

27 DE ABRIL DE 2015



# MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

PARA EL HOSPITAL PEDIÁTRICO ALFONSO VILLAGÓMEZ ROMÁN

DEBORA JANETH CALVOPÍÑA ANDRADE  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO  
CAMPUS LA DOLOROSA

**MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL  
HOSPITAL PEDIÁTRICO ALFONSO VILLAGÓMEZ ROMÁN,  
PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y  
SERVICIO ALA USUARIO**

Ing. CalvopiñaAndrade, Débora Janeth  
2014  
Universidad Nacional de Chimborazo  
Campus La Dolorosa  
[www.unach.edu.ec](http://www.unach.edu.ec)  
e-mail:deborajaneth@hotmail.com  
0983866889

MsC. Kathy Llori [lorikathy@yahoo.es](mailto:lorikathy@yahoo.es)

0995566326

Abril 2015

# MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS



Mayo, 2014

## **PRESENTACIÓN**

Hoy en día gestionar el talento en las organizaciones aplicando Modelos de Gestión de Competencias en todos los subsistemas de Gestión del Talento se convierte en un pilar esencial en las empresas que visionan el aprendizaje individual y colectivo como una estrategia para el desarrollo del giro del negocio y factor diferenciador en el producto o servicio que preste la institución.

Es la oportunidad para que la institución sea icono en servicios de salud a prestar, así como un camino para especializar el trabajo y generar oportunidades de gestionar potenciales talentos, que en el presente y futuro trasciendan en aportes de valor para las organizaciones.

## CONTENIDO

Portada	
Presentación.....	3
Contenido.....	4
Antecedentes.....	5
Marco Normativo.....	8
Objetivos estratégicos del Hospital Pediátrico Alfonso Villagómez.....	21
Elementos componentes del sistema.....	22
Diccionario de competencias.....	25
Perfil de competencias por puesto...	38
Actividades formativas por competencias.....	43
Retroalimentación.....	53
Evaluación de actividades formativas.....	54
Presupuesto.....	54
Formatos.....	56
Glosario.....	60

## **ANTECEDENTES**

En el transcurso del año 1928 a 1929 se desarrolló una intensa labor femenina, bajo la égida del Centro General de Cultura Social, para desarrollar su instinto materno en bien de la niñez desvalida.

Los doctores Miguel Ángel Pontón y Alfonso Villagómez Román, son los impulsores de ésta obra, de la misma manera la iglesia por medio de su Canónigo Sr. Dr. Carlos Salvador y la Junta del Centenario de la República del Ecuador que celebraba los cien años de la Primera Constituyente legándonos nombre y soberanía.

En 1932 nace el hospital con recursos humanos, recursos económicos suficientes, administración y edificio propio con lo cual disminuye la morbilidad y mortalidad en la ciudad y provincia siendo su primera presidente la Sra. Manuela Gallegos de León. El acto solemne de inauguración debió realizarse el 11 de Noviembre de 1929, pero aquel día el país se viste de luto

por el incendio de la Universidad Central, siendo éste realizado el día 17 con la presencia de los personajes más connotados de la Sultana de los Andes.

Las razones que motivaron la realización del presente Modelo es debido a que en el Hospital Pediátrico “Alfonso Villagómez Román” no se ha llevado a cabo una evaluación del personal con anterioridad por lo que no se ha podido conocer el desempeño que tienen cada uno de ellos en su puesto de trabajo, por tal razón las funciones han sido definidos y difundidas de manera subjetiva y sin fundamento ni base legal basado en un estudio de evaluación del desempeño.

La importancia que tiene la evaluación del desempeño de los trabajadores de Hospital Pediátrico “Alfonso Villagómez Román” consiste en la identificación y medición de los objetivos de la labor que desempeña cada individuo, la forma en que utiliza los recursos para cumplir esos objetivos y la gestión del rendimiento humano en la institución.

Teniendo en consideración que en el Hospital Pediátrico “Alfonso Villagómez” la gestión de Recursos Humanos, son ejecutadas de acuerdo a las necesidades presentadas, es por eso que se vio la necesidad de proponer un modelo de gestión del talento humano por competencias, que rijan la gestión de personal dentro de la mencionada institución de salud, el mismo que permita desarrollar, debido a que se ha encontrado la necesidad de normalizar y reglamentar parámetros referentes a manejo del personal.

Es necesario definir pautas o políticas que serán implementadas con el fin de que el trabajo se desarrolle de la mejor forma y se alcancen los objetivos que se ha propuesto la institución anteriormente.

## **MARCO NORMATIVO**

Como fundamentos legales del sistema de Desarrollo por Competencias se tendrán los siguientes ordenamientos legales:

**Normas de la Organización Internacional del Trabajo.-** Las normas de la OIT impulsan a los países al desarrollo de unas prácticas de recursos humanos y de unas políticas de formación sólidas, que beneficien a todos los interlocutores sociales. Debido a la importancia actual de este tema, la Conferencia Internacional del Trabajo adoptaba, en 2004, una *"Recomendación actualizada sobre el desarrollo de los recursos humanos: educación, formación y aprendizaje permanente"*; en la misma que señala lo siguiente:

"IV. DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS 9. Los Miembros deberían:

a) Promover, con la participación de los interlocutores sociales, la identificación permanente de las tendencias en materia de competencias que necesitan las personas,

las empresas, la economía y la sociedad en su conjunto;

**b)** Reconocer el papel que los interlocutores sociales, las empresas y los trabajadores desempeñan en la formación;

**c)** Apoyar las iniciativas de los interlocutores sociales en el ámbito de la formación, a través del diálogo bipartito, incluida la negociación colectiva;

**d)** Prever medidas concretas que estimulen las inversiones y la participación en la formación;

**e)** Reconocer el aprendizaje en el lugar de trabajo, tanto formal como no formal, y la experiencia laboral;

**f)** Promover el desarrollo del aprendizaje y la formación en el lugar de trabajo mediante:

**g)** La adopción de prácticas laborales calificantes y de excelencia, que mejoren las aptitudes profesionales;

**h)** La organización de actividades de formación en el trabajo y fuera de él, conjuntamente con prestadores públicos y privados de servicios de formación, que permitan aprovechar mejor las tecnologías de la información y la comunicación, y

**i)** La utilización de nuevas modalidades de adquisición de conocimientos, junto con políticas y medidas sociales apropiadas que faciliten la participación en la formación;

**j)** Instar a los empleadores públicos y privados a adoptar buenas prácticas en materia de desarrollo de los recursos humanos;

**k)** Desarrollar estrategias, medidas y programas en materia de igualdad de oportunidades a fin de promover y poner en práctica actividades de formación para las mujeres, grupos específicos, sectores económicos y personas con necesidades especiales, con el objetivo de reducir las desigualdades;

**l)** Fomentar para todos los trabajadores la igualdad de oportunidades y el acceso a la orientación profesional y al perfeccionamiento de sus aptitudes profesionales, y apoyar la reconversión profesional de los trabajadores que corren el riesgo de perder su empleo;

**m)** Invitar a las empresas multinacionales a que proporcionen a sus trabajadores de todas las categorías, tanto en los países de origen como en los de acogida, una formación que responda a las necesidades de las empresas y contribuya al desarrollo del país;

**n)** Promover el desarrollo de políticas y oportunidades de formación equitativas para todos los trabajadores del sector público, reconociendo el papel que desempeñan los interlocutores sociales en dicho sector, y

**o)** Promover políticas de apoyo que permitan a las personas alcanzar un equilibrio entre sus intereses laborales,

familiares y de aprendizaje permanente."(OIT, 2004)

## **Fundamentación respecto al Ministerio de Relaciones Laborales**

Según se menciona en la RESOLUCIÓN No. SENRES – 2008 – 000170 el secretario nacional técnico de desarrollo de recursos humanos y remuneraciones del sector público en su CAPÍTULO I Del objeto, ámbito, sustentos y principios del subsistema de evaluación del desempeño, lo siguiente:

**Art. 1.- Objeto.-** Esta norma técnica tiene por objeto establecer las políticas, normas, procedimientos e instrumentos de carácter técnico y operativo que permitan a las instituciones del Estado, medir y mejorar el desempeño organizacional desde la perspectiva institucional, de las unidades o procesos internos, de los ciudadanos y de las competencias del recurso humano en el ejercicio de las actividades y tareas del puesto.

**Art. 2.- Ámbito de aplicación.-**

Comprende a las instituciones del Estado señaladas en los artículos 3 y 101 de la Codificación de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público – LOSCCA; y, en el artículo 1 de su Reglamento.

**Art. 3.- Del Subsistema de Evaluación del Desempeño.-**

La evaluación del desempeño consiste en un mecanismo de rendición de cuentas programada y continua, basada en la comparación de los resultados alcanzados con los resultados esperados por la institución, por las unidades organizacionales o procesos internos y por sus funcionarios y servidores, considerando las responsabilidades de los puestos que ocupan.

Regula desde la perspectiva de los recursos humanos, calificación que será complementaria a los resultados alcanzados desde la dimensión de la

institución, de las unidades o procesos internos y/o el grado de satisfacción de los ciudadanos y/o de los usuarios de bienes o servicios públicos.

El fin de la evaluación del desempeño será que la institución, las unidades o procesos internos y sus funcionarios y servidores, tengan una visión consensuada y de conjunto que genere condiciones para aplicar eficientemente la estrategia institucional, tendiente a optimizar los servicios públicos que brindan los funcionarios y servidores; y volverlos más productivos, incrementando al mismo tiempo la satisfacción de los ciudadanos.

**Art. 4.- Finalidad de la Evaluación del Desempeño.-** La Evaluación del Desempeño se efectuará sobre la base de los siguientes objetivos:

a) Fomentar la eficacia y eficiencia de los funcionarios y servidores en su puesto de trabajo, estimulando su desarrollo profesional y potenciando su contribución al logro de los objetivos y estrategias institucionales;

- b)** Tomar los resultados de la evaluación del desempeño para establecer y apoyar, ascensos y promociones, traslados, traspasos, cambios administrativos, estímulos y menciones honoríficas, licencias para estudios, becas, cursos de capacitación y entrenamiento, cesación de funciones, destituciones, entre otros;
- c)** Establecer el plan de capacitación y desarrollo de competencias de los funcionarios y servidores de la organización;
- d)** Generar una cultura organizacional de rendición de cuentas que permita el desarrollo institucional, sustentado en la evaluación del rendimiento individual, con el propósito de *EQUILIBRARLAS COMPETENCIAS DISPONIBLES* del funcionario o servidor con las exigibles del puesto de trabajo; y,
- e)** Cohesionar el sistema de gestión de desarrollo institucional y de recursos humanos bajo el concepto de ciudadano usuario. El subsistema de evaluación del desempeño se transforma en mecanismo de retroalimentación para los demás

subsistemas de administración de recursos humanos.

**Art. 5.- Principios.-** El Subsistema de Evaluación del Desempeño se basa en los siguientes principios:

**a)Relevancia.-** Los resultados de la evaluación del desempeño serán considerados como datos relevantes y significativos para la definición de objetivos operativos y la identificación de indicadores que reflejen confiablemente los cambios producidos y el aporte de los funcionarios y servidores a la institución;

**b)Equidad.-**Evaluar el rendimiento de los funcionarios y servidores sobre la base del manual de clasificación de puestos institucional en caso de que la El instrumento SENRES – EVAL-01, contiene:

**Indicadores de gestión del puesto.-** Constituyen parámetros de medición que permiten evaluar la efectividad, oportunidad y calidad en el cumplimiento de las actividades esenciales planificadas,

procesos, objetivos, planes, programas y proyectos.

Se definirán indicadores y metas (relacionadas con la construcción de productos, servicios o proyectos), a fin de cuantificar el nivel de cumplimiento de los compromisos sean estos a corto, mediano o largo plazo. Estos campos los tiene que determinar cada Institución acorde a la naturaleza de su gestión en el Formulario SENRES-EVAL-01. Además, el formulario cuenta con un campo predeterminado, que contempla que si los funcionarios o servidores a más de cumplir con la totalidad de las metas y objetivos asignados para el período que se va a evaluar, se adelantan y cumplen en lo que sea factible, con metas y objetivos previstos para el siguiente período de evaluación, se le acreditará un solo puntaje adicional.

**Los conocimientos.-** Este factor mide el nivel de aplicación de los conocimientos en la ejecución de las actividades esenciales, procesos, objetivos, planes, programas y

proyectos. Estos campos no son predeterminados en el Formulario SENRES-EVAL-01, los tiene que determinar cada Institución acorde a la naturaleza de su gestión.

**Competencias técnicas del puesto.-** Es el nivel de aplicación de las destrezas a través de los comportamientos laborales en la ejecución de las actividades esenciales del puesto, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos en los procesos institucionales, medidas a través de su relevancia (3 alta, 2 media, 1 baja), y el nivel de desarrollo. El Formulario SENRES-EVAL-01 cuenta con campos determinados y permite que las Instituciones incluyan otros acorde a la naturaleza de su gestión.

**Competencias universales.-** Es la aplicación de destrezas a través de comportamientos laborales observables, mismas que son iguales para todos los niveles sin excepción de jerarquía y se alinean a valores y principios de la cultura organizacional, medidos a través de su

relevancia (3 alta, 2 media, 1 baja) y la frecuencia de aplicación. Estos campos son predeterminados en el Formulario SENRES-EVAL-01.

**Art. 17.- Ejecución del proceso de evaluación.-** Los jefes inmediatos previo al proceso de evaluación del desempeño, generarán mediante entrevista con el evaluado, el espacio de participación que permita determinar correctamente las actividades esenciales, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos con sus respectivos indicadores y metas, los conocimientos, la relevancia de las destrezas de las competencias del puesto y universales, y la relevancia del trabajo en equipo en el Formulario SENRES – EVAL-01, los mismos que deberán estar alineados a los objetivos estratégicos institucionales. La valoración de las calificaciones es determinada por factores que tendrán diferentes ponderaciones, que totalizarán la evaluación en un 100%, pudiendo alcanzar máximo el 104%, al haber cumplido y adelantado, el funcionario o servidor, con otro u otros

objetivos y metas correspondientes al siguiente período de evaluación. Al final del período de evaluación le corresponde al responsable de la unidad o proceso interno (Jefe inmediato) aplicar el formulario SENRES-EVAL- 01 con los siguientes factores:

**Evaluación de competencias técnicas del puesto (8%).-** El evaluador registra el nivel de desarrollo de las destrezas del evaluado.

Las destrezas de las competencias técnicas del puesto exigen al funcionario o servidor un desempeño óptimo para la ejecución de las actividades esenciales del puesto, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos, mismas que se podrán obtener tanto del Manual de Clasificación Público si es el caso.

Las competencias requeridas para el puesto se derivarán de cada actividad esencial del puesto, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos, las que podrán ser identificadas o complementadas del

catálogo de competencias técnicas (incluido en el Índice Ocupacional Genérico del Sector Público).

## **OBJETIVOS ESTRATEGICOS DEL HOSPITAL PEDIÁTRICO ALFONSO VILLAGÓMEZ ROMÁN**

- Asegurar el acceso oportuno a servicios de salud de la institución, priorizando a aquella más vulnerable en todas las áreas de atención.
- Desarrollar un programa de capacitación a empleados y trabajadores de la institución con el fin de asegurar una atención eficiente.
- Incrementar recurso humano competente en el hospital con el fin de direccionar procesos de calidad.
- Elevar la promoción integral de la presencia de la institución a nivel regional y nacional.
- Incrementar la gestión técnica para la dotación de medicamentos e insumos en la institución con la finalidad de satisfacer los requerimientos de los usuarios.

- Controlar y vigilar la incidencia y prevalencia de enfermedades transmisibles que causen mayor impacto en la población de menores de edad y adolescentes.

## **ELEMENTOS COMPONENTES DEL SISTEMA**

### **ENTRADAS**

#### **RECURSOS HUMANOS**

Los cargos que se encargarán de llevar a la práctica el modelo de gestión por competencias como parte del área de Gestión del Talento Humano son: Coordinación de Gestión del Talento Humano, Analista de Desarrollo de Personal y Asistente de Personal.

#### **RECURSOS MATERIALES**

El departamento de Gestión del Talento Humano deberá contar con los siguientes recursos materiales asignados basó su

responsabilidad, para el desarrollo del presente sistema:

### *Bienes Muebles e Inmuebles*

- 3 escritorios
- 35 sillas y 11 sillas giratorias
- Sala de reuniones para 10 personas  
Sala de Capacitación
- Sala de formación de 15 x 20 metros cuadrados con capacidad para 35 personas, con pizarrón tiza líquida y pantalla para retroproyector.

### *Equipos de oficina y computación*

- 2 computadoras Intel CoreDuo E2180  
2.0 GHZ Doble núcleo, 1 laptop
- 1 impresora Laser Jet HP 1200
- 1 Retroproyector
- 1 Cámara Fotográfica Sony, 7 pixeles
- 1 Firmadora Panasonic

## **RECURSOS ADMINISTRATIVOS**

Organigrama del Hospital Pediátrico Alfonso Villagómez Román.- En el Anexo 2 se encuentra la representación gráfica de

la estructura orgánica vigente, en la que se evidencian las relaciones que guardan entre sí, las unidades de la institución.

Objetivos del Hospital Pediátrico Alfonso Villagómez Román.- El sistema de desarrollo de personal aplicando competencias, tiene la finalidad de apalancar la estrategia del Hospital, por lo que está entrada es un insumo de valor y la base de la cual se definen las políticas de desarrollo para el año que se diseña el plan respectivo, a continuación se muestran los objetivos y estrategias del Hospital Pediátrico Alfonso Villagómez Román:

**Objetivos:**

- a) Satisfacción de los usuarios
- b) Satisfacción de colaboradores
- c) Satisfacción de proveedores Estrategias:
- d) Lograr personal profesional, competente y alineado a una cultura de alto desempeño.
- e) Mantener en alto la imagen institucional.
- f) Garantizar la calidad de los servicios.

## **DICCIONARIO DE COMPETENCIAS**

El diccionario cuenta con 11 competencias, cada una con su definición y 7 niveles, agrupadas como se muestra a continuación:

Visionando el Futuro

Pensamiento Analítico (PA)

Planificación (PL)

Flexibilidad (FL)

Asegurando la Excelencia

Identificación con la Compañía (IC)

Orientación a Resultados (OR)

Orientación a la Calidad (OA)

Iniciativa (IN) Creciendo con otros

Orientación al Cliente (OC)

Liderazgo e Influencia (LI)

Comunicación (CO)

Trabajo en Equipo (TE)



## DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

HOSPITAL  
ALFONSO

PEDIÁTRICO  
VILLAGÓMEZ

ROMÁN

COMPETENCIA

PENSAMIENTO  
ANALÍTICO

### **VISIONANDO EL FUTURO**

Es discernir y comprender las diversas situaciones, descomponiéndolas en sus partes y estableciendo relaciones entre las mismas (en los niveles más altos, implica tener la visión global y estratégica). También es detectar causas y efectos, prioridades y tendencias de las distintas situaciones.

- a) Efectúa análisis complejos, donde la composición de las partes de una situación son heterogéneas y donde pueda relacionar múltiples causas con variedad de efectos, no perdiendo la visión global.
- b) Analiza y desarrolla conceptualmente modelos que integren los diferentes componentes de la organización/grupo y del sector asegurador, teniendo una visión global y estratégica y visualizando el impacto de dichos modelos o propuestas.
- c) Visiona los resultados a futuro para toda

la organización/grupo y los efectos en su sector, tomando en consideración las variables internas y externas, evaluando y valorando las mejores decisiones para dar solución a problemas altamente complejos.

<b>COMPETENCIA</b>	<b>PLANIFICACIÓN</b>
--------------------	----------------------

Es el proceso mediante el cual se definen los objetivos, estrategias, acciones, recursos y plazos de tiempo requeridos para la consecución de la visión organizacional.

a) Estructura la visión organizacional y del sector, que involucra el juicio y la evaluación de las tendencias del mercado nacional e internacional.

b) Formula las estrategias, las cuales engloban a empresas del sector, en base a los estudios realizados y los conocimientos adquiridos, proyectando a largo plazo los planes a implantar dentro del sector.

c) Define los objetivos y las estrategias necesarias para su unidad funcional y/u organización/ grupo al largo plazo, que impliquen complicados supuestos e hipótesis con alto impacto en los resultados o necesidades de la organización/grupo



**DICCIONARIO DE COMPETENCIAS  
HOSPITAL PEDIÁTRICO  
ALFONSO VILLAGÓMEZ ROMÁN**

<b>COMPETENCIA</b>	<b>ORIENTACIÓN A RESULTADOS</b>
<p>Es gestionar, cumplir y/o exceder los objetivos planteados, generando valor agregado en cada paso. Es poseer la ambición y agresividad positiva para buscar retos y superar desafíos.</p> <p>a) Evalúa los resultados globales de la organización y fomenta una cultura de productividad, optimización de recursos y de una búsqueda constante de exceder expectativas en cuanto a resultados.</p> <p>b) Establece y consigue objetivos retadores para el sector de la salud</p> <p>c) Emprende muchas y continuas acciones para alcanzar objetivos estratégicos, enfrentándose audazmente a los obstáculos que se le presenten.</p> <p>d) Consigue los objetivos establecidos involucrando y/o manejando diversidad de recursos, los cuales son significativos por la cantidad y calidad.</p> <p>e) Evalúa sistemáticamente los resultados de su unidad funcional y/o de la organización/grupo, corroborando su progreso.</p>	

<b>COMPETENCIA</b>	<b>ORIENTACIÓN A LA CALIDAD</b>
<p>Es la capacidad de responder bajo un enfoque de mejora continua y cultura cero errores, para la generación de productos y/o servicios de excelencia.</p> <p>a) Desarrolla una cultura de orden y de trabajo cero errores a nivel organizacional/grupal y/o sectorial, implementando los planes y modelos necesarios para ello.</p> <p>b) Define estrategias tendientes a garantizar en la organización/grupo la mejora continua y el exceder las propuestas de las mejores prácticas a nivel nacional e internacional en el tema de calidad.</p> <p>c) Impulsa la implantación en la organización/grupo de modelos de calidad</p> <p>d) Impulsa la aplicación de los controles oportunos que se traduzcan en altos estándares de calidad en su unidad funcional y/u organización/grupo y que garanticen un impacto positivo en la cuenta de resultados.</p> <p>e) Evalúa resultados de la organización/grupo en cuanto a calidad se refiere y toma decisiones en base a ellos de mantener o cambiar los procesos, políticas, productos, procedimientos.</p>	

**COMPETENCIA**

**ASEGURANDO LA  
EXCELENCIA**

- a) Realiza seguimientos para detectar los errores comunes cometidos en sus actividades y/o en su ámbito de actuación y propone soluciones para eliminarlos.
- b) Solicita retroalimentación sobre el orden, presentación y contenido de los resultados entregados por si mismo, para corroborar su alineamiento a los estándares de calidad exigidos.
- c) Se fija a si mismo propios controles (que no sean impuestos por la organización) para obtener resultados que cumplan los estándares de calidad exigidos.
- d) Verifica que la información y recursos recibidos y entregados sean los correctos.
- e) Utiliza formas sencillas que garanticen el orden de la información que maneja en el ámbito de su ocupación.
- f) Mantiene organizado y ordenado el lugar de trabajo y los recursos que maneja para cumplir a cabalidad las actividades asignadas.
- g) Cumple con las indicaciones o consignas

tomando en cuenta las políticas, procesos y procedimientos internos.

**COMPETENCIA**

**INICIATIVA**

Es actuar con proactividad ante diversas situaciones, implica también el anticiparse a futuros problemas y oportunidades, generando y creando ideas, que se concreten en acciones reales y novedosas que agreguen valor y competitividad, logrando así procesos, productos, servicios, métodos, políticas, originales y valiosas.

a) Crea estrategias y políticas incentivadoras para la generación de proyectos novedosos, innovadores y vanguardistas que aporten al desarrollo del negocio y al sector asegurador.

b) Busca permanentemente posicionar y diferenciar a la organización/grupo en el mercado nacional e internacional por el valor de la innovación.

c) Se arriesga a romper paradigmas, generando soluciones originales como vías de acción para solucionar situaciones complejas en donde la acción a tomar sea estratégica para el posicionamiento de la organización/grupo.

**COMPETENCIA**

**ORIENTACIÓN AL  
CLIENTE/USUARIO**

Es detectar, investigar y satisfacer las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés con resultados tangibles y medibles. Incluye resolver y/o negociar conflictos, mostrando autocontrol, disposición y colaboración. Se debe entender por cliente externo y por cliente interno

- a) Toma decisiones sustentadas a largo plazo, que mantienen alta expectativa de todos sus grupos de interés.
- b) Mantiene y difunde en toda la organización la predisposición de servicio a través de estrategias y planes de acción que motiven este comportamiento.
- c) Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes externos de la organización (ejemplo: resultados de encuestas), patrones de comportamiento y/o preferencias y busca alinear y/o anteponer los intereses y/o expectativas de los clientes a los intereses de su unidad funcional y/o organización/grupo.

<b>COMPETENCIA</b>	<b>LIDERAZGO INFLUENCIA</b>	<b>E</b>
<p>Es direccionar hacia el éxito a las personas, actuando a través del ejemplo y trabajando para obtener lo mejor de cada una, para el logro de los objetivos propuestos. También implica la capacidad de incidir, persuadir e influir positivamente en los demás, siendo inspirador y visionario para conseguir resultados beneficiosos, basado en una autoconfianza y equilibrio personal.</p> <p>a) Actúa decididamente para el desarrollo integral y holístico (cuerpo - mente - espíritu) de todos los miembros de la organización/grupo.</p> <p>b) Es ejemplo de valentía, consistencia y equilibrio personal interna y externamente, en el mercado nacional e internacional.</p> <p>c) Se distingue como un líder conectado con su entorno y que influye positivamente a través del ejemplo y persuade a toda la organización/grupo para dirigirse hacia la dirección propuesta.</p>		

<b>COMPETENCIA</b>	<b>COMUNICACIÓN</b>
<p>Es la acción que permite receptor y transmitir mensajes de forma eficaz y asertiva, manteniendo una escucha activa y garantizando que los interlocutores logren una correcta comprensión de los contenidos. También incluye lo concerniente a una búsqueda de información. (A efecto de no excluir lo referente a "búsqueda de Información", se la incluye dentro de la competencia "comunicación" que, aunque mantienen relación, persiguen diferentes comportamientos).</p> <p>a) Actúa decididamente para el desarrollo integral y holístico (cuerpo - mente - espíritu) de todos los miembros de la organización/grupo.</p> <p>b) Se distingue como un líder conectado con su entorno y que influye positivamente a través del ejemplo y persuade a toda la organización/grupo para dirigirse hacia la dirección propuesta</p>	
<b>COMPETENCIA</b>	<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>
<p>Es sumar valor a través de la cooperación</p>	

proactiva, anteponiendo los intereses colectivos a los personales, con la finalidad de alcanzar el objetivo común propuesto.

a) Busca el establecimiento de acuerdos, convenios, alianzas o pactos con organismos gremiales o grupos de interés externos y de trascendencia para el negocio asegurador.

b) Intercambia ideas y opiniones que puedan aportar positivamente en las decisiones grupales, dentro de un ambiente armonioso.

c) Antepone los intereses grupales a los personales, dando muestras concretas de ello y está atento para identificar oportunidades de mejora en el trabajo de equipo, proporcionando críticas constructivas.

d) Respeta la autoría de las aportaciones ajenas (no se atribuye los logros de sus compañeros de equipo) reconociendo los logros individuales y/o grupales y buscando aprender de ellos.

## **PERFIL DE COMPETENCIAS POR PUESTO**

Los perfiles de competencias son con la finalidad de definir las competencias y niveles respectivos requeridos por los puestos de trabajo para el desempeño óptimo de sus actividades.

### **Evaluación por competencias del personal**

El Hospital Pediátrico Alfonso Villagómez Román aplicará una vez al año la evaluación para identificar el perfil de competencias que presenta el personal; la información de la evaluación por competencias de cada persona se muestra en un esquema de semáforo, como se detalla a continuación por cada colaborador de la institución:

 Rojo: Se muestran las competencias más críticas para desarrollar del perfil de competencias de las personas.

 Amarillo: Aquí constan las competencias que tienen un grado de desarrollo medio en relación al perfil de competencias que necesita cada persona.

 Verde: Evidencias las competencias que forman parte de las grandes fortalezas de cada colaborador.

## **PROCESADOR**

### **a) POLÍTICAS DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS**

1. Es política del Hospital Pediátrico Alfonso Villagómez Román propender al desarrollo de las competencias del personal que presta sus servicios en sus distintas áreas. Los objetivos, contenidos y metodología de la formación responderán a las necesidades objetivas de los

empleados, a los requerimientos establecidos para cada puesto de trabajo y a las prioridades de la institución.

2. La planificación, dirección, coordinación, ejecución y seguimiento del plan de desarrollo aplicando un Modelo de Competencias, tanto internos como externos, serán de competencia y responsabilidad del área de Gestión del Talento. Aun cuando la ejecución de eventos de capacitación.
3. El área de Gestión del Talento, a partir de la sistematización y actualización periódica de las evaluaciones de competencias del personal interno, de los requerimientos de los puestos y de las prioridades y disponibilidades de la empresa, elaborará y difundirá un plan de desarrollo de competencias.
4. El Hospital Pediátrico Alfonso Villagómez Román por intermedio del área de Gestión del Talento, potenciará

el aprovechamiento pleno de los recursos internos del Hospital, para la implementación del Plan de Desarrollo de Competencias. Se priorizará la formación de facilitadores y multiplicadores internos.

5. Todo colaborador que concurra a un evento externo asume la responsabilidad de canalizar su inscripción a través del área de Gestión del Talento, asistir al 100% del evento, al término del evento remitir un informe de resultados y una copia de todo el material didáctico entregado y realizar un evento de réplica en beneficio de sus pares y/o subalterno.
6. En caso de abandonar injustificadamente o reprobado los eventos externos de capacitación el empleado está obligado a asumir el 100% del costo del seminario.
7. Todo colaborador que haya culminado su periodo de prueba (90

días) será incluido en el plan de desarrollo de competencias.

8. El colaborador que no evidencie mejoramiento de competencias una vez que el Hospital ha ejecutado acciones de desarrollo, será separado de la misma en atención al Reglamento Interno de Trabajo.

### **Cuadro No. 1**

## **PROCEDIMIENTOS DE DESARROLLO DE PERSONAL POR COMPETENCIAS**

No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Coordinación de Gestión del Talento	Preparar y/o actualizar la guía de actividades formativas por competencias, la misma que contendrá los: seminarios, talleres, reuniones de grupos de aprendizaje, tareas individuales y coaching por cada competencia, en base al diccionario de competencias vigente.
2	Coordinación de Gestión del Talento	Presentar el plan de desarrollo por competencias a la alta dirección.
S	Coordinación de Gestión del Talento	Difundir e implementar el plan de desarrollo de competencias del personal.
4	Coordinación de Gestión del Talento	Contratar un coach, el mismo que tendrá el papel de facilitador del proceso de desarrollo de competencias.
6	Coordinación de Gestión del Talento	Coordinar la ejecución de las actividades del plan de desarrollo.

7	Coordinación de Gestión del Talento	Evaluar el cumplimiento del plan propuesto, el nivel de satisfacción de los colaboradores, y el crecimiento de las competencias de cada colaborador.
---	-------------------------------------	--

## **ACTIVIDADES FORMATIVAS POR COMPETENCIAS**

Para determinar las actividades formativas por competencias que se incluyen en el modelo se combina acciones de entrenamiento teórico y práctico, dando mayor prioridad a la parte práctica para que la persona pueda incorporar los nuevos comportamientos esperados como competencias en su perfil.

A continuación se muestran las dos alternativas de plan que existirán en el Hospital, la diferencia que existe entre la alternativa A y B es la acción formativa Coaching, que únicamente se incluye para cargos de dirección y/o con personal a cargo, así como puestos de impacto

estratégico que a discreción de la dirección asistirán a esta actividad para potencializar su perfil de competencias

### ALTERNATIVA A

ACTIVIDAD FORMATIVA	CANTIDAD	TIPOLOGÍA	% REPRESENTATIVIDAD PLAN
Seminario Liderazgo y Trabajo en Equipo	3	Teórico	20%
Taller	3	Práctico	20%
Reunión de grupo de aprendizaje	e	Práctico	20%
Tareas individuales	e	Práctico	20%
Coaching	4	Teórico	20%
		<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>
<b>REPRESENTATIVIDAD TIPOLOGÍA</b>	<b>%</b>		
Teórico	40%		
Práctico	60%		

## ALTERNATIVA B

ACTIVIDAD FORMATIVA	CANTIDAD	TIPOLOGÍA	% REPRESENTATIVIDAD PLAN
Seminario Aplicacion LOSEP	3	Teórico	25%
Taller	3	Práctico	25%
Reunión de grupo de aprendizaje	6	Práctico	25%
Tareas individuales	6	Práctico	25%
		<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>
<b>REPRESENTATIVIDAD TIPOLOGÍA</b>	<b>%</b>		
Teórico	25%		
Práctico	75%		

<b>COMPETENCIAS</b>	
Orientación al cliente	<b>(OC)</b>
Orientación a resultados	<b>(OR)</b>
Orientación a la calidad	<b>(OA)</b>
Pensamiento analítico	<b>(PA)</b>
Liderazgo e Influencia	<b>(LI)</b>

El Modelo de Gestión por Competencias de cada persona constará de máximo tres competencias, y los cargos directivos y/o de coordinación que tengan personal bajo su cargo incluirán en su plan como máximo cuatro competencias, siendo la cuarta Liderazgo e Influencia.

A continuación se detalla el tipo de acción formativa que cada colaborador podrá

ejecutar en su plan de desarrollo para las cuatro competencias que se proponen desarrollar

## ACTIVIDADES FORMATIVAS DEL MODELO DE GESTIÓN

No.	TIPO DE ACTIVIDAD	ACTIVIDAD FORMATIVA	COMPETENCIA
1	Grupo de aprendizaje: estudios	Analizar la cultura de proyectos y desarrollar una metodología para la gerencia de proyectos internos	Liderazgo Influencia
2	Seminario	Balancedscorecard y su aplicación en la gestión directiva	Liderazgo Influencia
3	Seminario	Desarrollo de equipos altamente eficientes	Liderazgo Influencia
4	Seminario	Desarrollo de la asertividad	Liderazgo Influencia
5	Seminario	Generando y potenciando las habilidades de toma de decisiones, influencia y liderazgo	Liderazgo Influencia
6	Seminario	Gerencia de riesgos y manejo de la complejidad	Liderazgo Influencia
7	Seminario	Liderazgo estratégico	Liderazgo Influencia

8	Seminario	Mecanismos de estructuración y monitoreo de estrategias de alto impacto	Liderazgo e Influencia
9	Seminario	Mecanismos para la toma de decisiones	Liderazgo e Influencia

9	Seminario	Mecanismos para la toma de decisiones	Liderazgo e Influencia
10	Seminario	Liderar el cambio positivo	Liderazgo e Influencia
11	Seminario	Técnicas de influencia efectiva	Liderazgo e Influencia
12	Seminario	Técnicas el empowerment efectivo	Liderazgo e Influencia
13	Seminario	Inteligencia emocional enfocada a la autoconfianza	Liderazgo e Influencia
14	Tarea	Diseñar plan de entrenamiento de equipo y monitorear su desarrollo	Liderazgo e Influencia
15	Tarea	Evaluar el gap de competencias del equipo a cargo	Liderazgo e Influencia
16	Tarea	Practicar rafting, en los roles de líder y miembro del equipo.	Liderazgo e Influencia
17	Tarea	Realizar bitácora del impacto de su comunicación en su entorno inmediato	Liderazgo e Influencia
18	Tarea	Sistematizar reuniones periódicas con su equipo (con periodicidad corta)	Liderazgo e Influencia
19	Tarea	Proponer un proyecto para la mejora del Liderazgo organizacional estratégico y el desarrollo de la inteligencia emocional y que pueda generar un cambio con resultados positivos	Liderazgo e Influencia Orientación a resultados Orientación al cliente

20	Seminario	Acciones para control, verificación y rectificación de procesos	Orientación a la calidad
21	Seminario	Modelos de calidad (normas iso, six sigma, malcom, baldrige)	Orientación a la calidad

22	Seminario	Mejora continua de procesos	Orientación a la calidad
23	Seminario	Auditor interno de procesos	Orientación a la calidad
24	Seminario	Orden, presentación y contenido de los resultados entregados	Orientación a la calidad
25	Seminario	Calidad de Servicio	Orientación a la calidad
26	Seminario	Modelos de cultura cero errores	Orientación a la calidad
27	Seminario	Estrategias para garantizar calidad en la prestación de servicios	Orientación a la calidad
28	Seminario	Normas generales de calidad en el servicio	Orientación a la calidad
29	Seminario	Cumplir objetivos ambiciosos y productividad personal	Orientación a resultados
30	Seminario	Desarrollo de la asertividad	Orientación a resultados
31	Seminario	El nuevo paradigma sobre la administración de la energía personal	Orientación a resultados
32	Seminario	Alinear esfuerzos a resultados tangibles en la organización	Orientación a resultados
33	Seminario	Desarrollar procesos y procedimientos para la consecución de resultados	Orientación a resultados

34	Seminario	Administración de resultados y manejo de estrés	Orientación a resultados
35	Seminario	Fortalecer la confianza en si mismo, para incidir en sus resultados	Orientación a resultados
36	Grupo de aprendizaje: estudios	Estudiar el nivel de satisfacción de los clientes	Orientación al cliente
37	Seminario	Coaching de Servicio al cliente	Orientación al cliente

## **SALIDAS**

Para establecer las competencias en las que se desarrollará a cada colaborador se utilizara la información del semáforo de la evaluación por competencias de todo el personal, que Gestión del Talento del Hospital Pediátrico Alfonso Villagómez Román entregue, enfocándose en las cinco competencias a desarrollar en el plan propuesto: liderazgo e influencia, orientación al cliente, orientación a resultados, orientación a la calidad y pensamiento analítico.

El alcance del plan de formación por competencias se encuentra dividido por Grupo Profesional (I, II, III, IV) como se muestra en la matriz perfil participante / competencias a desarrollar, donde se muestra los diferentes tipos de planes que se diseñaron en el sistema en la relación con los participantes de los mismos.

## Cuadro No. 2

### Matriz: Perfil de Participante vs. Competencias a desarrollar

	PA	OC	OR	OA	LI
<b>GP. I</b>	X	X	X	X	X
<b>GP. II</b>	X	X	X	X	X
<b>GP. III</b>	X	X	X	X	No aplica
<b>GP. IV</b>	X	X	X	X	No aplica

El plan personal de desarrollo por competencias para un año, deberá constar con las siguientes actividades formativas:

- seminarios
- talleres
- 6 reuniones de grupo de aprendizaje
- 6 tareas individuales
- coaching en el caso del equipo directivo (Grupos Profesionales I y II)

### **REGULADOR**

El ente regulador del sistema de desarrollo de competencias del personal está compuesto por la Dirección Administrativa - Financiera, unidad que tiene la responsabilidad de monitorear y dictaminar las estrategias a ser aplicadas en la administración del sistema propuesto.

### **RETROALIMENTACIÓN: Control y medida del aprendizaje**

Será de vital importancia el control y monitoreo de la evolución del aprendizaje,

se recomienda realizar la evolución de forma trimestral. Se sugiere la aplicación formal de un feedback 360 grados focalizados a los factores que se están trabajando. De igual forma, se recomienda de forma semestral que el participante realice su bitácora personaliza, como medida de seguimiento.

## **EVALUACIÓN DE ACTIVIDADES FORMATIVAS**

Al finalizar todas las actividades formativas que se planifiquen realizar es importante que se aplique una evaluación para medir el grado de satisfacción de los participantes respecto a contenido, instructor o líder, logística, este instrumento permitirá ir realizando mejoras al proceso de entrenamiento en competencias de todos los participantes.

## **PRESUPUESTO DEL MODELO**

Para establecer el presupuesto requerido para el plan propuesto, se solicita a los proveedores de capacitación que cotizaran los tipos de seminarios propuestos, de lo cual se obtiene por competencias el costo promedio que se debe elaborar en base al siguiente cuadro:

### **PRESUPUESTO DE CAPACITACION**

<b>SEMINARIO</b>	<b>COSTO POR PERSONA</b>	<b>FRECUENCIA AÑO</b>	<b>COSTO ANUAL</b>
Seminario PA			
Seminario OC - OR - OA			
Seminario LI			
<b>TOTAL</b>			

## FORMATOS

<b>S E M I N A R I O</b>	<b>SEMINARIO 1</b>		<b>SEMINARIO 2</b>		<b>SEMINARIO 3</b>	
	<b>Nombre</b>	<b>C</b>	<b>Nombre</b>	<b>C</b>	<b>Nombre</b>	<b>C</b>
<b>T A L L E R</b>	<b>TALLER 1</b>		<b>TALLER 2</b>		<b>TALLER 3</b>	
	<b>Nombre</b>	<b>C</b>	<b>Nombre</b>	<b>C</b>	<b>Nombre</b>	<b>C</b>
<b>R A E P U R N E I N O D N I Z G A R J U E P O S D E</b>	<b>REUNION 1</b>		<b>REUNION 2</b>		<b>REUNION 3</b>	
	<b>Nombre</b>	<b>C</b>	<b>Nombre</b>	<b>C</b>	<b>Nombre</b>	<b>C</b>
	<b>REUNION 4</b>		<b>REUNION 5</b>		<b>REUNION 6</b>	
	<b>Nombre</b>	<b>C</b>	<b>Nombre</b>	<b>C</b>	<b>Nombre</b>	<b>C</b>
<b>T I A N R D E I</b>	<b>TAREA 1</b>		<b>TAREA 2</b>		<b>TAREA 3</b>	
	<b>Nombre</b>	<b>C</b>	<b>Nombre</b>	<b>C</b>	<b>Nombre</b>	<b>C</b>

<b>A</b>	<b>V</b>					
<b>S</b>	<b>I</b>					
<b>D</b>	<b>TAREA 4</b>		<b>TAREA 5</b>		<b>TAREA 6</b>	
<b>U</b>	<b>Nombre</b>	<b>C</b>	<b>Nombre</b>	<b>C</b>	<b>Nombre</b>	<b>C</b>
<b>A</b>						
<b>L</b>						

### EVALUACIÓN DE LA FORMACIÓN

Por favor completa este formulario para analizar los resultados globales del curso y/o entrenamiento en el que has participado. Tu opinión la necesitamos para mejorar la calidad, la eficacia y el servicio de formación en la empresa. Identifica en cada apartado, en que medida has percibido la calidad del entrenamiento. Muchas Gracias por tu opinión.

#### DATOS GENERALES

CI Participante:	
Apellidos y Nombres Participante:	
Denominación del Curso:	
Fechas de Realización:	
Lugar de Realización:	
Apellidos y Nombres Instructor:	

- Pobre ( )  
Necesita Ajustes ( )  
Adecuado ( )  
Muy Bueno ( )  
Excelente ( )

#### 1. Como valoras los CONTENIDOS del curso respecto a la:

- 1.1 La calidad de los contenidos ( )  
1.2 La metodología utilizada ( )  
1.3 Documentación entregada ( )

#### 2. Cómo has percibido la aportación del INSTRUCTOR en cuanto a su:

- 2.1 Capacidad Técnica ( )  
2.2 Adaptación al Grupo ( )  
2.3 Metodología de enseñanza ( )

#### 3. Cómo definirías la adecuación de la ORGANIZACIÓN del curso por su:

- 3.1 Convocatoria ( )  
3.2 Instalaciones Hosteria/Hotel y Medios ( )  
3.3 Duración ( )  
3.4 Alimentación y Refrigerios ( )

#### 4. Cómo establecería el grado de UTILIDAD del curso por su:

- 4.1 Cumplimiento objetivos establecidos en el curso ( )  
4.2 Aplicabilidad inmediata (Funciones posición actual) ( )  
4.3 Aplicabilidad Futura (Desarrollo Profesional) ( )

**5. Tú nivel de SATISFACCIÓN con el curso lo podrías resumir en:**

5.1 Cumplimiento expectativas personales ( )

5.2 Calificación global del curso ( )

**6. Por favor, indícanos sus sugerencias de mejora.**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

## GLOSARIO

Para el presente estudio se considera los siguientes términos:

**Competencia:** Es el conjunto de comportamientos observables, medibles y cuantificables, relacionados con un desempeño efectivo en un trabajo y organización dados en una situación personal y social determinada, en que se despliegan los conocimientos, la convivencia, los valores y habilidades, que permiten resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, y colaborar en el entorno profesional y en la organización del trabajo.

**Conocimientos:** Son lo que podemos aprender de una determinada persona o institución a través de la educación formal o informal.

**Habilidades:** Son la manera particular como se usa el conocimiento y la

experiencia para desarrollar una determinada tarea.

**Diccionario de Competencias:** Es el compendio de competencias que deben poseer los colaboradores que integran la empresa, en el cual se establece la definición y nivelación de competencias.

**Capital Humano:** conjunto que consta de habilidades y destrezas que las personas adquieren en el transcurso de su vida, a través de estudios formales, como las escuelas, o por conocimientos informales, que da la experiencia; es un factor económico primario y es el mayor tesoro que tienen las sociedades.

**Curva de aprendizaje:** Representación visual del periodo de ajuste y adaptación de nuevas prácticas y normas que requieren una organización o determinado grupo social.

**E-learning:** Proceso para facilitar el aprendizaje profesional mediante las

nuevas tecnologías de la información tales como la web o internet.

**Delegación de autoridad:** Proceso de conferir a varios empleados la responsabilidad de determinadas funciones. Requiere que el supervisor asigne deberes, garantice autoridad y fomente un sentido de responsabilidad.

**Evaluación de desempeño:** Proceso para determinar, en forma más objetiva posible, cómo ha cumplido el empleado las responsabilidades de su puesto.

**Factores de motivación:** Elementos del entorno que provocan el impulso que a su vez conduce a la acción del individuo.

**Organigrama:** Representación gráfica de la estructura organizativa de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones, clasificación de las funciones, alcance de su autoridad y la jerarquía que le corresponde.

**Proceso de selección:** Consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados.

**Promoción:** Transferir a un empleado a un puesto de mayor sueldo, responsabilidad y nivel jerárquico.

**Aprendizaje experimental:** Técnica en la cual los participantes adquieren conocimientos mediante experimentación durante el periodo de capacitación. En el curso del proceso se enfrentan a problemas y situaciones que van a caracterizar a su labor diaria.<sup>21</sup>

**Selección basada en competencias:** Contratación basada en la observación de conductas que se sabe que distinguen a los empleados exitosos.

**Selección:** Proceso mediante el cual se elige a personas que cuentan con las cualidades pertinentes para ocupar los puestos vacantes existentes o proyectados.