método	24
2.6.3. Metodología para identificar conocimientos.....	24
2.6.4. Metodología para identificar destrezas	24
2.6.5. Metodología para identificar otras competencias.....	25
2.7 Conclusión	25
CAPÍTULO 3	26
LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	26
3.1. Introducción.....	26
3.2. Metodología	26
3.3. Análisis de la información	26
3.4. Conclusión.....	32
CAPÍTULO 4	33
ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PERFILES POR COMPETENCIAS	33
4.1. Introducción.....	33
4.2. Objetivos	33
4.3. Manual de Perfiles por Competencias.....	34
Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.....	162
4.4. Presentación	278
4.5. Conclusión.....	278
Conclusiones Generales:	279
Recomendaciones:	281
Bibliografía	282
Anexos.....	283

Índice de Anexos

Anexo 1: Nuevo organigrama	283
Anexo 2: Presentación del Manual de Perfiles por Competencias al Gerente de la Clínica.....	284
Anexo 3: Matriz MPC utilizada para el levantamiento.....	284

Resumen

El presente trabajo es teórico, descriptivo y práctico; por lo tanto, se aborda con una breve reseña histórica, y para la elaboración del Manual de Perfiles por Competencias para la Clínica Santa Bárbara, Clinsabar Cía. Ltda. del cantón Gualaceo, el pilar fundamental fue la aplicación de la herramienta MPC que sirvió para el levantamiento de los perfiles de cada puesto, se tomó en consideración: actividades, conocimientos, destrezas y experiencias, en donde se contó con la colaboración de los profesionales expertos. Con la obtención del Manual de Perfiles, el propósito principal es aportar y mejorar la dirección futura de la Clínica.

Palabras Claves:

Recursos Humanos, Manual de Perfiles, Descripción de Puestos, MPC.

Econ. Álvaro Álvarez

Sonia Beatriz Chuñir Tibillin

0939285961

Sonia_beatriz@es.uazuay.edu.ec

Mercy Lorena Tigsi Lituma

0984103251

lorenatigsi.lituma@es.uazuay.edu.ec

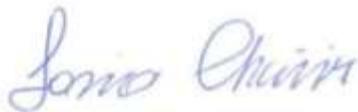
Abstract

This work is theoretical, descriptive and practical. Therefore, it was filled with a brief historical review and for the elaboration of the Competency Profiles Manual for the Santa Barbara Clinsabar Ltd. Co. Clinic of the Gualaceo canton, the cornerstone was the application of the MPC tool that was used for collecting the profiles of each position. The activities, knowledge, skills and experiences were taken into consideration, where we had the collaboration of experienced professionals. By obtaining of the Profiles Manual, the main purpose was to contribute and improve the future direction of the Clinic.

Key words: Human Resources, Manual of Profiles, Job Description, MPC.



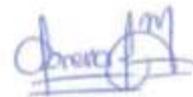
Econ. Álvaro Álvarez



Sonia Beatriz Chuñir Tibilin

0939285961

Sonia_beatriz@es.uazuay.edu.ec



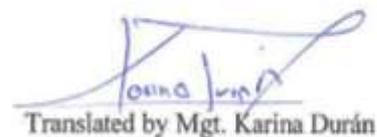
Mercy Lorena Tigsi Lituma

0984103251

lorenatigsi.lituma@es.uazuay.edu.ec



Magdalena Teague
UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
Depto. Idiomas



Translated by Mgt. Karina Durán

Introducción

El presente trabajo es teórico, descriptivo y práctico; relacionado directamente al área del talento humano, que es una pieza esencial dentro de las organizaciones, sin considerar su tamaño y sector industrial al que pertenezca. Es por ello que, en estos tiempos modernos, es indispensable contar con un personal adecuado para cada uno de los puestos de trabajo, ya que de ellos, en parte, depende el éxito o fracaso de la organización.

El trabajo se compone de cuatro capítulos:

Primer capítulo: se empieza dando a conocer una breve historia de la Clínica acerca de su creación, los socios actuales, acompañados de la misión, visión, valores en los que se fundamenta; y por último, la composición de su estructura organizacional.

Segundo capítulo: está relacionado con la teoría que facilita el conocimiento, desarrollo y la ejecución del trabajo como: conceptos básicos y la herramienta que se utiliza, por ende, se tomó los postulados de Chiavenato, Alles, Moreno y Godoy, entre otros.

Tercer capítulo: para el desarrollo de la metodología se llevará a cabo la aplicación de la herramienta del MPC y a su vez se realizará un análisis y descripción de los componentes que integran esta herramienta.

Cuarto capítulo: se establece los objetivos que debe cumplir al terminar la elaboración del Manual de Perfiles por Competencia. De la misma manera se realiza la recopilación de todos los perfiles de cada puesto para su posterior validación y presentación ante el Gerente de la Clínica.

Finalmente, se emiten conclusiones que se obtuvieron al desarrollar el trabajo y recomendaciones que se sugieren que se implemente a corto o largo plazo, que ayudarán a mejorar el funcionamiento de la Clínica.

CAPÍTULO 1

GENERALIDADES Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA CLÍNICA SANTA BÁRBARA, CLINSABAR CÍA. LTDA.

1.1. Introducción

Para desarrollar de manera adecuada se requiere tener conocimiento de la información básica de la Clínica, lo que ayudará y facilitará la comprensión de la actividad a la que se dedica.

1.2. Reseña Histórica

La Clínica nace en agosto de 1986, mediante la fundación de un grupo de médicos que llegaron a realizar la rural en el cantón Gualaceo, específicamente en la Parroquia de San Juan; al culminar estas actividades se vieron interesados en trabajar en este cantón, debido a que carecía de una clínica, es por ello que vieron la necesidad de fundar la clínica en donde se pueda ofrecer y prestar servicios médicos.

Dentro de los fundadores de este centro médico tenemos: Dr. Jorge Bravo Ávila, Dr. Claudio Neira, Dr. German Arichavala, Dr. Gerardo Feicán, entre otros, quienes, al inicio brindaban atención en una casa rentada, realizaron las adecuaciones acorde a las necesidades mínimas para el funcionamiento de dicho centro y así poder brindar los diferentes servicios médicos.

Posterior a ello, se vieron en la necesidad de reubicar el centro médico debido a las diversas normas legales por cumplir, ya que era necesario para poder prestar un servicio de calidad y la vez se realizaron las instalaciones necesarias para una clínica.

A partir de año 1999, se consiguió un local propio en el cual se realizó la construcción del edificio donde actualmente funciona la clínica; se contó con los servicios médicos básicos, y con el paso del tiempo, se le fue equipando de tecnología e implementando nuevos servicios. Al inicio se

tenía un personal de 6 o 7 trabajadores entre médicos y enfermeras; actualmente se encuentran laborando alrededor de 38 profesionales en sus diferentes áreas y departamentos.

Hoy en día cuenta con quirófanos y equipos de tecnología moderna para: tomografías, mamografías, radiografías, ecografías y laboratorio clínico completo. Se prestan servicios en diferentes áreas tales como: Medicina general, ginecología, pediatría, emergencia, odontología, dermatología, psicología clínica, entre otros.

1.3. Misión

Brindar una atención de calidad para lograr satisfacer de forma integral las necesidades de la colectividad en el cuidado de la salud, de manera eficiente y eficaz con un equipo de trabajo a la vanguardia y con la última tecnología para el servicio a la comunidad.

1.4. Visión

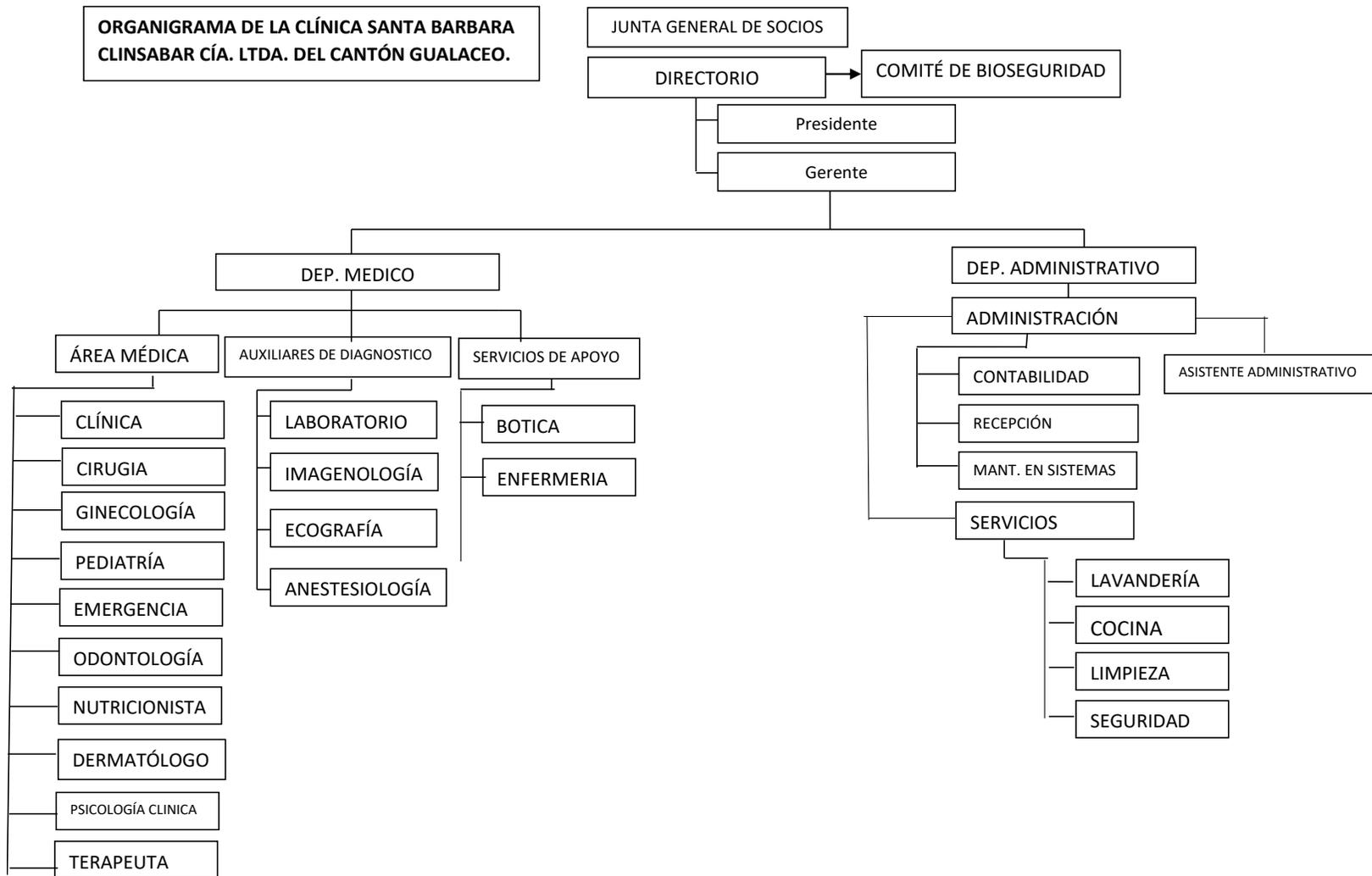
Ser reconocidos como líderes en el sector de salud al brindar una mayor cobertura con los más altos estándares y modernos equipos a disposición de la ciudadanía y del sur del país.

1.5. Valores

- Compromiso.- Somos sensibles a las necesidades de nuestros pacientes en el cuidado de su salud, de forma integral, dando así prioridad a la vida sobre todas las cosas.
- Integridad.- Al ser coherente entre lo que se piensa, se dice y se actúa. Al manejar las funciones tanto internas como externas con honestidad y transparencia en el desarrollo de las mismas.

- Servicio.- Estamos con una actitud de ayuda para toda la comunidad y dispuestos a responder a las necesidades de clientes internos y externos con respeto y voluntad.
- Innovación.- Ponemos a disposición de la comunidad nuestros nuevos y modernos equipos para brindar y mejorar los servicios.

1.6. Estructura orgánica



1.7. Conclusión:

La Clínica es una compañía limitada que está formada por cinco socios, quienes son los integrantes del directorio; sus servicios están disponibles a todo público y a precios accesibles; atienden las veinte y cuatro horas para cualquier emergencia que se presente. Es una Clínica que toma muy en cuenta los valores en los que se fundamenta, los pone en práctica y tienen claro la responsabilidad que conlleva tratar las enfermedades de cada uno de los pacientes.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

2.1. Introducción

A continuación, en este capítulo se profundizará en temas respecto al Levantamiento de Perfiles por Competencias, pues es de importancia recalcar que este método ayudará a crear rectitud y de la misma manera a que los trabajadores dispongan de una cultura organizacional más formada.

Se abordará acerca de la importancia del recurso humano dentro de cada organización; así como también se conocerá el concepto de: análisis y descripción de puestos, gestión por competencias y la metodología para la aplicación de la herramienta del Manual por Competencias.

En la administración de los recursos humanos el Manual de Perfiles es un documento de gran importancia porque sin duda se establecen cada uno de los Perfiles de cada cargo de una empresa, es fundamental ya que en el podemos disponer de los conocimientos, las destrezas y la experiencia para un correcto desempeño de las actividades que son necesarias en cada cargo.

2.2. Recursos Humanos

2.2.1. Concepto

Chiavenato (2007) expresa lo siguiente: "Recursos humanos se refiere a las personas que forman parte de las organizaciones y que en ellas desempeñan diversas funciones" (pág. 20); pero es importante recalcar que así se cuente con tecnologías modernas, se necesita de las personas, para que se encarguen de las actividades y operaciones.

Los recursos humanos tienen relación directa de manera global con el capital humano de una empresa, pues las funciones van desde el inicio hasta el fin de sus operaciones como las siguientes:

- ✓ Proceso de selección o empleo.
- ✓ Desarrollo de los recursos humanos, en lo que respecta a la evaluación y capacitación del personal.
- ✓ Compensaciones.
- ✓ Seguridad social y salud.
- ✓ Relaciones laborales.

2.1.2. Importancia

Interactuar y dirigir el recurso humano es fundamental en una organización, puesto que no se trata de la reducción de operaciones, más bien es el contratar a un equipo de trabajo que sea eficaz, eficiente y productivo.

El recurso humano se encuentra dentro del grupo de stakeholders, al que se le deberá dar la debida importancia por su relevancia; y, es el grupo más complejo e importante de gestionar. La organización al contratar a este grupo de trabajadores, toma una de las decisiones claves, ya que con el pasar del tiempo se verán ligadas al éxito de la empresa.

El contar con el recurso humano, que se sienta comprometido con la empresa, hará que se pueda cumplir con los objetivos de manera integral, así también cuando todas sus distintas operaciones se las maneje de manera objetiva y adecuada, tratarán de brindar un mejor servicio a nuestros clientes, por lo que será beneficioso para las dos partes, es decir, tanto el personal que labora como también la empresa.

2.2. Análisis de Puestos

2.2.1. Concepto

Chiavenato (2007) dice: "Un análisis de puestos pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño. Por medio del análisis los puestos posteriormente se valoran y se clasifican para efectos de comparación."

En un análisis de puestos se ven los aspectos extrínsecos de los trabajadores y los factores para analizar son:

Requisitos intelectuales:

- ✓ Educación necesaria.
- ✓ Experiencia necesaria.
- ✓ Iniciativa necesaria.
- ✓ Aptitudes.

Requisitos físicos:

- ✓ Esfuerzo físico necesario.
- ✓ Concentración visual necesaria.
- ✓ Compleción física necesaria.

Responsabilidades adquiridas:

- ✓ Por supervisión de personal.
- ✓ Por materias y equipo.
- ✓ Por métodos y procesos.
- ✓ Por dinero, títulos y documentos.
- ✓ Por información confidencial.
- ✓ Por seguro a terceros.

Condiciones de trabajo:

- ✓ Ambiente de trabajo.
- ✓ Riesgo de trabajo.

En resumen, se debe recalcar, que en este proceso se identifican las habilidades, conocimientos y obligaciones; que cada trabajador deberá desempeñar en sus puestos de trabajo y pues según determinado tiempo deberán ser actualizados para un eficaz desarrollo de las actividades .

2.2.2. Importancia

Un análisis de puestos es importante porque aporta de manera positiva al momento de contratar, ya que permite tener personal competente y preparado que a largo plazo se convierte en una ventaja competitiva dentro del sector industrial en el cual se desempeña.

En esta etapa se obtiene como una síntesis de todas aquellas actividades o responsabilidades, las circunstancias en las que se desempeñan y la manera en cómo las mismas están relacionadas con los diversos puestos de la empresa, lo que nos servirá al momento de reclutar y seleccionar al personal.

2.3. Descripción de Puestos

2.3.1. Concepto

Según Chiavenato (2007): “Es el conjunto de todas aquellas actividades desempeñadas por una única persona, que pueden ser consideradas en un concepto unificado y que ocupan un lugar formal en el organigrama”. Se trata de un proceso en el cual se detallan las tareas, responsabilidades y actividades de los diversos puestos que existen en la organización.

“La descripción de puestos se refiere al contenido de los puestos, es decir, de los aspectos intrínsecos de estos”.

- ✓ Título del puesto.
- ✓ Ubicación del puesto en el organigrama (nivel del puesto, subordinación, supervisión).
- ✓ Contenido del puesto (tareas o responsabilidades).

En pocas palabras y a breves rasgos se diría que es un documento en el cual se anotan aquellas tareas, actividades y deberes desempeñadas por el trabajador dependiendo del puesto en el que se encuentre.

Para la descripción y análisis de puestos, esto según Chiavenato (2007) existen varios métodos como:

- ✓ Observación directa: este es uno de los métodos más utilizados y más antiguos, es eficaz ya que se lo realiza con el análisis del puesto de manera directa en pleno ejercicio de las funciones, sin embargo, se debe profundizar con una entrevista al ocupante o a su superior.
- ✓ Método del cuestionario: se trata de solicitar al personal que contesten ciertas preguntas que nos servirán para el análisis de puestos, es decir, que respondan por escrito sobre todas las indicaciones posibles respecto al puesto, sus características y actividades. Esto lo puede realizar el jefe o también el ocupante del puesto, así como también los dos al mismo tiempo. Es uno de los métodos más económicos y rápidos, ya que, no se les afecta en cuanto a los tiempos y actividades que realizan los colaboradores en cada uno de sus puestos.
- ✓ Método de la entrevista: uno de los métodos flexibles y productivos porque se lo realiza directamente al ocupante del puesto, en el cual se podrá observar sobre la naturaleza y la secuencia de cada una de las actividades o tareas desempeñadas. En este método hay una interacción directa entre el analista y el entrevistado, lo que ayuda a descartar ciertas dudas o sospechas que pueden surgir durante la aplicación.
- ✓ Métodos mixtos: aquí se pone en práctica la mezcla de métodos, entre los más utilizados están; los cuestionarios y la entrevista, es decir que primero se realiza el llenado del cuestionario de forma escrita y para solventar ciertas dudas al final de esto se puede aplicar la entrevista, con el fin de aclarar o solventar ciertas dudas.; otra alternativa es el cuestionario y la observación directa de la misma manera con el ocupante del puesto. Para la elección de las combinaciones se debe considerar las particularidades de la empresa, los objetivos, el personal disponible entre otros.

2.3.2. Utilidad

Permite a la empresa tener un claro conocimiento acerca de las actividades que se deben cumplir en cada uno de los puestos de trabajo, con el fin de evitar tareas repetidas para así ahorrar tiempo y recursos, admite tener una empresa bien estructurada y facilita a un nuevo trabajador familiarizarse de una manera más rápida con las tareas a desarrollar.

Sin duda la descripción de puestos es esencial pues esto también nos ayudará a definir la misión, realizar un organigrama del mismo, identificar la experiencia que se necesita para dicho puesto, la educación y, las destrezas y habilidades que se requieren para cada uno de los puestos que existan en la respectiva organización.

2.4. Gestión por Competencias

Iniciamos definiendo las competencias, según (Valencia, 2005) son: "Conductas observables que se encuentran presentes en las personas para desempeñarse con éxito en su cargo".

Es por ello la importancia del recurso humano al momento de ser contratado por la empresa, éste deberá contar con las competencias necesarias para asumir los diferentes cargos, pues si las personas disponen de cualidades y habilidades, éstas harán que la organización sea competitiva y no tenga problemas al enfrentarse a los constantes cambios.

El contar con el proceso de Gestión por Competencias ayudará a la empresa a la hora de selección de personal, ya que se deberá optar por el perfil más adecuado para cada cargo, teniendo en cuenta que el mismo conllevará a la consecución de los objetivos planteados por la empresa.

En la actualidad muchas de las organizaciones están optando por formar sistemas, porque llegan a ser la unión de una serie de elementos que se agrupan para desarrollar y lograr la obtención de propósitos u objetivos planteados.

De la misma manera los recursos que manejan estos sistemas se verán en la necesidad de contar con competencias, las cuales serán identificadas por la dirección o la gerencia y que se encargará de fortalecerlas y difundirlas, para que así puedan formar la estrategia y actuar de manera coherente.

Es por ello de la importancia de contar con un modelo de gestión de competencias, que a su vez permita administrar y obtener los mejores resultados del equipo de trabajo de la empresa entre ellos tenemos:

- ✓ Incremento de la productividad.
- ✓ Menor rotación del personal.
- ✓ Ajuste del personal en los puestos adecuados.
- ✓ Motivar a desarrollarse profesionalmente.

2.5. Manual de Perfiles por Competencias

2.5.1. Concepto

Un manual, según Blanco, Encinosa y Lazaro (2008) es: “El conjunto de documentos en el que se determina, analiza y establece las actividades y funciones que se realizan en los puestos de trabajo, dependiendo de los diversos puestos que existen en las empresas”. Se considera una herramienta básica, en la que se establecen los requisitos de cada cargo, de manera en la que se coordine el conjunto de actividades que se desempeña dentro de las empresas.

En lo que respecta en la gestión por competencias el Manual de Funciones llega a ser una de las herramientas de gran valor, pues apoya a los procesos en la administración de recursos humanos, ya que, de cierta manera nos sirve para conocer de forma clara y precisa los requerimientos necesarios del puesto.

Y así también pues apoyará a la consecución de los objetivos planteados por la empresa, mismos que serán efectuados con efectividad, con un personal, a quienes se les denomina expertos ya que está capacitado no solo con

conocimientos en las áreas a desempeñarse, sino que a la vez cuenta con habilidades, destrezas, aptitudes y actitudes que pondrán desarrollar en cada puesto.

2.5.2. Importancia

Con la finalidad de obtener la mejor forma de administración y al tener en cuenta que los trabajadores forman parte fundamental de las organizaciones, se ve la necesidad de contar con un personal idóneo, el mismo que desarrolle sus actividades de manera productiva y eficiente, es por ello que, Ocampo y Vallejos (2017) dicen: "Las organizaciones buscan adaptarse a los cambios de la sociedad y en cuanto a las nuevas tendencias y retos que se enfrentan en la actualidad, se debe asegurar que su grupo de colaboradores dispongan de los valores, conocimientos y habilidades necesarias para el desarrollo de sus funciones".

Razón por la cual es necesario que las empresas dispongan de un Manual de Perfiles por Competencias establecido, y a la vez esté en pleno conocimiento de todo el personal para un correcto desarrollo de las actividades.

Un Manual de Perfiles también es el de dar a conocer todas las actividades de manera interna en una empresa, en cuanto a sus tareas, aquellos requerimientos que pueden surgir; de cierta manera también brinda apoyo en lo que es la inducción, capacitación del personal, porque sin duda en dicho Manual encontramos el detalle de cada una de las actividades, tareas desempeñadas en cada puesto.

Este documento también nos serviría al momento de la realización de una auditoría, en evaluaciones de control interno, y pues ayudará en cierta manera a que los colaboradores incrementen su grado de eficiencia, ya que, en el encontrarán todo lo que deberán hacer, las actividades y tareas a cumplir. Este Manual servirá posteriormente para el mejoramiento de los procesos ya que llega a constituirse una base para verificar en donde se pueden dar errores

2.5.3. Ventajas

Este manual es de gran ayuda ya que trae ventajas tales como:

- ✓ Distribución justa de las actividades de trabajo, se evita la incoformidad entre los funcionarios.
- ✓ Facilita la coordinación de las actividades.
- ✓ Permite conocer de manera precisa las competencias que requiere el puesto.
- ✓ Estandarización de los métodos de trabajo.
- ✓ Desarrollo de las actividades de manera eficaz y eficiente
- ✓ Establece responsabilidades para cada cargo.
- ✓ Evita confusiones, incertidumbres y duplicidad de funciones.

2.5.4. Problemas

Aquellas empresas que poseen y hacen uso de un Manual de Perfiles por competencias, son las que mantienen un control adecuado de las actividades; por el contrario, existen empresas donde no es aprovechado el recurso humano de la manera correcta ya que no tienen un claro conocimiento de las actividades que deben realizar y de cierta manera causan problemas como:

- ✓ Deficiencia en el desarrollo de las actividades.
- ✓ Pérdida de tiempo y dinero.
- ✓ Incumplimiento de objetivos.
- ✓ Duplicidad de funciones.

2.6. Metodología del Modelo del Perfil por Competencias

2.6.1. Concepto

Es una herramienta que se presenta de forma ordenada y recopila la información en donde se establece los perfiles de cada uno de los puestos de la organización, acorde a la estrategia global, y a su vez permite mejorar la gestión por competencias.

Para Paredes (2008) esta metodología es de gran importancia y utilidad pues aquellas empresas que han tomado la decisión de poner en marcha una gestión por competencias, han obtenido resultados en sus colaboradores como; el que cada uno de ellos conozca las actividades que debe desarrollar, a los que llamamos expertos y son los que proporcionan su experiencia y los conocimientos que nos sirven para construir el perfil de cada puesto.

2.6.2. Beneficios del método

- ✓ Incrementar la competitividad.
- ✓ Fácil aplicación, no se requiere de experticia.
- ✓ Costo bajo.
- ✓ Identificar los conocimiento, destrezas y experiencias.
- ✓ Actualizar las actividades de los puestos, según como requiera la organización.
- ✓ Existe compromiso por parte de los funcionarios.
- ✓ Mejorar la calidad de los servicios.
- ✓ Mejorar la coordinación y el trabajo en equipo, ya que se dará a conocer sus funciones y atribuciones en cada puesto de trabajo.
- ✓ Mejora continua en su cultura organizacional.

2.6.3. Metodología para identificar conocimientos

Para identificar los conocimientos se aplica una matriz en donde se requiere partir de las actividades esenciales que se realiza en cada uno de los puestos de trabajo, y alineada a la actividad se pregunta ¿Qué conocimientos académicos se requiere para realizar esta actividad esencial?

2.6.4. Metodología para identificar destrezas

A partir de cada puesto, se determina cuáles son las destrezas que facilitan al funcionario desempeñar las actividades de manera que éstas no se

conviertan en un reto, y que como consecuencia disminuya la productividad y desempeño en los respectivos puestos de trabajo para ello se pregunta, ¿Qué destrezas se requieren para realizar la actividad esencial?

2.6.5. Metodología para identificar otras competencias

Este tipo de competencias hace referencia o está relacionado con la personalidad. La organización se basa en la misión y visión para determinar cuáles son las competencias que debe poseer el funcionario para aportar al cumplimiento de los objetivos establecidos

2.7 Conclusión

El tema de los recursos humanos en la actualidad es tomado en cuenta por las organizaciones, porque este grupo de interés nos permite disponer de una ventaja competitiva ante las demás organizaciones siempre y cuando se le preste la debida importancia y existan planes de capacitación y motivación para que el personal desempeñe de manera adecuada sus actividades; es por ello, que se requiere de la descripción y análisis de puestos.

También se toma en cuenta la Gestión por Competencias, pues esta metodología ha dado resultados bastante positivos, porque al momento de la selección del personal, no solo se toma en cuenta los conocimientos y experiencia, sino que de cierta manera se busca que estas personas dispongan de destrezas y habilidades que ayuden a mejorar su desempeño en las actividades que realizan.

CAPÍTULO 3

LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

3.1. Introducción

En este capítulo se desarrolla y analiza a profundidad toda la herramienta del MPC y se explica cada parte que lo conforma, con el fin de permitir un rápido entendimiento, en caso que se requiera actualizarlo a futuro, y se procede a realizar el levantamiento de la información mediante la aplicación de la herramienta MPC.

3.2. Metodología

Para llevar a cabo esta investigación se va a utilizar la herramienta del MPC o la metodología Modelado de Perfiles por Competencia de Alfredo Paredes, mediante esto se podrá cumplir con los objetivos establecidos.

Se aplicará el método cualitativo – exploratorio, debido a que es un estudio descriptivo, teórico y práctico. Mediante la aplicación permitirá obtener información oportuna, veraz y actualizada.

Para realizar el levantamiento de los perfiles por competencias se empleará la herramienta MPC y de manera conjunta el diccionario “Gestión de Competencias” de Martha Alles (2009), tomando en cuenta el medio en el cual se desarrollan las actividades de la Clínica Santa Bárbara, Clinsabar Cía. Ltda.

Esta metodología se aplicará a los 31 puestos que existen actualmente dentro de la Clínica.

3.3. Análisis de la información

La herramienta MPC, está compuesto de las siguientes partes:

- I. Identificación del cargo
 - Nombre del puesto.
 - Nombre del ocupante del puesto.
 - Departamento al que pertenece.
 - Fecha de elaboración.

- II. Definición de la misión
- III. Dimensión
 - Cargo
 - Número de subordinados.
 - Dimensiones económicas.
 - Dimensiones materiales.
- IV. Organigrama del puesto
- V. Listado de actividades e identificación de las actividades esenciales

Se debe enumerar cada una de las actividades que se realiza en el puesto de trabajo y se evaluará el grado de importancia, basado en 3 parámetros que son:

- Frecuencia = F
- Consecuencia de no aplicar la actividad = CE
- Complejidad o grado de dificultada en la realización de la actividad = CM
- Total = T

Grado	F	CE	CM
5	Todos los días.	Muy graves	Máxima
4	Una vez por semana.	Graves	Alta
3	Una vez cada 15 días.	Considerable	Moderada
2	Una vez al mes.	Menor	Bajo
1	Otro (bimestral, trimestral, semestral)	Mínima	Mínima

Para tener la puntuación total de cada actividad se procede a:

$$T = F + (CE \times CM)$$

VI. Actividades esenciales

En base a los resultados obtenidos anteriormente, se procede a elegir las cinco actividades con los totales más altos, lo que quiere decir, que son las actividades esenciales que se debe cumplir dentro del puesto de trabajo.

Perfil del puesto

Cargo

VII. Educación formal requerida

Se detalla la formación que requiere el puesto de trabajo,

Nivel de Educación	Título requerido	Áreas de conocimiento formal
--------------------	------------------	------------------------------

VIII. Capacitación adicional

Hace referencia a: seminarios, cursos a los cuales debería haber asistido.

Capacitación	Número de horas
--------------	-----------------

IX. Conocimientos académicos

Para el correcto desarrollo de las actividades esenciales, es fundamental que se requieran de conocimientos:

- Requerimiento de selección.- Para desempeñar en el puesto de trabajo se requiere de previos conocimientos, es decir que ya deberá contar con los mismos para poder ocupar el cargo.
- Requerimiento de capacitación.- Para desempeñar de manera eficiente se puede capacitar al funcionario, en donde la persona seleccionada asistirá al proceso de capacitación que la empresa brinda.

Actividad esencial	Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
--------------------	--------------------------	----------------------------	-------------------------------

Al obtener las actividades esenciales se procede a detallar los conocimientos que se requieren para desarrollar dicha actividad y a su vez a escoger, según el puesto, si es selección o se puede capacitar al funcionario.

X. Conocimientos informativos requeridos

GUÍA PARA IDENTIFICAR CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS

Estos conocimientos se adquieren en los procesos de inducción, entrenamiento, manejo de información y ejecución de las actividades del puesto. Considerando las actividades esenciales de la posición:

- Identifique las áreas de conocimientos informativos que sean aplicables a la posición escribiendo un (√).
- Si es pertinente, detalle los conocimientos específicos de cada área en la columna “especifique”.
- En caso de escoger más de cinco conocimientos informativos, deberá ordenarlos según su importancia.

Áreas de conocimientos informativos	Descripción	√	Orden de Prioridad	Especifique
1. Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.			
2. Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.			
3. Mercado / entorno.	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.			
4. Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.			
5. Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.			
6. Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.			
7. Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución.			
8. Proveedores / Contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.			
9. Otros Grupos	Conocimiento de personas/ grupos como socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.			
10. Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.			
11. Otros conocimientos informativos.				

Es aquella información esencial que se debe conocer en el puesto de trabajo para desarrollar las actividades de manera eficiente.

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
----------------------------	-------------	----------------------------	-------------------------------

- Conocimientos informativos: se enumera qué parámetros debe conocer según el puesto de trabajo, por ejemplo: entorno, leyes, entre otros; para esto nos basamos en la tabla anterior.
- Descripción: definir a que hace referencia el parámetro; y se debe seleccionar si el parámetro requiere de selección o de capacitación.

XI. Destrezas específicas requeridas

Son aquellas destrezas que requiere el puesto de trabajo para un adecuado funcionamiento.

Destrezas específicas	Detalle	Grado requerido	Comportamiento	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
-----------------------	---------	-----------------	----------------	----------------------------	-------------------------------

Para determinar las destrezas que requiere el puesto se debe basar en el diccionario de Gestión de Competencias de la autora Martha Alicia Alles, a los que se deberá tomar en cuenta según el puesto y éstos a su vez se encuentran divididas en tres secciones.

- ✓ Nivel ejecutivo
- ✓ Nivel intermedio
- ✓ Nivel inicial

Detalle: concepto de la destreza seleccionada.

Grado Requerido: cada destreza se compone de cuatro categorías que son:

- ✓ A = Alto desempeño
- ✓ B = Bueno
- ✓ C = Mínimo
- ✓ D = Insatisfactorio

Comportamiento: significado según el grado requerido.

Requerimiento de selección.- Para desempeñarse en el puesto de trabajo se requiere de previos conocimientos, es decir que ya deberá contar con los mismos para poder ocupar el puesto vacante.

Requerimiento de capacitación.- Para desempeñar de manera eficiente se puede capacitar al funcionario, en donde la persona seleccionada asistirá al proceso de capacitación que la empresa brinda.

XII. Destrezas / habilidades generales o cardinales

Destrezas: aquellas que las personas tienen y se van desarrollando en el transcurso del tiempo y aportan para el buen funcionamiento y crecimiento de la empresa; es por ello que se busca a personas que ya dispongan de ciertas habilidades.

Destrezas/Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
---------------------------------	------------	----------------------------	-------------------------------

Destreza tomada del diccionario de Gestión por Competencias de Martha Alles.

Definición: concepto de la destreza seleccionada.

Requerimiento de selección: para desempeñar en el puesto de trabajo se requiere de previos conocimientos, es decir que ya deberá contar con los mismos para poder ocupar el cargo.

Requerimiento de capacitación: para desempeñar de manera eficiente se puede capacitar al funcionario, en donde la persona seleccionada asistirá al proceso de capacitación que la empresa brinda.

XIII. Experiencia laboral requerida

De acuerdo al puesto se requiere el tiempo de experiencia así como en instituciones similares y puestos similares. De la misma manera se tomará en cuenta el tiempo de adaptación al puesto.

3.4. Conclusión

La herramienta aplicada facilita recolectar información de manera rápida y sencilla, así como también es de fácil administración y permite establecer el perfil idóneo que se busca para cualquier puesto; evitando así las contrataciones deficientes, pérdida de tiempo y costos.

CAPÍTULO 4

ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PERFILES POR COMPETENCIAS

4.1. Introducción

Un Manual de Perfiles por Competencias es un documento en el que se encuentran establecidos de forma clara y concreta los requerimientos de un perfil ideal, que se busca en un profesional, para ocupar un determinado puesto dentro de la organización.

Para la elaboración de dicho Manual se realizó la recolección de la información respecto a cada puesto, que es la base para el desarrollo y la integración de todos los perfiles. Está conformado por parámetros importantes como son: actividades esenciales, conocimientos, destrezas y experiencia laboral que reflejan un impacto positivo para el desenvolvimiento de la persona en su puesto de trabajo y por ende contribuye a mejorar los procesos para el adecuado funcionamiento de la Clínica, así mismo, se establecen objetivos que se deben cumplir al realizar el Manual de Funciones por Competencias.

4.2. Objetivos

- Conocer las actividades de cada puesto.
- Valorar las actividades e identificar las esenciales.
- Establecer el perfil ideal de cada puesto.
- Identificar destrezas y conocimientos de acuerdo a requerimientos de selección y/o capacitación.

4.3. Manual de Perfiles por Competencias

Puestos de la Clínica Santa Barbara,

1. [Presidente](#)
2. [Gerente](#)
3. [Médico General](#)
4. [Médico Internista](#)
5. [Cirujano](#)
6. [Ginecólogo](#)
7. [Pediatra](#)
8. [Médico de Turno](#)
9. [Odontólogo](#)
10. [Auxiliar Odontología](#)
11. [Nutricionista](#)
12. [Dermatólogo](#)
13. [Psicólogo Clínico](#)
14. [Fisioterapeuta](#)
15. [Laboratorista Clínico](#)
16. [Licenciado en Imagenología](#)
17. [Neurocirujano](#)
18. [Anestesiólogo](#)
19. [Bioquímica Farmacéutica](#)
20. [Auxiliar de Botica](#)
21. [Licenciada en enfermería](#)
22. [Auxiliar de enfermería](#)
23. [Asistente Administrativa](#)
24. [Contadora](#)
25. [Auxiliar Contable](#)
26. [Recepcionista](#)
27. [Ingeniero en Sistemas](#)
28. [Lavandera](#)
29. [Cocinera](#)
30. [Conserje](#)
31. [Guardia](#)

Levantamiento de Perfiles por Competencias

I. Identificación del cargo

Nombre del Puesto:	Presidente
Nombre del Ocupante del puesto:	Martha López
Nombre del puesto superior Inmediato:	Junta General de Socios
Nombre del superior inmediato:	Dr. Jorge Bravo Dra. Diana Bravo Dr. David Bravo Dr. José Bravo
Departamento al que pertenece:	Directorio
Fecha de elaboración:	Octubre, 2019

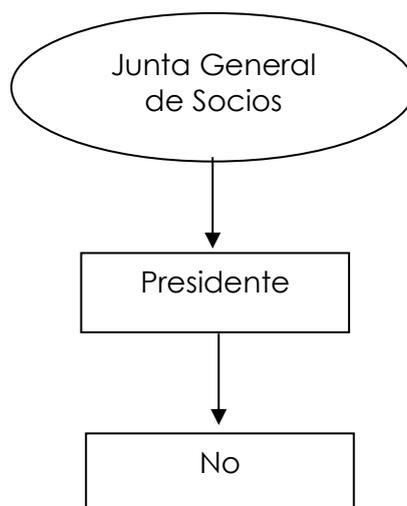
II. Defina la misión del puesto

Dirigir y controlar el correcto funcionamiento del Directorio y de la misma forma de la Junta General de socios.

III. Dimensión

Cargo:	Presidente
No. subordinados:	0
Dimensiones económicas:	Salario fijo
Dimensiones materiales:	Computadora, Tablet, impresora, scanner, teléfono, escritorio, silla, papel bon, esferos, agenda.

IV. Organigrama del puesto



V. Listado de actividades e identificación de las actividades esenciales

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Cita a los todos los integrantes de la Junta General de Socios y al Directorio.	1	4	1	5
2	Preside las respectivas sesiones de la Junta General de Socios y del Directorio.	1	5	3	16
3	Suscribe los títulos societarios.	1	4	3	13
4	Vela por el cumplimiento del estatuto de constitución, reglamento interno y de las decisiones que tomadas por la Junta General.	4	4	4	20
5	Supervisa el correcto funcionamiento general, administrativo y financiero de la Clínica.	4	4	5	24
6	Toma el cargo del gerente, en caso de ausencia.	1	4	4	17
7	Supervisa el correcto funcionamiento de los comités de la Clínica.	3	4	4	19
8	Presenta el informe anual a la Junta General de Socios de la Clínica.	1	4	4	17
9	Firma de cheques	4	1	3	7

VI. Actividades esenciales

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Supervisa el correcto funcionamiento general, administrativo y financiero de la Clínica.	4	4	5	24
2	Vela por el cumplimiento del estatuto de constitución, reglamento interno y de las decisiones que tomadas por la Junta General.	4	4	4	20
3	Supervisa el correcto funcionamiento de los comités de la Clínica.	3	4	4	19
4	Toma el cargo del gerente, en caso de ausencia.	1	4	4	17
5	Presenta el informe anual a la Junta General de Socios de la Clínica.	1	4	4	17

Perfil del puesto

Cargo: Presidente

VII. Educación formal requerida

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Formación básica		
Bachiller		
Estudiante Universitario		
Tecnólogo		
Título 3er nivel	Ingeniero Comercial, Economista, Contador,	Financiera, RRHH, Contable, Marketing, Derecho Laboral, Administrativa.
Post grado: Maestría	Magister Administración de Empresas.	Financiera, RRHH, Contable, Marketing, Derecho Laboral, Administrativa.
Diplomado		
Doctorado		

VIII. Capacitación adicional

CAPACITACIÓN	NÚMERO DE HORAS
Programación neurolingüística	10-12 horas
Leyes y Tributación	20-30 horas

IX. Conocimientos académicos

Actividad Esencial	Conocimientos académicos /técnicas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Supervisa el correcto funcionamiento general, administrativo y financiero de la Clínica.	Financiero, contabilidad, marketing, RRHH.	X	
Vela por el cumplimiento del estatuto de constitución, reglamento interno y de las decisiones que son tomadas por la Junta General.	Derecho societario, reglamento interno.	X	X
Supervisa el correcto funcionamiento de los comités de la Clínica.	Reglamento interno, RRHH, Gestión de riesgos.		X
Toma el cargo del gerente, en caso de ausencia.	Financiero, contabilidad, marketing, RRHH, Planificación estratégica.	X	X
Presenta el informe anual a la Junta General de Socios de la Clínica.	Financiero, contabilidad.	X	X

X. Conocimientos informativos requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	X	X
Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.		X
Datos Empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.		X
Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución.		X
Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.		X

XI. Destrezas específicas requeridas

Destrezas Específicas	Detalle	Grado Requerido	Comportamientos	Requerimiento Selección	Requerimiento Capacitación
Liderazgo	Habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de los mismos y la capacidad de dar un feedback integrando opiniones de los otros.	B	El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento.	X	
Dinamismo - energía	Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.	A	Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.	X	
Relaciones públicas	Habilidad para establecer relaciones con redes complejas de personas.	B	Estable adecuadas relaciones con redes complejas, logrando apoyo y cooperación de las personas necesarias	X	
Integridad	Capacidad de actuar con consonancia con lo que se dice o se considera importante.	B	Dice las cosas como son, no está dispuesto a cumplir órdenes que impliquen acciones que él considera que no son éticas.	X	

XII. Destrezas/habilidades generales o cardinales

Destrezas / habilidades generales	Definición	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Ética	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.	X	
Calidad de trabajo	Implica tener amplios conocimientos en temas del área del cual se es responsable.	X	X
Perseverancia	Predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones de manera estable y continua.	X	
Conciencia organizacional	Capacidad para conocer e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o en otras organizaciones.	X	

XIII. Experiencia laboral requerida (marque x)

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	Tres meses _____ Seis meses _____ Un año _____ Uno a tres años <u> X </u> Tres a cinco años _____ Más de cinco años _____
2.Experiencia en instituciones similares	X
2. Experiencia en puestos similares	X
3.Tiempo de adaptación al puesto	6 meses

Fecha de elaboración	Octubre, 2019
Realizado por:	Martha López
Validado por:	Junta General de Socios

Levantamiento de Perfiles por Competencias

I. Identificación del cargo

Nombre del Puesto:	Gerente
Nombre del Ocupante del puesto:	Dr. Jorge Bravo
Nombre del puesto superior inmediato:	Junta General de Socios
Nombre del superior inmediato:	Dr. Jorge Bravo Dra. Diana Bravo Dr. David Bravo Dr. José Bravo
Departamento al que pertenece:	Gerencia
Fecha de elaboración:	Octubre, 2019

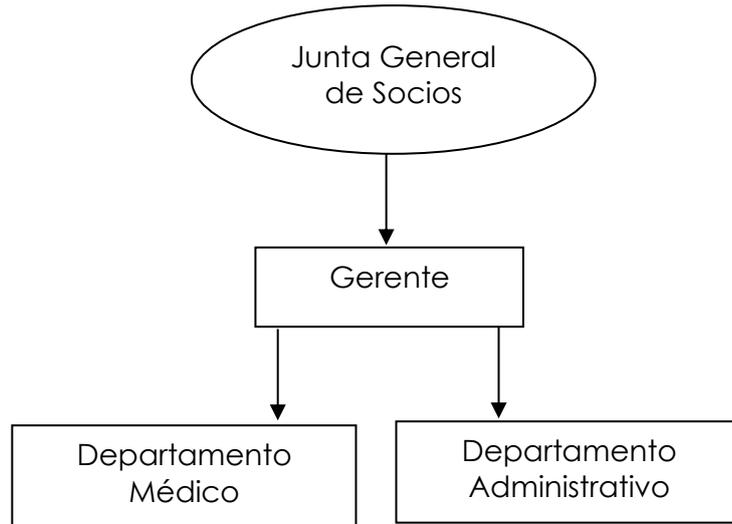
II. Defina la misión del puesto

Planificar, organizar, ejecutar y controlar las diversas actividades y la correcta toma de decisiones, estando al frente como representante legal de la empresa.

III. Dimensión

Cargo:	Gerente
No. subordinados:	2
Dimensiones económicas:	Salario fijo
Dimensiones materiales:	Escritorio, silla, hojas, esferos, lápiz, resaltador, archivadores, agenda, teléfono, computadora, impresora, flash.

IV. Organigrama del puesto



V. Listado de actividades e identificación de las actividades esenciales

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Realiza el papel de secretario en las diferentes reuniones que se tengan previstas para la Junta General de Socios.	1	4	3	13
2	Realiza las respectivas actas de las sesiones realizadas en las diferentes reuniones.	1	4	3	13
3	Presenta las actas para su respectiva aprobación.	1	4	2	9
4	Implementa en las áreas administrativas y financieras de la clínica las decisiones tomadas en las diferentes reuniones.	2	4	4	18
5	Toma decisiones, acompañado del presidente, en cuanto a contrataciones de funcionarios de los diferentes cargos.	1	3	3	10
6	Da a conocer a la Junta General de Socios el informe económico y financiero de la clínica.	1	5	4	21
7	Apertura las cuentas bancarias necesarias para el correcto funcionamiento de la clínica.	1	3	1	4
8	Firma de cheques	4	1	3	7

VI. Actividades esenciales

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Da a conocer a la Junta General de Socios el informe económico y financiero de la clínica.	1	5	4	21
2	Implementa en las áreas administrativas y financieras de la clínica las decisiones tomadas en las diferentes reuniones.	2	4	4	18
3	Realiza el papel de secretario en las diferentes reuniones que se tengan previstas para la Junta General de Socios.	1	4	3	13
4	Realiza las respectivas actas de las sesiones realizadas en las diferentes reuniones.	1	4	3	13
5	Toma decisiones acompañado del presidente en cuanto a contrataciones de funcionarios de los diferentes cargos.	1	3	3	10

Perfil del puesto

Cargo: Gerente

VII. Educación formal requerida

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Formación básica		
Bachiller		
Estudiante universitario		
Tecnólogo		
Título 3er nivel	Ingeniero Comercial, Economista, Contador.	Financiera, RRHH, Contable, Marketing, Derecho Laboral, Administrativa.
Post grado: Maestría	Magister Administración de Empresas.	Financiera, RRHH, Contable, Marketing, Derecho Laboral, Administrativa.
Diplomado		
Doctorado		

VIII. Capacitación adicional

Capacitación	Número de horas
Gestión de Recursos humanos	20-30 horas
Finanzas	30-60 horas
Leyes y tributación	20-40 horas
Contabilidad	20-40 horas
Salud y seguridad ocupacional	10-20 horas
Excel avanzado	20 horas

IX. Conocimientos académicos

Actividad Esencial	Conocimientos académicos /técnicas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Da a conocer a la Junta General de Socios el informe económico y financiero de la clínica.	Contabilidad, finanzas, expresión oral, marketing, Idiomas.	X	
Implementa en las áreas administrativas y financieras de la clínica las decisiones tomadas en las diferentes reuniones.	Liderazgo, planificación estratégica, finanzas, recursos humanos, tributación.	X	X
Realiza el papel de secretario en las diferentes reuniones que se tengan previstas para la Junta General de Socios.	Idiomas, sistemas informáticos, expresión oral.		X
Realiza las respectivas actas de las sesiones realizadas en las diferentes reuniones.	Idiomas, sistemas informáticos, expresión oral.		X
Toma decisiones acompañado del presidente en cuanto a contrataciones de funcionarios de los diferentes cargos.	Liderazgo, planificación estratégica, finanzas, recursos humanos, tributación.	X	X

X. Conocimientos informativos requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	X	X
Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.		X
Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.		X
Mercado / entorno.	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.	X	X
Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.		X
Proveedores / Contratistas	Conocimientos de los proveedores y/o contratistas de la institución.		X

XI. Destrezas específicas requeridas

Destrezas Específicas	Detalle	Grado Requerido	Comportamientos	Requerimiento Selección	Requerimiento Capacitación
Liderazgo	Habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar un feedback integrando opiniones de los otros.	B	El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento.	X	
Pensamiento Estratégico	Habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las particularidades del mercado, las amenazas competitivas, y las fortalezas y debilidades.	B	Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado. Detecta nuevas oportunidades de hacer negocios y de crear alianzas estratégicas.	X	
Dinamismo -energía	Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.	A	Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.	X	

Relaciones públicas	Habilidad para establecer relaciones con redes complejas de personas.	B	Estable adecuadas relaciones con redes complejas, logrando apoyo y cooperación de las personas necesarias	X	
Integridad	Capacidad de actuar con consonancia con lo que se dice o se considera importante.	B	Dice las cosas como son, no está dispuesto a cumplir órdenes que impliquen acciones que él considera que no son éticas.	X	

XII. Destrezas/habilidades generales o cardinales

Destrezas /habilidades generales	Definición	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la organización. Prevenir y superar obstáculos que interfieren en el logro de los objetivos		X
Ética	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.	X	
Orientación a los resultados	Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y a la vez administrar los resultados para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.	X	
Innovador	Capacidad para modificar las cosas incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica soluciones nuevas y diferentes ante problemas o soluciones requeridas por el propio puesto.	X	

XIII. Experiencia laboral requerida (marque x)

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	Tres meses _____ Seis meses _____ Un año _____ Uno a tres años _____ Tres a cinco años <u> X </u> Más de cinco años _____
2.Experiencia en instituciones similares	X
2. Experiencia en puestos similares	X
3.Tiempo de adaptación al puesto	3 meses

Fecha de elaboración	Octubre, 2019
Realizado por:	Dr. Jorge Bravo Ávila
Validado por:	Junta General de Socios

Levantamiento de Perfiles por Competencias

I. Identificación del cargo

Nombre del Puesto:	Médico General
Nombre del Ocupante del puesto:	Dr. Jorge Bravo
Nombre del puesto superior inmediato:	Gerente
Nombre del superior inmediato:	Dr. Jorge Bravo
Departamento al que pertenece:	Departamento médico
Fecha de elaboración:	Octubre, 2019

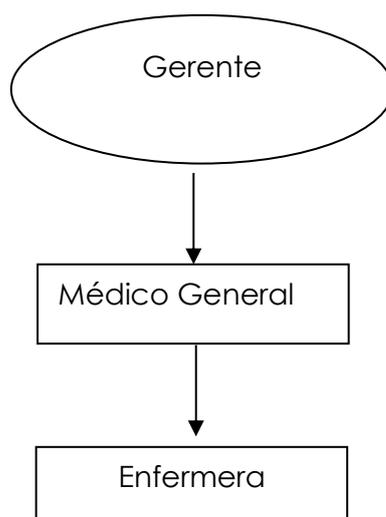
II. Defina la misión del puesto

Atender de manera oportuna a personas que necesiten del servicio, de modo que se busque el bienestar del paciente y soluciones a sus enfermedades, direccionando en caso de ser necesario hacia los distintos especialistas para que sea tratada.

III. Dimensión

Cargo:	Médico General
No. subordinados:	0
Dimensiones económicas:	Salario fijo
Dimensiones materiales:	Escritorio, silla, computadora, impresora, teclado, agenda, recetario, esferos, tensiómetro, lámpara, termómetro, Oto-oftalmoscopio, camilla, balanza.

IV. Organigrama del puesto



V. Listado de actividades e identificación de las actividades esenciales

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Atiende las diferentes consultas médicas que se presentan en el día.	5	5	5	30
2	Diagnostica el estado de salud del paciente.	5	5	5	30
3	Receta el tratamiento acorde a la enfermedad.	5	5	5	30
4	Traslada al paciente a un médico especialista.	4	5	4	24
5	Acompaña al paciente durante el periodo de tratamiento.	5	4	5	25
6	Da certificados médicos en caso de ser necesario.	3	3	3	12
7	Registro de datos en las fichas médicas.	5	5	4	25
8	Interpreta resultados de exámenes de laboratorio.	4	5	5	29
9	Asiste a diferentes congresos.	1	3	3	10
10	Estudia los diferentes casos presentados por los pacientes.	4	4	5	24

VI. Actividades esenciales

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Atiende las diferentes consultas médicas que se presentan en el día.	5	5	5	30
2	Diagnostica el estado de salud del paciente.	5	5	5	30
3	Receta el tratamiento acorde a la enfermedad.	5	5	5	30
4	Interpreta resultados de exámenes de laboratorio.	4	5	5	29
5	Acompaña al paciente durante el periodo de tratamiento.	5	4	5	25

Perfil del puesto

Cargo: Médico General

VII. Educación formal requerida

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Formación básica		
Bachiller		
Estudiante universitario		
Tecnólogo		
Título 3er nivel	Médico General	Medicina General
Post grado:		
Diplomado		
Maestría		
Doctorado		

VIII. Capacitación adicional

Capacitación	Número de horas
Endocrinología	300 horas
Ginecología	300 horas
Pediatría	300 horas
Nutrición general	250 horas

IX. Conocimientos académicos

Actividad Esencial	Conocimientos académicos/ técnicas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Atiende las diferentes consultas médicas que se presentan en el día.	Medicina general	X	
Diagnostica el estado de salud del paciente.		X	
Receta el tratamiento acorde a la enfermedad.		X	
Interpreta resultados de exámenes de laboratorio.		X	
Acompaña al paciente durante el periodo de tratamiento.		X	

X. Conocimientos informativos requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Naturaleza del área o departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de área de trabajo.	X	
Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	X	X
Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.		X
Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución.		X

XI. Destrezas específicas requeridas

Destrezas Específicas	Detalle	Grado Requerido	Comportamientos	Requerimiento Selección	Requerimiento Capacitación
Calidad de trabajo	Implica tener amplios conocimientos en temas del área del cual se es responsable.	A	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, contenido y esencia, aun en los aspectos más complejos.	X	
Dinamismo – energía	Habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas.	A	Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.	X	X
Aprendizaje continuo	Capacidad de capitalizar la experiencia propia y de otros, propagando el know-how en foros locales e internacionales.	A	Experto en su especialidad en el medio donde actúa.	X	X
Trabajo en equipo	Capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común.	B	Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.	X	X

XII. Destrezas/habilidades generales o cardinales

Destrezas /habilidades generales	Definición	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Ética	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.	X	
Calidad de trabajo	Implica tener amplios conocimientos en temas del área del cual se es responsable.	X	X
Adaptabilidad al cambio	Capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar varios objetivos, cuando surgen dificultades.		X

XIII. Experiencia laboral requerida (marque x)

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	Tres meses _____ Seis meses _____ Un año _____ Uno a tres años <u> X </u> Tres a cinco años _____ Más de cinco años _____
2.Experiencia en instituciones similares	X
2. Experiencia en puestos similares	X
3.Tiempo de adaptación al puesto	3 meses

Fecha de elaboración	Octubre, 2019
Realizado por:	Dr. Jorge Bravo
Validado por:	Dr. Jorge Bravo

Levantamiento de Perfiles por Competencias

I. Identificación del cargo

Nombre del Puesto:	Médico Internista
Nombre del Ocupante del puesto:	Dra. Juana Moreno Dávila
Nombre del puesto superior inmediato:	Gerente
Nombre del superior inmediato:	Dr. Jorge Bravo
Departamento al que pertenece:	Departamento Médico
Fecha de elaboración:	Octubre, 2019

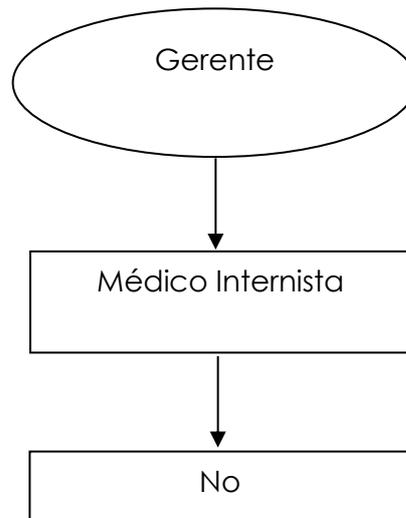
II. Defina la misión del puesto

Manejar de forma exclusiva las patologías que se presenten en el organismo de las personas, y también del manejo integral.

III. Dimensión

Cargo:	Médico internista
No. subordinados:	0
Dimensiones económicas:	Factura
Dimensiones materiales:	Computador, impresora, escritorio, silla, esferos, teléfono, recetario, termómetro, Oto-oftalmoscopio, Tensiómetro, lámpara, electrocardiograma, camilla, balanza, mandil.

IV. Organigrama del puesto



V. Listado de actividades e identificación de las actividades esenciales

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Valora de manera integral al paciente.	5	5	5	30
2	Realiza electrocardiogramas.	2	3	5	17
3	Manejo de hipertensión arterial a pacientes.	3	4	5	23
4	Manejo de enfermedades respiratorias y gastrointestinales.	5	4	5	25
5	Diagnóstico de tiroides.	2	3	5	17
6	Diagnóstico de diabetes y prediabetes.	5	4	5	25
7	Diagnóstico de osteoporosis, artrosis y artritis.	5	4	5	25
8	Diagnóstico de enfermedades renales.	2	4	5	22

VI. Actividades esenciales

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Valora de manera integral al paciente.	5	5	5	30
2	Manejo de enfermedades respiratorias y gastrointestinales	5	4	5	25
3	Diagnóstico de diabetes y prediabetes.	5	4	5	25
4	Diagnóstico de osteoporosis, artrosis y artritis.	5	4	5	25
5	Manejo de hipertensión arterial a pacientes.	3	4	5	23

Perfil del puesto

Cargo: Médico Internista

VII. Educación formal requerida

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Formación básica		
Bachiller		
Estudiante universitario		
Tecnólogo		
Título 3er nivel	Médico General	Medicina, cardiología, gastroenterología, neumología, neurología, reumatología, endocrinología, inmunología clínica.
Postgrado:		
Diplomado		
Maestría	Master	Medicina Interna
Doctorado		

VIII. Capacitación adicional

Capacitación	Número de horas
Cardiología	Más 40 horas
Realización de electrocardiograma	Más de 150 horas

IX. Conocimientos académicos

Actividad Esencial	Conocimientos académicos/ técnicas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Valora de manera integral al paciente.	Manejo de pacientes.	X	
Manejo de enfermedades respiratorias y gastrointestinales.	Neumología, neurología gastroenterología.	X	
Diagnóstico de diabetes y prediabetes.	Inmunología clínica.	X	
Diagnóstico de osteoporosis, artrosis, artritis.	Reumatología.	X	
Manejo de hipertensión arterial a pacientes.	Cardiología	X	

X. Conocimientos informativos requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	X	X
Naturaleza del área o departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de área de trabajo.	X	
Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.		X
Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución.		X

XI. Destrezas específicas requeridas

Destrezas Específicas	Detalle	Grado Requerido	Comportamientos	Requerimiento Selección	Requerimiento Capacitación
Calidad de trabajo	Implica tener amplios conocimientos en temas del área del cual se es responsable.	A	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad contenido y esencia, aun en los aspectos más complejos.	X	
Dinamismo – energía	Habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas.	A	Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia	X	X
Aprendizaje continuo	Capacidad de capitalizar la experiencia propia y de otros, propagando el know-how en foros locales e internacionales.	A	Experto en su especialidad en el medio donde actúa.	X	X
Trabajo en equipo	Capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común.	B	Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.	X	X

XII. Destrezas/habilidades generales o cardinales

Destrezas /habilidades generales	Definición	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Ética	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.	X	
Calidad de trabajo	Implica tener amplios conocimientos en temas del área del cual se es responsable.	X	X
Adaptabilidad al cambio	Capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar varios objetivos, cuando surgen dificultades.		X

XIII. Experiencia laboral requerida (marque x)

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	Tres meses _____ Seis meses _____ Un año _____ Uno a tres años _____ Tres a cinco años <u> X </u> Más de cinco años _____
2.Experiencia en instituciones similares	X
2. Experiencia en puestos similares	X
3.Tiempo de adaptación al puesto	6 meses.

Fecha de elaboración	Octubre, 2019
Realizado por:	Dra. Juana Moreno Dávila
Validado por:	Dr. Jorge Bravo

Levantamiento de Perfiles por Competencias

I. Identificación del cargo

Nombre del Puesto:	Cirujano
Nombre del Ocupante del puesto:	Dr. José Bravo López
Nombre del puesto superior inmediato:	Gerente
Nombre del superior inmediato:	Dr. Jorge Bravo
Departamento al que pertenece:	Área Médica
Fecha de elaboración:	Octubre, 2019

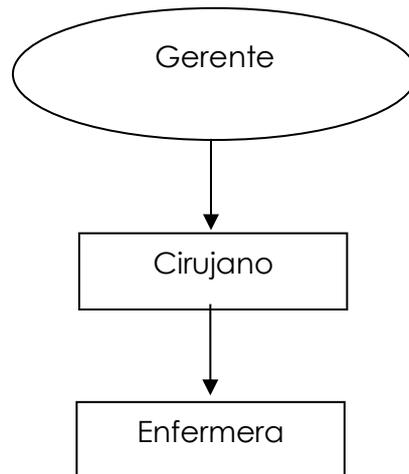
II. Defina la misión del puesto

Realizar un adecuado diagnóstico para proceder con la cirugía y prescribir el adecuado tratamiento para su pronta recuperación, de forma que cuida la salud integral del paciente.

III. Dimensión

Cargo:	Cirujano
No. subordinados:	0
Dimensiones económicas:	Factura
Dimensiones materiales:	Guantes, kit de cirugía, bisturí, tijeras, lámpara, compresas, hilos de sutura,

IV. Organigrama del puesto



V. Listado de actividades e identificación de las actividades esenciales

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Obtiene el estado médico del paciente.	5	5	2	15
2	Analiza los estudios realizados del paciente.	5	5	2	15
3	Confirma la necesidad de la cirugía.	4	5	3	19
4	Evalúa los posibles riesgos que se pueden presentar durante la intervención quirúrgica.	5	5	3	20
5	Elije el procedimiento idóneo, de acuerdo a los riesgos.	4	5	3	19
6	Asiste la cirugía programada.	5	4	4	21
7	Aplica las técnicas necesarias para la cirugía.	5	4	3	17
8	Receta el tratamiento adecuado para el cuidado del paciente.	4	5	3	19
9	Brinda asesoramiento a médicos de diferentes ramas.	3	5	2	13
10	Transfiere a otras especialidades al paciente en caso de ser necesario.	4	4	2	12
11	Inspecciona los equipos para una mayor confianza.	5	5	2	15
12	Archiva los registros de los pacientes.	5	4	2	13
13	Tiene presencia en las diversas reuniones que la clínica realiza.	3	4	2	11

VI. Actividades esenciales

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Asiste la cirugía programada.	5	4	4	21
2	Evalúa los posibles riesgos que se pueden presentar durante la intervención quirúrgica.	5	5	3	20
3	Confirma la necesidad de la cirugía.	4	5	3	19
4	Elije el procedimiento idóneo, de acuerdo a los riesgos.	4	5	3	19
5	Receta el tratamiento adecuado para el cuidado del paciente.	4	5	3	19

Perfil del puesto

Cargo: Cirugía

VII. Educación formal requerida

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Formación básica		
Bachiller		
Estudiante universitario		
Tecnólogo		
Título 3er nivel	Médico general	Medicina, cardiología, gastroenterología, neumología, neurología, reumatología, endocrinología, inmunología clínica.
Post grado:		
Diplomado		
Maestría	Cirugía	Anatomía, fisiología, patología.
Doctorado		

VIII. Capacitación adicional

CAPACITACIÓN	NÚMERO DE HORAS
Protocolo en Manejo de pacientes	10-15 horas
Técnicas quirúrgicas	20-30 horas
Cirugía ambulatoria	20-30 horas

IX. Conocimientos académicos

Actividad Esencial	Conocimientos académicos/técnicas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Asiste la cirugía programada.	Medicina general, anatomía, patología, fisiología.	X	
Evalúa los posibles riesgos que se pueden presentar durante la intervención quirúrgica.	Medicina general, anatomía, patología, fisiología.	X	
Confirma la necesidad de la cirugía.	Medicina general, anatomía, patología, fisiología.	X	
Elije el procedimiento idóneo, de acuerdo a los riesgos.	Medicina general, anatomía, patología, fisiología.	X	
Receta el tratamiento adecuado para el cuidado del paciente.	Farmacología, componentes químicos del medicamento.	X	

X. Conocimientos informativos requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	X	X
Naturaleza del área o departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de área de trabajo.	X	
Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.		X
Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución.		X

XI. Destrezas específicas requeridas

Destrezas Específicas	Detalle	Grado Requerido	Comportamientos	Requerimiento Selección	Requerimiento Capacitación
Calidad de trabajo	Implica tener amplios conocimientos en temas del área del cual se es responsable.	A	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, contenido y esencia, aun en los aspectos más complejos.	X	
Dinamismo – energía	Habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas.	A	Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.	X	X
Aprendizaje continuo	Capacidad de capitalizar la experiencia de otros y propia propagando el know-how en foros locales e internacionales.	A	Experto en su especialidad en el medio donde actúa.	X	X
Trabajo en equipo	Capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común.	B	Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.	X	X

XII. Destrezas/habilidades generales o cardinales

Destrezas /habilidades generales	Definición	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Temple	Serenidad y dominio en todas las circunstancias.	X	
Ética	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.	X	
Calidad de trabajo	Implica tener amplios conocimientos en temas del área del cual se es responsable.	X	X
Adaptabilidad al cambio	Capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar varios objetivos, cuando surgen dificultades.	X	X

XIII. Experiencia laboral requerida (marque x)

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	Tres meses _____ Seis meses _____ Un año _____ Uno a tres años _____ Tres a cinco años _____ Más de cinco años <u> X </u>
2.Experiencia en instituciones similares	X
2. Experiencia en puestos similares	X
3.Tiempo de adaptación al puesto	5 meses

Fecha de elaboración	Octubre, 2019
Realizado por:	Dr. José Bravo López
Validado por:	Dr. Jorge Bravo

Levantamiento de Perfiles por Competencias

I. Identificación del cargo

Nombre del Puesto:	Ginecólogo
Nombre del Ocupante del puesto:	Dr. Milton Zambrano
Nombre del puesto superior inmediato:	Gerente
Nombre del superior inmediato:	Dr. Jorge Bravo
Departamento al que pertenece:	Ginecología y obstetricia
Fecha de elaboración:	Octubre, 2019

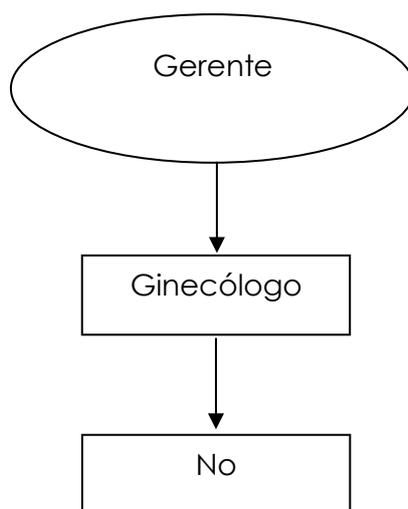
II. Defina la misión del puesto

Brindar los servicios médicos para el diagnóstico y tratamiento de enfermedades de la mujer; realizar seguimientos durante y después del embarazo. Adicionalmente prestar atención en consultas externas.

III. Dimensión

Cargo:	Ginecólogo
No. subordinados:	0
Dimensiones económicas:	Factura
Dimensiones materiales:	Tensiómetro, estetoscopio, Doppler, balanza, gel de ecografía, guantes, escritorio, computadora, impresora, kit de cirugías.

IV. Organigrama del puesto



V. Listado de actividades e identificación de las actividades esenciales

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Registro de datos de la paciente	5	4	3	17
2	Chequeo a la paciente	5	4	4	19
3	Diagnóstico de situación	5	4	4	19
4	Receta medicamentos	5	4	4	19
5	Realiza cirugías	3	4	5	23
6	Registra el estado de la paciente	5	3	3	14
7	Dar de alta a la paciente	3	4	2	11
8	Toma de muestras	4	4	2	12

VI. Actividades esenciales

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Realiza cirugías	3	4	5	23
2	Chequeo a la paciente	5	4	4	19
3	Diagnóstico de situación	5	4	4	19
4	Receta medicamentos	5	4	4	19
5	Registro de datos de la paciente	5	4	3	17

Perfil del puesto

Cargo: Ginecólogo

VII. Educación formal requerida

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Formación básica		
Bachiller		
Estudiante universitario		
Tecnólogo		
Título 3er nivel	Médico	Medicina y Cirugía
Post grado:		
Diplomado		
Maestría	Médico	Especialista en Ginecología y obstetricia, embriología, genética, fisiología, farmacología, patología, epidemiología, biótica, legislación, planificación familiar.
Doctorado		

VIII. Capacitación adicional

Capacitación	Número de horas
Enfermedades infectocontagiosas	Más de 40 horas
Patologías	Más de 30 horas
Climaterio y menopausia	Más de 40 horas
Neonatología	Más de 50 horas
Cirugía Laparoscópica	Más de 60 horas

IX. Conocimientos académicos

Actividad Esencial	Conocimientos académicos/técnicas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Realiza cirugías	Medicina general, anatomía, patología, fisiología.	X	
Chequeo a la paciente	Medicina general, anatomía.	X	
Diagnóstico de situación	Medicina general, anatomía.	X	
Receta medicamentos	Farmacología, componentes químicos y sus reacciones.	X	
Registro de datos de la paciente	Sistemas informáticos		X

X. Conocimientos informativos requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	X	X
Naturaleza del área o departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de área de trabajo.	X	
Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.		X
Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución.		X

XI. Destrezas específicas requeridas

Destrezas Específicas	Detalle	Grado Requerido	Comportamientos	Requerimiento Selección	Requerimiento Capacitación
Calidad de trabajo	Implica tener amplios conocimientos en temas del área del cual se es responsable.	A	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad contenido y esencia, aun en los aspectos más complejos.	X	
Dinamismo – energía	Habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas.	A	Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.	X	X
Aprendizaje continuo	Capacidad de capitalizar la experiencia propia y de otros, propagando el know-how en foros locales e internacionales.	A	Experto en su especialidad en el medio donde actúa.	X	X
Trabajo en equipo	Capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común.	B	Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.	X	X

XII. Destrezas/habilidades generales o cardinales

Destrezas /habilidades generales	Definición	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Temple	Serenidad y dominio en todas las circunstancias	X	
Ética	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.	X	
Calidad de trabajo	Implica tener amplios conocimientos en temas del área del cual se es responsable.	X	X
Adaptabilidad al cambio	Capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar varios objetivos, cuando surgen dificultades.	X	X

XIII. Experiencia laboral requerida (marque x)

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	Tres meses _____ Seis meses _____ Un año _____ Uno a tres años _____ Tres a cinco años <u> X </u> Más de cinco años _____
2.Experiencia en instituciones similares	X
2. Experiencia en puestos similares	X
3.Tiempo de adaptación al puesto	3 meses

Fecha de elaboración	Octubre, 2019
Realizado por:	Dr. Milton Zambrano
Validado por:	Dr. Jorge Bravo

Levantamiento de Perfiles por Competencias

I. Identificación del cargo

Nombre del Puesto:	Pediatra
Nombre del Ocupante del puesto:	Dra. Edith Martínez
Nombre del puesto superior inmediato:	Gerente
Nombre del superior inmediato:	Dr. Jorge Bravo
Departamento al que pertenece:	Pediatría
Fecha de elaboración:	Octubre, 2019

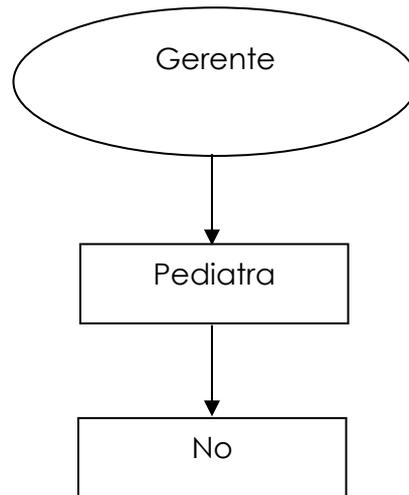
II. Defina la misión del puesto

Velar por la salud integral de los niños, brindando un servicio de acuerdo a las necesidades de las familias y a su vez dar soluciones a los problemas o enfermedades que presenten.

III. Dimensión

Cargo:	Pediatra
No. subordinados:	0
Dimensiones económicas:	Factura
Dimensiones materiales:	Escritorio, computadora, termómetro, estetoscopio, balanza, camilla, Oto y oftalmoscopio, paletas, guantes, recetario médico.

IV. Organigrama del puesto



V. Listado de actividades e identificación de las actividades esenciales

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Registra datos del paciente.	5	4	1	9
2	Examina al paciente.	5	5	5	30
3	Evalúa el estado del paciente.	5	5	5	30
4	Emite un diagnóstico del estado del paciente.	5	5	5	30
5	Responde a las diversas dudas de los padres.	4	3	3	13
6	Receta el tratamiento a seguir por el paciente.	5	5	5	30
7	Registro adecuado de vacunas de los niños.	3	4	4	19
8	Solicita exámenes de laboratorio adicionales.	3	4	4	19

VI. Actividades esenciales

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Examina al paciente.	5	5	5	30
2	Evalúa el estado del paciente.	5	5	5	30
3	Emite un diagnóstico del estado del paciente.	5	5	5	30
4	Receta el tratamiento a seguir por el paciente.	5	5	5	30
5	Solicita exámenes de laboratorio adicionales.	3	4	4	19

Perfil del puesto

Cargo: Pediatra

VII. Educación formal requerida

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Formación básica		
Bachiller		
Estudiante universitario		
Tecnólogo		
Título 3er nivel	Médico General	Medicina General
<u>Post grado:</u>		
Diplomado		
Maestría	Pediatría	Pediatría básica, neonatología, anatomía, cuidados intensivos.
Doctorado		

VIII. Capacitación adicional

Capacitación	Número de horas
Neonatología	30 horas
Terapéutica en pediatría	40 horas
Infectología pediátrica	40 horas
Neurología infantil	40 horas
Urgencias pediátricas	30 horas

IX. Conocimientos académicos

Actividad Esencial	Conocimientos académicos / técnicas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Examina al paciente.	Medicina General	X	
Evalúa el estado del paciente.	Medicina General, anatomía, patologías.	X	
Emite un diagnóstico del estado del paciente	Medicina General, anatomía, patologías.	X	
Receta el tratamiento a seguir por el paciente	Farmacología	X	
Solicita exámenes de laboratorio adicionales	Químicos y farmacéuticos	X	

X. Conocimientos informativos requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	X	X
Naturaleza del área o departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de área de trabajo.	X	
Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.		X
Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución.		X

XI. Destrezas específicas requeridas

Destrezas Específicas	Detalle	Grado Requerido	Comportamientos	Requerimiento Selección	Requerimiento Capacitación
Calidad de trabajo	Implica tener amplios conocimientos en temas del área del cual se es responsable.	A	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, contenido y esencia, aun en los aspectos más complejos.	X	
Dinamismo –energía	Habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas.	A	Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia	X	X
Aprendizaje continuo	Capacidad de capitalizar la experiencia propia y de otros, propagando el know-how en foros locales e internacionales.	A	Experto en su especialidad en el medio donde actúa.	X	X
Trabajo en equipo	Capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común.	B	Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.	X	X

XII. Destrezas/habilidades generales o cardinales

Destrezas /habilidades generales	Definición	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Temple	Serenidad y dominio en todas las circunstancias.	X	
Ética	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.	X	
Calidad de trabajo	Implica tener amplios conocimientos en temas del área del cual se es responsable.	X	X
Adaptabilidad al cambio	Capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar varios objetivos, cuando surgen dificultades.	X	X

XIII. Experiencia laboral requerida (marque x)

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	Tres meses _____ Seis meses _____ Un año _____ Uno a tres años _____ Tres a cinco años <u> X </u> Más de cinco años _____
2.Experiencia en instituciones similares	X
2. Experiencia en puestos similares	X
3.Tiempo de adaptación al puesto	3 meses

Fecha de elaboración	Octubre, 2019
Realizado por:	Dra. Edith Martínez
Validado por:	Dr. Jorge Bravo

Levantamiento de Perfiles por Competencias

I. Identificación del cargo

Nombre del Puesto:	Médico de Turno
Nombre del Ocupante del puesto:	Dr. Jorge Llaczha
Nombre del puesto superior inmediato:	Gerente
Nombre del superior inmediato:	Dr. Jorge Bravo
Departamento al que pertenece:	Emergencia
Fecha de elaboración:	Octubre, 2019

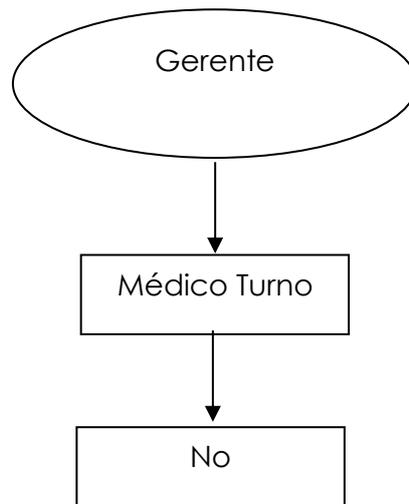
II. Defina la misión del puesto

Cuidar y velar por la salud del paciente mediante una atención integral.

III. Dimensión

Cargo:	Médico de Turno
No. subordinados:	0
Dimensiones económicas:	Salario fijo
Dimensiones materiales:	Estetoscopio, tensiómetro, escritorio, computadora, recetario, esferos.

IV. Organigrama del puesto



V. Listado de actividades e identificación de las actividades esenciales

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Trato inicial de paciente.	5	5	5	30
2	Diagnóstico de la enfermedad o lesión.	5	5	5	30
3	Trato de lesiones de gravedad.	5	5	5	30
4	Transfiere a la sala de observación.	5	4	4	21
5	Contacto con el especialista.	5	5	3	20
6	Receta de medicamentos.	5	5	5	30

VI. Actividades esenciales

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Trato inicial de paciente.	5	5	5	30
2	Diagnóstico de la enfermedad o lesión.	5	5	5	30
3	Trato de lesiones de gravedad.	5	5	5	30
4	Receta de medicamentos.	5	5	5	30
5	Trasfiere a la sala de observación.	5	4	4	21

Perfil del puesto

Cargo: Médico turno

VII. Educación formal requerida

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Formación básica		
Bachiller		
Estudiante universitario		
Tecnólogo		
Título 3er nivel	Médico General	Medicina general
Post grado: Diplomado		
Maestría	Médico de emergencias	Primeros auxilios, anatomía, enfermería.
Doctorado		

VIII. Capacitación adicional

CAPACITACIÓN	NÚMERO DE HORAS
Primeros auxilios	15 horas
Enfermería	20 horas

IX. Conocimientos académicos

Actividad Esencial	Conocimientos académicos/técnicas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Trato inicial de paciente	Medicina, anatomía, protocolos de manejo de pacientes.	X	
Diagnóstico de la enfermedad o lesión	Medicina, anatomía, primeros auxilios, patologías.	X	
Trato de lesiones de gravedad	Medicina, anatomía, primeros auxilios, patologías.	X	
Receta de medicamentos	Farmacología, componentes químicos de los medicamentos.	X	
Trasfiere a la sala de observación	Medicina	X	

X. Conocimientos informativos requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	X	X
Naturaleza del área o departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de área de trabajo.	X	
Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.		X
Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución.		X

XI. Destrezas específicas requeridas

Destrezas Específicas	Detalle	Grado Requerido	Comportamientos	Requerimiento Selección	Requerimiento o Capacitación
Calidad de trabajo	Implica tener amplios conocimientos en temas del área del cual se es responsable.	A	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, contenido y esencia, aun en los aspectos más complejos.	X	
Dinamismo – energía	Habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas.	A	Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia	X	X
Aprendizaje continuo	Capacidad de capitalizar la experiencia propia y de otros, propagando el know-how en foros locales e internacionales.	A	Experto en su especialidad en el medio donde actúa.	X	X
Trabajo en equipo	Capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común.	B	Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.	X	X

XII. Destrezas/habilidades generales o cardinales

Destrezas /habilidades generales	Definición	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Temple	Serenidad y dominio en todas las circunstancias.	X	
Ética	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.	X	
Calidad de trabajo	Implica tener amplios conocimientos en temas del área del cual se es responsable.	X	X
Adaptabilidad al cambio	Capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar varios objetivos, cuando surgen dificultades.	X	X

XIII. Experiencia laboral requerida (marque x)

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	Tres meses _____ Seis meses _____ Un año _____ Uno a tres años <u> X </u> Tres a cinco años _____ Más de cinco años _____
2.Experiencia en instituciones similares	X
2. Experiencia en puestos similares	X
3.Tiempo de adaptación al puesto	6 meses

Fecha de elaboración	Octubre, 2019
Realizado por:	Dr. Jorge Llaczha
Validado por:	Dr. Jorge Bravo

Levantamiento de Perfiles por Competencias

I. Identificación del cargo

Nombre del Puesto:	Odontólogo
Nombre del Ocupante del puesto:	Dr. Israel Jiménez
Nombre del puesto superior inmediato:	Gerente
Nombre del superior inmediato:	Dr. Jorge Bravo
Departamento al que pertenece:	Odontología
Fecha de elaboración:	Octubre, 2019

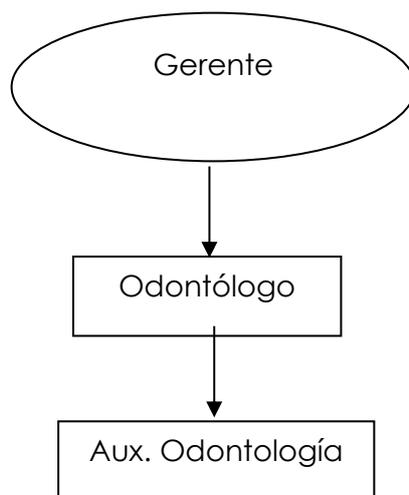
II. Defina la misión del puesto

Brindar los servicios para la salud y cuidado dental de los pacientes en general y también los consejos para un debido cuidado en la salud dental.

III. Dimensión

Cargo:	Odontólogo
No. subordinados:	1
Dimensiones económicas:	Factura
Dimensiones materiales:	Guantes, sondas, equipo de succión, taladro, espejo, pinzas, herramientas de relleno, agujas, jeringas, anestesia, prótesis, implantes, material de endodoncia, sillones, lámparas.

IV. Organigrama del puesto



V. Listado de actividades e identificación de las actividades esenciales

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Revisa al paciente.	5	4	5	25
2	Emite un diagnóstico acerca del estado del paciente.	5	4	5	25
3	Sugiere tratamientos a seguir por el paciente.	5	4	5	25
4	Transfiere pacientes a doctores especializados en caso de necesitarlo.	3	3	3	12
5	Realiza recomendaciones a los pacientes en cuanto a técnicas de salud bucal.	3	3	4	15
6	Hace cirugías bucales menores.	3	4	5	23
7	Presta servicios en cuanto a emergencias odontológicas.	4	4	5	24
8	Realiza radiografías.	4	4	4	20
9	Interpreta los resultados de las radiografías.	4	4	5	24
10	Realiza diferentes tratamientos.	4	4	5	24
11	Emite recetas a seguir por el paciente.	5	4	4	21
12	Realiza seguimiento continuo a los pacientes.	5	4	4	21

VI. Actividades esenciales

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Revisa al paciente.	5	4	5	25
2	Emite un diagnóstico acerca del estado del paciente.	5	4	5	25
3	Sugiere tratamientos a seguir por el paciente.	5	4	5	25
4	Presta servicios en cuanto a emergencias odontológicas.	4	4	5	24
5	Realiza diferentes tratamientos.	4	4	5	24

Perfil del puesto

Cargo: Odontólogo

VII. Educación formal requerida

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Formación básica		
Bachiller		
Estudiante universitario		
Tecnólogo		
Título 3er nivel	Odontólogo	Técnicas de la especialidad, anatomía,
Post grado:		
Diplomado		
Maestría	Ortodoncia	
Doctorado		

VIII. Capacitación adicional

Capacitación	Número de horas
Periodoncia	Más de 360 horas
Odontopediatría	Más de 360 horas
Técnicas de higiene bucal	90 horas
Técnicas en prótesis dentales	90 horas

IX. Conocimientos académicos

Actividad Esencial	Conocimientos académicos/técnicas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Revisa al paciente.	Odontología general, protocolos de manejo de pacientes.	X	
Emite un diagnóstico acerca del estado del paciente.	Odontología general, protocolos de manejo de pacientes.	X	
Sugiere tratamientos a seguir por el paciente.	Odontología general, protocolos de manejo de pacientes.	X	
Presta servicios en cuanto a emergencias odontológicas.	Odontología general, protocolos de manejo de pacientes.	X	
Realiza diferentes tratamientos.	Ortodoncia, ortopediatría, periodoncia, endodoncia.	X	

X. Conocimientos informativos requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	X	X
Naturaleza del área o departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de área de trabajo.	X	
Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.	X	X
Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución.		X

XI. Destrezas específicas requeridas

Destrezas Específicas	Detalle	Grado Requerido	Comportamientos	Requerimiento Selección	Requerimiento Capacitación
Calidad de trabajo	Implica tener amplios conocimientos en temas del área del cual se es responsable.	A	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, contenido y esencia, aun en los aspectos más complejos.	X	
Dinamismo – energía	Habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas.	A	Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.	X	X
Aprendizaje continuo	Capacidad de capitalizar la experiencia propia y de otros, propagando el know-how en foros locales e internacionales.	A	Experto en su especialidad en el medio donde actúa.	X	X
Trabajo en equipo	Capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común.	B	Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.	X	X

XII. Destrezas/habilidades generales o cardinales

Destrezas / habilidades generales	Definición	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Temple	Serenidad y dominio en todas las circunstancias	X	
Ética	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.	X	
Calidad de trabajo	Implica tener amplios conocimientos en temas del área del cual se es responsable.	X	X
Adaptabilidad al cambio	Capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar varios objetivos, cuando surgen dificultades.	X	X

XIII. Experiencia laboral requerida (marque x)

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	Tres meses _____ Seis meses _____ Un año _____ Uno a tres años _____ Tres a cinco años <u> X </u> Más de cinco años _____
2.Experiencia en instituciones similares	X
2. Experiencia en puestos similares	X
3.Tiempo de adaptación al puesto	3 meses

Fecha de elaboración	Octubre, 2019
Realizado por:	Dr. Israel Jiménez
Validado por:	Dr. Jorge Bravo

Levantamiento de Perfiles por Competencias

I. Identificación del cargo

Nombre del Puesto:	Auxiliar Odontología
Nombre del Ocupante del puesto:	Salomé Salazar
Nombre del puesto superior inmediato:	Odontólogo
Nombre del superior inmediato:	Dr. Israel Jiménez
Departamento al que pertenece:	Odontología
Fecha de elaboración:	Octubre, 2019

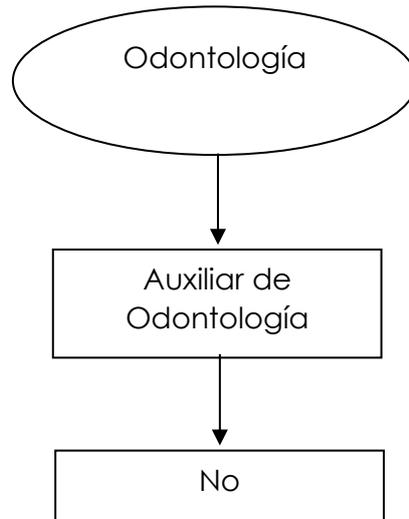
II. Defina la misión del puesto

Ayudar de forma eficiente a la especialista en los procedimientos respectivos que se requiera realizar a los distintos pacientes, para garantizar un servicio de calidad.

III. Dimensión

Cargo:	Auxiliar de odontología
No. subordinados:	0
Dimensiones económicas:	Factura
Dimensiones materiales:	Agenda, computadora, escritorio, esferos, teléfono, guantes, mandil.

IV. Organigrama del puesto



V. Listado de actividades e identificación de las actividades esenciales

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Programa citas de los pacientes.	5	4	2	13
2	Confirma asistencia del paciente.	5	4	2	13
3	Registra datos del paciente en el sistema.	5	4	2	13
4	Asiste en los diferentes procesos a la especialista.	5	4	4	21
5	Esteriliza los materiales.	5	4	4	21
6	Limpia los equipos odontológicos.	5	4	2	13

VI. Actividades esenciales

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Asiste en los diferentes procesos a la especialista.	5	4	4	21
2	Esteriliza los materiales.	5	4	4	21
3	Programa citas de los pacientes.	5	4	2	13
4	Confirma asistencia del paciente.	5	4	2	13
5	Registra datos del paciente en el sistema.	5	4	2	13

Perfil del puesto

Cargo: Auxiliar de odontología

VII. Educación formal requerida

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Formación básica		
Bachiller		
Estudiante universitario	Odontología	Odontología avanzada
Tecnólogo		
Título 3er nivel		
Post grado:		
Diplomado		
Maestría		
Doctorado		

VIII. Capacitación adicional

Capacitación	Número de horas
Técnicas de higiene bucal	20 horas
Expresión oral	20 horas
Relaciones interpersonales	20 horas

IX. Conocimientos académicos

Actividad Esencial	Conocimientos académicos/ técnicas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Asiste en los diferentes procesos a la especialista.	Odontología general	X	
Esteriliza los materiales.	Odontología general	X	
Programa citas de los pacientes.	Manejo de sistemas	X	X
Confirma asistencia del paciente.	Relaciones interpersonales	X	X
Registra datos del paciente en el sistema.	Manejo de sistemas	X	X

X. Conocimientos informativos requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	X	X
Naturaleza del área o departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de área de trabajo.	X	
Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.	X	X
Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución.		X

XI. Destrezas específicas requeridas

Destrezas Específicas	Detalle	Grado Requerido	Comportamientos	Requerimiento Selección	Requerimiento Capacitación
Calidad de trabajo	Implica tener amplios conocimientos en temas del área del cual se es responsable.	A	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, contenido y esencia, aun en los aspectos más complejos.	X	
Dinamismo – energía	Habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas.	A	Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia	X	X
Aprendizaje continuo	Capacidad de capitalizar la experiencia propia y de otros, propagando el know-how en foros locales e internacionales.	A	Experto en su especialidad en el medio donde actúa.	X	X
Trabajo en equipo	Capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común.	B	Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.	X	X

XII. Destrezas/habilidades generales o cardinales

Destrezas /habilidades generales	Definición	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Temple	Serenidad y dominio en todas las circunstancias	X	
Ética	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.	X	
Calidad de trabajo	Implica tener amplios conocimientos en temas del área del cual se es responsable.	X	X
Adaptabilidad al cambio	Capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar varios objetivos, cuando surgen dificultades.	X	X

XIII. Experiencia laboral requerida (marque x)

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	Tres meses <input checked="" type="checkbox"/> <u> X </u> Seis meses <input type="checkbox"/> <u> </u> Un año <input type="checkbox"/> <u> </u> Uno a tres años <input type="checkbox"/> <u> </u> Tres a cinco años <input type="checkbox"/> <u> </u> Más de cinco años <input type="checkbox"/> <u> </u>
2.Experiencia en instituciones similares	
2. Experiencia en puestos similares	
3.Tiempo de adaptación al puesto	3 meses

Fecha de elaboración	Octubre, 2019
Realizado por:	Salomé Salazar
Validado por:	Dr. Jorge Bravo

Levantamiento de Perfiles por Competencias

I. Identificación del cargo

Nombre del Puesto:	Nutricionista
Nombre del Ocupante del puesto:	Ana Torres
Nombre del puesto superior inmediato:	Gerente
Nombre del superior inmediato:	Dr. Jorge Bravo
Departamento al que pertenece:	Área médica
Fecha de elaboración:	Octubre, 2019

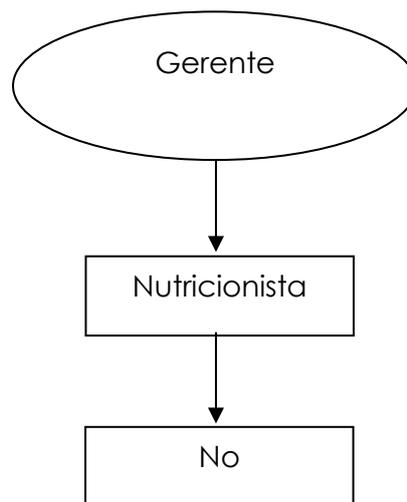
II. Defina la misión del puesto

Prescribir al paciente las dietas adecuadas, de manera que ayude a mejorar y tener un balance adecuado de los alimentos que ingiere, así como también da un seguimiento para estar al tanto de la situación actual del paciente.

III. Dimensión

Cargo:	Nutricionista
No. subordinados:	0
Dimensiones económicas:	Factura
Dimensiones materiales:	Agenda, escritorio, computadora, esferos, balanza

IV. Organigrama del puesto



V. Listado de actividades e identificación de las actividades esenciales

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Registro del paciente.	5	3	2	11
2	Escucha las interrogantes del paciente.	5	4	3	17
3	Orienta al paciente en temas nutricionales.	5	5	5	30
4	Presenta alternativas de planes nutricionales a seguir.	5	5	5	30
5	Brinda recomendaciones acerca de una adecuada nutrición.	5	5	5	30
6	Da seguimiento continuo al paciente.	3	4	4	19
7	Elabora dietas para los pacientes de la clínica	4	5	5	29

VI. Actividades esenciales

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Orienta al paciente en temas nutricionales.	5	5	5	30
2	Presenta alternativas de planes nutricionales a seguir.	5	5	5	30
3	Brinda recomendaciones acerca de una adecuada nutrición.	5	5	5	30
4	Elabora dietas para los pacientes de la clínica.	4	5	5	29
5	Da seguimiento continuo al paciente.	3	4	4	19

Perfil del puesto

Cargo: Nutricionista

VII. Educación formal requerida

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Formación básica		
Bachiller		
Estudiante universitario		
Tecnólogo		
Título 3er nivel	Licenciado en Nutrición y Dietética	Salud del adulto, salud escolar, anatomía, biología, nutrición, higiene y seguridad alimentaria, microbiología, parasitología, dietética.
Post grado: Diplomado		
Maestría	Nutrición, obesidad y técnicas culinarias	Alimentación y salud dietética, obesidad, diabetes, alimentos, nutrición.
Doctorado		

VIII. Capacitación adicional

Capacitación	Número de horas
Fundamentos y dieta inteligente	80 horas
Idiomas	Más de 350 g
Nutrición clínica y salud nutricional	625 horas
Nutrición para diabéticos	200 horas

IX. Conocimientos académicos

Actividad Esencial	Conocimientos académicos /técnicas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Orienta al paciente en temas nutricionales.	Alimentación y salud dietética Obesidad, Diabetes, Alimentos, nutrición.	X	
Presenta alternativas de planes nutricionales a seguir.		X	
Brinda recomendaciones acerca de una adecuada nutrición.		X	
Elabora dietas para los pacientes de la clínica.		X	
Da seguimiento continuo al paciente.		X	

X. Conocimientos informativos requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	X	X
Naturaleza del área o departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de área de trabajo.	X	
Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.	X	X
Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.		X

XI. Destrezas específicas requeridas

Destrezas Específicas	Detalle	Grado Requerido	Comportamientos	Requerimiento Selección	Requerimiento Capacitación
Calidad de trabajo	Implica tener amplios conocimientos en temas del área del cual se es responsable.	A	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad contenido y esencia, aun en los aspectos más complejos.	X	
Dinamismo – energía	Habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas.	A	Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.	X	X
Aprendizaje continuo	Capacidad de capitalizar la experiencia propia y de otros, propagando el know-how en foros locales e internacionales.	A	Experto en su especialidad en el medio donde actúa.	X	X
Trabajo en equipo	Capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común.	B	Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.	X	X

XII. Destrezas/habilidades generales o cardinales

Destrezas /habilidades generales	Definición	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Temple	Serenidad y dominio en todas las circunstancias	X	
Ética	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.	X	
Calidad de trabajo	Implica tener amplios conocimientos en temas del área del cual se es responsable.	X	X
Orientación al cliente	Implica un deseo de ayudar o servir a los pacientes, de comprender y satisfacer sus necesidades.	X	

XIII. Experiencia laboral requerida (marque x)

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	Tres meses _____ Seis meses _____ Un año _____ Uno a tres años <input checked="" type="checkbox"/> _____ Tres a cinco años _____ Más de cinco años _____
2.Experiencia en instituciones similares	X
2. Experiencia en puestos similares	X
3.Tiempo de adaptación al puesto	3 meses

Fecha de elaboración	Octubre, 2019
Realizado por:	Ana Torres
Validado por:	Dr. Jorge Bravo

Levantamiento de Perfiles por Competencias

I. Identificación del cargo

Nombre del Puesto:	Dermatólogo
Nombre del Ocupante del puesto:	Dra. Ana Moreno Dávila
Nombre del puesto superior inmediato:	Gerente
Nombre del superior inmediato:	Dr. Jorge Bravo
Departamento al que pertenece:	Dermatología
Fecha de elaboración:	Octubre, 2019

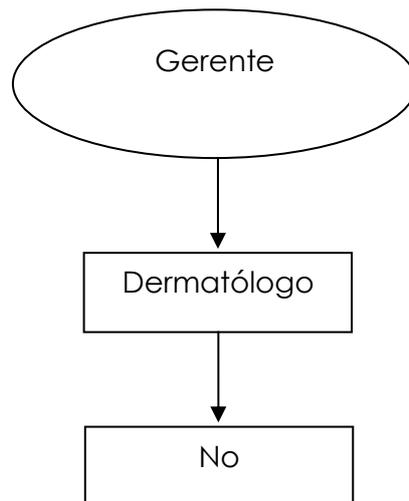
II. Defina la misión del puesto

Prescribir tratamientos efectivos y acordes a la necesidad del paciente, de modo que se trasmite seguridad y confianza en el servicio prestado.

III. Dimensión

Cargo:	Dermatólogo
No. subordinados:	0
Dimensiones económicas:	Factura
Dimensiones materiales:	Computadora, escritorio, esferos, agenda, recetario médico.

IV. Organigrama del puesto



V. Listado de actividades e identificación de las actividades esenciales

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Toma de datos del paciente	5	4	2	13
2	Conoce el motivo de la consulta	5	4	2	13
3	Diagnóstico del paciente	5	5	5	30
4	Da tratamientos respectivos	5	5	5	30
5	Da seguimiento continuo	4	4	4	20

VI. Actividades esenciales

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Diagnóstico del paciente	5	5	5	30
2	Da tratamientos respectivos	5	5	5	30
3	Da seguimiento continuo	4	4	4	20
4	Toma de datos del paciente	5	4	2	13
5	Conoce el motivo de la consulta	5	4	2	13

Perfil del puesto

Cargo: Dermatólogo

VII. Educación formal requerida

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Formación básica		
Bachiller		
Estudiante universitario		
Tecnólogo		
Título 3er nivel	Médico General	Anatomía humana, fisiología, fisiopatología, anatomo-quirúrgica, clínica, terapéutica,
Post grado: Diplomado		
Maestría	Dermatólogo	Dermato-patologías, dermatología pediátrica, fotobiología, foto-terapia, micología, tricología.
Doctorado		

VIII. Capacitación adicional

Capacitación	Número de horas
Dermo-cosmética	120 horas
Dermatología geriátrica	150 horas
Farmacología	120 horas

IX. Conocimientos académicos

Actividad Esencial	Conocimientos académicos /técnicas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Diagnóstico del paciente.	Anatomía humana, fisiología,	X	
Da tratamientos respectivos.	fisiopatología, anatomo-quirúrgica,	X	
Da seguimiento continuo.	clínica, terapéutica. Dermato-patologías,	X	
Toma de datos del paciente.	dermatología pediátrica,	X	
Conoce el motivo de la consulta.	fotobiología, foto-terapia, micología, tricología.	X	

X. Conocimientos informativos requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	X	X
Naturaleza del área o departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de área de trabajo.	X	
Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.	X	X
Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución.		X

XI. Destrezas específicas requeridas

Destrezas Específicas	Detalle	Grado Requerido	Comportamientos	Requerimiento Selección	Requerimiento Capacitación
Calidad de trabajo	Implica tener amplios conocimientos en temas del área del cual se es responsable.	A	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, contenido y esencia, aun en los aspectos más complejos.	X	
Dinamismo – energía	Habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas.	A	Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia	X	X
Aprendizaje continuo	Capacidad de capitalizar la experiencia propia y de otros, propagando el know-how en foros locales e internacionales.	A	Experto en su especialidad, en el medio donde actúa.	X	X
Trabajo en equipo	Capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común.	B	Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.	X	X

XII. Destrezas/habilidades generales o cardinales

Destrezas /habilidades generales	Definición	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Temple	Serenidad y dominio en todas las circunstancias.	X	
Ética	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.	X	
Calidad de trabajo	Implica tener amplios conocimientos en temas del área del cual se es responsable.	X	X
Adaptabilidad al cambio	Capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar varios objetivos, cuando surgen dificultades.	X	X

XIII. Experiencia laboral requerida (marque x)

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	Tres meses _____ Seis meses _____ Un año _____ Uno a tres años <u> X </u> Tres a cinco años _____ Más de cinco años _____
2.Experiencia en instituciones similares	X
2. Experiencia en puestos similares	X
3.Tiempo de adaptación al puesto	3 meses

Fecha de elaboración	Octubre, 2019
Realizado por:	Dra. Ana Moreno Dávila
Validado por:	Econ. Álvaro Álvarez

Levantamiento de Perfiles por Competencias

I. Identificación del cargo

Nombre del Puesto:	Psicólogo Clínico
Nombre del Ocupante del puesto:	Jorge Guzmán
Nombre del puesto superior inmediato:	Gerente
Nombre del superior inmediato:	Dr. Jorge Bravo
Departamento al que pertenece:	Psicología Clínica
Fecha de elaboración:	Octubre, 2019

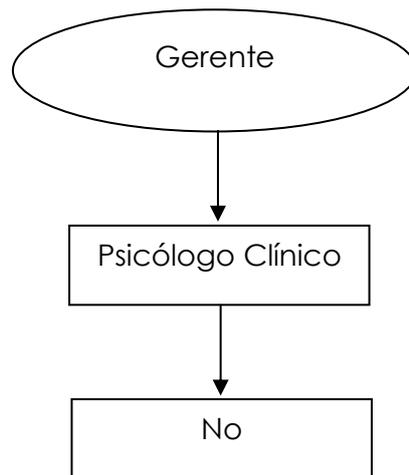
II. Defina la misión del puesto

Orientar a los pacientes y sus familiares de manera oportuna y eficaz en caso de presentarse trastornos mentales o anomalías en la conducta.

III. Dimensión

Cargo:	Psicólogo Clínico
No. subordinados:	0
Dimensiones económicas:	Factura
Dimensiones materiales:	Escritorio, computadora, teléfono, sillón, recetario médico, agenda.

IV. Organigrama del puesto



V. Listado de actividades e identificación de las actividades esenciales

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Toma de datos al paciente.	5	4	2	13
2	Escucha malestares psicológicos del paciente.	5	4	4	21
3	Realiza atención personal mediante psicoterapia	5	5	5	30
4	Acompaña en el proceso al paciente.	5	5	5	30
5	Ayuda a la superación de trastornos mentales y problemas similares.	4	5	5	29
6	Receta la medicación adecuada.	4	5	5	29

VI. Actividades esenciales

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Realiza atención personal mediante psicoterapia.	5	5	5	30
2	Acompaña en el proceso al paciente.	5	5	5	30
3	Ayuda a la superación de trastornos mentales y problemas similares.	4	5	5	29
4	Receta la medicación adecuada.	4	5	5	29
5	Escucha malestares psicológicos del paciente.	5	4	4	21

Perfil del puesto

Cargo: Psicólogo Clínico

VII. Educación formal requerida

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Formación básica		
Bachiller		
Estudiante universitario		
Tecnólogo		
Título 3er nivel	Psicólogo clínico	Expresión oral, antropología, psicofisiología, neurofisiología, sexología, psicopatología, ética, derechos humanos, psicoterapia.
Post grado:		
Diplomado		
Maestría		
Doctorado		

VIII. Capacitación adicional

Capacitación	Número de horas
Psicología infantojuvenil	150 horas
Neuropsicología	150 horas
Psicología clínica y de la salud	150 horas

IX. Conocimientos académicos

Actividad Esencial	Conocimientos académicos /técnicas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Realiza atención personal mediante psicoterapia.	Expresión oral, antropología, psicofisiología, neurofisiología, sexología, psicopatología, ética, derechos humanos, psicoterapia.	X	
Acompaña en el proceso al paciente.		X	
Ayuda a la superación de trastornos mentales y problemas similares.		X	
Receta la medicación adecuada.		X	
Escucha malestares psicológicos del paciente.		X	

X. Conocimientos informativos requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos interno y/o externos relevantes para el trabajo.	X	X
Naturaleza del área o departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de área de trabajo.	X	
Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.	X	X
Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución.		X

XI. Destrezas específicas requeridas

Destrezas Específicas	Detalle	Grado Requerido	Comportamientos	Requerimiento Selección	Requerimiento Capacitación
Calidad de trabajo	Implica tener amplios conocimientos en temas del área del cual se es responsable.	A	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad contenido y esencia, aun en los aspectos más complejos.	X	
Dinamismo – energía	Habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas.	A	Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia	X	X
Aprendizaje continuo	Capacidad de capitalizar la experiencia propia y de otros, propagando el know-how en foros locales e internacionales.	A	Experto en su especialidad en el medio donde actúa.	X	X
Trabajo en equipo	Capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común.	B	Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.	X	X

XII. Destrezas/habilidades generales o cardinales

Destrezas /habilidades generales	Definición	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Temple	Serenidad y dominio en todas las circunstancias.	X	
Ética	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.	X	
Calidad de trabajo	Implica tener amplios conocimientos en temas del área del cual se es responsable.	X	X
Orientación al cliente	Implica un deseo de ayudar o servir a los pacientes, de comprender y satisfacer sus necesidades.	X	
Flexibilidad	Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera.	X	

XIII. Experiencia laboral requerida (marque x)

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	Tres meses _____ Seis meses _____ Un año _____ Uno a tres años <u> X </u> Tres a cinco años _____ Más de cinco años _____
2.Experiencia en instituciones similares	X
2. Experiencia en puestos similares	X
3.Tiempo de adaptación al puesto	3 meses

Fecha de elaboración	Octubre, 2019
Realizado por:	Jorge Guzmán
Validado por:	Dr. Jorge Bravo

Levantamiento de Perfiles por Competencias

I. Identificación del cargo

Nombre del Puesto:	Fisioterapeuta
Nombre del Ocupante del puesto:	Klever Pulla
Nombre del puesto superior inmediato:	Gerente
Nombre del superior inmediato:	Dr. Jorge Bravo
Departamento al que pertenece:	Fisioterapia
Fecha de elaboración:	Octubre, 2019

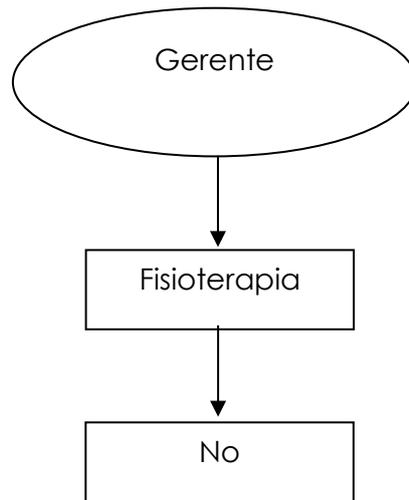
II. Defina la misión del puesto

Ayudar a la recuperación de pacientes con discapacidad o para prevenir una minusvalía.

III. Dimensión

Cargo:	Fisioterapeuta
No. subordinados:	0
Dimensiones económicas:	Factura
Dimensiones materiales:	Camilla, computadora, esferos, agenda, equipos de fisioterapia, electro-estimuladores, guantes.

IV. Organigrama del puesto



V. Listado de actividades e identificación de las actividades esenciales

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Registro de pacientes.	5	4	1	9
2	Escucha los problemas de los pacientes.	5	4	3	17
3	Recupera funciones de pacientes discapacitados.	5	5	5	30
4	Elabora diferentes tratamientos para pacientes.	5	5	5	30
5	Acompaña durante el tratamiento a los pacientes.	5	5	5	30

VI. Actividades esenciales

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Recupera funciones de pacientes discapacitados.	5	5	5	30
2	Elabora diferentes tratamientos para pacientes.	5	5	5	30
3	Acompaña durante el tratamiento a los pacientes.	5	5	5	30
4	Escucha los problemas de los pacientes.	5	4	3	17
5	Registro de pacientes.	5	4	1	9

Perfil del puesto

Cargo: Fisioterapeuta

VII. Educación formal requerida

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Formación básica		
Bachiller		
Estudiante universitario		
Tecnólogo		
Título 3er nivel	Licenciado en Fisioterapia	Fisiología, patología, técnicas de fisioterapia, anatomía.
Post grado:		
Diplomado		
Maestría		
Doctorado		

VIII. Capacitación adicional

Capacitación	Número de horas
Manipulación vertebral	60 horas
Imagenología	120 horas

IX. Conocimientos académicos

Actividad Esencial	Conocimientos académicos /técnicas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Recupera funciones de pacientes discapacitados.	Fisiología, patología, técnicas de fisioterapia, anatomía.	X	
Elabora diferentes tratamientos para pacientes.		X	
Acompaña durante el tratamiento a los pacientes.		X	
Escucha los problemas de los pacientes.		X	
Registro de pacientes.	Manejo del sistema		X

X. Conocimientos informativos requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	X	X
Naturaleza del área o departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de área de trabajo.	X	
Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.	X	X
Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución.		X

XI. Destrezas específicas requeridas

Destrezas Específicas	Detalle	Grado Requerido	Comportamientos	Requerimiento Selección	Requerimiento Capacitación
Calidad de trabajo	Implica tener amplios conocimientos en temas del área del cual se es responsable.	A	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad contenido y esencia, aun en los aspectos más complejos.	X	
Dinamismo – energía	Habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas.	A	Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.	X	X
Aprendizaje continuo	Capacidad de capitalizar la experiencia propia y de otros, propagando el know-how en foros locales e internacionales.	A	Experto en su especialidad en el medio donde actúa.	X	X

Trabajo en equipo	Capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común.	B	Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.	X	X
Capacidad de entender a los demás	Capacidad de escuchar adecuadamente, comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás.	A	Comprende los intereses de los demás modificando su propia conducta, y los ayuda a resolver problemas que le plantean o él mismo observa.	X	X

XII. Destrezas/habilidades generales o cardinales

Destrezas /habilidades generales	Definición	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Temple	Serenidad y dominio en todas las circunstancias	X	
Ética	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.	X	
Calidad de trabajo	Implica tener amplios conocimientos en temas del área del cual se es responsable.	X	X
Orientación al cliente	Implica un deseo de ayudar o servir a los pacientes, de comprender y satisfacer sus necesidades.	X	
Flexibilidad	Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera.	X	

XIII. Experiencia laboral requerida (marque x)

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	Tres meses _____ Seis meses _____ Un año _____ Uno a tres años _____ Tres a cinco años _____ Más de cinco años <u> X </u>
2.Experiencia en instituciones similares	X
2. Experiencia en puestos similares	X
3.Tiempo de adaptación al puesto	3 meses

Fecha de elaboración	Octubre, 2019
Realizado por:	Klever Pulla
Validado por:	Dr. Jorge Bravo

Levantamiento de Perfiles por Competencias

I. Identificación del cargo

Nombre del Puesto:	Laboratorista Clínico
Nombre del Ocupante del puesto:	Q. F. José Quillay
Nombre del puesto superior inmediato:	Gerente
Nombre del superior inmediato:	Dr. Jorge Bravo
Departamento al que pertenece:	Laboratorio
Fecha de elaboración:	Octubre, 2019

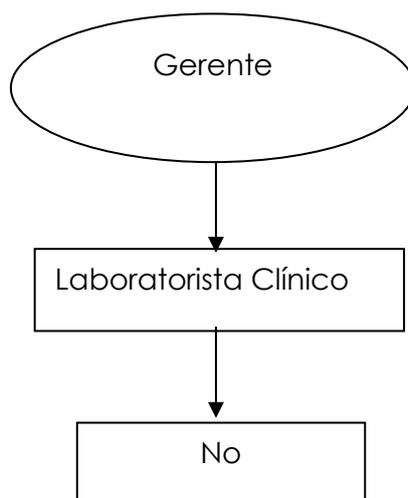
II. Defina la misión del puesto

Contribuir con el mejoramiento de la salud del paciente a través del diagnóstico oportuno, proporcionando resultados de calidad y confiabilidad.

III. Dimensión

Cargo:	Laboratorista Clínico
No. subordinados:	0
Dimensiones económicas:	Sueldo fijo
Dimensiones materiales:	Guantes, mascarillas, microscopio, tubos de ensayo, balanza, placas de vidrio, termómetro, probeta, refrigerante, centrífuga de laboratorio.

IV. Organigrama del puesto



V. Listado de actividades e identificación de las actividades esenciales

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Toma de muestras.	5	5	5	30
2	Manejo de equipos de hematología.	5	5	4	25
3	Manejo de equipos de química sanguínea.	5	5	4	25
4	Manejo de equipos de electrolitos.	5	5	4	25
5	Realiza análisis de urología, copro-análisis.	5	5	4	25
6	Realiza pruebas de serología, hormonas, hemostasia.	5	5	4	25
7	Entrega de resultados.	5	4	2	13

VI. Actividades esenciales

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Manejo de equipos de hematología.	5	5	4	25
2	Manejo de equipos de química sanguínea.	5	5	4	25
3	Manejo de equipos de electrolitos.	5	5	4	25
4	Realiza análisis de urología, copro-análisis.	5	5	4	25
5	Realiza pruebas de serología, hormonas, hemostasia.	5	5	4	25

Perfil del puesto

Cargo: Laboratorista Clínico

VII. Educación formal requerida

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Formación básica		
Bachiller		
Estudiante universitario		
Tecnólogo		
Título 3er nivel	Bioquímico Farmacéutico	Química, biología, morfofisiología, parasitología, bioquímica estática, biofísica, hematología, bacteriología, uroanálisis, microbiología, virología, patología, genética, inmunología, citogenética.
Post grado:		
Diplomado		
Maestría		
Doctorado		

VIII. Capacitación adicional

Capacitación	Número de horas
Primeros auxilios	120 horas
Informática, bioinformática	80 horas
Técnicas en anatomía patológica y citología	Más de 150 horas

IX. Conocimientos académicos

Actividad Esencial	Conocimientos académicos/técnicas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Manejo de equipos de hematología.	Química, biología, morfofisiología, parasitología, bioquímica estática, biofísica, hematología, bacteriología, uroanálisis, microbiología, virología, patología, genética, inmunología, citogenética.	X	
Manejo de equipos de química sanguínea.		X	
Manejo de equipos de electrolitos.		X	
Realiza análisis de urología, copro-análisis.		X	
Realiza pruebas de serología, hormonas, hemostasia.		X	

X. Conocimientos informativos requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	X	X
Naturaleza del área o departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de área de trabajo.	X	
Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución.		X

XI. Destrezas específicas requeridas

Destrezas Específicas	Detalle	Grado Requerido	Comportamientos	Requerimiento o Selección	Requerimiento Capacitación
Calidad de trabajo	Implica tener amplios conocimientos en temas del área del cual se es responsable.	A	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, contenido y esencia, aun en los aspectos más complejos.	X	
Dinamismo – energía	Habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas.	A	Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.	X	X

Aprendizaje continuo	Capacidad de capitalizar la experiencia de propia y de otros, propagando el know-how en foros locales e internacionales.	A	Experto en su especialidad en el medio donde actúa.	X	X
Trabajo en equipo	Capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común.	B	Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.	X	X

XII. Destrezas/habilidades generales o cardinales

Destrezas /habilidades generales	Definición	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Temple	Serenidad y dominio en todas las circunstancias	X	
Ética	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.	X	
Calidad de trabajo	Implica tener amplios conocimientos en temas del área del cual se es responsable.	X	X
Orientación al cliente	Implica un deseo de ayudar o servir a los pacientes, de comprender y satisfacer sus necesidades.	X	
Flexibilidad	Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera.	X	

XIII. Experiencia laboral requerida (marque x)

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	Tres meses _____ Seis meses _____ Un año _____ Uno a tres años <u> X </u> Tres a cinco años _____ Más de cinco años _____
2.Experiencia en instituciones similares	X
2. Experiencia en puestos similares	X
3.Tiempo de adaptación al puesto	3 meses

Fecha de elaboración	Octubre, 2019
Realizado por:	José Quillay
Validado por:	Dr. Jorge Bravo

Levantamiento de Perfiles por Competencias

I. Identificación del cargo

Nombre del Puesto:	Licenciado en Imagenología
Nombre del Ocupante del puesto:	Fernando Cárdenas
Nombre del puesto superior inmediato:	Gerente
Nombre del superior inmediato:	Dr. Jorge Bravo
Departamento al que pertenece:	Imagenología
Fecha de elaboración:	Octubre, 2019

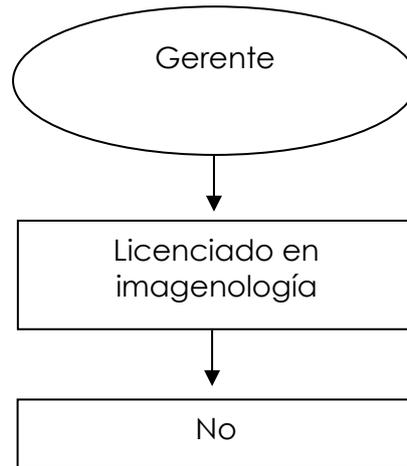
II. Defina la misión del puesto

Brindar los servicios de diagnóstico mediante la obtención de imágenes médicas de los pacientes.

III. Dimensión

Cargo:	Licenciado en imagenología
No. subordinados:	0
Dimensiones económicas:	Salario fijo
Dimensiones materiales:	Contraste, placas, equipos de radiación, computadora, escritorio, teléfono, agenda, hojas, esferos, sobres, impresora.

IV. Organigrama del puesto



V. Listado de actividades e identificación de las actividades esenciales

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Realiza estudios de rayos x.	5	4	5	25
2	Realiza estudios de tomografía.	4	4	5	24
3	Realiza estudios de mamografía.	4	4	5	24
4	Chequea procedimientos de control de calidad de los equipos.	5	4	5	25
5	Aplica normas y usos de protección radiológica tanto para el profesional como también para el paciente.	5	4	5	25
6	Entrega de resultados.	5	3	2	11

VI. Actividades esenciales

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Realiza estudios de rayos x.	5	4	5	25
2	Chequea procedimientos de control de calidad de los equipos.	5	4	5	25
3	Aplica normas y usos de protección radiológica tanto para el profesional como también para el paciente.	5	4	5	25
4	Realiza estudios de tomografía.	4	4	5	24
5	Realiza estudios de mamografía.	4	4	5	24

Perfil del puesto

Cargo: Licenciado en imagenología

VII. Educación formal requerida

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Formación básica		
Bachiller		
Estudiante universitario		
Tecnólogo		
Título 3er nivel	Licenciado en imagenología	Anatomía, patologías, biología, protección radiológica, manejo de equipos, radiología, técnicas sobre tomografías, técnicas en resonancia magnética, radiología, radioterapia.
Post grado:		
Diplomado		
Maestría		
Doctorado		

VIII. Capacitación adicional

Capacitación	Número de horas
Técnicas en manejo de equipos	120 horas
Protección radiológica	80 horas

IX. Conocimientos académicos

Actividad Esencial	Conocimientos académicos /técnicas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Realiza estudios de rayos x.	Anatomía, patologías, biología, protección radiológica, manejo de equipos, radiología, técnicas sobre tomografías, técnicas en resonancia magnética, radiología, radioterapia.	X	
Chequea procedimientos de control de calidad de los equipos.		X	
Aplica normas y usos de protección radiológica tanto para el profesional como también para el paciente.		X	
Realiza estudios de tomografía.		X	
Realiza estudios de mamografía.		X	

X. Conocimientos informativos requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	X	X
Naturaleza del área o departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de área de trabajo.	X	
Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución.		X

XI. Destrezas específicas requeridas

Destrezas Específicas	Detalle	Grado Requerido	Comportamientos	Requerimiento Selección	Requerimiento Capacitación
Calidad de trabajo	Implica tener amplios conocimientos en temas del área del cual se es responsable.	A	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad contenido y esencia, aun en los aspectos más complejos.	X	
Dinamismo – energía	Habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas.	A	Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia	X	X
Aprendizaje continuo	Capacidad de capitalizar la experiencia propia y de otros, propagando el know-how en foros locales e internacionales.	A	Experto en su especialidad en el medio donde actúa.	X	X
Trabajo en equipo	Capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común.	B	Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.	X	X

XII. Destrezas/habilidades generales o cardinales

Destrezas /habilidades generales	Definición	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Temple	Serenidad y dominio en todas las circunstancias.	X	
Ética	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.	X	
Calidad de trabajo	Implica tener amplios conocimientos en temas del área del cual se es responsable.	X	X
Orientación al cliente	Implica un deseo de ayudar o servir a los pacientes, de comprender y satisfacer sus necesidades.	X	

XIII. Experiencia laboral requerida (marque x)

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	Tres meses _____ Seis meses _____ Un año _____ Uno a tres años ____X____ Tres a cinco años _____ Más de cinco años _____
2.Experiencia en instituciones similares	X
2. Experiencia en puestos similares	X
3.Tiempo de adaptación al puesto	3 meses

Fecha de elaboración	Octubre, 2019
Realizado por:	Fernando Cárdenas
Validado por:	Dr. Jorge Bravo

Levantamiento de Perfiles por Competencias

I. Identificación del cargo

Nombre del Puesto:	Neurocirujano
Nombre del Ocupante del puesto:	Dr. Juan Soria
Nombre del puesto superior inmediato:	Gerente
Nombre del superior inmediato:	Dr. Jorge Bravo
Departamento al que pertenece:	Área Médica
Fecha de elaboración:	Octubre, 2019

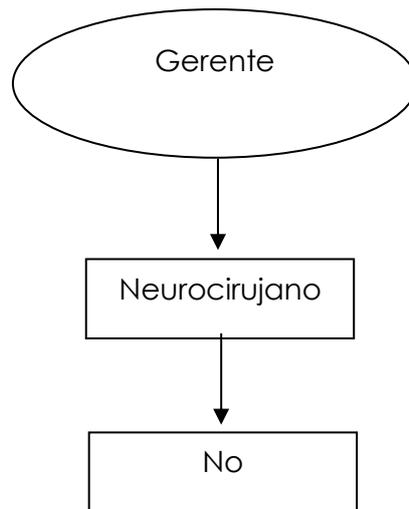
II. Defina la misión del puesto

Ofrecer tratamientos adecuados para los distintos tipos de enfermedades que se pueden presentar tanto en el cerebro como en el sistema nervioso.

III. Dimensión

Cargo:	Neurocirujano
No. subordinados:	0
Dimensiones económicas:	Factura
Dimensiones materiales:	Pinzas, tijeras, bateas, bandejas, contenedores, botes, jarras, mangos de bisturí, sutura, sondas.

IV. Organigrama del puesto



V. Listado de actividades e identificación de las actividades esenciales

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Obtiene el estado médico del paciente.	5	5	2	15
2	Analiza los estudios realizados.	5	5	2	15
3	Evalúa los posibles riesgos que se pueden presentar durante la intervención quirúrgica.	5	5	3	20
4	Elije el procedimiento idóneo, de acuerdo a los riegos.	4	5	3	19
5	Asiste la cirugía programada.	5	4	4	21
6	Receta el tratamiento adecuado para el cuidado del paciente.	4	5	3	19
7	Registros de la información de los pacientes.	5	4	2	13

VI. Actividades esenciales

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Asiste la cirugía programada.	5	4	4	21
2	Evalúa los posibles riesgos que se pueden presentar durante la intervención quirúrgica.	5	5	3	20
3	Elije el procedimiento idóneo, de acuerdo a los riegos.	4	5	3	19
4	Receta el tratamiento adecuado para el cuidado del paciente.	4	5	3	19
5	Analiza los estudios realizados.	5	5	2	15

Perfil del puesto

Cargo: Neurocirujano

VII. Educación formal requerida

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Formación básica		
Bachiller		
Estudiante universitario		
Tecnólogo		
Título 3er nivel	Médico Cirujano	Anatomía, fisiología, patología, cirugía general, traumatología, cirugía vascular.
Post grado:		
Diplomado		
Maestría	Neurología	Neurología y neurofisiología, neuroradiología, cuidados intensivos, neuropatología.
Doctorado		

VIII. Capacitación adicional

Capacitación	Número de horas
Protocolo en Manejo de pacientes	10-15 horas
Técnicas quirúrgicas	20-30 horas
Cirugía ambulatoria	20-30 horas

IX. Conocimientos académicos

Actividad Esencial	Conocimientos académicos /técnicas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Asiste la cirugía programada.	Anatomía, fisiología, patología, cirugía general, traumatología, cirugía vascular. Neurología y neurofisiología, neurorradiología, cuidados intensivos, neuropatología.	X	
Evalúa los posibles riesgos que se pueden presentar durante la intervención quirúrgica.		X	
Elije el procedimiento idóneo, de acuerdo a los riegos.		X	
Receta el tratamiento adecuado para el cuidado del paciente.		X	
Analiza los estudios realizados.		X	

X. Conocimientos informativos requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	X	X
Naturaleza del área o departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de área de trabajo.	X	
Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.		X
Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.		X

XI. Destrezas específicas requeridas

Destrezas Específicas	Detalle	Grado Requerido	Comportamientos	Requerimiento Selección	Requerimiento Capacitación
Calidad de trabajo	Implica tener amplios conocimientos en temas del área del cual se es responsable.	A	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad contenido y esencia, aun en los aspectos más complejos.	X	
Dinamismo – energía	Habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas.	A	Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia	X	X
Aprendizaje continuo	Capacidad de capitalizar la experiencia propia y de otros, propagando el know-how en foros locales e internacionales.	A	Experto en su especialidad en el medio donde actúa.	X	X
Trabajo en equipo	Capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común.	B	Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.	X	X

XII. Destrezas/habilidades generales o cardinales

Destrezas /habilidades generales	Definición	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Temple	Serenidad y dominio en todas las circunstancias	X	
Ética	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.	X	
Calidad de trabajo	Implica tener amplios conocimientos en temas del área del cual se es responsable.	X	X
Adaptabilidad al cambio	Capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar varios objetivos, cuando surgen dificultades.	X	X

XIII. Experiencia laboral requerida (marque x)

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	Tres meses _____ Seis meses _____ Un año _____ Uno a tres años _____ Tres a cinco años <u> X </u> Más de cinco años _____
2.Experiencia en instituciones similares	X
2. Experiencia en puestos similares	X
3.Tiempo de adaptación al puesto	3 meses

Fecha de elaboración	Octubre, 2019
Realizado por:	Dr. Juan Soria
Validado por:	Dr. Jorge Bravo

Levantamiento de Perfiles por Competencias

I. Identificación del cargo

Nombre del Puesto:	Anestesiólogo
Nombre del Ocupante del puesto:	Dr. Eduardo Ordoñez A.
Nombre del puesto superior inmediato:	Gerente
Nombre del superior inmediato:	Dr. Jorge Bravo
Departamento al que pertenece:	Auxiliar de diagnóstico
Fecha de elaboración:	Octubre, 2019

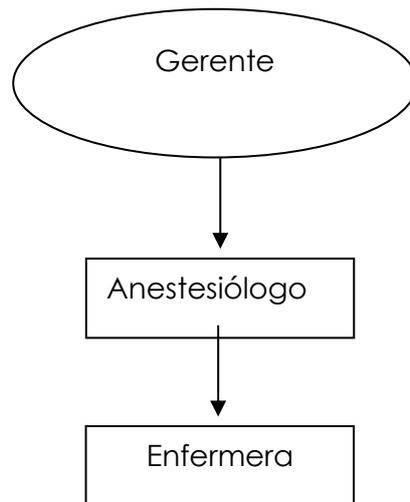
II. Defina la misión del puesto

Ofrecer servicios óptimos al paciente quirúrgico, mediante la técnica y la tecnología, y a la vez tomando las debidas precauciones en los diferentes niveles de complejidad.

III. Dimensión

Cargo:	Anestesiólogo
No. subordinados:	0
Dimensiones económicas:	Factura
Dimensiones materiales:	Máquina de anestesia, estetoscopios, laringoscopio, los endoscopios.

IV. Organigrama del puesto



V. Listado de actividades e identificación de las actividades esenciales

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Da a conocer al paciente la técnica anestésica que se utilizará durante la cirugía.	4	4	4	20
2	Prepara al paciente para la intervención.	5	5	4	25
3	Analiza la respectiva valoración médica del paciente.	5	5	5	30
4	Monitorea los signos vitales del paciente.	5	5	5	30
5	Está al tanto de cualquier problema que se presente en la cirugía.	5	4	5	25
6	Mantiene comunicación continua con el equipo.	5	5	4	25
7	Encargado de la aplicación de la anestesia.	5	5	5	30

VI. Actividades esenciales

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Analiza la respectiva valoración médica del paciente.	5	5	5	30
2	Monitorea los signos vitales del paciente.	5	5	5	30
3	Encargado de la aplicación de la anestesia.	5	5	5	30
4	Está al tanto de cualquier problema que se presente en la cirugía.	5	4	5	25
5	Mantiene comunicación continua con el equipo.	5	5	4	25

Perfil del puesto

Cargo: Anestesiólogo

VII. Educación formal requerida

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Formación básica		
Bachiller		
Estudiante universitario		
Tecnólogo		
Título 3er nivel	Médico General	Medicina General
Post grado:		
Diplomado		
Maestría	Anestesiología y reanimación	Medicina interna, cardiología, neumología, urgencias.
Doctorado		

VIII. Capacitación adicional

Capacitación	Número de horas
Congresos de anestesiología	200 horas

IX. Conocimientos académicos

Actividad Esencial	Conocimientos académicos /técnicas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Analiza la respectiva valoración médica del paciente.	Medicina interna, cardiología, neumología, urgencias.	X	
Monitorea los signos vitales del paciente.		X	
Encargado de la aplicación de la anestesia.		X	
Está al tanto de cualquier problema que se presente en la cirugía.		X	
Mantiene comunicación continua con el equipo.		X	

X. Conocimientos informativos requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	X	X
Naturaleza del área o departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de área de trabajo.	X	
Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.		X
Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución.		X

XI. Destrezas específicas requeridas

Destrezas Específicas	Detalle	Grado Requerido	Comportamientos	Requerimiento Selección	Requerimiento Capacitación
Calidad de trabajo	Implica tener amplios conocimientos en temas del área del cual se es responsable.	A	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, contenido y esencia, aun en los aspectos más complejos.	X	
Dinamismo – energía	Habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas.	A	Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.	X	X
Aprendizaje continuo	Capacidad de capitalizar la experiencia propia y de otros, propagando el know-how en foros locales e internacionales.	A	Experto en su especialidad en el medio donde actúa.	X	X
Trabajo en equipo	Capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común.	B	Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.	X	X

XII. Destrezas/habilidades generales o cardinales

Destrezas /habilidades generales	Definición	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Temple	Serenidad y dominio en todas las circunstancias	X	
Ética	Sentir y obrar en todo momento, consecuentemente con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.	X	
Calidad de trabajo	Implica tener amplios conocimientos en temas del área del cual se es responsable.	X	X

XIII. Experiencia laboral requerida (marque x)

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	Tres meses _____ Seis meses _____ Un año _____ Uno a tres años _____ Tres a cinco años _____ Más de cinco años <u> X </u>
2.Experiencia en instituciones similares	X
2. Experiencia en puestos similares	X
3.Tiempo de adaptación al puesto	3 meses

Fecha de elaboración	Octubre, 2019
Realizado por:	Dr. Eduardo Ordoñez A.
Validado por:	Dr. Jorge Bravo

Levantamiento de Perfiles por Competencias

I. Identificación del cargo

Nombre del Puesto:	Bioquímica Farmacéutica
Nombre del Ocupante del puesto:	Q. F. Karla Ochoa
Nombre del puesto superior inmediato:	Gerente
Nombre del superior inmediato:	Dr. Jorge Bravo
Departamento al que pertenece:	Botica
Fecha de elaboración:	Octubre, 2019

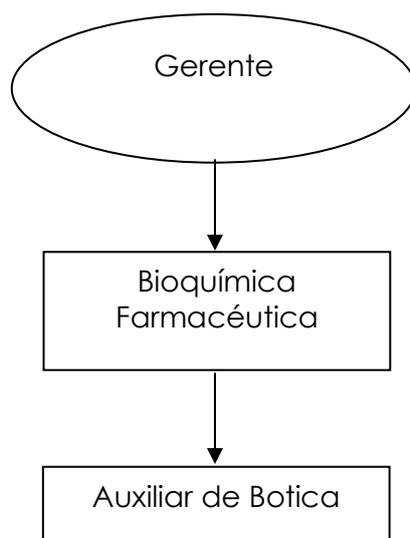
II. Defina la misión del puesto

Proveer de manera eficiente y eficaz los diversos insumos clínicos y farmacéuticos que son requeridos por las diversas áreas de la clínica, sus unidades y los profesionales que laboran en ella.

III. Dimensión

Cargo:	Bioquímica Farmacéutica
No. subordinados:	1
Dimensiones económicas:	Salario fijo
Dimensiones materiales:	Medicamentos, insumos clínicos, computador, escritorio, cerchas, agenda, impresoras, esferos

IV. Organigrama del puesto



V. Listado de actividades e identificación de las actividades esenciales

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Dirige la parte administrativa del área.	5	5	4	25
2	Actualiza precios y costos de insumos médicos.	5	4	3	17
3	Mantiene de manera continua la actualización de inventarios de insumos y medicamentos.	5	5	4	25
4	Realiza los diversos informes para las entidades de control.	5	5	5	30

VI. Actividades esenciales

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Realiza los diversos informes para las entidades de control.	5	5	5	30
2	Mantiene de manera continua la actualización de inventarios de insumos y medicamentos.	5	5	4	25
3	Dirige la parte administrativa del área.	5	5	4	25
4	Actualiza precios y costos de insumos médicos.	5	4	3	17

Perfil del puesto

Cargo: Bioquímico Farmacéutico

VII. Educación formal requerida

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Formación básica		
Bachiller		
Estudiante universitario		
Tecnólogo		
Título 3er nivel	Bioquímico Farmacéutico	Química, biología, morfofisiología, parasitología, bioquímica estática, biofísica, hematología, bacteriología, uroanálisis, microbiología, virología, patología, genética, inmunología, citogenética.
Post grado:		
Diplomado		
Maestría		
Doctorado		

VIII. Capacitación adicional

Capacitación	Número de horas
Primeros auxilios	120 horas
Informática, bioinformática	80 horas
Técnicas en anatomía patológica y citología	Más de 150 horas

IX. Conocimientos académicos

Actividad Esencial	Conocimientos académicos /técnicas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Realiza los diversos informes para las entidades de control.	Química, biología, morfofisiología,	X	
Mantiene de manera continua la actualización de inventarios de insumos y medicamentos.	parasitología, bioquímica estática, biofísica, hematología, bacteriología, uroanálisis,	X	
Dirige la parte administrativa del área.	microbiología, virología,	X	
Actualiza precios y costos de insumos médicos.	patología, genética, inmunología, citogenética.	X	

X. Conocimientos informativos requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	X	X
Naturaleza del área o departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de área de trabajo.	X	
Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.		X

XI. Destrezas específicas requeridas

Destrezas Específicas	Detalle	Grado Requerido	Comportamientos	Requerimiento Selección	Requerimiento o Capacitación
Calidad de trabajo	Implica tener amplios conocimientos en temas del área del cual se es responsable.	A	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, contenido y esencia, aun en los aspectos más complejos.	X	
Dinamismo – energía	Habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas.	A	Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.	X	X
Aprendizaje continuo	Capacidad de capitalizar la experiencia propia y de otros, propagando el know-how en foros locales e internacionales.	A	Experto en su especialidad en el medio donde actúa.	X	X
Trabajo en equipo	Capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común.	B	Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.	X	X

XII. Destrezas/habilidades generales o cardinales

Destrezas /habilidades generales	Definición	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Temple	Serenidad y dominio en todas las circunstancias.	X	
Ética	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.	X	
Calidad de trabajo	Implica tener amplios conocimientos en temas del área del cual se es responsable.	X	X
Orientación al cliente	Implica un deseo de ayudar o servir a los pacientes, de comprender y satisfacer sus necesidades.	X	
Flexibilidad	Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera.	X	

XIII. Experiencia laboral requerida (marque x)

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	Tres meses _____ Seis meses _____ Un año _____X_____ Uno a tres años _____ Tres a cinco años _____ Más de cinco años _____
2.Experiencia en instituciones similares	X
2. Experiencia en puestos similares	X
3.Tiempo de adaptación al puesto	3 meses

Fecha de elaboración	Octubre, 2019
Realizado por:	Q. F. Karla Ochoa
Validado por:	Dr. Jorge Bravo

Levantamiento de Perfiles por Competencias

I. Identificación del cargo

Nombre del Puesto:	Auxiliar de Botica
Nombre del Ocupante del puesto:	Karen Solorzano
Nombre del puesto superior inmediato:	Bioquímica Farmacéutica
Nombre del superior inmediato:	Q. F. Karla Ochoa
Departamento al que pertenece:	Botica
Fecha de elaboración:	Octubre, 2019

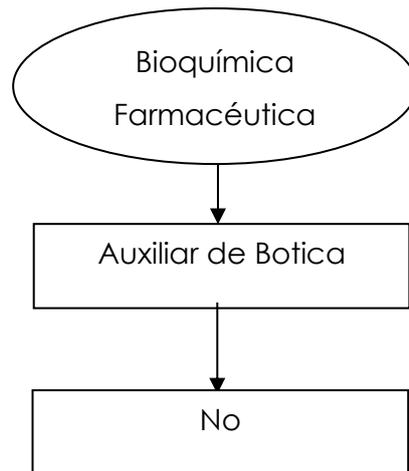
II. Defina la misión del puesto

Proveer la medicación necesaria, adecuada y en buen estado a los diferentes pacientes que lo necesiten.

III. Dimensión

Cargo:	Auxiliar de Botica
No. subordinados:	0
Dimensiones económicas:	Salario fijo
Dimensiones materiales:	Medicamentos, insumos clínicos, computador, escritorio, cerchas, agenda, impresoras, esferos.

IV. Organigrama del puesto



V. Listado de actividades e identificación de las actividades esenciales

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Solicita la receta médica.	5	5	3	20
2	Verifica la existencia del medicamento.	5	4	4	19
3	Despacha la medicación.	5	5	4	25
4	Factura de medicamentos.	5	5	4	25
5	Entrega de la receta.	5	5	4	25
6	Verifica fechas de caducidad de medicamentos.	4	4	4	20
7	Reportes de inventario.	4	4	4	20

VI. Actividades esenciales

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Despacha la medicación.	5	5	4	25
2	Factura de medicamentos.	5	5	4	25
3	Entrega de la receta.	5	5	4	25
4	Verifica fechas de caducidad de medicamentos.	4	4	4	20
5	Reportes de inventario.	4	4	4	20

Perfil del puesto

Cargo: Auxiliar de Botica

VII. Educación formal requerida

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Formación básica		
Bachiller		
Estudiante universitario	Bioquímico Farmacéutico	Química, biología, morfofisiología, parasitología, bioquímica estática, biofísica, hematología, bacteriología, uroanálisis, microbiología, virología, patología, genética, inmunología, citogenética.
Tecnólogo		
Título 3er nivel		
Post grado:		
Diplomado		
Maestría		
Doctorado		

VIII. Capacitación adicional

Capacitación	Número de horas
Atención al Cliente	40 horas
Manejo de sistemas	25 horas

IX. Conocimientos académicos

Actividad Esencial	Conocimientos académicos/ Técnicas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Despacha la medicación.	Química, biología, morfofisiología, parasitología, bioquímica estática, biofísica, hematología, bacteriología, uroanálisis, microbiología, virología, patología, genética, inmunología, citogenética.	X	
Factura de medicamentos.		X	X
Entrega de la receta.		X	
Verifica fechas de caducidad de medicamentos.		X	
Reportes de inventario.		X	X

X. Conocimientos informativos requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones, y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	X	X
Naturaleza del área o departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de área de trabajo.	X	
Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución.		X

XI. Destrezas específicas requeridas

Destrezas Específicas	Detalle	Grado Requerido	Comportamientos	Requerimiento Selección	Requerimiento Capacitación
Calidad de trabajo	Implica tener amplios conocimientos en temas del área del cual se es responsable.	A	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, contenido y esencia, aun en los aspectos más complejos.	X	
Dinamismo – energía	Habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas.	A	Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.	X	X
Aprendizaje continuo	Capacidad de capitalizar la experiencia propia y de otros, propagando el know-how en foros locales e internacionales.	A	Experto en su especialidad en el medio donde actúa.	X	X
Trabajo en equipo	Capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común.	B	Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.	X	X

XII. Destrezas/habilidades generales o cardinales

Destrezas /habilidades generales	Definición	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Temple	Serenidad y dominio en todas las circunstancias.	X	
Ética	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.	X	
Calidad de trabajo	Implica tener amplios conocimientos en temas del área del cual se es responsable.	X	X
Orientación al cliente	Implica un deseo de ayudar o servir a los pacientes, de comprender y satisfacer sus necesidades.	X	
Flexibilidad	Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera.	X	

XIII. Experiencia laboral requerida (marque x)

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	Tres meses <input checked="" type="checkbox"/> _____ Seis meses _____ Un año _____ Uno a tres años _____ Tres a cinco años _____ Más de cinco años _____
2.Experiencia en instituciones similares	
2. Experiencia en puestos similares	
3.Tiempo de adaptación al puesto	3 meses

Fecha de elaboración	Octubre, 2019
Realizado por:	Karen Solorzano
Validado por:	Q.F. Karla Ochoa

Levantamiento de Perfiles por Competencias

I. Identificación del cargo

Nombre del Puesto:	Licenciada en enfermería
Nombre del Ocupante del puesto:	Diana Barrera
Nombre del puesto superior inmediato:	Gerente
Nombre del superior inmediato:	Dr. Jorge Bravo
Departamento al que pertenece:	Enfermería
Fecha de elaboración:	Octubre, 2019

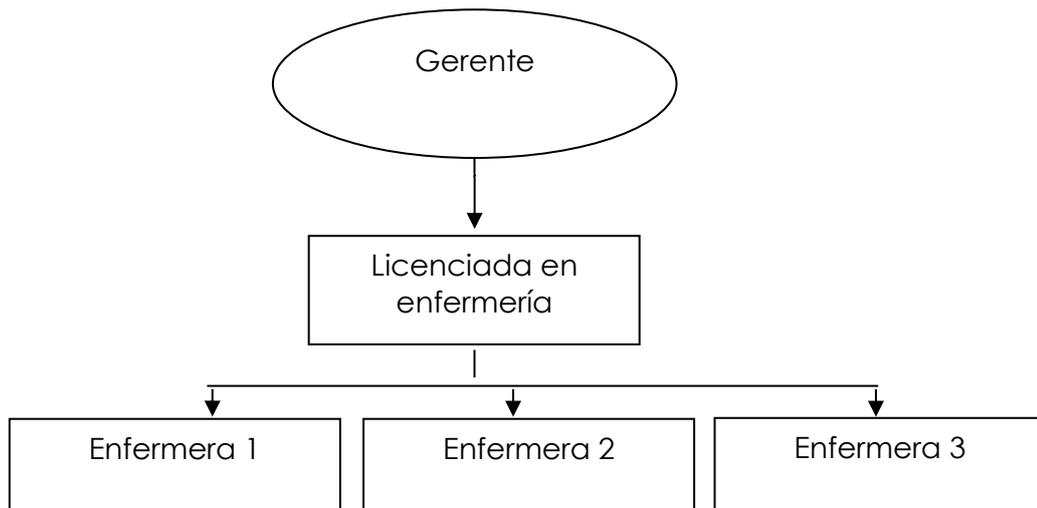
II. Defina la misión del puesto

Brindar los cuidados de calidad a los pacientes de las distintas áreas de la clínica, así como cumplir, de manera correcta y minuciosa, las diferentes órdenes de los médicos tratantes residentes.

III. Dimensión

Cargo:	Licenciada en enfermería
No. subordinados:	3
Dimensiones económicas:	Salario fijo
Dimensiones materiales:	Termómetro, estetoscopio, tensiómetro, pulsímetro, guantes, mascarillas, kit de cirugías.

IV. Organigrama del puesto



V. Listado de actividades e identificación de las actividades esenciales

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Recibe turnos	5	4	1	9
2	Elabora Kardex	5	5	5	30
3	Controla signos vitales	5	5	5	30
4	Administra medicación	5	5	5	30
5	Cuida al paciente	5	4	4	21
6	Circula en quirófano	4	4	5	24

VI. Actividades esenciales

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Elabora Kardex	5	5	5	30
2	Controla signos vitales	5	5	5	30
3	Administra medicación	5	5	5	30
4	Circula en quirófano	4	4	5	24
5	Cuida al paciente	5	4	4	21

Perfil del puesto

Cargo: Licenciada en enfermería

VII. Educación formal requerida

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Formación básica		
Bachiller		
Estudiante universitario		
Tecnólogo		
Título 3er nivel	Licenciada en enfermería	Microbiología, nutrición, enfermería básica, farmacología, enfermería clínico-quirúrgico, crecimiento y desarrollo, psicología, hospital.
Post grado:		
Diplomado		
Maestría		
Doctorado		

VIII. Capacitación adicional

Capacitación	Número de horas
Políticas de salud	120 horas
Primeros auxilios	120 horas

IX. Conocimientos académicos

Actividad Esencial	Conocimientos académicos /técnicas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Elabora Kardex	Microbiología, nutrición, enfermería básica, farmacología, enfermería clínico-quirúrgico, crecimiento y desarrollo, psicología, hospital.	X	
Controla signos vitales		X	
Administra medicación		X	
Circula en quirófano		X	
Cuida al paciente		X	X

X. Conocimientos informativos requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	X	X
Naturaleza del área o departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de área de trabajo.	X	
Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.	X	
Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución.		X

XI. Destrezas específicas requeridas

Destrezas Específicas	Detalle	Grado Requerido	Comportamientos	Requerimiento Selección	Requerimiento Capacitación
Calidad de trabajo	Implica tener amplios conocimientos en temas del área del cual se es responsable.	A	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, contenido y esencia, aun en los aspectos más complejos.	X	
Dinamismo – energía	Habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas.	A	Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.	X	X
Aprendizaje continuo	Capacidad de capitalizar la experiencia propia y de otros, propagando el know-how en foros locales e internacionales.	A	Experto en su especialidad en el medio donde actúa.	X	X
Trabajo en equipo	Capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común.	B	Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.	X	X

XII. Destrezas/habilidades generales o cardinales

Destrezas /habilidades generales	Definición	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Temple	Serenidad y dominio en todas las circunstancias.	X	
Ética	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.	X	
Calidad de trabajo	Implica tener amplios conocimientos en temas del área del cual se es responsable.	X	X
Orientación al cliente	Implica un deseo de ayudar o servir a los pacientes, de comprender y satisfacer sus necesidades.	X	
Flexibilidad	Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera.	X	

XIII. Experiencia laboral requerida (marque x)

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	Tres meses _____ Seis meses _____ Un año _____ Uno a tres años <u> X </u> Tres a cinco años _____ Más de cinco años _____
2.Experiencia en instituciones similares	X
2. Experiencia en puestos similares	X
3.Tiempo de adaptación al puesto	3 meses

Fecha de elaboración	Octubre, 2019
Realizado por:	Diana Barrera
Validado por:	Dr. Jorge Bravo

Levantamiento de Perfiles por Competencias

I. Identificación del cargo

Nombre del Puesto:	Auxiliar de enfermería
Nombre del Ocupante del puesto:	Gladys Llivigañay
Nombre del puesto superior inmediato:	Licenciada en enfermería
Nombre del superior inmediato:	Diana Barrera
Departamento al que pertenece:	Enfermería
Fecha de elaboración:	Octubre, 2019

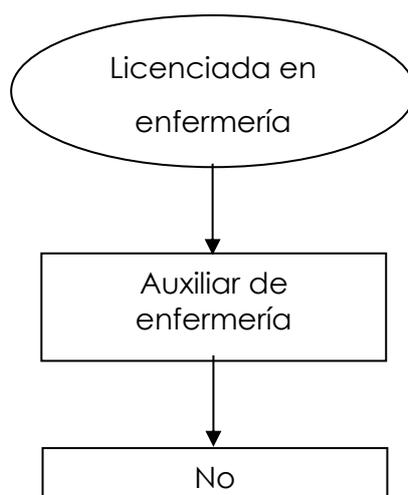
II. Defina la misión del puesto

Ayudar en las actividades y funciones a la licenciada de enfermería, así como también brindar apoyo constante a pacientes de las diversas áreas, al seguir las ordenes respectivas de los médicos de turno.

III. Dimensión

Cargo:	Auxiliar de enfermería
No. subordinados:	0
Dimensiones económicas:	Salario fijo
Dimensiones materiales:	Termómetro, estetoscopio, tensiómetro, pulsímetro, guantes, mascarillas, kit de cirugías.

IV. Organigrama del puesto



V. Listado de actividades e identificación de las actividades esenciales

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Recibir y entregar turnos.	5	2	1	7
2	Controlar signos vitales.	5	5	5	30
3	Administrar medicación.	5	5	5	30
4	Vigila al paciente.	4	4	3	16
5	Custodia de manera integral el historial clínico del paciente.	5	3	3	14
6	Circula en quirófano.	4	5	5	29
7	Asiste en área de emergencia.	4	5	5	29
8	Cuida los insumos y equipos del área de enfermería.	4	4	3	16
9	Brinda un ambiente de confianza al paciente y sus familiares.	5	5	4	25
10	Controla la alimentación adecuada de los pacientes.	4	4	3	16

VI. Actividades esenciales

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Controlar signos vitales.	5	5	5	30
2	Administrar medicación.	5	5	5	30
3	Circula en quirófano.	4	5	5	29
4	Asiste en área de emergencia.	4	5	5	29
5	Brinda un ambiente de confianza al paciente y sus familiares.	5	5	4	25

Perfil del puesto

Cargo: Auxiliar de enfermería

VII. Educación formal requerida

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Formación básica		
Bachiller		
Estudiante universitario	Licenciada en enfermería	Microbiología, nutrición, enfermería básica, farmacología, enfermería clínico-quirúrgico, crecimiento y desarrollo, psicología, hospital
Tecnólogo		
Título 3er nivel		
Post grado:		
Diplomado		
Maestría		
Doctorado		

VIII. Capacitación adicional

Capacitación	Número de horas
Políticas de salud	120 horas
Primeros auxilios	120 horas

IX. Conocimientos académicos

Actividad Esencial	Conocimientos académicos /técnicas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Controlar signos vitales.	Microbiología, nutrición, enfermería	X	
Administrar medicación.	básica, farmacología, enfermería	X	
Circula en quirófano.	clínico-quirúrgico,	X	
Asiste en área de emergencia.	crecimiento y desarrollo, psicología,	X	
Brinda un ambiente de confianza al paciente y sus familiares.	hospital expresión oral.	X	

X. Conocimientos informativos requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	X	X
Naturaleza del área o departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de área de trabajo.	X	
Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.	X	
Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución.		X

XI. Destrezas específicas requeridas

Destrezas Específicas	Detalle	Grado Requerido	Comportamientos	Requerimiento Selección	Requerimiento Capacitación
Calidad de trabajo	Implica tener amplios conocimientos en temas del área del cual se es responsable.	A	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, contenido y esencia, aun en los aspectos más complejos.	X	
Dinamismo – energía	Habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas.	A	Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.	X	X
Aprendizaje continuo	Capacidad de capitalizar la experiencia propia y de otros, propagando el know-how en foros locales e internacionales.	A	Experto en su especialidad en el medio donde actúa.	X	X
Trabajo en equipo	Capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común.	B	Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.	X	X

XII. Destrezas/habilidades generales o cardinales

Destrezas /habilidades generales	Definición	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Temple	Serenidad y dominio en todas las circunstancias.	X	
Ética	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.	X	
Calidad de trabajo	Implica tener amplios conocimientos en temas del área del cual se es responsable.	X	X
Orientación al cliente	Implica un deseo de ayudar o servir a los pacientes, de comprender y satisfacer sus necesidades.	X	
Flexibilidad	Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera.	X	

XIII. Experiencia laboral requerida (marque x)

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	Tres meses _____ Seis meses _____ Un año _____ Uno a tres años <u> X </u> Tres a cinco años _____ Más de cinco años _____
2.Experiencia en instituciones similares	X
2. Experiencia en puestos similares	X
3.Tiempo de adaptación al puesto	3 meses

Fecha de elaboración	Octubre, 2019
Realizado por:	Gladys Llivigañay
Validado por:	Lcda. Diana Barrera

Levantamiento de Perfiles por Competencias

I. Identificación del cargo

Nombre del Puesto:	Asistente Administrativa
Nombre del Ocupante del puesto:	Valeria Álvarez Luna
Nombre del puesto superior inmediato:	Gerente
Nombre del superior inmediato:	Dr. Jorge Bravo
Departamento al que pertenece:	Administración
Fecha de elaboración:	Octubre, 2019

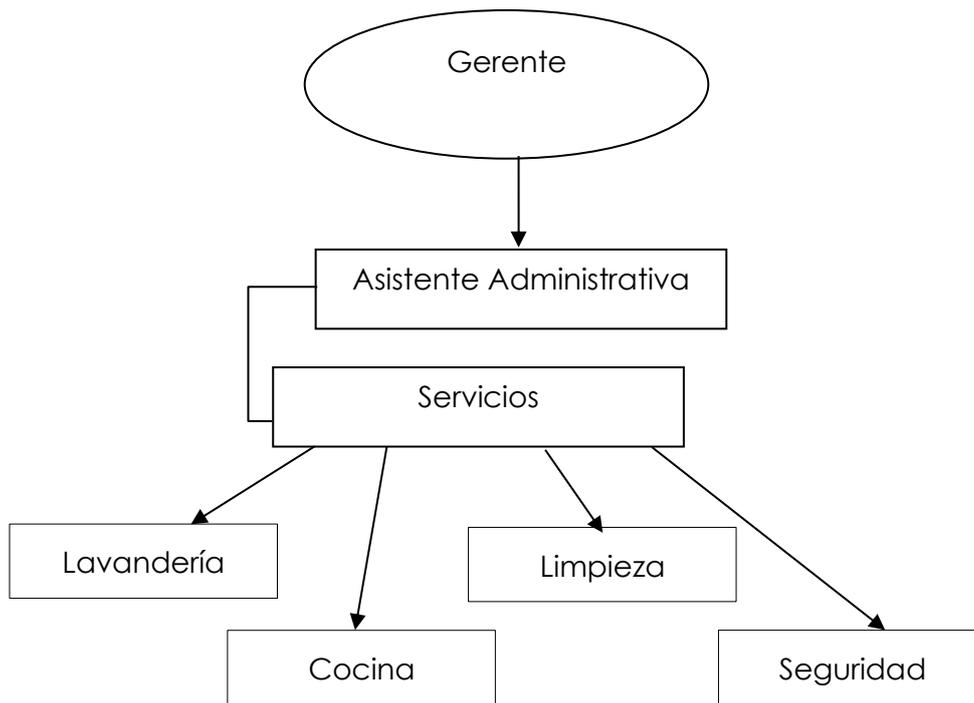
II. Defina la misión del puesto

Apoyar a gerencia y así asegurar el buen funcionamiento de la clínica, mediante labores administrativas coordinadas con el gerente.

III. Dimensión

Cargo:	Asistente Administrativa
No. subordinados:	0
Dimensiones económicas:	Salario fijo
Dimensiones materiales:	Computadora, escritorio, teléfono, agenda, flas, impresora, archivadores, esferos, resaltador, hojas, lápiz.

IV. Organigrama del puesto



V. Listado de actividades e identificación de las actividades esenciales

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Administra el personal.	5	3	4	17
2	Supervisa áreas o departamentos.	4	5	5	29
3	Realiza trámites administrativos.	5	5	4	25
4	Realiza tramites del seguro IESS.	4	3	3	13
5	Realiza tramites de seguros privados.	4	3	3	13
6	Elabora nómina del personal.	2	4	4	18
7	Efectúa pago a proveedores.	4	4	3	16
8	Verifica permisos de funcionamiento.	1	3	3	10
9	Planifica actividades.	4	4	3	16
10	Presenta reportes.	5	4	4	21
11	Coordina actividades con gerencia.	4	4	3	16
12	Realiza reportes del INEC.	3	4	4	19

VI. Actividades esenciales

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Supervisa áreas o departamentos.	4	5	5	29
2	Realiza trámites administrativos.	5	5	4	25
3	Presenta reportes.	5	4	4	21
4	Realiza reportes del INEC.	3	4	4	19
5	Elabora nómina del personal.	2	4	4	18

Perfil del puesto

Cargo: Asistente Administrativo

VII. Educación formal requerida

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Formación básica		
Bachiller		
Estudiante universitario		
Tecnólogo		
Título 3er nivel	Administración de empresas	Contabilidad, finanzas, administración, Estadística.
<u>Post grado:</u> Diplomado		
Maestría		
Doctorado		

VIII. Capacitación adicional

Capacitación	Número de horas
Liderazgo	60 horas
Manejo de nómina	80 horas
Temas contables	120 horas
Temas relacionados con el IESS	120 horas

IX. Conocimientos académicos

Actividad Esencial	Conocimientos académicos/ técnicas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Supervisa áreas o departamentos	Liderazgo	X	X
Realiza trámites administrativos	Leyes, administración	X	X
Presenta reportes.	Administración, finanzas, matemáticas, contabilidad, estadística	X	
Realiza reportes del INEC.	Estadística.	X	
Elabora nómina del personal.	Contabilidad, tributación.	X	

X. Conocimientos informativos requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	X	X
Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.		X
Naturaleza del área o departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de área de trabajo.		X
Datos empresariales.	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.	X	X
Mercado / entorno.	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.	X	X
Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.		X
Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución.		X
Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución.		X
Proveedores / Contratistas.	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.		X

XI. Destrezas específicas requeridas

Destrezas Específicas	Detalle	Grado Requerido	Comportamientos	Requerimiento Selección	Requerimiento Capacitación
Liderazgo	Habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar un feedback integrando opiniones de los otros.	B	El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento.	X	
Pensamiento Estratégico	Habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las particularidades del mercado, las amenazas competitivas, y las fortalezas y debilidades.	B	Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado. Detecta nuevas oportunidades de hacer negocios y de crear alianzas estratégicas.	X	
Dinamismo - energía	Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.	A	Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.	X	

Relaciones públicas	Habilidad para establecer relaciones con redes complejas de personas.	B	Estable adecuadas relaciones con redes complejas, logrando apoyo y cooperación de las personas necesarias.	X	
Integridad	Capacidad de actuar con consonancia con lo que se dice o se considera importante.	B	Dice las cosas como son, no está dispuesto a cumplir órdenes que impliquen acciones que él considera que no son éticas.	X	

XII. Destrezas/habilidades generales o cardinales

Destrezas /habilidades generales	Definición	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la organización. Prevenir y superar obstáculos que interfieren en el logro de los objetivos.		X
Ética	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.	X	
Orientación a los resultados	Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y a la vez administrar los resultados para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.	X	
Innovador	Capacidad para modificar las cosas, incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica soluciones nuevas y diferentes ante problemas o soluciones requeridas por el propio puesto.	X	

XIII. Experiencia laboral requerida (marque x)

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	Tres meses _____ Seis meses _____ Un año ____X_____ Uno a tres años _____ Tres a cinco años _____ Más de cinco años _____
2.Experiencia en instituciones similares	X
2. Experiencia en puestos similares	X
3.Tiempo de adaptación al puesto	3 meses

Fecha de elaboración	Octubre, 2019
Realizado por:	Valeria Álvarez Luna
Validado por:	Dr. Jorge Bravo

Levantamiento de Perfiles por Competencias

I. Identificación del cargo

Nombre del Puesto:	Contadora
Nombre del Ocupante del puesto:	Pamela Espinoza Atiencia
Nombre del puesto superior inmediato:	Gerente
Nombre del superior inmediato:	Dr. Jorge Bravo
Departamento al que pertenece:	Contabilidad
Fecha de elaboración:	Octubre, 2019

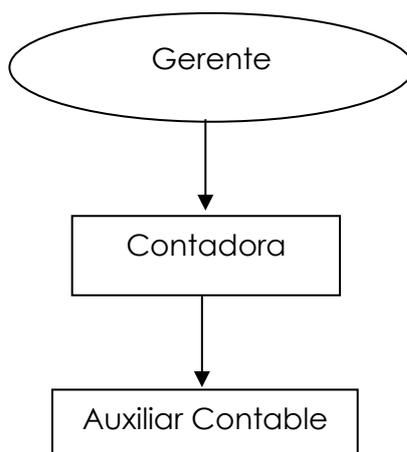
II. Defina la misión del puesto

Registrar todas las operaciones que realiza la empresa con la finalidad de mantener un control adecuado de los mismos que permitan la correcta toma de decisiones por parte de los directivos.

III. Dimensión

Cargo:	Contadora
No. subordinados:	0
Dimensiones económicas:	Salario fijo
Dimensiones materiales:	Computadora, archivadores, impresora, hojas, esferos, escritorio, teléfono, resaltador, agenda.

IV. Organigrama del puesto



V. Listado de actividades e identificación de las actividades esenciales

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Ingresa facturas de compras.	5	5	4	25
2	Cuadre de inventarios.	4	5	4	24
3	Declara al SRI.	2	5	4	22
4	Realiza contratos y actas de finiquito.	2	4	3	14
5	Realiza Roles de pago.	2	4	4	18
6	Realiza comprobantes de pago seguro-aviso de entrada.	1	1	3	4
7	Contabiliza operaciones.	5	5	5	30
8	Realiza depreciación de activos.	4	3	3	13
9	Elabora estados financieros.	2	4	5	22
10	Elabora reportes contables.	4	5	5	29
11	Prepara informes para la Superintendencia de Compañías.	2	5	5	27
12	Realiza conciliaciones bancarias.	2	4	3	14

VI. Actividades esenciales

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Contabiliza operaciones.	5	5	5	30
2	Elabora reportes contables.	4	5	5	29
3	Prepara informes para la Superintendencia Compañías.	2	5	5	27
4	Ingresa facturas de compras.	5	5	4	25
5	Cuadre de inventarios.	4	5	4	24

Perfil del puesto

Cargo: Contador

VII. Educación formal requerida

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Formación básica		
Bachiller		
Estudiante universitario		
Tecnólogo		
Título 3er nivel	Contador público y auditor	Tributación, sistemas contables, financieros, auditoría, NIIF, NIC
Post grado:		
Diplomado		
Maestría		
Doctorado		

VIII. Capacitación adicional

Capacitación	Número de horas
Administración tributaria.	120 horas
Manejo de NIIF, NIC.	60 horas
Manejo y dominio de páginas web del Ministerio de trabajo, SRI, IESS, afines.	20 horas

IX. Conocimientos académicos

Actividad Esencial	Conocimientos académicos/técnicas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de capacitación
Contabiliza operaciones.	Contabilidad, matemáticas, sistemas.	X	
Elabora reportes contables.	Manejo de sistemas, contabilidad, finanzas, estadística	X	
Prepara informes para la Superintendencia Compañías.	Manejo de sistemas, contabilidad, finanzas, estadística	X	
Ingresa facturas de compras.	Contabilidad, manejo de sistemas, NIC, NIIF.	X	
Cuadre de inventarios.	Contabilidad, manejo de sistemas, NIC, NIIF.	X	X

X. Conocimientos informativos requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	X	X
Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas y prioridades de la institución.		X
Naturaleza del área o departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques del área de trabajo.		X
Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.	X	X
Mercado / entorno.	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.	X	X
Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.		X
Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución.		X
Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución.		X
Proveedores / Contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.		X

XI. Destrezas específicas requeridas

Destrezas Específicas	Detalle	Grado Requerido	Comportamientos	Requerimiento Selección	Requerimiento Capacitación
Liderazgo	Habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de los mismos y la capacidad de dar un feedback integrando opiniones de los otros.	B	El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento.	X	
Pensamiento Estratégico	Habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las particularidades del mercado, las amenazas competitivas, y las fortalezas y debilidades.	B	Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado. Detecta nuevas oportunidades de hacer negocios y de crear alianzas estratégicas.	X	
Dinamismo - energía	Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.	A	Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.	X	

Relaciones públicas	Habilidad para establecer relaciones con redes complejas de personas.	B	Estable adecuadas relaciones con redes complejas, logrando apoyo y cooperación de las personas necesarias.	X	
Integridad	Capacidad de actuar con consonancia con lo que se dice o se considera importante.	B	Dice las cosas como son, no está dispuesto a cumplir órdenes que impliquen acciones que él considera que no son éticas.	X	

XII. Destrezas/habilidades generales o cardinales

Destrezas /habilidades generales	Definición	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la organización. Prevenir y superar obstáculos que interfieren en el logro de los objetivos.		X
Ética	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.	X	
Orientación a los resultados	Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y a la vez administrar los resultados para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.	X	
Innovador	Capacidad para modificar las cosas incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica soluciones nuevas y diferentes ante problemas o soluciones requeridas por el propio puesto.	X	

XIII. Experiencia laboral requerida (marque x)

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	Tres meses _____ Seis meses _____ Un año _____ Uno a tres años <u> X </u> Tres a cinco años _____ Más de cinco años _____
2.Experiencia en instituciones similares	
2. Experiencia en puestos similares	X
3.Tiempo de adaptación al puesto	3 meses

Fecha de elaboración	Octubre, 2019
Realizado por:	Pamela Espinoza Atienza
Validado por:	Dr. Jorge Bravo

Levantamiento de Perfiles por Competencias

I. Identificación del cargo

Nombre del Puesto:	Auxiliar Contable
Nombre del Ocupante del puesto:	Sandra Vanegas
Nombre del puesto superior inmediato:	Contadora
Nombre del superior inmediato:	Pamela Espinoza Atiencia
Departamento al que pertenece:	Contabilidad
Fecha de elaboración:	Octubre, 2019

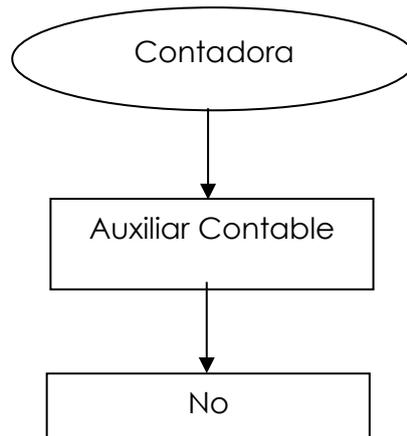
II. Defina la misión del puesto

Apoyar en las actividades que desempeña el departamento contable, en sus funciones y actividades para un mejor desempeño y con el fin de cumplir los objetivos de la clínica.

III. Dimensión

Cargo:	Auxiliar Contable
No. subordinados:	0
Dimensiones económicas:	Salario fijo
Dimensiones materiales:	Computadora, archivadores, impresora, hojas, esferos, escritorio, teléfono, resaltador, agenda, comprobantes de venta, retención.

IV. Organigrama del puesto



V. Listado de actividades e identificación de las actividades esenciales

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Realiza comprobantes de retención.	4	5	5	29
2	Elabora documentos (oficios).	5	4	4	21
3	Realiza trámites.	4	4	3	16
4	Efectúa depósitos.	5	4	4	21
5	Manejo de gastos.	4	4	5	24
6	Recibe comprobantes.	5	4	3	17
7	Archiva documentos.	5	4	4	21
8	Registra comprobantes de depósitos.	5	4	3	17

VI. Actividades esenciales

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Realiza comprobantes de retención.	4	5	5	29
2	Manejo de gastos.	4	4	5	24
3	Elabora documentos (oficios).	5	4	4	21
4	Efectúa depósitos.	5	4	4	21
5	Archiva documentos.	5	4	4	21

Perfil del puesto

Cargo: Auxiliar contable

VII. Educación formal requerida

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Formación básica		
Bachiller		
Estudiante universitario	Contador público y Auditor	Finanzas, contabilidad, tributación, leyes, matemáticas
Tecnólogo		
Título 3er nivel		
Post grado: Diplomado		
Maestría		
Doctorado		

VIII. Capacitación adicional

Capacitación	Número de horas
Leyes y Tributación	60 horas
NIC, NIIF	80 horas

IX. Conocimientos académicos

Actividad Esencial	Conocimientos académicos /técnicas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Realiza comprobantes de retención	Finanzas, contabilidad, tributación, leyes, matemáticas	X	
Manejo de gastos		X	
Elabora documentos (oficios)		X	
Efectúa depósitos		X	
Archiva documentos		X	

X. Conocimientos informativos requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	X	X
Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.	X	X
Naturaleza del área o departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques del área de trabajo.	X	X
Datos empresariales.	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.	X	X
Mercado / entorno.	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.	X	X
Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.	X	X
Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.		X
Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución.		X
Proveedores/Contratistas.	Conocimiento de los proveedores / contratistas de la institución.		X

XI. Destrezas específicas requeridas

Destrezas Específicas	Detalle	Grado Requerido	Comportamientos	Requerimiento Selección	Requerimiento o Capacitación
Liderazgo	Habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de los mismos, y la capacidad de dar un feedback integrando opiniones de los otros.	B	El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento.	X	
Pensamiento Estratégico	Habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las particularidades del mercado, las amenazas competitivas, y las fortalezas y debilidades.	B	Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado. Detecta nuevas oportunidades de hacer negocios y de crear alianzas estratégicas.	X	
Dinamismo - energía	Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia	A	Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.	X	

Relaciones públicas	Habilidad para establecer relaciones con redes complejas de personas.	B	Establece adecuadas relaciones con redes complejas, logrando apoyo y cooperación de las personas necesarias.	X	
Integridad	Capacidad de actuar con consonancia con lo que se dice o se considera importante.	B	Dice las cosas como son, no está dispuesto a cumplir órdenes que impliquen acciones que él considera que no son éticas.	X	

XII. Destrezas/habilidades generales o cardinales

Destrezas /habilidades generales	Definición	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la organización. Prevenir y superar obstáculos que interfieren en el logro de los objetivos.		X
Ética	Sentir y obrar en todo momento, consecuentemente con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.	X	
Orientación a los resultados	Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y a la vez administrar los resultados para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.	X	
Innovador	Capacidad para modificar las cosas incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica soluciones nuevas y diferentes ante problemas o soluciones requeridas por el propio puesto.	X	

XIII. Experiencia laboral requerida (marque x)

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	Tres meses <input checked="" type="checkbox"/> _____ Seis meses <input type="checkbox"/> _____ Un año <input type="checkbox"/> _____ Uno a tres años <input type="checkbox"/> _____ Tres a cinco años <input type="checkbox"/> _____ Más de cinco años <input type="checkbox"/> _____
2.Experiencia en instituciones similares	
2. Experiencia en puestos similares	X
3.Tiempo de adaptación al puesto	3 meses

Fecha de elaboración	Octubre, 2019
Realizado por:	Sandra Vanegas
Validado por:	Pamela Espinoza Atiencia

Levantamiento de Perfiles por Competencias

I. Identificación del cargo

Nombre del Puesto:	Recepcionista
Nombre del Ocupante del puesto:	Mélida Llivigañay
Nombre del puesto superior inmediato:	Gerente
Nombre del superior inmediato:	Dr. Jorge Bravo
Departamento al que pertenece:	Recepción
Fecha de elaboración:	Octubre, 2019

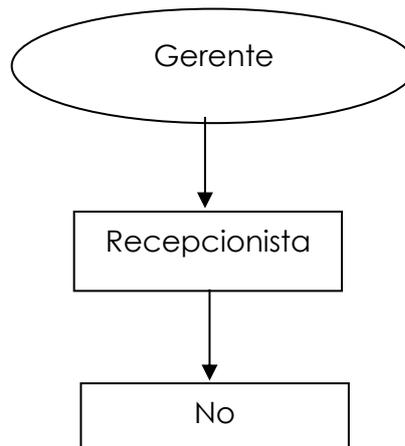
II. Defina la misión del puesto

Brindar atención al cliente, de manera personalizada y eficiente en los servicios que oferta la clínica y ante cualquier información que necesite.

III. Dimensión

Cargo:	Recepcionista
No. subordinados:	0
Dimensiones económicas:	Salario Fijo
Dimensiones materiales:	Esfero, corrector, agenda, computadora, teléfono, facturero, tijeras, escritorio, grapadora, lápiz, impresora, sobres, hojas de papel bond, cuadernos, carpetas.

IV. Organigrama del puesto



V. Listado de actividades e identificación de las actividades esenciales

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Emite turnos para pacientes.	5	5	2	15
2	Entrega de turnos pacientes.	5	5	2	15
3	Direcciona a pacientes a cada área.	5	4	2	13
4	Emite facturas por consultas.	5	5	4	25
5	Cobro de facturas emitidas.	5	5	3	20
6	Recepta las llamadas entrantes.	5	5	3	20
7	Atiende mensajería interna.	5	4	3	17
8	Recibe requerimiento de materiales e insumos que falten.	4	4	3	16
9	Realiza pedido de materiales e insumos.	4	4	3	16
10	Realiza depósitos de lo recaudado.	5	4	2	13

VI. Actividades esenciales

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Emite facturas por consultas.	5	5	4	25
2	Cobro de facturas emitidas.	5	5	3	20
3	Recepta las llamadas entrantes.	5	5	3	20
4	Atiende mensajería interna.	5	4	3	17
5	Realiza pedido de materiales e insumos.	4	4	3	16

Perfil del puesto

Cargo: Recepcionista

VII. Educación formal requerida

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Formación básica		
Bachiller		
Estudiante universitario		
Tecnólogo		
Título 3er nivel	Ingeniero comercial	Servicio al cliente, relaciones interpersonales, contabilidad, administración.
Post grado:		
Diplomado		
Maestría		
Doctorado		

VIII. Capacitación adicional

Capacitación	Número de horas
Manejo del sistema (Sistemas)	4-6 horas
Contabilidad	6-8 horas
Atención al cliente	10 horas

IX. Conocimientos académicos

Actividad Esencial	Conocimientos académicos /técnicas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Emite facturas por consultas.	Servicio al cliente, relaciones interpersonales, contabilidad, administración.	X	
Cobro de facturas emitidas.		X	
Recepta las llamadas entrantes.		X	
Atiende mensajería interna.		X	
Realiza pedido de materiales e insumos.		X	

X. Conocimientos informativos requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	X	X
Naturaleza del área o departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de área de trabajo.	X	
Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.		X

XI. Destrezas específicas requeridas

Destrezas Específicas	Detalle	Grado Requerido	Comportamientos	Requerimiento Selección	Requerimiento Capacitación
Liderazgo	Habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de los mismos y la capacidad de dar un feedback integrando opiniones de los otros.	B	El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento.	X	
Pensamiento Estratégico	Habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las particularidades del mercado, las amenazas competitivas, y las fortalezas y debilidades.	B	Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado. Detecta nuevas oportunidades de hacer negocios y de crear alianzas estratégicas.	X	
Dinamismo - energía	Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia	A	Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia	X	

Relaciones públicas	Habilidad para establecer relaciones con redes complejas de personas.	B	Estable adecuadas relaciones con redes complejas, logrando apoyo y cooperación de las personas necesarias.	X	
Integridad	Capacidad de actuar con consonancia con lo que se dice o se considera importante.	B	Dice las cosas como son, no está dispuesto a cumplir órdenes que impliquen acciones que él considera que no son éticas.	X	

XII. Destrezas/habilidades generales o cardinales

Destrezas /habilidades generales	Definición	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la organización. Prevenir y superar obstáculos que interfieren en el logro de los objetivos.		X
Ética	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.	X	
Orientación a los resultados	Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y a la vez administrar los resultados para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.	X	
Innovador	Capacidad para modificar las cosas incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica soluciones nuevas y diferentes ante problemas o soluciones requeridas por el propio puesto.	X	

XIII. Experiencia laboral requerida (marque x)

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	Tres meses _____ Seis meses _____ Un año _____X_____ Uno a tres años _____ Tres a cinco años _____ Más de cinco años _____
2.Experiencia en instituciones similares	X
2. Experiencia en puestos similares	X
3.Tiempo de adaptación al puesto	3 meses

Fecha de elaboración	Octubre, 2019
Realizado por:	Mélida Llivigañay
Validado por:	Dr. Jorge Bravo

Levantamiento de Perfiles por Competencias

I. Identificación del cargo

Nombre del Puesto:	Ingeniero en Sistemas
Nombre del Ocupante del puesto:	Carlos Orellana
Nombre del puesto superior inmediato:	Gerente
Nombre del superior inmediato:	Dr. Jorge Bravo
Departamento al que pertenece:	Mantenimiento
Fecha de elaboración:	Octubre, 2019

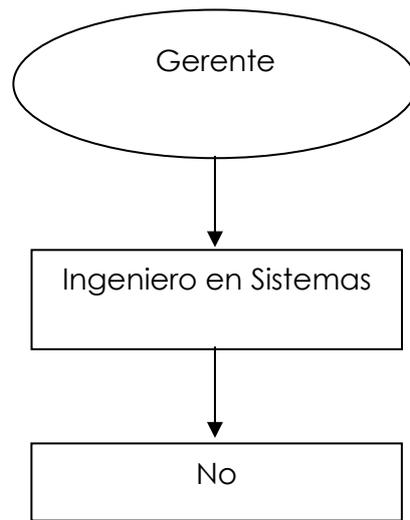
II. Defina la misión del puesto

Dar mantenimiento continuo de las diferentes máquinas y los sistemas informáticos, de tal forma que se pueda ofrecer un servicio adecuado y puedan hacer uso el personal de la clínica, para así evitar demoras en la atención de los pacientes.

III. Dimensión

Cargo:	Ingeniero en Sistemas
No. subordinados:	0
Dimensiones económicas:	Factura
Dimensiones materiales:	Programas informáticos, computadora, cables.

IV. Organigrama del puesto



V. Listado de actividades e identificación de las actividades esenciales

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Indaga cual es el problema.	5	4	3	17
2	Analiza el problema.	5	4	4	21
3	Da mantenimiento a las computadoras.	5	5	5	30
4	Instala los diversos programas y herramientas necesarias.	3	4	5	23
5	Asesora acerca del uso de los sistemas informáticos.	4	4	5	24

VI. Actividades esenciales

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Da mantenimiento a las computadoras.	5	5	5	30
2	Asesora acerca del uso de los sistemas informáticos.	4	4	5	24
3	Instala los diversos programas y herramientas necesarias.	3	4	5	23
4	Analiza el problema.	5	4	4	21
5	Indaga cual es el problema.	5	4	3	17

Perfil del puesto

Cargo: Ingeniero en sistemas

VII. Educación formal requerida

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Formación básica		
Bachiller		
Estudiante universitario		
Tecnólogo		
Título 3er nivel	Ingeniero en Sistemas	Informática, contabilidad, programación, lenguaje y sistemas informáticos.
Post grado:		
Diplomado		
Maestría		
Doctorado		

VIII. Capacitación adicional

Capacitación	Número de horas
Programación	120 horas
Innovación y tecnología	60 horas

IX. Conocimientos académicos

Actividad Esencial	Conocimientos académicos /técnicas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Da mantenimiento a las computadoras.	Informática, contabilidad, programación, lenguaje y sistemas informáticos	X	
Asesora acerca del uso de los sistemas informáticos.		X	
Instala los diversos programas y herramientas necesarias.		X	
Analiza el problema.		X	
Indaga cuál es el problema.		X	

X. Conocimientos informativos requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	X	X
Naturaleza del área o departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques del área de trabajo.	X	
Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.		X

XI. Destrezas específicas requeridas

Destrezas Específicas	Detalle	Grado Requerido	Comportamientos	Requerimiento Selección	Requerimiento Capacitación
Calidad de trabajo	Implica tener amplios conocimientos en temas del área del cual se es responsable.	A	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad contenido y esencia, aun en los aspectos más complejos.	X	
Dinamismo - energía	Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.	A	Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.	X	
Relaciones públicas	Habilidad para establecer relaciones con redes complejas de personas.	B	Estable adecuadas relaciones con redes complejas, logrando apoyo y cooperación de las personas necesarias.	X	
Integridad	Capacidad de actuar con consonancia con lo que se dice o se considera importante.	B	Dice las cosas como son, no está dispuesto a cumplir órdenes que impliquen acciones que él considera que no son éticas.	X	

XII. Destrezas/habilidades generales o cardinales

Destrezas /habilidades generales	Definición	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la organización. Prevenir y superar obstáculos que interfieren en el logro de los objetivos		X
Ética	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.	X	
Orientación a los resultados	Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y a la vez administrar los resultados para que no interfieran con la consecución de los efectos esperados.	X	
Innovador	Capacidad para modificar las cosas, incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica soluciones nuevas y diferentes ante problemas o soluciones requeridas por el propio puesto.	X	

XIII. Experiencia laboral requerida (marque x)

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	Tres meses _____ Seis meses _____ Un año _____X_____ Uno a tres años _____ Tres a cinco años _____ Más de cinco años _____
2.Experiencia en instituciones similares	
2. Experiencia en puestos similares	X
3.Tiempo de adaptación al puesto	3 meses

Fecha de elaboración	Octubre, 2019
Realizado por:	Ing. Carlos Orellana
Validado por:	Dr. Jorge Bravo

Levantamiento de Perfiles por Competencias

I. Identificación del cargo

Nombre del Puesto:	Lavandera
Nombre del Ocupante del puesto:	Rosita Calle
Nombre del puesto superior inmediato:	Asistente Administrativa
Nombre del superior inmediato:	Valeria Álvarez Luna
Departamento al que pertenece:	Lavandería
Fecha de elaboración:	Octubre, 2019

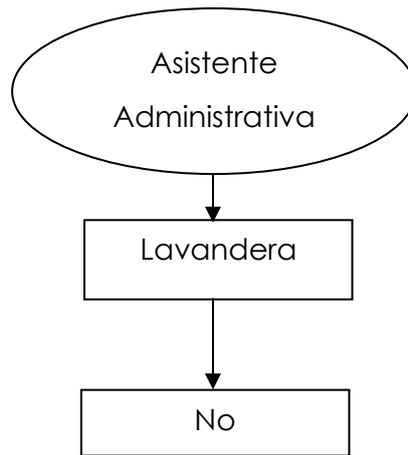
II. Defina la misión del puesto

Mantener todas las prendas en buen estado y facilitar al personal de manera inmediata cuando éste lo requiera, para los pacientes.

III. Dimensión

Cargo:	Lavandera
No. subordinados:	0
Dimensiones económicas:	Sueldo fijo
Dimensiones materiales:	Detergente, jabón, cloro, suavizante, lavadora, secadora, plancha, cestas.

IV. Organigrama del puesto



V. Listado de actividades e identificación de las actividades esenciales

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Recoge la ropa sucia de cada habitación.	5	4	3	17
2	Cambia las prendas y sábanas de las diferentes habitaciones.	5	4	3	17
3	Coloca en detergente.	4	3	3	13
4	Coloca en las máquinas para el respectivo lavado y secado de la ropa.	4	3	3	13
5	Pone la ropa en su lugar.	4	3	3	13

VI. Actividades esenciales

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Recoge la ropa sucia de cada habitación.	5	4	3	17
2	Cambia las prendas y sábanas de las diferentes habitaciones.	5	4	3	17
3	Coloca en detergente.	4	3	3	13
4	Coloca en las máquinas para el respectivo lavado y secado de la ropa.	4	3	3	13
5	Pone la ropa en su lugar.	4	3	3	13

Perfil del puesto

Cargo: Lavandera

VII. Educación formal requerida

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Formación básica		
Bachiller		
Estudiante universitario	Ciencias Básicas	
Tecnólogo		
Título 3er nivel		
Post grado:		
Diplomado		
Maestría		
Doctorado		

VIII. Capacitación adicional

No aplica

IX. Conocimientos académicos

No aplica

X. Conocimientos informativos requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.		X
Naturaleza del área o departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de área de trabajo.	X	
Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.		X

XI. Destrezas específicas requeridas

Destrezas Específicas	Detalle	Grado Requerido	Comportamientos	Requerimiento Selección	Requerimiento Capacitación
Dinamismo – energía	Habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes.	A	Tiene mucho dinamismo y energía para trabajar en situaciones cambiantes.	X	
Iniciativa – Autonomía	Rápida ejecutividad ante pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad.	C	Puede actuar para resolver los pequeños problemas que surgen cada día.	X	
Productividad	No espera que los superiores le fijen una meta, cuando el momento llega, ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella.	C	Cumple con los objetivos de productividad establecida de acuerdo a lo esperado.	X	X

XII. Destrezas/habilidades generales o cardinales

Destrezas /habilidades generales	Definición	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Calidad de trabajo	Excelencia en el trabajo a realizar, demostrar constantemente el interés en aprender.	X	
Flexibilidad	Disposición para adaptarse fácilmente. Capacidad para trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.	X	
Autocontrol	Capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar acciones negativas.	X	X

XIII. Experiencia laboral requerida (marque x)

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	Tres meses <input checked="" type="checkbox"/> Seis meses <input type="checkbox"/> Un año <input type="checkbox"/> Uno a tres años <input checked="" type="checkbox"/> Tres a cinco años <input type="checkbox"/> Más de cinco años <input type="checkbox"/>
2.Experiencia en instituciones similares	
2. Experiencia en puestos similares	
3.Tiempo de adaptación al puesto	3 meses

Fecha de elaboración	Octubre, 2019
Realizado por:	Rosita Calle
Validado por:	Valeria Álvarez Luna

Levantamiento de Perfiles por Competencias

I. Identificación del cargo

Nombre del Puesto:	Cocinera
Nombre del Ocupante del puesto:	Ana Jaya
Nombre del puesto superior inmediato:	Asistente Administrativa
Nombre del superior inmediato:	Valeria Álvarez Luna
Departamento al que pertenece:	Servicios generales
Fecha de elaboración:	Octubre, 2019

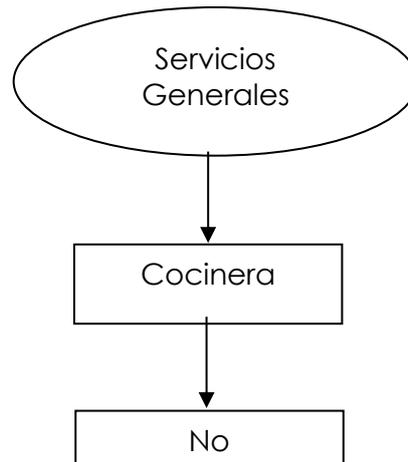
II. Defina la misión del puesto

Brindar los servicios de alimentación al personal que labora en la clínica, así como también, a los pacientes que ingresan al centro de salud y necesitan de cuidados alimentarios.

III. Dimensión

Cargo:	Cocinera
No. subordinados:	0
Dimensiones económicas:	Salario fijo
Dimensiones materiales:	Cocineta, gas, utensilios de cocina, ollas, vajilla (personal y pacientes), cubiertos (personal y pacientes), extractor de olores, muebles de cocina, tostadora, microondas, mesa, refrigeradora, sillas, manteles, licuadora, electrodomésticos, artículos de limpieza, cocina (espacio), vestimenta(ropa) adecuada, alimentos perecibles y no perecibles, teléfono, cuaderno, esferos.

IV. Organigrama del puesto



V. Listado de actividades e identificación de las actividades esenciales

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Cocción de alimentos para el personal de la clínica.	5	1	3	8
2	Cocción de alimentos para pacientes.	5	1	3	8
3	Lavado de vajillas y limpieza de utensilios de cocina.	5	1	1	6
4	Servicio de menú en las habitaciones de los pacientes.	4	2	3	10
5	Limpieza diaria del área de cocina y cafetería.	5	1	1	6
6	Atención personal de farmacia en servicios alimenticios.	5	1	3	8
7	Compra de alimentos.	3	3	1	6

VI. Actividades esenciales

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Servicio de menú en las habitaciones de los pacientes.	4	2	3	10
2	Cocción de alimentos para los pacientes.	5	1	3	8
3	Cocción de alimentos para el personal de la clínica.	5	1	3	8
4	Atención personal de farmacia en servicios alimenticios.	5	1	3	8
5	Limpieza diaria del área de cocina y cafetería.	5	1	1	6

Perfil del puesto

Cargo: Cocinera

VII. Educación formal requerida

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Formación básica		
Bachiller		
Estudiante universitario		
Tecnólogo	En Gastronomía	Manejo y preparación correcta de alimentos. Formas de conservar los alimentos.
Título 3er nivel		
Post grado:		
Diplomado		
Maestría		
Doctorado		

VIII. Capacitación adicional

Capacitación	Número de horas
Atención a clientes	2-4 horas

IX. Conocimientos académicos

Actividad Esencial	Conocimientos académicos /técnicas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Servicio de menú en las habitaciones de los pacientes.	Servicio a clientes.	X	
Cocción de alimentos para los pacientes.	Correcta preparación de alimentos.	X	
Cocción de alimentos para el personal que labora en la clínica.	Correcta preparación de alimentos.	X	
Atención personal de farmacia en servicios alimenticios.	Correcta preparación de alimentos.	X	
Limpieza diaria del área de cocina y cafetería.	Técnicas de limpieza.	X	X

X. Conocimientos informativos requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	X	X
Naturaleza del área o departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de área de trabajo.	X	
Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución.		X

XI. Destrezas específicas requeridas

Destrezas Específicas	Detalle	Grado Requerido	Comportamientos	Requerimiento Selección	Requerimiento Capacitación
Dinamismo – energía	Habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes.	A	Tiene mucho dinamismo y energía para trabajar en situaciones cambiantes.	X	
Tolerancia a la presión	Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.	A	Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.	X	
Responsabilidad	Preocupación por el cumplimiento de lo asignado; está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.	A	Desempeña su tarea con dedicación, tratando de cumplir tanto con los plazos y la calidad requerida para alcanzar el mejor resultado posible.	X	

XII. Destrezas/habilidades generales o cardinales

Destrezas /habilidades generales	Definición	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Compromiso	Sentir como propios los objetivos, prevenir y superar obstáculos que interfieren en el logro de objetivos.	X	
Perseverancia	Constancia en la ejecución de los propósitos.	X	
Autocontrol	Capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar acciones negativas.	X	X

XIII. Experiencia laboral requerida (marque x)

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	Tres meses _____ Seis meses ____X____ Un año _____ Uno a tres años _____ Tres a cinco años _____ Más de cinco años _____
2.Experiencia en instituciones similares	X
2. Experiencia en puestos similares	X
3.Tiempo de adaptación al puesto	3 meses

Fecha de elaboración	Octubre, 2019
Realizado por:	Ana Jaya
Validado por:	Valeria Álvarez Luna

Levantamiento de Perfiles por Competencias

I. Identificación del cargo

Nombre del Puesto:	Conserje – limpieza
Nombre del Ocupante del puesto:	Geovany Zhicay
Nombre del puesto superior inmediato:	Asistente Administrativa
Nombre del superior inmediato:	Valeria Álvarez Luna
Departamento al que pertenece:	Servicios generales
Fecha de elaboración:	Octubre, 2019

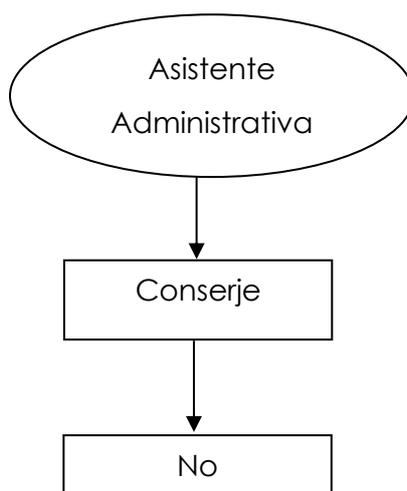
II. Defina la misión del puesto

Velar por el mantenimiento y limpieza de todas las partes de la clínica, procurando que las áreas se mantengan en perfecto estado de pulcritud.

III. Dimensión

Cargo:	Conserje
No. subordinados:	0
Dimensiones económicas:	Salario fijo
Dimensiones materiales:	Escoba, recogedor, recipiente para agua, guantes, mascarillas, trapeador, materiales de limpieza y desinfección, fundas, lavadora, secadora.

IV. Organigrama del puesto



V. Listado de actividades e identificación de las actividades esenciales

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Limpieza de las áreas físicas de la clínica.	5	5	2	15
2	Realización de pedidos oportunos de los diversos materiales de limpieza.	2	4	2	10
3	Limpieza y mantenimiento de diferentes consultorios.	5	5	1	10
4	Desalojo de desechos.	5	5	2	15
5	Clasificación de residuos.	5	3	1	8

VI. Actividades esenciales

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Limpieza de las áreas físicas de la clínica.	5	5	2	15
2	Sacado de desechos.	5	5	2	15
3	Limpieza y mantenimiento de diferentes consultorios.	5	5	1	10
4	Realización de pedidos oportunos de los diversos materiales de limpieza.	2	4	2	10
5	Clasificación de residuos.	5	3	1	8

Perfil del puesto

Cargo: Conserje

VII. Educación formal requerida

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Formación básica		
Bachiller	Ciencias básicas	
Estudiante universitario		
Tecnólogo		
Título 3er nivel		
Post grado:		
Diplomado		
Maestría		
Doctorado		

VIII. Capacitación adicional

Capacitación	Número de horas
Manejo de desechos	3 horas

IX. Conocimientos académicos

No aplica

X. Conocimientos informativos requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Naturaleza del área o departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques del área de trabajo.	X	
Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.		X
Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución.		X

XI. Destrezas específicas requeridas

Destrezas Específicas	Detalle	Grado Requerido	Comportamientos	Requerimiento Selección	Requerimiento Capacitación
Dinamismo – energía	Habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes.	A	Tiene mucho dinamismo y energía para trabajar en situaciones cambiantes.	X	
Iniciativa – Autonomía	Rápida ejecutividad ante pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad.	C	Puede actuar para resolver los pequeños problemas que surgen cada día.	X	
Productividad	No espera que los superiores le fijen una meta, cuando el momento llega ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella.	C	Cumple con los objetivos de productividad establecida de acuerdo a lo esperado.	X	X

XII. Destrezas/habilidades generales o cardinales

Destrezas /habilidades generales	Definición	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Calidad de trabajo	Excelencia en el trabajo a realizar, demostrar constantemente el interés en aprender.	X	
Flexibilidad	Disposición para adaptarse fácilmente. Capacidad para trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.	X	
Autocontrol	Capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar acciones negativas.	X	X

XIII. Experiencia laboral requerida (marque x)

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	Tres meses <input checked="" type="checkbox"/> _____ Seis meses _____ Un año _____ Uno a tres años _____ Tres a cinco años _____ Más de cinco años _____
2.Experiencia en instituciones similares	X
2. Experiencia en puestos similares	
3.Tiempo de adaptación al puesto	1 meses

Fecha de elaboración	Octubre, 2019
Realizado por:	Geovany Zhicay
Validado por:	Valeria Álvarez Luna

Levantamiento de Perfiles por Competencias

I. Identificación del cargo

Nombre del Puesto:	Guardia
Nombre del Ocupante del puesto:	Juan Díaz
Nombre del puesto superior inmediato:	Asistente Administrativa
Nombre del superior inmediato:	Valeria Álvarez Luna
Departamento al que pertenece:	Seguridad
Fecha de elaboración:	Octubre, 2019

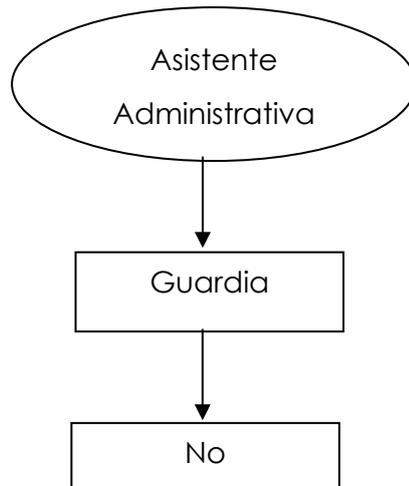
II. Defina la misión del puesto

Brindar los servicios de cuidado y protección a la clínica, a todo el personal y a los equipos de manera integral.

III. Dimensión

Cargo:	Guardia
No. subordinados:	0
Dimensiones económicas:	Sueldo fijo
Dimensiones materiales:	Arma, equipo de protección, radio, libreta, esfero.

IV. Organigrama del puesto



V. Listado de actividades e identificación de las actividades esenciales

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Vigila entrada y salida de las personas.	5	4	4	21
2	Está pendiente ante cualquier percance que se presente en la clínica.	5	4	4	21
3	Presenta reportes semanales a la asistente administrativa.	3	4	4	19
4	Inspecciona cada área de la clínica.	5	4	4	21

VI. Actividades esenciales

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Vigila entrada y salida de las personas.	5	4	4	21
2	Está pendiente ante cualquier percance que se presente en la clínica.	5	4	4	21
3	Inspecciona cada área de la clínica.	5	4	4	21
4	Presenta reportes semanales a la asistente administrativa.	3	4	4	19

Perfil del puesto

Cargo: Guardia

VII. Educación formal requerida

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Formación básica		
Bachiller		
Estudiante universitario	Ciencias Básicas	Seguridad, defensa, primeros auxilios.
Tecnólogo		
Título 3er nivel		
Post grado: Diplomado		
Maestría		
Doctorado		

VIII. Capacitación adicional

Capacitación	Número de horas
Seguridad	40 horas
Defensa	30 horas
primeros auxilios	120 horas

IX. Conocimientos académicos

No aplica

X. Conocimientos informativos requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	X	X
Naturaleza del área o departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques del área de trabajo.	X	
Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.		X

XI. Destrezas específicas requeridas

Destrezas Específicas	Detalle	Grado Requerido	Comportamientos	Requerimiento Selección	Requerimiento Capacitación
Dinamismo – energía	Habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes.	A	Tiene mucho dinamismo y energía para trabajar en situaciones cambiantes.	X	
Modalidades de contacto	Capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación.	B	Demuestra seguridad para expresar sus opiniones, con claridad y precisión	X	
Responsabilidad	Asociada al compromiso de las personas para realizar las tareas encomendadas.	A	Desempeña las tareas con dedicación, tratando de cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida.	X	

XII. Destrezas/habilidades generales o cardinales

Destrezas /habilidades generales	Definición	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Calidad de trabajo	Excelencia en el trabajo a realizar. Demostrar constantemente el interés en aprender.	X	
Flexibilidad	Disposición para adaptarse fácilmente. Capacidad para trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.	X	
Autocontrol	Capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar acciones negativas.	X	X

XIII. Experiencia laboral requerida (marque x)

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	Tres meses _____ Seis meses _____X_____ Un año _____ Uno a tres años _____ Tres a cinco años _____ Más de cinco años _____
2.Experiencia en instituciones similares	
2. Experiencia en puestos similares	X
3.Tiempo de adaptación al puesto	3 meses

Fecha de elaboración	Octubre, 2019
Realizado por:	Juan Díaz
Validado por:	Valeria Álvarez Luna

4.4. Presentación

En el cantón Gualaceo, a los 30 días del mes de enero se realizó oficialmente la entrega del documento Manual de Perfiles por Competencia para la Clínica Santa Bárbara, Clinsabar Cía. Ltda. en presencia del Gerente, Dr. Jorge Bravo Ávila, quien se compromete a realizar la comunicación, con el fin de lograr que los funcionarios visibilicen de manera clara las actividades a desarrollarse en cada puesto de trabajo.

4.5. Conclusión

En el Manual de Perfiles por Competencias se reflejan las actividades, conocimientos, destrezas y experiencia que es indispensable tomar en cuenta a la hora de contratar para un puesto específico. Al disponer de un Manual dentro de la Clínica, brinda más beneficio al área administrativa, debido a que desempeñan funciones técnicas, y en algunos casos son repetitivas.

Mientras tanto, en el departamento médico, se requiere más del conocimiento propio, ya que cada paciente presenta enfermedades distintas.

Conclusiones Generales:

El presente trabajo fue realizado en la Clínica Santa Bárbara Clinsabar Cía. Ltda. del cantón Gualaceo; en la que la recolección de la información se obtuvo mediante diversos talleres con cada experto según las áreas existentes en la Clínica, la herramienta que se utilizó fue el MPC (Modelo de Perfiles por competencias) de Alfredo Paredes & Asociados y también para la selección de las competencias y destrezas se tomó del diccionario de gestión por competencias de Martha Alles.

La Clínica tiene el firme compromiso de otorgar servicios integrales de calidad, con personal altamente calificado y con tecnología avanzada. El recurso humano es primordial para el buen funcionamiento, por ende, se requiere de motivación, capacitación y un adecuado proceso de selección que permita a la empresa un crecimiento sostenible. Por lo que, disponer de un personal idóneo, es una ventaja competitiva sostenible en el tiempo que permite crear un blindaje estratégico dentro de un mercado competitivo.

La elaboración del Manual de Perfiles por Competencias es trascendental para la Clínica, dado que es un documento en el que se engloban los perfiles de cada puesto, permite direccionar y coordinar estrategias funcionales, asimismo tener claridad y delimitar las actividades que desarrolla el personal para evitar duplicidad.

El MPC (Manual de Perfiles por Competencias) contribuye de manera eficiente y permite un control del modelo de gestión por competencias, generando un conocimiento profundo de las actividades y mayor productividad; la aplicación de esta herramienta permite reducir tiempo y costos.

Los expertos de cada área levantaron la información de cada uno de los cargos, previamente fueron capacitados y se les dio a conocer la importancia de dicho Manual de Perfiles por Competencias, con el fin de contar con un mayor interés y comprensión por parte de los participantes, de esta manera se busca la obtención de resultados sin sesgos.

Un Manual de Perfiles por Competencia contribuye, orienta a que las actividades se realicen de manera correcta, debido a que la salud del paciente es primordial; por ende, la sociedad exige personal eficiente que brinde una buena atención, tenga conocimientos, destrezas y experiencia en cada una de las áreas.

Recomendaciones:

Continuar con los procesos estructurados en cada una de las áreas, para el correcto funcionamiento de la Clínica y que a la vez permita ofrecer servicios de calidad, priorizando el bienestar de cada uno de los pacientes.

Dar a conocer el Manual de Perfiles por Competencia a todo el personal y en caso de nuevas contrataciones, de manera que facilite y permita tener claridad a los funcionarios cuáles son las actividades que deben desempeñar en cada uno de los puestos de trabajo.

Realizar capacitaciones continuamente para mejorar el desempeño tanto del área médica como del área administrativa, realizar evaluaciones de desempeño de 90ª ya que la Clínica no posee un departamento de talento humano, de forma que permita identificar las fortalezas y debilidades de los funcionarios y poder contrarrestar con capacitaciones.

Implementar el organigrama propuesto (anexo # 1), se encuentra actualizado y desagregado. Es un organigrama vertical y específico que permite identificar de manera clara la estructura orgánica.

Exponer la misión, visión y los valores de la Clínica, porque son los pilares en los que se debe desempeñar, permite cumplir con las metas y así también le dará prestigio.

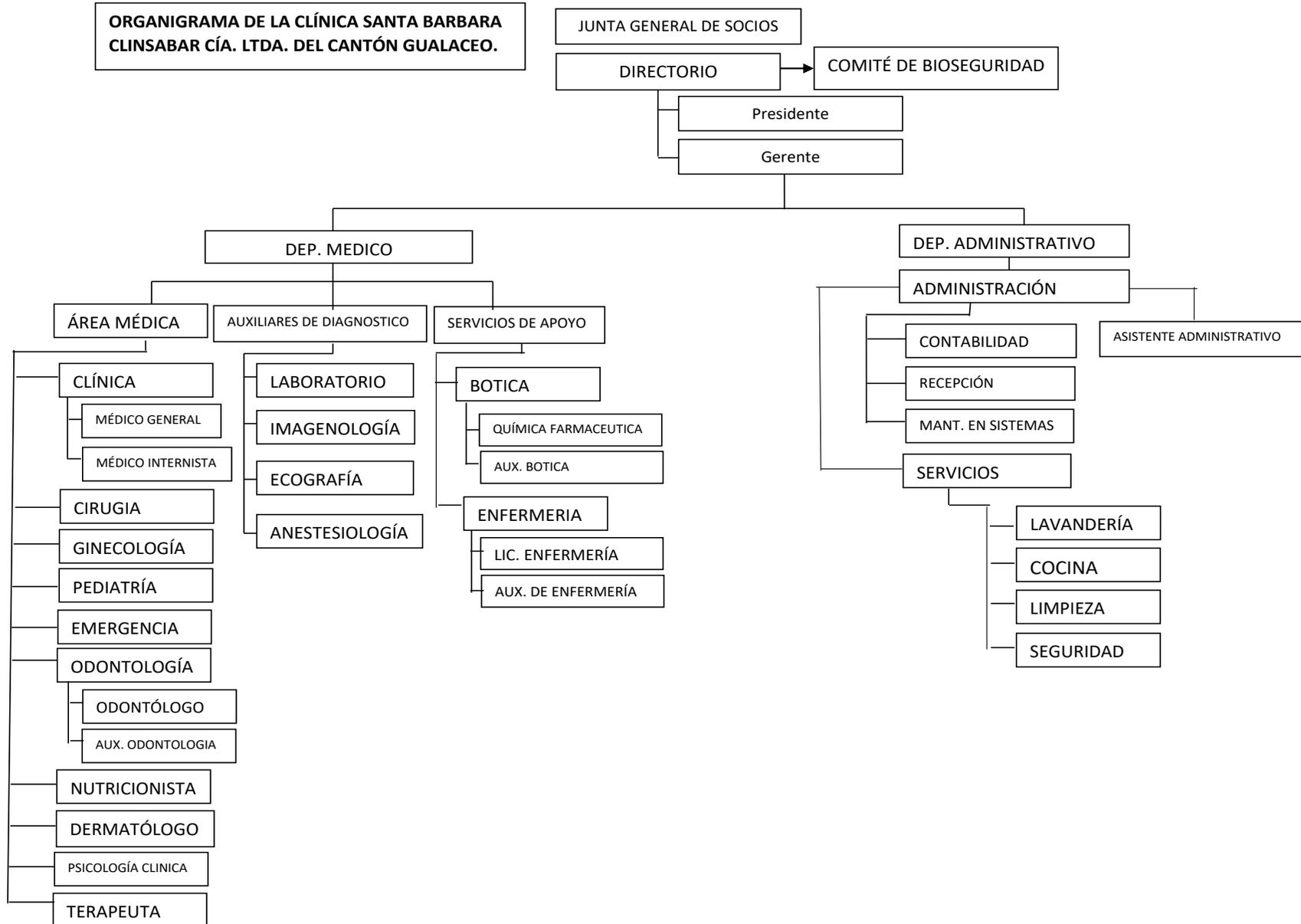
Diseñar e implementar un sitio web, en donde se de a conocer cada uno de los servicios que ofrece y así familiarizarse con los pacientes, de tal forma que se les permite el acceso y visibilidad en el momento que deseen. Esto generará una mayor credibilidad y un impacto positivo para el prestigio de la Clínica.

Bibliografía

- Alles. (2007). *Desarrollo del Talento Humano basado en competencias*.
- Blanco, Encinosa, & Lazaro. (2008). *Manuales de Procedimientos y el Control Interno: Una Necesaria Interrelación*.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. En I. Chiavenato, *El capital humano de las organizaciones*. Atlas, S.A.
- Godoy, M. y. (2012). *El Talento Humano: Un Capital Intangible que Otorga Valor en las Organizaciones (Human Talent: An Intangible Capital that Gives Value in Organizations)*. *International Journal of Good Conscience*. Abril, 7(1), 57–67. Retrieved from . Obtenido de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/37757311/7157-67-1.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1557451512&Signature=iHDecNeQmcQ8DOVkiZ%2Btj8BnjN4%3D&response-content-disposition=inline%3Bfilename%3Dtalento_de_organizacion.pdf
- Paredes. (2008). *La Gestión del Talento Humano por Competencias – Alfredo Paredes y Asociados*. Retrieved May 10, 2019, from. Obtenido de http://www.alfredoparedesyasociados.com/hr_analytics-2/
- Valencia, M. E. (sept de 2005). http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232005000300002.
- Vallejos, O. y. (2017). *Prácticas de Gestión Humana de la Empresa P.S.I. Productos y Servicios de Ingeniería*.

Anexos

Anexo 1: Nuevo organigrama



Anexo 2: Presentación del Manual de Perfiles por Competencias al Gerente de la Clínica.



LEVANTAMIENTO DE PERFILES POR COMPETENCIAS

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del Puesto:	
Nombre del Ocupante del puesto	
Nombre del Puesto Superior Inmediato:	
Nombre del superior inmediato:	
Departamento al que pertenece:	
Fecha de elaboración:	

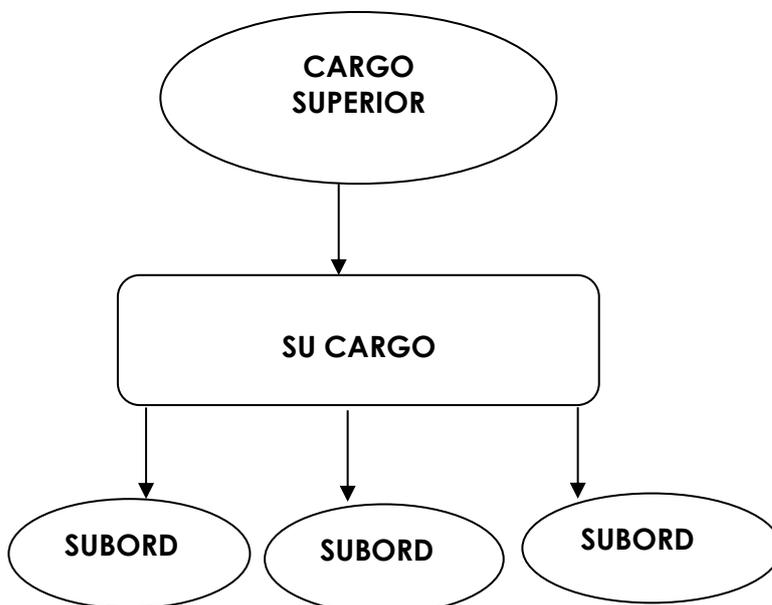
II. Defina la MISIÓN del puesto

Para facilitar la definición de la misión del puesto, no es más que preguntar al dueño del puesto: ¿Para qué existe el puesto?

III. DIMENSION

CARGO:	Nombre de cargo
No. SUBORDINADOS:	2
DIMENSIONES ECONÓMICAS:	Salario fijo o Factura
DIMENSIONES MATERIALES:	Materiales que utiliza para su trabajo

IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



V. LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1					
2					
3					
4					
5					

VI. ACTIVIDADES ESENCIALES

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1					
2					
3					
4					
5					

PERFIL DEL PUESTO

CARGO:

VII: EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Establecer la educación formal y capacitación adicional requerida para el desempeño del puesto; no se refiere a la educación de los ocupantes actuales del puesto (educación básica, tercer o cuarto nivel de estudio).

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Formación básica		
Bachiller		
Estudiante universitario		
Tecnólogo		
Título 3er nivel		
Post Grado:		
Diplomado		
Maestría		
Doctorado		

VIII. CAPACITACIÓN ADICIONAL

Son cursos, seminarios, pasantías que ayudan a desempeñar eficientemente un cargo. Conocimientos que no se dan en la preparación académica.

Capacitación	Número de horas

IX. CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS

Diferentes conocimientos de **técnicas** necesarias para la ejecución del puesto. Se determina si estos conocimientos serán requerimiento de selección o de capacitación.

Actividad Esencial	Conocimientos académicos/técnicas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación

GUÍA PARA IDENTIFICAR CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS

Áreas de conocimientos informativos	Descripción	Orden de Prioridad	Especifique
1. Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.		
2. Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.		
3. Mercado / entorno.	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.		
4. Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.		
5. Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.		
6. Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.		
7. Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución.		
8. Proveedores / Contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.		
9. Otros Grupos	Conocimiento de personas/ grupos como: socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.		
10. Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.		

X. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

Conocimientos generales que se involucran al puesto (clientes, leyes, clientes internos,) y en la descripción, como estos conocimientos influyen para la ejecución del cargo.

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación

XI DESTREZAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS

Estas destrezas se determinan directamente de las actividades esenciales del puesto. Son aquellas que tienen directa relación con el puesto.

Destrezas Específicas	Detalle	Grado Requerido	Comportamientos	Requerimiento Selección	Requerimiento Capacitación

XII. DESTREZAS/HABILIDADES GENERALES O CARDINALES

Son aquellas, que son tan relevantes, que una empresa desea que todo su personal las posea y desarrolle. (Compromiso, ética, prudencia, justicia, fortaleza) Diccionario.

Destrezas /habilidades generales	Definición	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación

XIII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA (marque x)

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	Tres meses _____ Seis meses _____ Un año _____ Uno a tres años _____ Tres a cinco años _____ Más de cinco años _____
2.Experiencia en instituciones similares	
2. Experiencia en puestos similares	
3.Tiempo de adaptación al puesto	

Fecha de elaboración	
Realizado por:	
Validado por:	

Doctora María Elena Ramírez Aguilar, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay

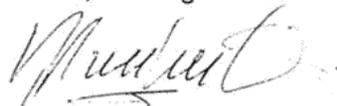
CERTIFICA:

Que, el Consejo de Facultad de Ciencias de la Administración, en sesión del 31 de julio de 2019, conoció y aprobó la solicitud para la realización del trabajo de titulación y el respectivo protocolo presentado por:

Estudiantes: Sonia Beatriz Chuñir Tibillin con código 77740 y Mercy Lorena Tigsi Lituma con código 77579
Tema: **Manual de perfiles por competencias para la Clínica Santa Bárbara Clinsabar Cía. Ltda. del Cantón Gualaceo**
Previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial
Director: Ing. Alvaro Alvarez Idrovo
Tribunal: Psic. María Isabel Arteaga Ortiz y Psic. Mario Moyano Moyano

Plazo de presentación del trabajo de titulación: El Consejo de Facultad resolvió establecer el plazo de seis meses para la presentación del trabajo de titulación concluido y calificado por el Director; este plazo se contará desde la fecha de aprobación del protocolo, esto es hasta el 31 de enero de 2020.

Cuenca, 1 de agosto de 2019



Dra. María Elena Ramírez Aguilar
Secretaria Abogada



Facultad de Ciencias de la Administración

SECRETARÍA



CONVOCATORIA

Por disposición de la Junta Académica de la escuela de Administración, se convoca a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación: Elaboración de un Manual de Funciones por competencias para la Clínica Santa Bárbara Clinsabar Cía. Ltda. del Cantón Gualaceo, presentado por los estudiantes Chuñir Tibillin Sonia Beatriz con código 77740 y Tigsi Lituma Mercy Lorena con código 77579, previa a la obtención del título de Ingeniera Comercial, para el día, Lunes, 15 de julio de 2019 a las 18h00 en el Aula Adrián Domínguez.

Tomar en cuenta que posterior a la sustentación del Diseño del Trabajo de Titulación, por ningún concepto se puede realizar modificaciones ni cambios en los documentos; únicamente, en caso de diseño aprobado con modificación, el Director adjuntará al esquema un oficio indicando que se procede con los cambios sugeridos.

Cuenca, 21 de junio de 2019

Dra. María Elena Ramírez Aguilar
Secretaria de la Facultad

Ing. Alvaro Alvarez Idrovo

Psic. Isabel Arteaga Ortiz

Psic. Mario Moyano Moyano



Cuenca, 7 de Junio de 2019
Oficio: EA-2092-2019-UDA

Ingeniero
OSWALDO MERCHÁN MANZANO
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
Su despacho.

De nuestra consideración:

La Junta Académica de la Escuela de Administración, en relación a la Denuncia/Protocolo de Trabajo de Titulación, presentado por Chuñir Tibillín Sonia Beatriz con código 77740, y Tigsí Lituma Mercy Lorena con código 77579, con el tema: "Elaboración de un Manual de Funciones por competencias para la Clínica Santa Bárbara Clinsabar Cía. Ltda. del Cantón Gualaceo", informa que, este trabajo cumple con la metodología propuesta en la "Guía para elaboración y presentación de la denuncia/ protocolo de trabajo de titulación"

Director: Ing. Álvaro Álvarez

Tribunal sugerido: Ing. Isabel Arteaga
Ing. Mario Moyano

Atentamente,

ING. MARÍA JOSÉ GONZÁLEZ CALLE,
Coordinadora de la Junta de Administración
Universidad del Azuay

1. FECHA DE RECEPCIÓN DE PROTOCOLO: 06-06-2019 FIRMA: 

2. REVISIÓN DE ESTADO ACADÉMICO DEL ALUMNO:

NOMBRE: Sonia Beatriz Ghurín Zibillín

CÓDIGO: 77740

CARRERA: Administración de Empresas

FECHA DE INICIO DE ESTUDIOS: 16 Marzo/2015

FECHA CULMINACIÓN DE ESTUDIOS: No termina

HOMOLOGACIONES: si CARRERA PROCEDENTE: _____

CONVALIDACIONES: NO UNIVERSIDAD PROCEDENTE: _____

FECHA DE ESTA REVISIÓN: 10 Junio/2019 FIRMA: 

DE: DRA. MARÍA ELENA RAMÍREZ, SECRETARIA

ASUNTO: ENVÍO DE PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

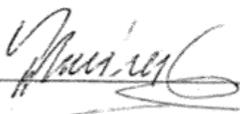
PARA: JUNTA ACADÉMICA DE LA CARRERA DE Administración

TÍTULO A OTORGARSE: Ingeniera Comercial

Observación:

Fecha de revisión: 11/ junio /2019

FIRMA:



TÍTULO DEL TRABAJO: _____

REALIZADO EN EL CURSO DE METODOLOGÍA: SI NO

FECHA DE APROBACIÓN DEL CONSEJO DE FACULTAD: _____

DIRECTOR: _____

TRIBUNAL: _____

Certificado de Homologaciones
El secretario de la facultad de
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

CERTIFICA:

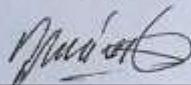
Que el alumno/a: 77740 CHUÑIR TIBILLIN SONIA BEATRIZ
con número de cédula 0106833072
de la escuela de ADMINISTRACION DE EMPRESAS
ha realizado las siguientes homologaciones:

CICLO MAR/2019 - JUL/2019

Materias del pensum de estudios	# Créd	Nota	Materias utilizadas para la homologación	# Créd	Materias utilizadas para la homologación	# Créd	Fecha del Consejo
0026 LENGUAJE INSTRUMENTAL II	3	33.05	EXTRA07 LENGUAJE INSTRUMENTAL	3			13/02/2019

Total créditos homologa: 3

Cuenca, 10 de junio de 2019



Secretario

 UNIVERSIDAD
DEL AZUAY
Facultad de Ciencias de la Administración
SECRETARÍA

1. FECHA DE RECEPCIÓN DE PROTOCOLO: _____ FIRMA _____

2. REVISIÓN DE ESTADO ACADÉMICO DEL ALUMNO:

NOMBRE: Lenyferencia Ziguí Lituma

CÓDIGO: 77579

CARRERA: Administración de Empresas

FECHA DE INICIO DE ESTUDIOS: 16 Marzo/2015

FECHA CULMINACIÓN DE ESTUDIOS: No termina

HOMOLOGACIONES: CARRERA PROCEDENTE _____

CONVALIDACIONES: NO UNIVERSIDAD PROCEDENTE: _____

FECHA DE ESTA REVISIÓN: 10 Junio/2019 FIRMA: PG

DE: DRA. MARÍA ELENA RAMÍREZ, SECRETARIA

ASUNTO: ENVÍO DE PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

PARA: JUNTA ACADÉMICA DE LA CARRERA DE Administración

TÍTULO A OTORGARSE: Ingeniera Comercial

Observación:

Fecha de revisión: 11 Junio/2019

FIRMA:

[Firma]

TÍTULO DEL TRABAJO: _____

REALIZADO EN EL CURSO DE METODOLOGÍA: SI NO

FECHA DE APROBACIÓN DEL CONSEJO DE FACULTAD: _____

DIRECTOR: _____

TRIBUNAL: _____

Certificado de Homologaciones
El secretario de la facultad de
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
CERTIFICA:

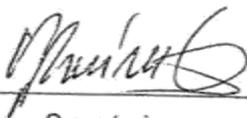
Que el alumno/a: 77579 TIGSI LITUMA MERCY LORENA
con número de cédula 0105528947
de la escuela de ADMINISTRACION DE EMPRESAS
ha realizado las siguientes homologaciones:

PERIODO SEP/2018 - FEB/2019

Materias del pensum de estudios	# Créd	Nota	Materias utilizadas para la homologación	# Créd	Materias utilizadas para la homologación	# Créd	Fecha del Consejo
0033 HUMANISMO CRISTIANO (3 CREDITOS)	3	46.00	EXTRA02 HUMANISMO CRISTIANO (3 CREDITOS)	3			19/12/2018

Total créditos homologa: 3

Cuenca, 10 de junio de 2019



Secretario

 UNIVERSIDAD
DEL AZUAY
Facultad de Ciencias de la Administración
SECRETARÍA

ACTA
SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

1. Nombre del estudiante: Chuñir Tibillin Sonia Beatriz y Tigsi Lituma Mercy Lorena
2. Código: 77740 y 77579 respectivamente
3. Director sugerido: Ing. Alvaro Alvarez Idrovo
4. Codirector (opcional): _____
5. Tribunal: Psic. Isabel Arteaga Ortiz e Psic. Mario Moyano Moyano
6. Título propuesto: Elaboración de un Manual de Funciones por competencias para la Clínica Santa Bárbara Clinsabar Cía. Ltda. del Cantón Gualaceo
7. Aceptado sin modificaciones: _____
8. Aceptado con las siguientes modificaciones:

CAMBIO "TITULO"

CAMBIO DE OBJETIVO 1 Y SUPRIME EL 2

9. No aceptado
10. Justificación:

Tribunal


Ing. Alvaro Alvarez Idrovo


Psic. Isabel Arteaga Ortiz


Psic. Mario Moyano Moyano


Srta. Chuñir Tibillin Sonia Beatriz


Srta. Tigsi Lituma Mercy Lorena

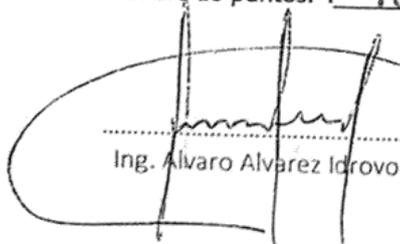
Dra. María Elena Ramírez Aguilar
Secretaría de la Facultad

RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN
 (Tribunal)

1. Nombre del estudiante: Chuñir Tibillin Sonia Beatriz y Tigsi Lituma Mercy Lorena
2. Código: 77740 y 77579 respectivamente
3. Director sugerido: Ing. Alvaro Alvarez Idrovo
4. Codirector (opcional):
5. Título propuesto: Elaboración de un Manual de Funciones por competencias para la Clínica Santa Bárbara Clinsabar Cía. Ltda. del Cantón Gualaceo
6. Revisores tribunal: Psic. Isabel Arteaga Ortiz e Psic. Mario Moyano Moyano

	Cumple	No cumple
Problemática y/o pregunta de investigación		
1. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	✓	
2. ¿Tiene relevancia profesional y social?	✓	
Objetivo general		
3. ¿Concuerda con el problema formulado?	✓	
4. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	✓	
Objetivos específicos		
5. ¿Permiten cumplir con el objetivo general?	✓	
6. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	✓	
Metodología		
7. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	✓	
8. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	✓	
9. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	✓	
10. ¿Las técnicas planteadas están de acuerdo con el tipo de investigación?	✓	
Resultados esperados		
11. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	✓	
12. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?	✓	
13. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	✓	
14. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	✓	

Nota sobre 10 puntos: : 10


 Ing. Alvaro Alvarez Idrovo


 Psic. Isabel Arteaga Ortiz


 Psic. Mario Moyano Moyano



Cuenca, 17 de julio de 2019

Ingeniero

Oswaldo Merchán

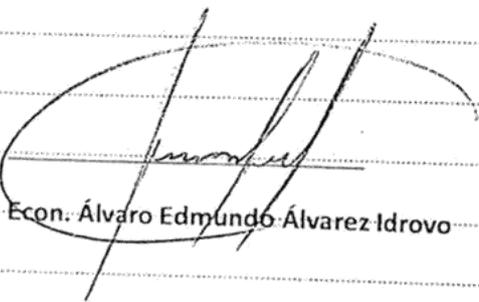
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración,

Yo, **Álvaro Edmundo Álvarez Idrovo** informo que he revisado las modificaciones sugeridas por el Consejo de Facultad al protocolo del trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingenieras Comerciales, denominado "Manual de perfiles por competencias para la Clínica Santa Barbara Clinsabar Cía. Ltda. del cantón Gualaceo", realizado por las estudiantes **Sonia Beatriz Chuñir Tibillin** con código estudiantil 77740 y **Mercy Lorena Tigsi Lituma**, con código estudiantil 77579. El trabajo cuenta con las modificaciones sugeridas, en cuanto a: título propuesto, modificación del primer objetivo específico, eliminación del segundo objetivo específico.

Sin otro particular, suscribo

Atentamente



Econ. **Álvaro Edmundo Álvarez Idrovo**



UNIVERSIDAD
DEL AZUAY



Escuela
Administración
de Empresas

Oficio Estudiante: Aprobación diseño

UNIVERSIDAD
DEL AZUAY
Escuela de
Administración
de Empresas
Página 2 de 2

Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

Cuenca, 05 de junio de 2019.

Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De nuestra consideración,

Estimado Señor Decano, nosotros Sonia Beatriz Chuñir Tibillin con C.I. 0106833072, código estudiantil 77740 y Mercy Lorena Tigsi Lituma con C.I. 0105528947, código estudiantil 77579; estudiantes de la Carrera de Administración de Empresas, solicitamos muy comedidamente a usted la aprobación del protocolo de trabajo de titulación con el tema "ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS PARA LA CLÍNICA SANTA BARBARA CLINSABAR CÍA. LTDA. DEL CANTÓN GUALACEO." previo a la obtención del título de Ingenieras Comerciales para lo cual adjunto la documentación respectiva.

Por la favorable acogida que brinde a la presente, anticipamos nuestro agradecimiento.

Atentamente:

Sonia Beatriz Chuñir Tibillin

Mercy Lorena Tigsi Lituma

Estudiantes de la Escuela de Administración de Empresas



Cuenca, 05 de junio de 2019

Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

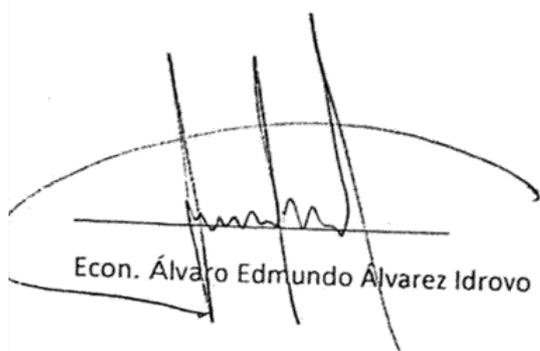
De mi consideración,

Yo, **Álvaro Edmundo Álvarez Idrovo** informo que he revisado el protocolo de trabajo de titulación elaborado previo a la obtención del título de Ingenieras Comerciales denominado, "ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS PARA LA CLÍNICA SANTA BARBARA CLINSABAR CÍA. LTDA. DEL CANTÓN GUALACEO.", realizado por las estudiantes Sonia Beatriz Chuñir Tibillin, con código estudiantil 77740 y Mercy Lorena Tigsi Lituma, con código estudiantil 77579, protocolo que, a mi criterio, cumple con los lineamientos y requerimientos establecidos por la carrera.

Por lo expuesto, me permito sugerir que sea considerado para la revisión y sustentación del mismo,

Sin otro particular, me suscribo.

Atentamente



Econ. Álvaro Edmundo Álvarez Idrovo

Cuenca, 05 de junio de 2019

Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Respetado Ingeniero,

Yo Jorge Bravo Ávila, Representante Legal de la empresa Clínica Santa Barbara Clinsabar Cía. Ltda., autorizo a las estudiantes *Sonia Beatriz Chuñir Tibillin* y *Mercy Lorena Tígsi Lituma* de la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad del Azuay, a realizar su trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial en la empresa, misma que ayudará a las estudiantes proporcionándole los documentos e información requerida para el desarrollo de su trabajo.

Sin otro particular me suscribo,

Atentamente



por:

Dr. Jorge Bravo Ávila
Gerente





UNIVERSIDAD
DEL AZUAY



Escuela
Administración
de Empresas

Protocolo de Trabajo de Titulación

ADM-RE-UST-45

Version 01

011.075.2017

Página 1 de 12

Lugar de Almacenamiento
F. Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en repositorio digital de la Universidad

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

MANUAL DE PERFILES POR COMPETENCIAS PARA LA
CLÍNICA SANTA BARBARA CLINSABAR CÍA. LTDA. DEL
CANTÓN GUALACEO.

Nombre de Estudiante(s):

Chuñir Tibillin Sonia Beatriz

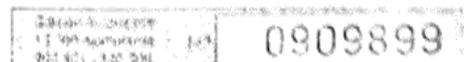
Tigsi Lituma Mercy Lorena

Director(a) sugerido(a):

Econ. Álvaro Edmundo Álvarez Idrovo.

Cuenca - Ecuador

2019



1. Datos Generales

1.1. Nombre del Estudiante

Chuñir Tibillin Sonia Beatriz - Tigsi Lituma Mercy Lorena

1.1.1. Código

Ua077740 – ua077579

1.1.2. Contacto

Chuñir Tibillin Sonia Beatriz

Teléfono:4193533

Celular:0939285961

Correo Electrónico: sonia_beatriz@es.uazuay.edu.ec

Tigsi Lituma Mercy Lorena

Teléfono:2173026

Celular:0984103251

Correo Electrónico: lorenatigsi.lituma@es.uazuay.edu.ec

1.2. Director Sugerido: Álvarez Idrovo, Álvaro Edmundo, Economista

1.2.1. Contacto:

Celular:0998279145

Correo Electrónico:alvaroalvarez333@gmail.com

1.3. Co-director sugerido:

1.3.1. Contacto:

1.4. Asesor Metodológico: Verdugo Cárdenas, Fabiola Priscila, Magister

1.5. Tribunal designado:

1.6. Aprobación:

1.7. Línea de Investigación de la Carrera:

11 Organización y dirección de empresas

1.7.1. Código UNESCO:5311.04 Organización de Recursos Humanos

1.7.2. Tipo de trabajo:

a) Proyecto de investigación

b) Investigación formativa

1.8. Área de Estudio:

Gestión de Talento Humano I

1.9. Título Propuesto:

Manual de perfiles por competencias para la Clínica Santa Barbara Clinsabar Cía.
Ltda. del cantón Gualaceo.

1.10. Subtítulo:

1.11. Estado del proyecto

Proyecto Nuevo

2. Contenido

2.1. Motivo de la Investigación:

El manual de perfiles por competencias es un documento formal que sirve como guía para mejorar el desempeño de los funcionarios y a su vez permite, tener un pleno conocimiento acerca de las actividades que debe cumplir cada cargo de la empresa, el evitar y eliminar actividades repetitivas e innecesarias, minimizar conflictos en las diferentes áreas, con el fin de disminuir la pérdida de tiempo y costos.

A su vez, contribuye a tener una empresa bien estructurada, porque dentro de ella se encuentra el organigrama y la descripción de las funciones de los cargos, de modo que permite mejorar la productividad tanto de manera individual y organización, porque los funcionarios estarán al tanto de las funciones que tienen que realizar.

2.2. Problemática

La Clínica Santa Barbara, Clinsabar Cía. Ltda. está ubicada en el cantón Gualaceo, lleva funcionando desde el año de 1986, mediante la fundación de un grupo de médicos que llegaron a dicho cantón a prestar sus servicios en una de las parroquias y vieron la necesidad de contar con un centro médico privado para brindar atención a los pacientes, hoy, con la misión de lograr satisfacer las necesidades de la colectividad de manera eficiente y eficaz. Al mismo tiempo, su visión es ser reconocidos como líderes en el sector de la salud con los más altos estándares y modernos equipos a disposición de la ciudadanía; con valores como el compromiso, integridad y servicio a la comunidad.

Actualmente, la Clínica no dispone de un departamento de talento humano por lo que dificulta tener un control adecuado de las funciones. La empresa cuenta con 31 cargos dentro de su organigrama, en el cual se visibilizan actividades de manera habitual. El no contar con un manual de perfiles por competencias establecido, genera que dentro de la empresa no exista una clara definición de las actividades que se deba desarrollar dentro de cada cargo y en consecuencia de esto, no existe una división clara de funciones.

La base teórica que se requerirá para esta investigación es Chiavenato (2007) en cuanto a Administración de recursos humanos; Moreno y Godoy (2012) importancia de los recursos humanos; Paredes (2008) manual de administración de recursos humanos por competencias; Blanco, Encinos y Lazaro (2008) manual de funciones; Alles (2008) con su herramienta manual de perfiles por competencias para el desarrollo del manual de funciones.

2.3. Pregunta de Investigación

1. ¿Cuál será la metodología para la elaboración del manual de perfiles por competencias?
2. ¿Cuáles son los factores determinantes para establecer el entorno de la empresa?

3. ¿Qué definiciones se necesitará para el desarrollo del marco teórico?
4. ¿Cuáles son los métodos de análisis de puestos para los cargos de la empresa?

2.4. Resumen

Tras tener presencia dentro de un mercado competitivo y saturado, muchas de las empresas han optado por implementar estrategias, que permita ganar más cuota de mercado, como por ejemplo: adquisición de modernas tecnologías, nuevas inversiones, entre otros, pero no se han dado cuenta que contar con un buen recurso humano permite crear ventajas competitivas, por ello es clave contar con un equipo de trabajo eficiente y productivo, es así que, se deberá asegurar que el equipo disponga de valores, conocimientos, habilidades necesarias para mejorar el desempeño en los diferentes puestos de trabajo, un análisis de puesto permite conocer lo que se requiere.

2.5. Estado del Arte y marco teórico

Estado del arte

Tras realizar un barrido bibliográfico de las tesis realizadas, se pudo conocer que existen una gran cantidad de estudios acerca de manuales de funciones para entidades públicas y privadas relacionadas con diferentes sectores económicos, pero existe carencia de estudios para clínicas y hospitales.

Dentro del sector de la salud es de gran importancia contar con un personal especializado, ya que el servicio lo exige.

Por consiguiente, se presentarán resultados de estudios que se han llevado a cabo en el sector de la salud, Martínez e Ibarra (2014) realizaron un manual orgánico funcional en la empresa pública Cruz Roja del Azuay; en la que se detectó falencias dentro del desarrollo de las actividades, ya que existían confusiones en las tareas a desarrollar, por lo tanto, fue necesario contar con un documento interno aprobado por el directorio en el que se detallen y se establezca un adecuado perfil, en el cual se tenga establecido las actividades que deben cumplir cada funcionario dentro de los diferentes puestos de trabajo.

Cuesta (2013), desarrolló un levantamiento de perfiles por competencias para el área 8 Sísig centro de salud Hospital San Sebastián; dando resultados como; la inexistencia de un manual de funciones, lo que generó que la empresa no cumpla con sus objetivos establecidos.

Marco Teórico

Recursos humanos

La unidad de talento humano o también reconocido como recurso humano dentro de las organizaciones, es esencial, aunque muchas de ellas no la toman de esa forma. Con el transcurso del tiempo, se han realizado cambios en cuanto a sus estructuras.

Chiavenato (2007) dice; la expresión "recursos humanos se refiere a las personas que forman parte de las organizaciones y que en ellas desempeñan diversas funciones" (pág. 20), pero es importante recalcar que así se cuente con tecnologías modernas se necesita de las personas, para que se encarguen de las actividades y operaciones.

Alles (2007) encontró que el manejo integral del capital humano se lo denomina como la administración de los recursos humanos y es de gran importancia, dentro de las empresas y a la vez para todas sus áreas. Hay herramientas que permiten reducir las malas decisiones en cuanto a la contratación de nuevo personal, y a su vez disminuir los niveles de rotación y la insatisfacción laboral.

La importancia de los recursos humanos en las organizaciones según Moreno y Godoy (2012) son:

Que una de las claves de las organizaciones, no está en la disminución de los costos de ciertas operaciones institucionales, sino más bien es contar con un grupo o un equipo de trabajo eficiente y productivo.

El recurso humano, con el paso del tiempo se convierte en valor para la organización, esto mediante, la obtención de los resultados fijados por la empresa y a su vez por la calidad de sus productos y servicios (pág. 58).

Para un buen desempeño y una correcta administración de los recursos humanos dentro de las organizaciones, se debería tener siempre presente que, dentro del proceso de contratación existen ciertas fases en la que se deberían poner énfasis, para empezar de forma correcta y con bases bien fundamentadas.

De la misma manera, el disponer de una correcta administración de los recursos humanos ayudará a medir la relación de causa y efecto en los diversos programas y políticas de los recursos humanos.

Análisis de puestos

Un análisis de puesto pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño. Por medio del análisis los puestos posteriormente se valoran y se clasifican para efectos de comparación. (Chiavenato, 2007).

En un análisis de puesto se ven los aspectos extrínsecos de los trabajadores y factores para analizar son:

- Educación necesaria
- Experiencia necesaria
- Iniciativa necesaria
- Aptitudes

Requisitos físicos

- Esfuerzo físico necesario
- Concentración visual necesaria
- Complexión física necesaria

Responsabilidades adquiridas

- Por supervisión de personal

- Por materias y equipo
- Por métodos y procesos
- Por dinero, títulos y documentos
- Por información confidencial
- Por información confidencial
- Por seguro a terceros

Condiciones de trabajo

- Ambiente de trabajo
- Riesgo de trabajo

Descripción de puestos

Según Chiavenato (2007) "es el conjunto de todas aquellas actividades desempeñadas por una única persona, que pueden ser consideradas en un concepto unificado y que ocupan un lugar formal en el organigrama"

Se trata de un proceso en el cual se detallan las tareas y actividades de los diversos puestos que existen en la organización. Para ello existen varios métodos como:

- Observación directa
- Método del cuestionario
- Método de la entrevista
- Métodos mixtos

Gestión por competencias

El manual de perfiles por competencias esta se basa en los siguientes objetivos.

- Identificar actividades esenciales del cargo
- Levantar perfiles por competencias (conocimientos, destrezas generales y destrezas específicas).
- Identificar que competencias se evaluarán en selección y cuales se desarrollarán con capacitación o en selección y capacitación.

Y a su vez, existen beneficios tras hacer el uso de esta herramienta. Según Paredes (2008) citado por Cuesta (2013), los beneficios son:

- El proceso de selección es más rápido.
- Proporciona insumos para el sistema de capacitación, entrenamiento y desarrollo.
- Proporciona insumos para el sistema de evaluación y retroalimentación de rendimiento.
- Permite establecer criterios de rendimiento y modelos de competencias para roles, áreas/departamentos, grupos ocupacionales e incluso modelos de competencias.
- Para actualizar; las tareas esenciales de los puestos, criterios de rendimiento y los perfiles de competencias, se puede realizar periódicamente sin que se eleve los costos, debido a la cobertura (15 puestos en solo taller).
- Permite conocer de una manera más clara las expectativas de rendimiento de los puestos.



- Materializa la participación de los miembros de la organización por competencias.
- Se genera credibilidad y compromiso del personal hacia la gestión de competencias.

Manual de funciones

Buscando obtener la mejor forma de administración y a la vez al tener en cuenta que los trabajadores forman parte fundamental de las organizaciones, se ve la necesidad de contar con un personal idóneo, el mismo que desarrolle sus actividades de manera productiva y eficiente, es por ello que, Ocampo y Vallejos (2017) dicen; las organizaciones buscan adaptarse a los cambios de la sociedad y en cuanto a las nuevas tendencias y retos que se enfrentan en la actualidad, se debe asegurar que su grupo de colaboradores dispongan de los valores, conocimientos y habilidades necesarias para el desarrollo de sus funciones.

Razón por la cual es necesario que las empresas dispongan de un manual de perfiles por competencias establecido, y a la vez, este en pleno conocimiento de todo el personal para un correcto desarrollo de cada una de las actividades.

Un manual de funciones según Blanco, Encinosa y Lazaro (2008) es el conjunto de documentos en el que se determina, analiza y establece las actividades y funciones que se realizan en los puestos de trabajo dependiendo de los diversos cargos que hayan en las empresas. Se considera una herramienta básica, en la que se establecen los requisitos de cada cargo o puesto, de manera en la que se coordine el conjunto de actividades que se desempeña dentro de las empresas.

Blanco, Encinosa y Lazaro (2008) dicen; que los objetivos del manual de funciones van encaminados hacia mejorar la coordinación, dirección y el control de las actividades para una mejor relación entre las diversas áreas administrativas, con fin de evitar la duplicidad de ciertas actividades y así mejorar el desempeño de las labores del personal. Este manual debe servir como guía, en caso de contar con personal nuevo, que permita con facilidad integrar de manera rápida al personal; esto con una visión sistemática y ordenada.

Las ventajas que puede proporcionar el manual de funciones mencionadas por Blanco, Encinosa y Lazaro (2008) son:

- Estandarización de los métodos de trabajo.
- Se encarga de dar una visión específica de lo que se lleva a cabo en una unidad específica.
- Permite fundamentar los procedimientos bajo un Marco Jurídico Administrativo establecido.
- Ayuda al desarrollo de las actividades de manera eficiente.
- Delimita funciones y responsabilidades del personal.
- Evita confusiones, incertidumbres y duplicidad de funciones.

Aquellas empresas que poseen y hacen uso de un manual de perfiles por competencias, son las que mantienen un control adecuado de las actividades, por el contrario; existen empresas donde no es aprovechado el recurso humano de la manera correcta ya que no tienen un claro conocimiento de las actividades que deben realizar, y de cierta manera causan problemas como:

- Deficiencia en el desarrollo de las actividades
- Pérdida de tiempo y dinero
- Incumplimiento de objetivos
- Duplicidad de funciones

2.6. Hipótesis

2.7. Objetivo General

Elaborar un manual de perfiles por competencias, mediante el análisis de puestos y la aplicación de la herramienta MPC para cada cargo, con el fin de evitar y eliminar actividades repetitivas para la Clínica Santa Barbara Clinsabar Cía. Ltda. del cantón Gualaceo.

2.8. Objetivos Específicos

1. Identificar las generalidades y la estructura organizacional de la Clínica Santa Barbara Clinsabar Cía. Ltda.
2. Desarrollar el marco teórico para la elaboración de un manual de perfiles por competencias.
3. Desarrollar el levantamiento de la información mediante la aplicación de la herramienta MPC.
4. Presentar el manual de perfiles por competencias al representante legal de la Clínica.

2.9. Metodología

Para llevar a cabo esta investigación se va a utilizar la herramienta del MPC, mediante esto se podrá cumplir con los objetivos establecidos.

Se aplicará el método cualitativo – exploratorio, debido a que es un estudio descriptivo, teórico y práctico. Mediante la aplicación permitirá obtener información oportuna, veraz y actualizada.

Para realizar el levantamiento de los perfiles por competencias se empleará la herramienta MPC y de manera conjunta el diccionario “Gestión de Competencias” de Martha Alles (2009), tomando en cuenta el medio en el cual se desarrollan las actividades de la Clínica Santa Barbara Clinsabar Cía. Ltda.

Esta metodología se empleará a los 31 cargos que existen actualmente dentro de la Clínica.

2.10. Alcances y resultados esperados

Mediante la elaboración del manual de perfiles por competencias se pretende llegar a estar al tanto de las actividades, que se cumple y las que no se cumplen según el cargo, de manera que ayude a verificar la mala distribución de las actividades, a consecuencia de no tener un organigrama bien establecido y respetado.



Como resultados se espera presentar el manual de perfiles por competencias para la empresa, con el fin, que sus funcionarios tengan un pleno conocimiento acerca de las actividades y funciones que tiene que cumplir cada cargo, de forma que ayude a mejorar el desempeño y brindar un buen servicio a los pacientes.

2.11. Supuestos y riesgos

- No obtener información necesaria por parte de la empresa.
- No cumplir con las actividades según el tiempo establecido.
- No contar con el apoyo de los funcionarios en el desarrollo de las actividades requeridas para la elaboración del manual.

2.12. Presupuestos

Rubro	Costo (USD)	Justificación
Copias, impresiones.	\$100,00	Para cuestionarios que se aplicarán, copias de textos requeridos para la investigación.
Transporte	\$180,00	Para traslado al cantón Gualaceo donde se encuentra ubicada la empresa.
Materiales de escritorio	\$30,00	Esferos, clips, grapas, lápices, borradores que se necesitaran para las encuestas y la obtención de los documentos.
Alimentación	\$100,00	Refrigerios y almuerzos.
Otros	\$90,00	Gastos adicionales que se requiera.
TOTAL	\$500,00	

2.13. Financiamiento

Para la elaboración y desarrollo del trabajo de investigación, con el título "Manual de perfiles por competencias para la Clínica Santa Barbara Clinsabar Cía. Ltda. del cantón Gualaceo", el financiamiento se lo realizará con fondos propios de las estudiantes que llevan a cabo dicha investigación.

2.14. Esquema tentativo

Capítulo 1. Generalidades y estructura organizacional de la Clínica Santa Barbara, Clinsabar Cía. Ltda.

- 1.1. Reseña Histórica
- 1.2. Misión
- 1.3. Visión
- 1.4. Valores
- 1.5. Estructura Orgánica

Capítulo 2. Marco Teórico.

- 2.1. Recursos Humanos
 - 2.1.1. Concepto
 - 2.1.2. Importancia

la elaboración de un manual de perfiles por competencias.	y necesarios para la elaboración del manual de perfiles por competencias.	para el desarrollo de la investigación.	
Desarrollar el levantamiento de la información mediante la aplicación de la herramienta MPC.	Desarrollo del manual de perfiles por competencias, mediante la aplicación de la herramienta MPC.	Obtención del manual de perfiles por competencias para la Clínica.	9 semanas
Presentar el manual de perfiles por competencias al representante legal de la Clínica.	Presentación del manual ante el representante legal de la Clínica.	Manual de perfiles por competencias para la Clínica Santa Barbara Clinsabar Cia. Ltda.	1 semana
TOTAL			24 semanas

2.16. Referencias

Estilo utilizado: APA

3. Bibliografía

Alles (2007). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*.

Blanco, Encinosa y Lazaro (2008). Manuales De Procedimientos Y El Control Interno: Una Necesaria Interrelación. *Revista Académica de Economía*.

Chiavenato (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. (Octava edi).

Moreno y Godoy (2012). El Talento Humano: Un Capital Intangible que Otorga Valor en las Organizaciones (Human Talent: An Intangible Capital that Gives Value in Organizations). *International Journal of Good Conscience*. Abril, 7(1), 57-67. Retrieved from https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/37757311/7157-67-1.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1557451512&Signature=iHDecNeQmcQ8DOVkiZ%2Btj8BnjN4%3D&response-content-disposition=inline%3Bfilename%3Dtalento_de_organizacion.pdf

Ocampo y Vallejos (2017). *Prácticas de Gestión Humana de la Empresa P.S.I. Productos y Servicios de Ingeniería*.

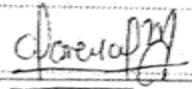
Paredes (2008). *La Gestión del Talento Humano por Competencias – Alfredo Paredes y Asociados*. Retrieved May 10, 2019, from http://www.alfredoparedesyasociados.com/hr_analytics-2/

3.1. Anexos

3.2. Firma de responsabilidad (estudiantes)

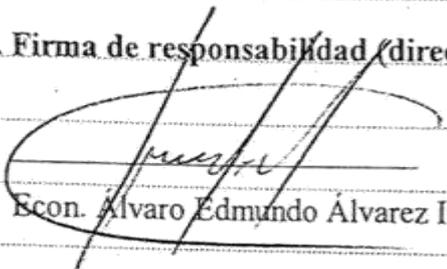


Sonia Beatriz Chuñir Tibillin



Mercy Lorena Tigsí Lituma

3.3. Firma de responsabilidad (director sugerido)



Econ. Alvaro Edmundo Alvarez Idrovo

3.4. Fecha de entrega

17 de julio de 2019



1.1. Nombre del Estudiante: Sonia Beatriz Chuñir Tibillin y Mercy Lorena Tigsi Lituma

1.1.1. Código: 77740 / 77579

1.2. Director sugerido: Econ. Álvaro Edmundo Álvarez Idrovo

1.3. Docente metodólogo: Mgt. Priscila Fabiola Verdugo Cárdenas

1.4. Codirector (opcional):

1.5. Título propuesto: "ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS PARA LA CLÍNICA SANTA BARBARA CLINSABAR CÍA. LTDA. DEL CANTÓN GUALACEO. "

	DIRECTOR		METODÓLOGO	
	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple
Línea de investigación				
1. ¿El contenido se enmarca en la línea de investigación seleccionada?	/		✓	
Título Propuesto				
2. ¿Es informativo?	/		✓	
3. ¿Es conciso?	/		✓	
Estado del arte				
4. ¿Identifica claramente el contexto histórico, científico, global y regional del tema del trabajo?	/		✓	
5. ¿Describe la teoría en la que se enmarca el trabajo	/		/	
6. ¿Describe los trabajos relacionados más relevantes?	/		/	
7. ¿Utiliza citas bibliográficas?	/		/	
Problemática				
8. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	/		✓	
9. ¿Tiene relevancia profesional y social?	/		/	
Pregunta de investigación				
10. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	/		/	
11. ¿Tiene relevancia profesional y social?	/		/	
Hipótesis (opcional)				
12. ¿Se expresa de forma clara?	N/A		N/A	
13. ¿Es factible de verificación?	N/A		N/A	
Objetivo general				
14. ¿Concuerda con el problema formulado?	/		/	
15. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	/		/	
Objetivos específicos				
16. ¿Permiten cumplir con el objetivo general?	/		/	
17. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	/		/	
Metodología				
18. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	/		/	
19. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	/		/	
20. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	/		/	
21. ¿Las técnicas planteadas están de acuerdo con el tipo de investigación?	/		/	
Resultados esperados				
22. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	/		/	
23. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?	/		/	



	DIRECTOR		METODÓLOGO	
	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple
24. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	/		/	
25. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	/		/	
Supuestos y riesgos				
26. ¿Se mencionan los supuestos y riesgos más relevantes, en caso de existir?	/		/	
27. ¿Es conveniente llevar a cabo el trabajo dado los supuestos y riesgos mencionados?	/		/	
Presupuesto				
28. ¿El presupuesto es razonable?	/		/	
29. ¿Se consideran los rubros más relevantes?	/		/	
Cronograma				
30. ¿Los plazos para las actividades están de acuerdo con el reglamento?	/		/	
Citas y Referencias del documento				
31. ¿Se siguen las recomendaciones de normas internacionales para citar?	/		/	
Expresión escrita				
32. ¿La redacción es clara y fácilmente comprensible?	/		/	
33. ¿El texto se encuentra libre de faltas ortográficas?	/		/	

OBSERVACIONES METODOLOGO:

OBSERVACIONES DIRECTOR:

Priscilla J. Pérez
METODÓLOGO

[Signature]
DIRECTOR