



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

**TRABAJO DE GRADO
PARA LA OBTENCIÓN AL TÍTULO DE:**

Ingeniería en Gestión Empresarial mención Finanzas y Auditoría

TEMA:

Diseño de perfiles de cargo por competencias para el área de admisiones y estadística del Hospital Neumológico Alfredo J. Valenzuela de Guayaquil

AUTORA:

María Cristina Moya Gambarroti

Febrero, 2016

Guayaquil – Ecuador

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Es importante dejar sentado que este proyecto es original ya que no existe investigación del tema en la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, ni en ninguna otra biblioteca de otra institución del Sistema de Educación Superior o en bibliotecas Multimedia.

Este proyecto, se ha elaborado con la finalidad de aplicarlo en el Hospital Alfredo J. Valenzuela de Guayaquil, de acuerdo a sus exigencias y necesidades, considerando específicamente la problemática presentada en el área de admisiones y estadística de esta institución, por tanto, es importante llevarlo a cabo para la búsqueda de soluciones a las diferentes falencias o problemas que se puedan presentar dentro de la misma.

AUTORA

MOYA GAMBARROTI MARÍA CRISTINA

C.C. # 0927627380

DEDICATORIA

A Dios como ser supremo y creador nuestro y de todo lo que nos rodea y por habernos dado inteligencia, paciencia y ser el principal guía en nuestras vidas.

A mis padres e hijos. Que siempre han estado ahí para mí, brindándome su apoyo incondicional.

Moya Gambarroti María Cristina

AGRADECIMIENTO

A mis padres por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad; muchos de mis logros se los debo a ustedes entre los que incluyo este. Gracias a su formación con reglas y con algunas libertades, todo esto me sirvió de motivación para alcanzar mis anhelos.

Moya Gambarroti María Cristina

RESPONSABILIDAD

La responsabilidad de este trabajo de investigación, con sus resultados, conclusiones y recomendaciones, pertenece exclusivamente a la autora.

AUTORA

MOYA GAMBARROTI MARÍA CRISTINA
C.C. # 0927627380

RESUMEN

Las empresas sin importar si estas son privadas o gubernamentales deben de enfrentar los cambios que se originan debida a la competitividad existente, por lo cual es necesario que estas posean un personal que sea calificado según el cargo que desempeña es por esta razón que este trabajo de investigación tiene como objetivo crear un diseño de perfiles de cargo por competencias para el área de admisiones y estadística del Hospital Neumológico Alfredo J. Valenzuela de Guayaquil. Actualmente, este departamento está enfrentando problemas siendo necesario realizar una investigación utilizando herramientas como el FODA la cual permitirá determinar las posibles soluciones que sirvan para dar solución al problema.

El conflicto que enfrenta esta área es complicado porque el personal de la misma no está acorde al cargo que está desempeñando por lo cual existe problemas al procesar la información, acumulación de tareas e inclusive sobre carga de trabajo sobre los que tienen experiencia o poseen las bases necesarias para dicho puesto esta situación genera un malestar en los usuarios que asisten a este centro hospitalario porque no se cuenta de forma oportuna con la información requerida por ellos. Teniendo definido cuál es el perfil que debe de ocupar el postulante según el cargo se podrá contar con un equipo de trabajo que pueda trabajar al ritmo de los demás y sirvan de apoyo entre sí. Se debe de crear una cultura organizacional para fomentar la capacitación de inducción y que esta sea permanente para que así exista una actualización constante y puedan desarrollar sus habilidades y destrezas propias en cada individuo. Este diseño nace por la necesidad del área pero, en el corto plazo se puede aplicar en toda la institución para que todos los departamentos trabajen con efectividad con un personal que se ajusta según a las necesidades del cargo.

Efectividad

Competencias

Perfil

Diseño

ABSTRACT

Companies without interest if they are private or government must face the changes that arise due to the existing competition, so it is necessary that these have a staff that is qualified according to the position held is why this work research aims to create a design of competency profiles charge for the area of admissions and statistics Neumológico Alfredo J. Valenzuela Hospital of Guayaquil. Currently, the department is facing problems still need to conduct research using tools such as SWOT which will identify potential solutions that serve to solve the problem.

The conflict between this area is complicated because the staff is not keeping the same position he is playing so there is trouble processing information, tasks and even build on workload over which they have experience or have bases necessary for the position this situation creates a malaise among users attending this hospital because there is not timely with the information required by them. Having defined what is the profile that should take office as the candidate may have a team that can work to the rhythm of others and serve as support each other. It should create an organizational culture to promote induction training and that this is permanent so that there is constant updating and to develop their abilities and skills in each individual. This design is the need of the area but, in the short term can be applied across the organization so that all departments work effectively with a staff that is adjusted according to the needs of the position.

Effectiveness

Competences

Profile

Design

PÁGINAS PRELIMINARES

	Pág.
Carátula.....	i
Declaración de autoría de la investigación.....	ii
Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Responsabilidad.....	v
Resumen.....	vi
Abstract.....	vii
Índice General	viii
Índice de figuras.....	x
Índice de cuadros.....	xi
Índice de tablas.....	xii
Índice de gráficos.....	xii

ÍNDICE GENERAL

Introducción.....	1
Categorías epistemológicas que debe formular el trabajo de titulación.....	3
Problema científico.....	3
Preguntas de investigación.....	3
Objetivo General.....	3
Objetivos Específicos.....	3

Justificación.....	4
Métodos empleados.....	4
Síntesis de resultados.....	5
Síntesis de contenido.....	5

CAPÍTULO I

Marco teórico conceptual.....	8
Nociones de puesto.....	9
Ventajas de las competencias.....	14
Límites.....	18
Conclusiones parciales.....	18

CAPÍTULO II

Metodología.....	20
Modalidad de la investigación.....	21
Población.....	24
Muestra.....	24
Resultado de la encuesta.....	27

CAPÍTULO III

Propuesta.....	32
Misión.....	32

Visión.....	33
Valores.....	33
Análisis FODA.....	34
Análisis PEST.....	36
Factor Político.....	39
Factor Económico.....	39
Factor Social.....	39
Factor Tecnológico.....	40
Diseño y elaboración de los perfiles de cargos por competencias.....	47
Plan de ejecución.....	54
Plan de capacitación.....	58
Conclusiones.....	60
Recomendaciones.....	61
Bibliografía.....	62
Anexos	

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	
Estructura marco teórico.....	7
Figura 2	
Competencias laborales generales.....	12

Figura 3	
Esquema general de un mapa funcional.....	13
Figura 4	
Componentes de las competencias en una organización.....	15
Figura 5	
Análisis del entorno general.....	38

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1	
Desarrollo de preguntas encuesta-entrevista.....	25
Cuadro 2	
Resultado de la encuesta.....	27
Cuadro 3	
Análisis FODA.....	35
Cuadro 4	
Identificación de los analistas.....	43
Cuadro 5	
Identificación de los asistentes.....	45
Cuadro 6	
Perfiles diseñados.....	47
Cuadro 7	
Identificación de los analistas cuantitativos.....	48
Cuadro 8	
Identificación de los analistas de base de datos.....	49

Cuadro 9	
Identificación de los analistas de información.....	50
Cuadro 10	
Identificación de los asistentes de apoyo.....	51
Cuadro 11	
Costo de capacitación para el personal de admisiones y estadísticas del Hospital Neumológico Alfredo J. Valenzuela.....	54

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	
Falencias del personal.....	28
Tabla 2	
Conocimiento de procesos.....	29
Tabla 3	
Importancia perfil de cargo.....	30
Tabla 4	
Efectividad.....	31

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1	
Falencias del personal.....	28
Gráfico 2	
Conocimiento de procesos.....	29

Gráfico 3	
Importancia perfil de cargo.....	30
Gráfico 4	
Efectividad.....	31

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación está basado en un diseño de perfiles de cargo por competencias para el área de admisiones y estadística del Hospital Neumológico Alfredo J. Valenzuela de Guayaquil, esto es para dar solución a la problemática actual en ese departamento con esto se está cumpliendo con el Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017 en su objetivo 4 “Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía”.

La inapropiada selección de personal que ha ingresado y se encuentra laborando en este departamento por “ciertos favoritismo”, ha originado este inconveniente si bien es cierto, que cada persona posee la capacidad para adaptarse y aprender pero, hay que ser realistas esto repercute gravemente en los tiempos para cumplir con sus actividades diarias y a su vez retrasando a los otros que colaboran en adoctrinarlos porque no es lo mismo guiar a alguien que tienen el perfil para el cargo que a otro que no posee.

Las competencias necesarias para el mismo además, de los inconvenientes generados a los usuarios que requieren de una determinada información y por estas falencias no se les puede proporcionar en el momento requerido ocasionando un gran malestar en ellos, siendo así que resulta prioritario dar solución a ese problema así como identificar la mejor alternativa que sea la más factible al mismo.

Por ello, mediante el diseño de perfiles de cargo por competencia se logra dar salida a dicha problemática porque permitirá establecer cada uno de los lineamientos necesarios según los requerimientos del cargo con la finalidad de que el personal esté plenamente calificado para el mismo y sea productivo para el departamento.

La implementación de este diseño permitirá obtener un beneficio para los usuarios, personal e institución porque tendrá a un Talento Humano que realice su labor con

Diseño de perfiles de cargo por competencias para el área de admisiones y estadística del Hospital Neumológico Alfredo J. Valenzuela de Guayaquil

efectividad. Además es necesario establecer programas de capacitación para el personal nuevo y antiguo esto permitirá una actualización permanente de sus conocimientos con lo cual desarrollarán o fortalecerán sus habilidades siendo de esta manera más productivos y evitar la acumulación innecesaria de trabajo.

CATEGORÍAS EPISTEMOLÓGICAS QUE DEBE FORMULAR EL TRABAJO DE TITULACIÓN

PROBLEMA CIENTÍFICO

¿Cuál será el impacto de un diseño de perfiles de cargo por competencia en el área de admisiones y estadística del Hospital Neumológico Alfredo J. Valenzuela?

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Por qué es importante conocer la situación del departamento?
2. ¿Es necesario definir las falencias administrativas del personal?
3. ¿Qué importancia tiene definir los alcances del diseño de perfil de cargo por competencia?
4. ¿En necesario evaluar las destrezas y habilidades del personal?

OBJETIVO GENERAL

Diseñar el perfil del cargo por competencia del personal del área de admisiones y estadística del Hospital Neumológico Alfredo J. Valenzuela

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Evaluar la situación actual del departamento.
- Identificar las principales falencias administrativas del personal.
- Analizar y describir los puestos de trabajo.
- Identificar las competencias requeridas para cada puesto.

JUSTIFICACIÓN

El departamento de admisiones y estadística está presentando falencias administrativas las mismas que se ven reflejadas en el adecuado funcionamiento de esta área y por ende los usuarios que asisten diariamente son quienes se ven perjudicados por esta situación.

La investigación propuesta tiene como finalidad definir aquellos factores que están incidiendo en esta situación que puede ser una inadecuada selección de personal o que no cumple con el perfil adecuado para el área requerida. Este análisis debe de tener bases firmes que sirvan para avalarlo siendo los recursos utilizados información bibliográfica, revistas, periódicos así como la realización de encuestas y entrevistas.

Con la realización de esta investigación lo que se plantea es mejorar el desarrollo de las actividades del área de admisiones y estadística permitiendo el desarrollo y mejoramiento de las competencias del personal, de esta manera se podrá beneficiar a los usuarios principalmente a los guayaquileños que requieren la atención de esta área.

MÉTODOS EMPLEADOS

Este trabajo será desarrollado utilizando el método descriptivo por lo cual para certificar su relevancia y seriedad de la misma debe ser respaldada por fuentes confiables y verificables que se los puede obtener en libros, periódicos, revistas entre otros que sean fundamentales para este trabajo, su redacción irá de lo general a lo particular es decir, comenzar exponiendo las ideas de una forma vasta y luego ir sectorizándola hacia donde se requiere.

Resulta también pertinente recabar información histórica sobre trabajos anteriores que se hayan realizado sobre el tema a tratar para que de esta forma sirva de guía y se pueda analizar los resultados que se hubieran obtenido en ese trabajo y así definir las

Diseño de perfiles de cargo por competencias para el área de admisiones y estadística del Hospital Neumológico Alfredo J. Valenzuela de Guayaquil

similitudes con la problemática a tratar e identificar las mejores soluciones que se ajusten a las necesidades presentes.

Los conocimientos empíricos y la utilización de las herramientas de investigación servirán de soporte para cumplir con este trabajo de esta manera se podrá evaluar la situación y determinar las posibles alternativas.

SÍNTESIS DE RESULTADOS

La expectativa de este trabajo es establecer un diseño de perfiles de cargo por competencias el cual va a permitir una mejor selección del personal que sea algo idóneo para que la persona que ingrese a un determinado departamento pueda explotar todo su potencial e inclusive no se requiera de un largo proceso de capacitación además, de brindar un servicio de calidad a todos los usuarios que asisten diariamente a esta área.

SÍNTESIS DE CONTENIDO

- **Capítulo I.- Marco teórico-conceptual-legal-metodológico-empírico**

Es donde se deberá sustentar el trabajo a desarrollar, en este capítulo se debe de resaltar aquellas referencias o citas que hayan servido para garantizar la seriedad y veracidad de la investigación.

- **Capítulo II.- Metodológico**

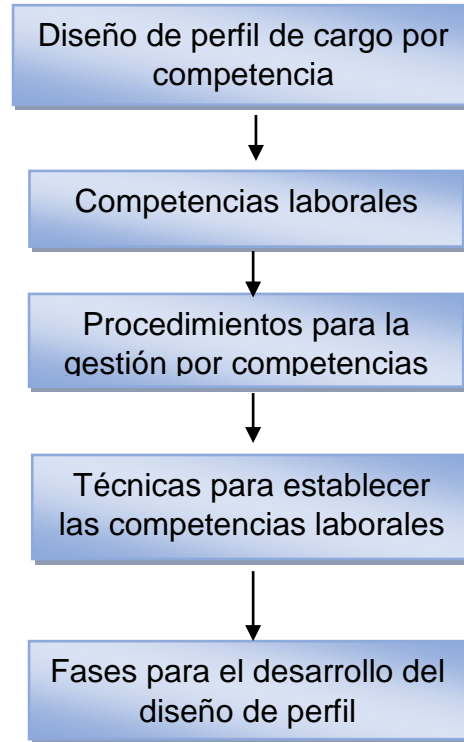
Se definirá la metodología, muestra y técnicas de investigación que son esenciales para determinar la apreciación de las personas que tengan relación de una manera u otra con el trabajo que se va a realizar.

- **Capítulo III.- Análisis de resultados. Propuesta de creación**

Es donde se realizarán una interpretación de los resultados obtenidos por medio de las técnicas de investigación que se hayan utilizado para así identificar la solución más viable y se pueda proporcionar una propuesta viable y factible sobre las mejoras o medidas que sean necesarias para dar respuesta al problema.

ESTRUCTURA MARCO TEÓRICO

Figura 1



Elaboración por: La autora

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

En los últimos tiempos se está tratando de cambiar la antigua forma de seleccionar personal es decir, sin tomar en consideración el diseño de perfil de cargo acorde a las competencias pero, pese a ello siguen los problemas de esta índole siendo un punto que ha interesado a muchos y ha llevado a desarrollar investigaciones para dar una solución a este problema como antecedente se destaca el siguiente trabajo Diseño del modelo de competencia para la Cooperativa Gestionando Coop realizado por: Luna, A. y Guzmán, J.

Esa investigación nació por la problemática de la empresa al querer certificarse con la norma ISO 9001:2000 y en vista que no poseía una definición clara en cuanto a la definición de cargos por competencia en sus departamentos le iba a resultar complicado alcanzar la meta establecida.

El área de admisiones y estadística del Hospital Neumológico Alfredo J. Valenzuela de Guayaquil está presentando falencias en su personal administrativo y esto se debe al inadecuado diseño de perfiles de cargo por competencia son varios los colaboradores que están ocupando un puesto que no tiene que ver nada con su área de estudios.

Cuando el Departamento de Gestión Humana, está estructurado bajo un modelo de competencias, está contribuyendo a la competitividad empresarial, si se tiene en cuenta que al conocer los comportamientos que le posibiliten a los trabajadores un desempeño exitoso en su labor, la empresa podrá estructurar todo un sistema que contribuya a gestionar el desempeño de sus colaboradores y así disminuir la brecha entre el comportamiento ideal y el comportamiento real requerido en cada uno de los cargos de su Talento Humano. (Luna y Guzmán, 2011, p. 19, 20)

El trabajo citado expone la importancia de tener un modelo de competencias que permita seleccionar el personal de acuerdo a sus competencias y habilidades que se ajusten a un puesto en particular muchas veces este tipo de selecciones pueden ser por algún tipo de favoritismo en particular lo que genera problemas si bien es cierto, que todos tenemos la capacidad para aprender esto conlleva tiempo porque no posee los conocimientos requeridos.

Cuando se realiza una selección por favoritismo genera inconvenientes no sólo por que la persona carezca de las competencias necesarias sino que se crea un ambiente de trabajo entre los compañeros porque se pueden ver afectados por esta situación debido a que esta persona involuntariamente puede cometer errores en los procesos y perderían tiempo al volver a iniciar y revisar las tareas que haya realizado

Definir correctamente el puesto de trabajo permitirá establecer parámetros y tener en claro que esto consiste en la reunión de todas las tareas que ejecute una persona diariamente y por ende debe de cumplir con todas las obligaciones y responsabilidades establecidas en el mismo.

NOCIONES DE PUESTO

a. Tarea

Es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto.

b. Obligación

Es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto.

c. Función

Es un conjunto de tareas (puestos por hora) o de obligaciones (puestos de asalariados) ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto.

d. Puesto

Es un conjunto de funciones (tareas y obligaciones) con una posición definida en la estructura organizacional, es decir, en el organigrama. (Chiavenato, 2011, p. 172)

Establecer un diseño de puesto por competencia es muy importante porque de esta manera se tomará en consideración la capacidad, conocimientos y aptitudes que son necesarios para ejecutar terminadas funciones e inclusive situaciones que se le puedan presentar en un cargo determinado y que no podría resolver si no posee las competencias adecuadas para el mismo.

Mediante las competencias se podrá facilitar el desarrollo de las actividades diarias del personal en cada departamento y sobre todo permitirá que el trabajador escale y haga carrera en la empresa siendo siempre eficiente, eficaz y tenga capacidad para resolución de problemas y aplique la prospectiva para tratar o prevenir eventualidades.

Las competencias laborales son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que aplicadas o demostradas en situaciones del ámbito productivo, se traducen en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización o negocio.

En otras palabras, la competencia laboral es la capacidad que una persona posee para desempeñar una función productiva en escenarios laborales concretos. (Lladó, 2013, p. 88)

El diseño de perfiles de cargo por competencia permitirá que las personas que sean asignadas a un puesto determinado cumpla con los requisitos necesarios para el mismo así pueda servir también de apoyo a la resolución de problemas y ser plenamente proactivo.

Diseño de perfiles de cargo por competencias para el área de admisiones y estadística del Hospital Neumológico Alfredo J. Valenzuela de Guayaquil

El desarrollo institucional y el buen servicio dependen de su personal, se debe recordar que cada trabajador representa a la institución y por ello es la imagen que la representa y esta debe de ser la mejor a proyectar a los usuarios siendo fortalecida cada día lo cual es posible también con el apoyo de la empresa.

Cuando se presta un servicio de calidad las personas se sentirán cómodas, serán pacientes en el caso de esperar por alguna respuesta todo depende del trato que se le dé, siendo así el ambiente laboral más sociable.

Por medio, de un trabajo eficiente se cumple con los objetivos trazados sin embargo, se debe tener en claro que las competencias de cada uno de ellos es fundamental para ello, todo es un conjunto para el éxito y esto es: conocimiento, actitud, aptitud, cualidades entre otras que forman ese plus necesario para ser eficientes y brindar un servicio de calidad que es la meta que se desea alcanzar.

En sí, las competencias son la clave del éxito para cualquier negocio y serán los clientes internos y externos quienes resulten beneficiados, la imagen de la empresa será potencializada además, de brindar un servicio de calidad siendo posible esto mediante el trabajo en equipo que cree esa sinergia necesaria para llegar hasta donde se quiera.

COMPETENCIAS LABORALES GENERALES

Figura 2

Intelectuales	Asociadas con la atención, la memoria, la concentración, la solución de problemas, la toma de decisiones y la creatividad.
Personales	Vinculada a las condiciones del individuo que permiten actuar de manera adecuada en un espacio productivo, aportando sus talentos y desarrollando sus potenciales, en el marco de comportamiento social y universalmente aceptado. Aquí se incluyen la inteligencia emocional y la ética, así como la adaptación al cambio.
Interpersonales	Ligada con la capacidad de adaptación, trabajo en equipo, resolución de conflictos, liderazgo y proactividad en las relaciones interpersonales en un espacio productivo.
Tecnológicas	Asociada a la capacidad para transformarse e innovar elementos tangibles del entorno (procesos, procedimientos, métodos y aparatos) y para encontrar soluciones prácticas.
Empresariales o para la generación de empresa	Referida a las capacidades que habilitan a un individuo para crear, liderar y sostener unidades de negocio por cuenta propia, tales como identificación de oportunidades, consecución de recursos, tolerancia al riesgo, elaboración de proyectos y planes de negocios, mercadeo y ventas, entre otras.

Fuente: Competencias profesionales y empleabilidad en el contexto de la flexibilidad laboral

Esta conceptualización de división de las competencias generales se lo puede considerar como un buen punto de partida para tomar en consideración al seleccionar a una persona o grupo de personas para un determinado puesto de esta manera se podrá tener la certeza que será una persona que cumpla con las competencias necesarias para el puesto asignado y así pueda desenvolverse de la mejor manera y

Diseño de perfiles de cargo por competencias para el área de admisiones y estadística del Hospital Neumológico Alfredo J. Valenzuela de Guayaquil

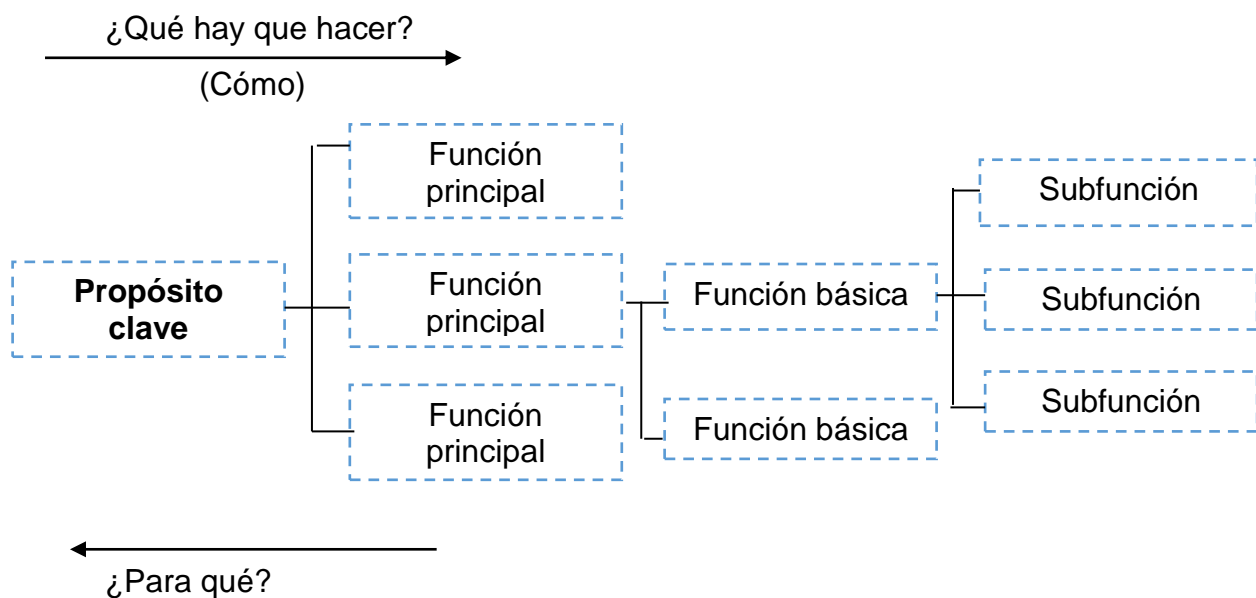
sea efectivo en su lugar de trabajo brindando un servicio de calidad y ágil que satisfaga las necesidades y requerimientos de los clientes internos y externos de una empresa.

METODOLOGÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES

Para ello, se observan dos análisis el ocupacional y funcional, el primero tiene como función detallar las actividades del cargo así como las peculiaridades o características del aspirante sean éstas: estudios, cualidades, etcétera. Mientras que el segundo, trata exclusivamente las habilidades y conocimientos propios y que son de carácter obligatorio para una determinada actividad.

ESQUEMA GENERAL DE UN MAPA FUNCIONAL

Figura 3



Fuente: Score de competencias

Los procedimientos para la gestión por competencia, tienen un papel fundamental porque con su adecuada implementación permite que se pueda lograr el precepto de que la persona que ingrese a las instituciones pueda cumplir con todos los requisitos

necesarios para el puesto que se lo requiere y por ende se espera que pueda cumplir un trabajo a cabalidad. Calvo (2014) “Para que una persona muestre los comportamientos que componen las competencias se hace necesaria la unión de cinco elementos fundamentales: saber, saber hacer, saber estar, querer hacer y poder hacer” (p. 171).

VENTAJAS DE LAS COMPETENCIAS

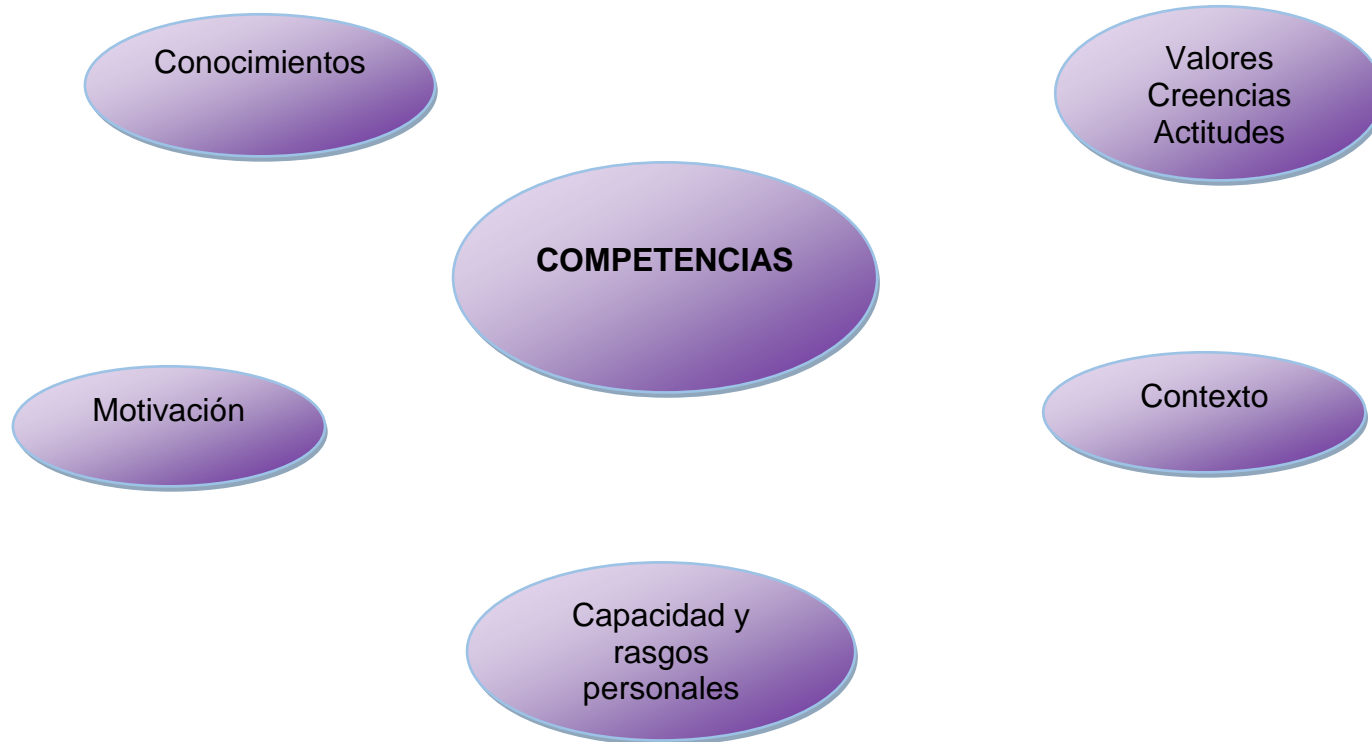
Después de todo lo expuesto se puede tener presente que el diseño de perfiles de cargo por competencia es fundamental para cumplir con los objetivos del negocio y lograr la efectividad del personal.

Es importante destacar aquellas ventajas de las competencias y lo que conlleva su implementación dentro de una empresa y estas son las siguientes:

1. Permite conocer cuáles son las competencias que deben tener los profesionales en la organización para el cumplimiento de su misión.
2. Facilita la adecuación de los profesionales a los puestos de trabajo, por medio de unos procedimientos claros, objetivos y conocidos por todos.
3. Mejora la imagen corporativa por medio de la introducción de una cultura basada en competencias que facilitan un desempeño excelente.
4. Mejora la motivación de los profesionales.
5. Optimiza el valor que cada uno de los profesionales aporta a la organización.
(Calvo, 2014, p. 173)

COMPONENTES DE LAS COMPETENCIAS EN UNA ORGANIZACIÓN

Figura 4



Fuente: Gestión por competencias como factor de mejora de la calidad asistencial
Elaborado por: La autora

Diseño de perfiles de cargo por competencias para el área de admisiones y estadística del Hospital Neumológico Alfredo J. Valenzuela de Guayaquil

Este concepto llama mucho la atención ya que de todas las referencias que se han hecho este autor se enfoca no solo a los aspirantes sino también, a las personas que ya pertenecen a la institución.

Como se ha indicado en líneas anteriores son muchos los casos en que un área determinada no posee los conocimientos adecuados para la misma por ejemplo: un ingeniero debe de dar asesoría sobre derecho laboral puede hacer su mejor esfuerzo pero, no brindará un servicio cabal que un usuario o cliente requiera.

Con esto necesariamente, no se quiere decir, que estas personas deban salir de sus trabajos al contrario deben de ser reubicados en áreas donde realmente puedan usar sus conocimientos académicos y de esta manera brindarán a la institución el cien por ciento de sus capacidades.

Por consiguiente, el diseño de cargos por competencia es fundamental de esta manera se efectivizará la empresa sin importar la actividad que esta realiza así se evitará una sobre población de empleados que estén ocupando áreas que estén fuera de sus capacidades logrando así una mayor producción y efectividad en sus actividades realizadas por ende el beneficio serán mutuo ganar-ganar.

Para establecer la competencia es algo que se debe de realizar de una forma planificada y no ser algo aleatorio que se ejecute por simple intuición las cosas no se realizan al azar esperando contar con la suerte de que las cosas van a resultar bien solo porque se tengan buenas intenciones unos de los parámetros a considerar por Levine (como citó Pérez, 2011)

1. Los descriptores usados

La filosofía organizacional y su estructura; responsabilidades, normas profesionales, demandas del personal, productos y servicios, etc.

2. Fuentes de información

Supervisores, comités de expertos, información documental, etc.

3. Métodos de compilación de material

Observación, entrevistas individuales, entrevistas en grupo, cuestionarios, etc.

4. Nivel de análisis

Tareas, actividades, exigencias de capacitación de los trabajadores.

Estos parámetros se pueden seguir para aplicar un medio para definir las competencias del personal así como el de los aspirantes. Por esta razón, es pertinente que las mismas sean incentivadas para que sigan en desarrollo para lo cual se puede aplicar los siguientes aspectos:

- Entrenamiento.
- Capacitación.
- Rotación de cargo.
- Intercambio de experiencias.
- Benchmarking.
- Aprendizaje por modelo.
- Experimentación planeada.
- Apoyo personalizado. (Mendoza, 2011, p. 260)

Cada uno de estos parámetros permitirá que el personal se sienta motivado, además de que será un beneficio mutuo de esta manera se podrá lograr el desarrollo de las competencias del personal. Chiavenato (2011) “La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos” (p. 322).

LÍMITES

Este trabajo se encuentra plenamente delimitado, el mismo va a ser desarrollado por las falencias existentes en el área de admisiones y estadística del Hospital Neumológico Alfredo J. Valenzuela de Guayaquil.

Siendo la expectativa del mismo identificar las posibles soluciones para el mismo y así mejorar las tareas diarias que se realizan en ese lugar y así brindar un mejor servicio a los usuarios que recurren a este lugar y necesitan ser atendidos de forma ágil y oportuna.

Actualmente, esta área ha presentado graves falencias que generan malestar en los usuarios que necesitan se les proporcione algún tipo de información y esta lamentablemente no puede ser proporcionada en el tiempo adecuado por lo cual existe una acumulación de usuarios así como el trabajo que se debe de realizar.

CONCLUSIONES PARCIALES

Una vez que se ha podido recabar información sobre este tema se puede decir, que el diseño de perfiles de cargo por competencia resulta pertinente y que se adapta a resolver una problemática existente.

Teniendo ya establecido los lineamientos a seguir esto podrá ser realizado de la mejor manera posible, no será algo aleatorio porque ya se tiene las fuentes confiables como referencias así como histórico de trabajos similares que han enfrentado esta situación pero, por otras razones ya explicadas.

Las competencias si al ser correctamente aplicadas se podrá seleccionar un personal de acuerdo a las necesidades del puesto pero, esto no es solamente para los “nuevos”

Diseño de perfiles de cargo por competencias para el área de admisiones y estadística del Hospital Neumológico Alfredo J. Valenzuela de Guayaquil

también se puede aplicar para el personal actual y así mejores sus actividades y brinden un mejor servicio.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

El presente trabajo de investigación es de carácter: descriptivo, cualitativo y cuantitativo, porque se observará y se realizará una representación de la situación actual que esté presentando el área de admisiones y estadísticas del Hospital Neumológico Alfredo J. Valenzuela de Guayaquil y que ha generado el problema que está repercutiendo en ese departamento.

Investigación descriptiva, que trata de conocer qué es lo que sucede en el mercado. Es amplio en información pero no profundo, y puede ser de dos tipos: transversal es la más utilizada en el marketing por su flexibilidad y longitudinal se realiza sobre la base de una misma muestra de individuos o familias que son analizadas en repetidas ocasiones en el tiempo. (Rivera y López, 2012, p.197-198)

En este caso, la descripción longitudinal queda totalmente descartada porque esta investigación se la va a realizar inmediatamente y no requiere de ser repetida en el tiempo. Con la finalidad de conocer el punto de vista de las personas que conforman este trabajo y que están involucradas en el problema se realizará una entrevista a la persona encargada del departamento por esta razón, toma el carácter de cualitativo porque se reflejará el sentir de ellos como percibe la situación del departamento a su cargo. Díaz, Escalona, Castro, León y Ramírez (2013) “Enfoque cualitativo se trata de entender el fenómeno investigado, no de medirlo” (p. 84).

Por último, no es exploratorio porque no hay intervención alguna (inducida), para producir un efecto para provocar un determinado resultado pero, si es cuantitativo porque una vez que se cuente con los datos obtenidos serán expuestos o representados gráficamente para su mejor percepción así Rivera y López (2012) “La

información cuantitativa es la expresión numérica de las respuesta del mercado” (p. 196).

MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Existen varios métodos que se pueden servir para el desarrollo de una investigación la elección del mismo dependerá del tipo de investigación que se vaya a realizar por ello, la elección depende exclusivamente de la persona que vaya a realizar el trabajo y el alcance que deseo obtener los más usados son:

1. Método inductivo

Establecido en el razonamiento para determinar conclusiones originadas de hechos particulares.

2. Método deductivo

Se basa en el razonamiento para tomar conclusiones generales para las explicaciones particulares.

3. Método inductivo-deductivo

Es deductivo porque parte de lo general a lo particular e inductivo al ir de lo particular a lo general.

4. Método hipotético-deductivo

Surge por aseveraciones basadas en hipótesis.

5. Método analítico

Divide un objeto de estudio para estudiarlo separadamente.

6. Método sintético

Integra cada uno de los componentes dispersos de un objeto de estudio para estudiarlos en su totalidad.

7. Método analítico-sintético

Divide objeto de estudio para estudiarlas individualmente para luego integrarlas y estudiarlas en conjunto.

8. Método histórico-comparativo

Estudia los fenómenos para establecer la semejanza definiendo su origen común.

9. Método cuantitativo

Llamado tradicional, se basa en las características de los fenómenos sociales.

10. Método cualitativo

No tradicional porque se enfoca en algo sin generalizar siendo su característica principal el cualificar así como describir el fenómeno social desde determinados rasgos.

11. Método comparativo

Búsqueda de similitudes del objeto a estudiar.

12. Método dialéctico

Posibilidad de comprender los diversos fenómenos de la realidad. (Lara, 2011, p. 60-61)

POBLACIÓN Y MUESTRA

POBLACIÓN

La población objetiva para realizar la investigación será en sí todo el personal que conforma el área de admisiones y estadística del Hospital Neumológico Alfredo J. Valenzuela de Guayaquil sin distinguir su cargo, sexo, estado civil o antigüedad sin embargo, por ser este el objetivo fundamental de este centro hospitalario los otros departamentos o áreas según su denominación así como su personal quedarán excluidas de ella.

Para poder vislumbrar la problemática con mayor claridad se llevará a efecto entrevistas y encuestas cerradas de opción múltiple con lo cual se podrá determinar la situación actual del área en conflicto y de esta manera se podrá recabar la mayor cantidad de información posible que permita identificar las posibles soluciones que resulten viables a la problemática existente.

MUESTRA

La determinación de la muestra es importante para obtener la información necesaria para el desarrollo de la investigación esto facilitará el tener una mejor percepción de los mismos resulta imperioso definir con claridad el número de personas que se necesita encuestar para de esta manera poder recopilar la mayor cantidad de información. Rivera y López (2012) “Una muestra es la parte representativa de la población que interesa, a partir de la cual se obtiene la información, con propósitos de obtener resultados válidos para la población” (p. 199).

Sin embargo, esta investigación está enfocada a un lugar en específico del Hospital Alfredo J. Valenzuela de Guayaquil siendo esta el área de admisiones y estadística, por esta razón, las encuestas se realizarán únicamente al personal que labora en ese

Diseño de perfiles de cargo por competencias para el área de admisiones y estadística del Hospital Neumológico Alfredo J. Valenzuela de Guayaquil

departamento el cual está conformado por treinta (30) personas siendo factible por esta razón realizar un censo a todo el personal que conforma ese lugar para de esta manera conocer la apreciación de ellos frente a la problemática actual.

DESARROLLO DE PREGUNTAS ENCUESTA-ENTREVISTA

Cuadro 1

Problemas	Objetivos	Variable o indicador	Pregunta	Técnica
¿Cuál será el impacto de un diseño de perfiles de cargo por competencia en el área de admisiones y estadística del Hospital Neumológico Alfredo J. Valenzuela?	Diseñar el perfil del cargo por competencia del personal del área de admisiones y estadística del Hospital Neumológico Alfredo J. Valenzuela	Diseño	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Por qué existen anomalías con el personal del área de admisiones y estadística? 2. ¿Cuáles son los principales problemas de esta área? 3. ¿Por qué diseñar un perfil de cargo por competencia? 4. ¿Qué se puede alcanzar con el diseño de perfil de cargo por competencia? 	Entrevista
1. ¿Por qué es importante conocer la situación del departamento?	Evaluar la situación actual del departamento.	Proceso	1. ¿Considera que existen falencias en el personal del área de admisiones y estadística	Encuesta
2. ¿Es necesario definir las falencias administrativas del personal?	Identificar las principales falencias administrativas del personal.	Calidad de servicio	1. ¿Conoce todos los procesos o tareas acorde al puesto que ocupa?	Encuesta
3. ¿Qué importancia tiene definir los alcances del diseño de perfil de cargo por competencia?	Análisis y descripción de puestos de trabajo.	Análisis	1. ¿Considera que es importante tener un perfil del cargo por competencia?	Encuesta

Diseño de perfiles de cargo por competencias para el área de admisiones y estadística del Hospital Neumológico Alfredo J. Valenzuela de Guayaquil

<p>4. ¿Es necesario evaluar las destrezas y habilidades del personal?</p>	<p>Identificar las competencias requeridas para cada puesto.</p>	<p>Efectividad</p>	<p>1. ¿Usted cree que el perfil del cargo por competencia da efectividad en esta área?</p>	<p>Encuesta</p>
---	--	--------------------	--	-----------------

Elaborado por: La autora

RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Cuadro 2

Ficha técnica del estudio	
Variabes	Estudio
Tipo de estudio	Cuantitativo
Número de encuesta	30
Muestreo	Analistas: 20 Asistentes: 10
Medida	Opción múltiple-cerradas
Técnica	Encuesta

Elaborado por: La autora

PREGUNTA 1

¿Considera que existen falencias en el personal del área de admisiones y estadística?

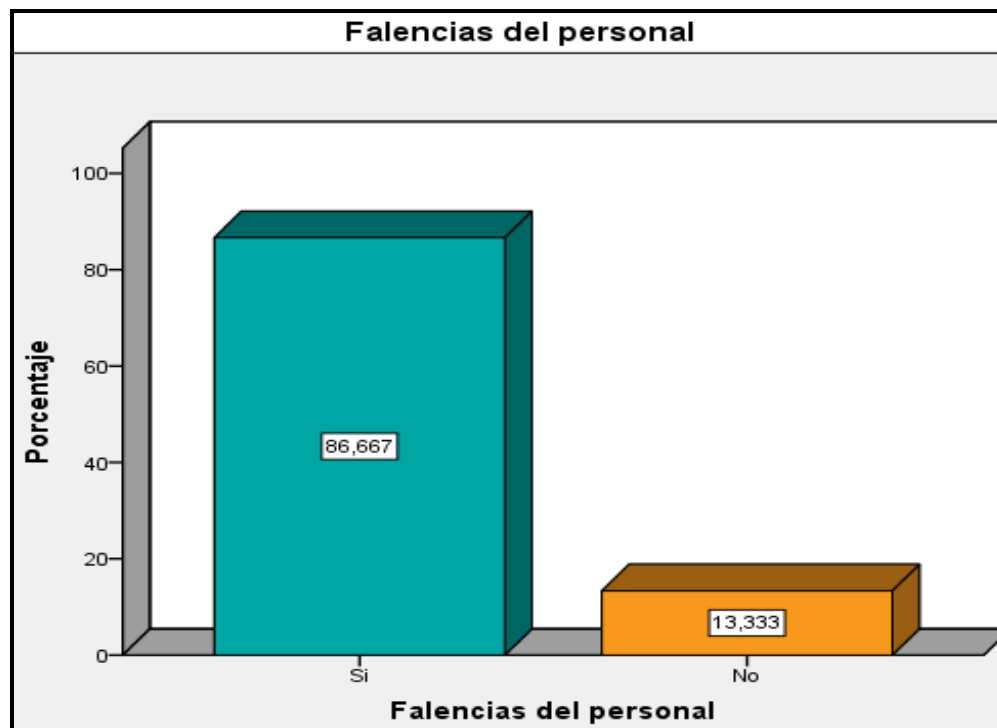
Tabla 1

Falencias del personal				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	26	86,7	86,7	86,7
No	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Las encuestas

Elaborado por: La autora

Gráfico 1



Fuente: Las encuestas

Elaborado por: La autora

Las falencias en esta área es muy grande por esta razón el **SÍ** obtuvo un 86,70%. Este resultado demuestra que esta situación debe de ser corregido para que de esta manera se pueda contar con un personal que éste altamente calificado y así se pueda cumplir con los objetivos de la institución además de brindar un mejor servicio.

PREGUNTA 2

¿Conoce todos los procesos o tareas acorde al puesto que ocupa?

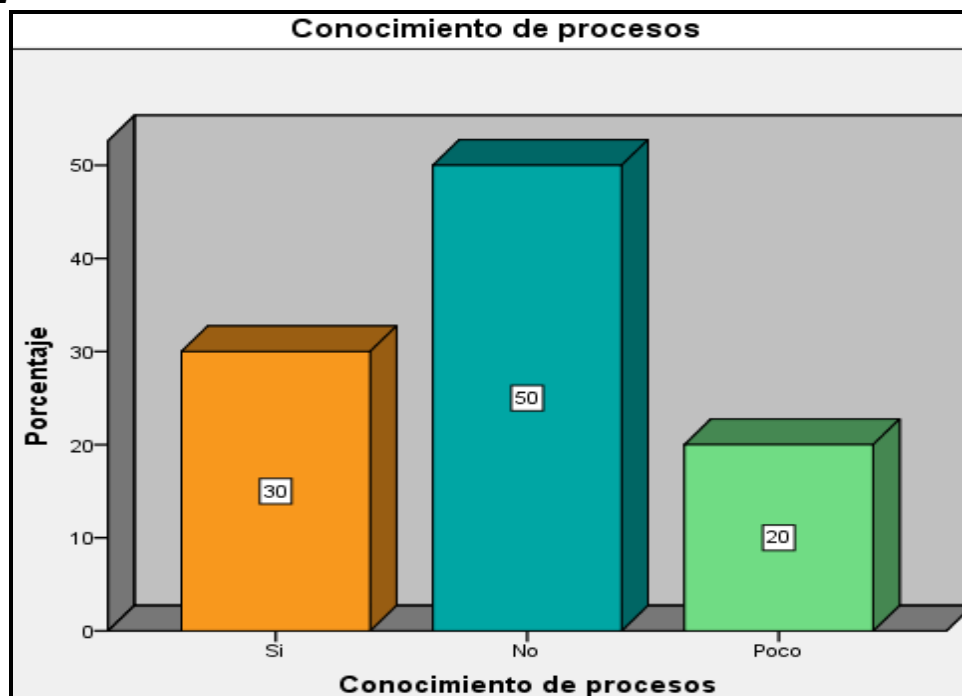
Tabla 2

Conocimiento de procesos				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	9	30,0	30,0
	No	15	50,0	80,0
	Poco	6	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0

Fuente: Las encuestas

Elaborado por: La autora

Gráfico 2



Fuente: Las encuestas

Elaborado por: La autora

La falta de conocimiento sobre los procesos o tareas refleja un 50% al no contar con las bases necesarias existirán tropiezos en el desarrollo de las actividades diarias siendo así que se necesita de mejorar esta situación, esto inclusive conlleva a que exista una acumulación de tareas inconclusas.

PREGUNTA 3

¿Considera que es importante tener un perfil del cargo por competencia?

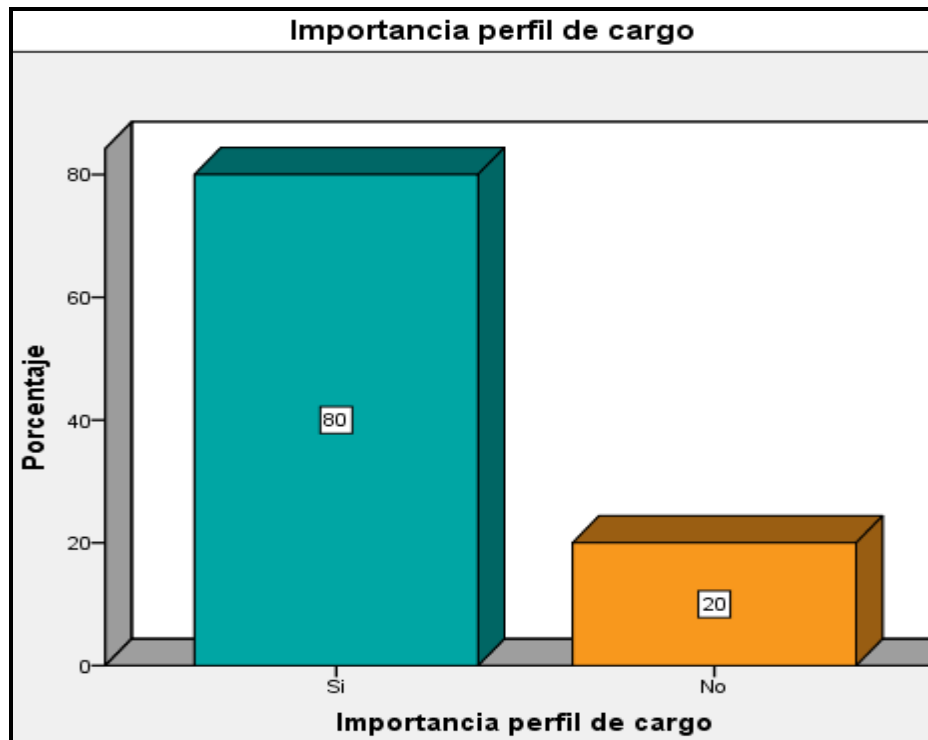
Tabla 3

		Importancia perfil de cargo			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	24	80,0	80,0	80,0
	No	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Las encuestas

Elaborado por: La autora

Gráfico 3



Fuente: Las encuestas

Elaborado por: La autora

El 80% de los encuestados consideran que es necesario establecer el diseño de perfiles del cargo por competencia este sentir es muy alto y se debe a la existencia de un personal que no cumple con los requisitos necesarios para el área donde se encuentra y esto genera un malestar y sobre carga de trabajo para otros.

PREGUNTA 4

¿Usted cree que el perfil del cargo por competencia permita la efectividad de esta área?

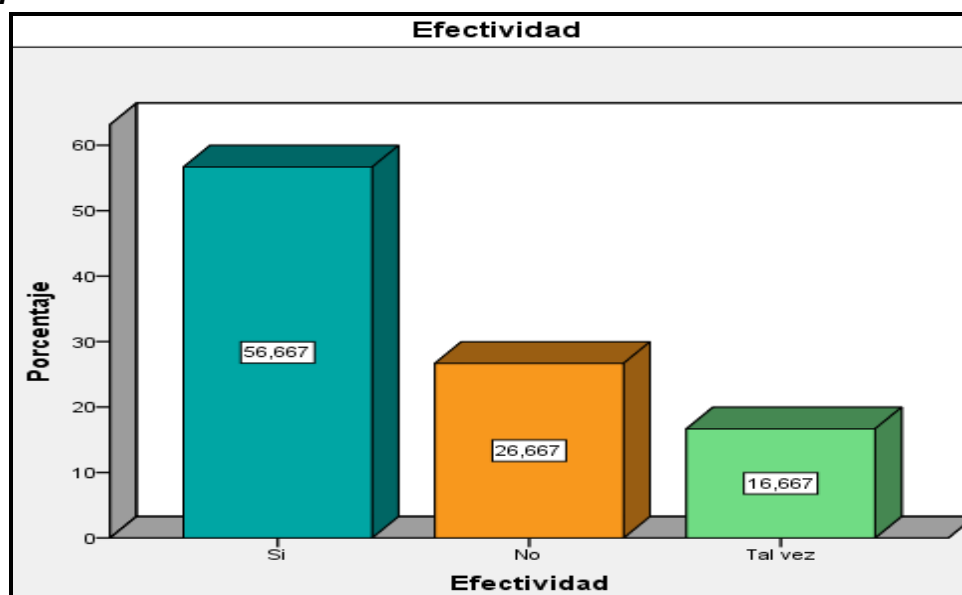
Tabla 4

		Efectividad			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	17	56,7	56,7	56,7
	No	8	26,7	26,7	83,3
	Tal vez	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Las encuestas

Elaborado por: La autora

Gráfico 4



Fuente: Las encuestas

Elaborado por: La autora

La efectividad es fundamental para cualquier empresa y es así que el 56,70% consideran que esta se puede lograr mediante el diseño de perfiles del cargo por competencia porque de esta manera se contará con un equipo de trabajo idóneo que cumpla sus funciones a cabalidad en el tiempo estimado y con la mejor optimización de los recursos proporcionados por la institución.

CAPÍTULO III

PROPUESTA

El presente trabajo de investigación tiene como fin establecer la importancia sobre el diseño de perfiles de cargo por competencias para el área de admisiones y estadística la cual está presentando graves falencias por la inadecuada selección del personal que en muchos casos no posee las aptitudes para el cargo lo cual genera graves problemas en el desarrollo normal de las actividades ocasionando inclusive una acumulación de trabajo y sobre carga del mismo para otros.

El desarrollo de esta investigación se encuentra justificada porque su objetivo es que el área de admisiones y estadística sea realmente efectivo y solucione su problema actual que se da por no contar con un personal que esté acorde al cargo que este ocupa lo cual provoca que exista falencias en el trabajo que realizan y genera un malestar entre los usuarios que concurren a esta área.

Por consiguiente, el alcance de este estudio es el diseño de perfiles de cargo por competencias para el área de admisiones y estadística del Hospital Neumológico Alfredo J. Valenzuela de Guayaquil con el cual se busca mejorar los procesos porque muchas veces no pueden ser finalizados con éxito y esto genera un malestar en el cliente interno y externo del referido departamento. Cisneros (2012) “La propuesta presenta a consideración de las autoridades académicas la idea inicial de un trabajo de investigación. Es corta y concreta (p. 52).

MISIÓN

Ser un área que contribuya con los pacientes y personal hospitalario brindando atención cordial y mantener la información estadística siempre actualizada para garantizar una adecuada planeación futura.

VISIÓN

Para el 2017 ser un área que realice sus procesos y controles con efectividad garantizando que la información siempre esté actualizada y disponible en cualquier momento.

VALORES

- **Integridad**
En cuanto a prestar servicios en base a principios éticos y morales.
- **Calidad**
En base a parámetros que puedan ser cuantificables por medio de indicadores, siguiendo planes de mejora continua.
- **Compromiso**
Con nuestros usuarios en cuanto a prestar servicios de calidad con calidez.
- **Vocación de servicio**
En la labor diaria, que se cumplirá con entrega incondicional y satisfacción.
- **Cumplimiento**
A cabalidad de los compromisos adquiridos con nuestros usuarios y la comunidad.
- **Calidez**
Recordando siempre que el usuario es el centro de nuestra responsabilidad como hospital.

- **Solidaridad**

Hacia quienes requieren nuestro servicio, en especial aquellos grupos vulnerables y más necesitados.

- **Eficiencia**

En el uso de los recursos materiales, financieros y de talento humano; siempre con la tendencia a la optimización de los mismos.

- **Respeto**

A todas las persona porque son iguales y merecen el mejor servicio, por lo que se respetará su dignidad y atenderá sus necesidades, teniendo en cuenta, en todo momento sus derechos.

ANÁLISIS FODA

Con este tipo de análisis se podrán detectar así como identificar cada una de las fortalezas y oportunidades que presente esta área así como aquellas amenazas y debilidades que deben de ser corregidas o tomadas en consideración para mejorar el desempeño de este departamento en conflicto y esto será posible mediante la elección de una estrategia adecuada que permita solucionar el problema existente. Vilar (2013) “Un instrumento fundamental de sistematización, evaluación y análisis de la información obtenida en los diferentes diagnósticos es el análisis FODA” (p. 60).

Es pertinente clarificar las estrategias a seguir según el Análisis FODA y estas son las siguientes:

- **Las estrategias FO**

Por medio de esta estrategia se detectas aquellas fortalezas donde se aprovecharán las oportunidades.

Diseño de perfiles de cargo por competencias para el área de admisiones y estadística del Hospital Neumológico Alfredo J. Valenzuela de Guayaquil

- **Las estrategias DO**

Establecer una estrategia que permita atacar a las debilidades usando a las oportunidades.

- **Las estrategias FA**

Enfocarse de disminuir las amenazas en base a las fortalezas detectadas

- **Las estrategias DA:** Medidas de autodefensa para disminuir las debilidades internas e impedir amenazas.

Cuadro 3

ANÁLISIS FODA

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Personal motivado a mejorar e identificado con el servicio. 2. Equipos con software que facilita los procesos. 3. Infraestructura adecuada para el área de admisiones y estadística. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inexistencia de un diseño de cargo por competencia. 2. Falta de capacitación. 3. Poca competencia laboral. 4. Acumulación de trabajo. 5. Usuarios inconformes con el servicio recibido
Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Transformación de los sistemas y procesos. 2. Capacitar al personal que labora en el área en conflicto. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acumulación de trabajo 2. Baja competencia laboral 3. Carencia de personal calificado 4. Falencia del área por contratar personal que no está acorde al cargo.

Elaborado por: La autora

1. Estrategia FO

Se debe de aprovechar que el personal tiene la apertura a mejorar y está identificado con el servicio con un adecuado direccionamiento se podrá resolver las falencias existente en el área además se debe aprovechar los sistemas para agilizar los procesos y brindar un servicio con eficiencia.

2. Estrategia DO

Mediante la capacitación del personal se podrá desarrollar sus habilidades y fortalecer capacidades existentes para de esta manera mejorar el trabajo que realizan en el día a día.

3. Estrategia FA

Aprovechar que existe un personal motivado a mejorar mediante un adiestramiento (capacitación) se puede sobrellevar la falta de personal calificado.

4. Estrategia DA

Por medio del diseño de cargo por competencia se puede establecer un mejor sistema de selección de personal para de esta manera garantizar que el Talento Humano que ingrese esté capacitado para desempeñarse en un cargo determinado.

ANÁLISIS PEST

El análisis PEST tiene como finalidad, permitir mediante su implementación o aplicación identificar aquellos factores que son de carácter: político, económico, social y tecnológico cada uno de estos elementos pueden influenciar de una manera u otra en el entorno de la institución.

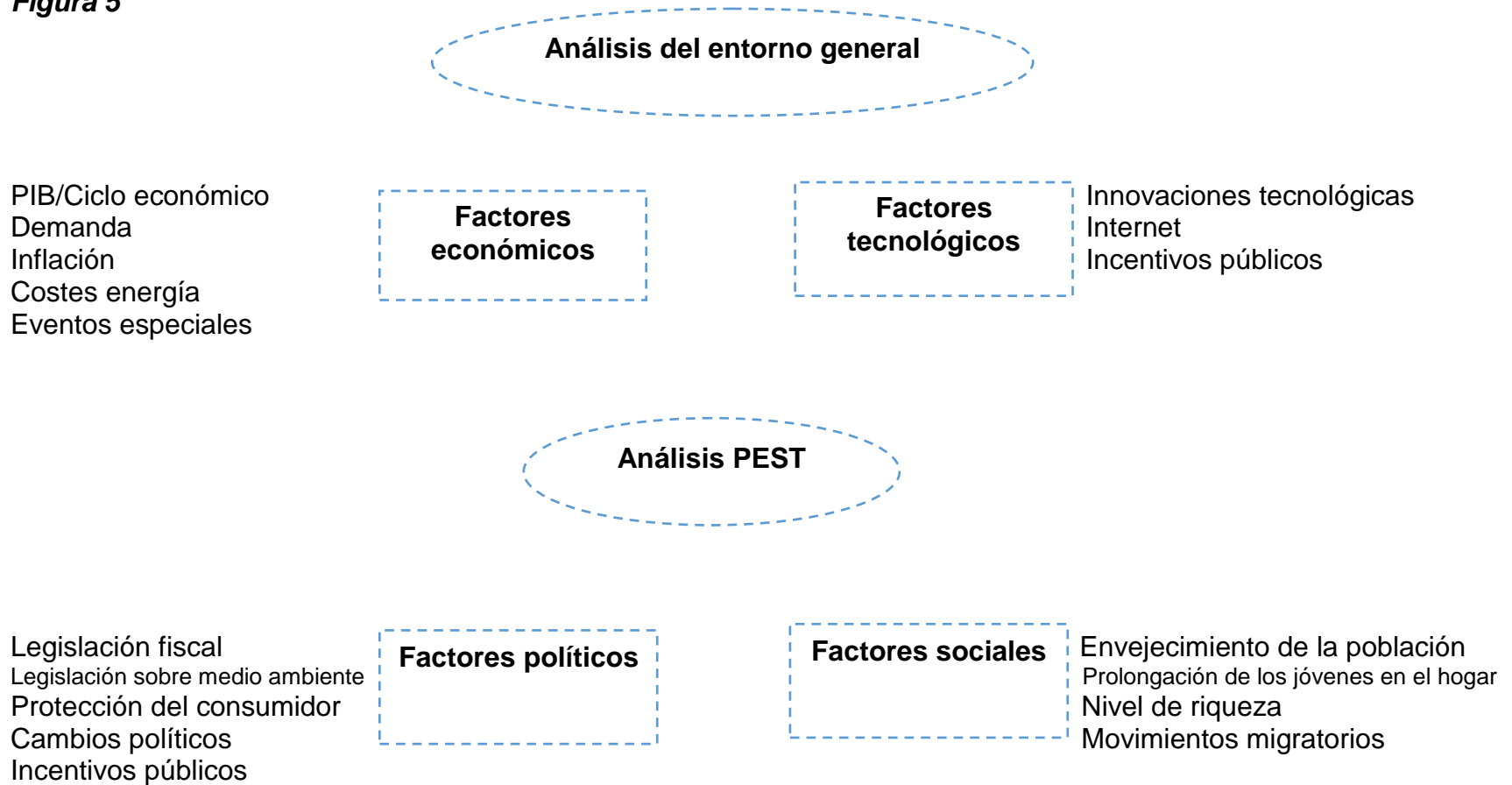
Diseño de perfiles de cargo por competencias para el área de admisiones y estadística del Hospital Neumológico Alfredo J. Valenzuela de Guayaquil

Estos factores pueden resultar positivos o negativos para cualquier tipo de negocio. Por esta razón, es importante su aplicación para conocer el medio que rodea a una institución.

Una vez identificados los factores que benefician o perjudican el entorno de la institución es necesario que se utilice esa información para identificar las estrategias necesarias que permitan aprovechar aquellos elementos que sean beneficiosos y de la misma manera disminuir o evitar las posibles amenazas que puede repercutir las actividades normales del mismo las cuales pueden ser perjudiciales sino se toman medidas preventivas. Martínez y Milla (2012) “Las estrategias no deben surgir de la nada, deben responder al entorno del negocio, de ahí la importancia de realizar un análisis de la situación actual del entorno general de la sociedad” (p. 34).

Diseño de perfiles de cargo por competencias para el área de admisiones y estadística del Hospital Neumológico Alfredo J. Valenzuela de Guayaquil

Figura 5



Fuente: La Elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral

Elaborado por: La autora

FACTOR POLÍTICO

Debido a las estrategias gubernamentales con la finalidad de elevar sus niveles de aceptación ha creado nuevas políticas en el ámbito de la salud como es la inclusión de los afiliados y jubilados que forman parte del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), para que sean atendidos en los diferentes hospitales del estado así como clínicas privadas.

Esta nueva disposición gubernamental ha generado una gran afluencia de usuarios a estas instituciones por lo cual la actividad interna se ha incrementado y resulta prioritario cumplir con la atención a sus requerimientos de una forma ágil y oportuna.

FACTOR ECONÓMICO

Pese a la situación económica del país la educación y salud no han perdido sus recursos por parte del estado al contrario cada vez procura inyectar más a este sector vulnerable, por lo cual se puede contar con los medios necesarios para tomar medidas correctivas en cuanto a la selección de personal o implementación de capacitación esto será posible mediante la adecuada sustentación y beneficios del mismo.

FACTOR SOCIAL

El Ecuador es un país pluricultural, Guayaquil es una de las ciudades más pobladas del mismo habitada por propios y extraños quienes aprovechan las nuevas medidas gubernamentales en relación a salud lo cual ha generado una marejada de usuarios los mismos que requieren un servicio de calidad óptimo en todas sus fases.

Sin embargo, esto ha triplicado el trabajo en los diferentes áreas que se complica si el personal no posee las capacidades necesarias según el cargo que va a desempeñar todos tenemos la capacidad de aprender nuevos conocimientos pero, inducir

Diseño de perfiles de cargo por competencias para el área de admisiones y estadística del Hospital Neumológico Alfredo J. Valenzuela de Guayaquil

fuertemente a un personal nuevo genera tiempo y provoca que se retrasen las tareas diarias así como el malestar de los usuarios.

FACTOR TECNOLÓGICO

La preocupación gubernamental en este factor porque ha adquirido equipos de punta para los diferentes hospitales del estado sin embargo, estos no son utilizados de la forma adecuada o definitivamente no son usados generando la pérdida de los mismos y limitando a los usuarios de ellos que muchas veces son fundamentales para realizar un diagnóstico.

Una vez que se ha establecido los puntos vulnerables así como las fortalezas del área además de las posibles estrategias que se han considerado como resultado del análisis FODA. Por lo cual para lograr un resultado óptimo en el trabajo de investigación es la creación de manuales de funciones en el cual debe de considerar los siguientes aspectos:

1. Identificación del cargo
2. Jefe inmediato
3. Personal a cargo
4. Proceso de pertenencia del cargo
5. Cargos que dependen de su gestión
6. Indicadores de gestión
7. Responsabilidades
8. Toma de decisiones
9. Relaciones internas y externas
10. Definir situaciones críticas del cargo
11. Presentación de informes a realizar
12. Formación académica
13. Experiencia laboral

14. Conocimientos específicos del cargo

Los manuales de funciones son una guía y elemento fundamental para el correcto desarrollo de las actividades de cualquier empresa, porque estos permiten clarificar las funciones, responsabilidades así como los objetivos que se desean alcanzar para realizar un trabajo de calidad.

Una vez establecidos los manuales de funciones se debe de establecer aquellas competencias organizacionales propias del área de admisión y estadística del Hospital Neumológico Alfredo J. Valenzuela de Guayaquil. Para cumplir con este requisito se debe de tener en claro los objetivos del departamento por ello para que esto pueda tener éxito debe de ser un trabajo en conjunto con todo el personal que lo conforma del compromiso de cada uno de quienes lo integran.

Para cumplir con este paso se debe de realizar los siguientes puntos que a continuación se detallan:

- **Establecer equipo de trabajo**

La finalidad de reunir este equipo de trabajo es para establecer el tipo de competencias necesarias para el área el cual estará conformado por el jefe del departamento y tres (4) miembros del equipo que lo constituye.

- **Métodos de recolección de información**

Es necesario realizar una sensibilización así como la identificación de las competencias observando los siguientes aspectos:

- Sociabilizar el tema de competencias con relación al cargo.
- Determinar y elegir los roles a trabajar por competencias:

Diseño de perfiles de cargo por competencias para el área de admisiones y estadística del Hospital Neumológico Alfredo J. Valenzuela de Guayaquil

- ✓ Rol 1: Analistas
 - ✓ Rol 2: Asistentes
- Reuniones para fomentar la lluvia de ideas en aspectos como:
 - ✓ La situación actual y lo que se espera del área de admisiones y estadística.
 - ✓ Perfil del personal para el área.

Definidas las competencias organizacionales ahora se establecerá aquellas que son de carácter específico tomando en consideración que los roles que se están contemplando para los analistas y asistentes que conforman el área de admisiones y estadísticas.

Para cumplir con ello se debe de realizar una sociabilización entre el personal del área el equipo de trabajo estará conformado por el jefe del departamento y cuatro miembros del personal para lo cual se deben de seguir los siguientes aspectos:

- Sociabilización sobre competencias entre el personal del área.
- Establecer lineamientos adecuados de los roles del personal del área de admisiones y estadística.

Las competencias específicas presentan sub competencias las que dependerán de la complejidad que exista en cada competencia. Si bien es cierto, que pueden existir roles que guarden cierta similitud los comportamientos no serán iguales unos con otros.

A continuación se detallan las competencias específicas:

Cuadro 4

Identificación de los analistas

Cargo	Jefe inmediato
Analista	Coordinador de Admisiones
Objetivo del cargo	Mantener la información de los pacientes disponibles en cualquier momento
Responsabilidades y funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener la información al día 2. Servir de medio de comunicación entre médico y otros profesionales. 3. Planificar y organizar la recolección de toda la información estadística 4. Diseñar o establecer normas para recolección y transmisión de datos. 5. Difundir la información recogida a los diferentes niveles 6. Elaboración, análisis y presentación de la información de estadística. 7. Coordinar la información necesaria para la salud pública producida por otros organismos. 8. Colaborar con el CONADE en la recolección de los datos básicos para la producción de estadísticas vitales. 9. Recibir y registrar la información producida por otros organismos, publicaciones o tabulaciones y entregarla al sector correspondiente. 10. Analizar la información con fines evaluativos. 11. Codificar los ítems que deben ser elaborados. 12. Procesar la información estadística de: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecimientos ▪ Hospitalizaciones ▪ Defunciones ▪ Notificación de enfermedades transmisibles

Diseño de perfiles de cargo por competencias para el área de admisiones y estadística del Hospital Neumológico Alfredo J. Valenzuela de Guayaquil

Perfil del analista	
Requisitos del cargo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad de análisis y de síntesis 2. Proactivo (a), metódico (a) y ordenado (a) 3. Capacidad de trabajo a presión 4. Capacidad de trabajo en equipo 5. Alta capacidad de análisis e investigación personal 6. Capacidad para establecer apropiadas relaciones interpersonales. 7. Habilidad de comunicación 8. Orientación de servicio al cliente 9. Compromiso organizacional 10. Probidad
Formación académica	<ol style="list-style-type: none"> 1. Título de tercer nivel en Ingeniería informática o similares
Experiencia	2 años mínimo
Habilidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manejo de office 2. Experiencia en XML, XSD y XSLT 3. Programación 4. Análisis de sistemas 5. Diseño de sistemas 6. Diseño de redes, construcción, implementación y soporte de sistemas.

Elaborado por: La autora

Cuadro 5

Identificación de los asistentes

Cargo	Jefe inmediato
Asistentes	Analistas
Objetivo del cargo	Colaborar de forma eficiente con los analistas en el proceso de la información y atención a los usuarios
Responsabilidades y funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir y registrar la información recogida por los niveles periféricos. 2. Controlar la integridad de la información recibida. 3. Transmitir los formularios de reparo a nivel del establecimiento que corresponde. 4. Controlar la integridad de la información recibida. 5. Control de formularios por tipo y cantidad. 6. Recibir los ingresos de calidad que surjan de los distintos departamentos y despacharlos. 7. Archivar la información elaborada. 8. Recibir los ingresos de calidad que surjan de los distintos departamentos y despacharlos. 9. Recibir y distribuir los registros contestados a los sectores correspondientes. 10. Ordenar y distribuir a los diferentes sectores el material recibido. 11. Perforar y/o digitar la información codificada previamente. 12. Tabular la información
Perfil del asistente	
Requisitos del cargo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajo a presión 2. Trato con el público 3. Procesar información
Formación académica	1. Estar cursando tercer nivel de educación superior en carreras de administración, sistemas o afines
Experiencia	1 año mínimo

Diseño de perfiles de cargo por competencias para el área de admisiones y estadística del Hospital Neumológico Alfredo J. Valenzuela de Guayaquil

Habilidades	<ol style="list-style-type: none">1. Manejo de office2. Comunicación3. Sociabilidad4. Servicio al cliente5. Organización6. Gestión del tiempo
--------------------	--

Elaborado por: La autora

Se ha establecido definiciones sobre competencias organizacionales así como específicas por ello se procede a establecer un diccionario donde se aclaren ciertos conceptos para de esta manera definir un lenguaje común.

Competencias organizacionales:

1. Cooperativismo
 - Trabajo en equipo
 - Autogestión
2. Servicio al cliente
 - Servicio

Competencias específicas:

1. Planeación estratégica
 - Organización
 - Adaptabilidad al cambio
2. Liderazgo
 - Trabajo en equipo

3. Comunicación

4. Trabajo a presión

5. Equidad

DISEÑO Y ELABORACIÓN DE LOS PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS

El área de admisiones y estadística del Hospital Neumológico Alfredo J. Valenzuela de Guayaquil consta de 30 personas el cual está constituido por 20 analistas y 10 asistentes es un personal relativamente reducido sin embargo se ha diseñado 4 perfiles.

Cuadro 6

PERFILES DISEÑADOS

Proceso	Perfiles diseñados
Administrativo	<ol style="list-style-type: none">1. Analista cuantitativo2. Analista de base de datos3. Analista de información4. Asistentes de apoyo

Elaborado por: La autora

Cuadro 7

Identificación de los analistas cuantitativo

Cargo	Jefe inmediato
Analista cuantitativo	Coordinador de Admisiones
Objetivo del cargo	Analizar y procesar la información para su consolidación en la base de datos.
Responsabilidades y funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Interpretación y validación de datos. 2. Tabulación de la información. 3. Planificación y seguimiento del trabajo. 4. Extracción y análisis de resultados. 5. Tratamiento y explotación estadístico de los datos a través del SPSS (definición de variables, consistencia, codificación y ponderación). 6. Procesar la información diariamente 7. Aplicación de modelos estadísticos y matemáticos.
Perfil del analista	
Requisitos del cargo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajo a presión 2. Trato con el público 3. Procesar información 4. Información actualizada permanentemente
Formación académica	<ol style="list-style-type: none"> 1. Título de tercer nivel en Ingeniería, matemáticas, estadísticas
Experiencia	2 años mínimo
Habilidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manejo de office avanzado 2. Experiencia en SPSS 3. Agilidad numérica 4. Programación 5. Análisis de sistemas 6. Diseño de sistemas 7. Diseño de redes, construcción, implementación y soporte de sistemas.

Elaborado por: La autora

Cuadro 8

Identificación de los analistas de base de datos

Cargo	Jefe inmediato
Analista de base de datos	Coordinador de Admisiones
Objetivo del cargo	Desarrollar sistemas automatizados y promover la estandarización de la plataforma para efectivizar el área.
Responsabilidades y funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener actualizados los diferentes softwares y sistemas según las necesidades. 2. Configurar la base de datos. 3. Planificar y controlar los proyectos de desarrollo, implementación y mantenimiento. 4. Identificar información relevante. 5. Priorizar información 6. Crear archivos digitales para el área. 7. Estructurar la base de datos.
Perfil del analista	
Requisitos del cargo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajo a presión 2. Trato con el público 3. Procesar información 4. Coordinación y colaboración
Formación académica	<ol style="list-style-type: none"> 1. Título de tercer nivel en Ingeniería informática
Experiencia	3 años mínimo
Habilidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lenguaje de programación 2. Mantenimiento y configuración de bases de datos. 3. Programación 4. Manejo de paquete de office

Elaborado por: La autora

Cuadro 9

Identificación de los analistas de información

Cargo	Jefe inmediato
Analista de información	Coordinador de Admisiones
Objetivo del cargo	Ejecutar un asesoramiento adecuado de la información para garantizar el mantenimiento y desempeño de los sistemas.
Responsabilidades y funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recopilar y analizar datos e información recibida. 2. Desarrollar estrategias para el desarrollo de softwares y proceso. 3. Controlar el proceso de la información 4. Coordinar las actividades que están bajo su responsabilidad. 5. Gestionar soluciones oportunas. 6. Evaluar la tecnología para procesar la información. 7. Coordinar la recolección de información. 8. Respalda la información 9. Elaborar informes mensuales sobre el desarrollo de las actividades. 10. Detectar fallas en el sistema de información.
Perfil del analista	
Requisitos del cargo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajo a presión 2. Trato con el público 3. Procesar información 4. Confiabilidad
Formación académica	1. Título de tercer nivel en Gestión tecnológica, informática o administración
Experiencia	3 años mínimo
Habilidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sistemas de información. 2. Desarrollo de redes, base de datos y sistemas operativos. 3. Técnicas de análisis y diseño de sistemas de información. 4. Lenguaje de programación. 5. Análisis y síntesis de información. 6. Adecuada comunicación oral y escrita

Elaborado por: La autora

Cuadro 10

Identificación de los asistentes de apoyo

Cargo	Jefe inmediato
Asistentes de apoyo	Analistas
Objetivo del cargo	Colaborar de forma eficiente con los analistas en el proceso de la información y atención a los usuarios
Responsabilidades y funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir y registrar la información recogida por los niveles periféricos. 2. Controlar la integridad de la información recibida. 3. Transmitir los formularios de reparo a nivel del establecimiento que corresponde. 4. Controlar la integridad de la información recibida. 5. Control de formularios por tipo y cantidad. 6. Recibir los ingresos de calidad que surjan de los distintos departamentos y despacharlos. 7. Archivar la información elaborada. 8. Recibir los ingresos de calidad que surjan de los distintos departamentos y despacharlos. 9. Recibir y distribuir los registros contestados a los sectores correspondientes. 10. Ordenar y distribuir a los diferentes sectores el material recibido. 11. Perforar y/o digitar la información codificada previamente. 12. Tabular la información
Perfil del asistente	
Requisitos del cargo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajo a presión 2. Trato con el público 3. Procesar información
Formación académica	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estar cursando tercer nivel de educación superior en carreras de administración, sistemas o afines
Experiencia	1 año mínimo

Diseño de perfiles de cargo por competencias para el área de admisiones y estadística del Hospital Neumológico Alfredo J. Valenzuela de Guayaquil

Habilidades	<ol style="list-style-type: none">1. Manejo de office2. Comunicación3. Sociabilidad4. Servicio al cliente5. Organización6. Gestión del tiempo
--------------------	--

Elaborado por: La autora

Culminada la sociabilización y estableciendo cuáles son los perfiles por competencias necesarios para resolver las falencias actuales del área en conflicto se debe de trabajar en conjunto con el área de Talento Humano para que éstos sean implementados y de esta manera lograr los objetivos trazados.

El primer paso que se debe de realizar es analizar los perfiles de cargos vs las competencias del personal que labora en el área de admisiones y estadística es ahí donde se podrá establecer aquellas necesidades existentes de capacitación y formación con lo cual podrán desarrollar sus habilidades y destrezas para que su departamento trabaje con efectividad.

El presente diseño tiene como finalidad reducir aquel quebranto que se da entre las competencias esperadas y las existentes por los trabajadores por eso se establece los siguientes lineamientos que se debe de seguir y son:

1. Establecer las diferencias entre competencias existentes vs las esperadas
2. Delimitar la formación que se necesita para el área.
3. Crear un registro sobre las necesidades de formación.

En el proceso de capacitación se debe de estar conscientes que existen competencias que se pueden desarrollar o entrenar con facilidad como son: destrezas, habilidades, etcétera sin embargo, hay otras que son más complejas sean estas: actitudes, valores,

Diseño de perfiles de cargo por competencias para el área de admisiones y estadística del Hospital Neumológico Alfredo J. Valenzuela de Guayaquil

etcétera cada uno de estos factores deben de ser considerados al momento de elegir a un nuevo personal.

El desarrollo de este trabajo tiene gran relevancia por la gran envergadura que encierra el mismo y esto se da porque se está buscando actualizar así como potencializar las competencias técnicas y comportamentales que son fundamentales para el correcto desarrollo de las actividades laborales. Este diseño por cargo por competencia permitirá beneficios para el área y los trabajadores (ganar-ganar).

El establecimiento de cargos por competencias es un proceso que debe de ser permanente e integrado por lo cual hay que dejar en el olvido la vieja escuela de evaluaciones anuales y en su lugar establecer la retroalimentación permanente.

Mediante el diseño de cargos por competencias se establecerá que si los puestos que son ocupados por el personal está acorde a las competencias comportamentales. Esto debe de iniciar desde el momento de la selección la persona elegida para un cargo determinado contará con las capacidades acordes al mismo pero, a pesar de ser la persona idónea esta debe de ser monitoreada así como apoyarlo para que continúe en el aprendizaje ganando de esta manera experiencia y seguridad en lo que realiza.

Es necesario para alcanzar lo que se ha propuesto es tener siempre presente los objetivos específicos porque de ellos dependerá el éxito del mismo y estos son:

- Evaluar la situación actual del departamento.
- Identificar las principales falencias administrativas del personal.
- Analizar y describir los puestos de trabajo.
- Identificar las competencias requeridas para cada puesto.

Este trabajo debe de avanzar poco a poco este debe de estar debidamente planificado además tomando en consideración de que pueden existir impedimentos o trabas para
María Cristina Moya Gambarroti Gestión Empresarial mención Finanzas y Auditoría 53

Diseño de perfiles de cargo por competencias para el área de admisiones y estadística del Hospital Neumológico Alfredo J. Valenzuela de Guayaquil

su realización por ser esta una institución pública tomando en consideración que esta sigue una infinidad de filtros.

PLAN DE EJECUCIÓN

La carencia de un diseño de cargo por competencias ha generado graves falencias en el área de admisiones y estadística del Hospital Neumológico Alfredo J. Valenzuela de Guayaquil, esto ha originado un malestar en el cliente interno y externo porque el personal con que se cuenta si bien es cierto, tienen conocimientos académicos pero no tienen el perfil adecuado para el cargo.

Esta situación origina que el procesamiento de la información sea lento e inclusive no se los concluya con éxito la información no está actualizada esta debe de estar disponible en cualquier momento que esta sea solicitada, esta situación debe de ser rectificada por lo cual se requiere de su pronta atención para lograr la efectividad del área.

Establecidos los diferentes diseños del perfil de cargo por competencia para el área de admisiones y estadísticas del Hospital Alfredo J. Valenzuela de Guayaquil es imperioso realizar un programa de capacitación para el personal de este departamento que es tan sensible para esa organización el cual estará distribuido de la siguiente manera:

Cuadro 11

Costo de capacitación para el personal de admisiones y estadística del Hospital Neumológico “Alfredo J. Valenzuela”		
1	<p>Capacitación sobre formularios, codificación de morbilidad y manejo de la CIE-10</p> <p><u>Contenido de la Capacitación</u></p> <p>1.- Introducción a la CIE-10</p> <ul style="list-style-type: none"> • Antecedentes e Importancia • Propósito y Aplicabilidad <p>2.- Fuente básica de la Información</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formularios para el registro • Registro de las afecciones en Mortalidad (Guía de Autoaprendizaje para el Llenado Correcto del Certificado de Defunción) • Registro de las afecciones en Morbilidad <p>3.- Contenido y Manejo de la CIE-10</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseño de la CIE-10 • Estructura y Contenido del Volumen 1 • Estructura y Contenido del Volumen 2 • Estructura y Contenido del Volumen 3 <p>Nota: Capacitación a ser impartida por dos capacitadores con conocimientos en la CIE-10 a todo el personal del área, 20 Analistas y 10 Asistentes; la misma que se desarrollará en 3 días a grupos de 10 personas.</p>	\$ 2.500,00

<p>1</p>	<p>Capacitación sobre Procesamiento y Análisis de Datos</p> <p><u>Contenido de la Capacitación</u> 1.- Equipo y programas para el procesamiento de datos 2.- Construcción de la base e ingreso de datos 3.- Elaboración de Datos 4.- Cálculo de Campos 5.- Presentación de Resultados</p> <p>Nota: Capacitación a ser impartida por un capacitador con conocimientos sobre procesamiento y análisis de datos a todo el personal del área, 20 Analistas y 10 Asistentes; la misma que se desarrollará en 2 días a grupos de 15 personas.</p>	<p>\$ 1.800,00</p>
<p>1</p>	<p>Capacitación sobre Atención al Usuario</p> <p><u>Contenido de la Capacitación</u> 1.- Importancia de la atención al usuario 2.- Estrategias para dar una excelente atención al usuario 3.- Principales causas de insatisfacción del usuario 4.- Comunicación efectiva 5.- Siete secretos de la atención al usuario</p> <p>Nota: Capacitación a ser impartida por un capacitador con conocimientos en atención al usuario a todo el personal del área, 20 Analistas y 10 Asistentes; la misma que se desarrollará en 2 días a grupos de 15 personas.</p>	<p>\$ 1.500,00</p>

Diseño de perfiles de cargo por competencias para el área de admisiones y estadística del Hospital Neumológico Alfredo J. Valenzuela de Guayaquil

<p>1</p>	<p>Capacitación sobre archivo y manejo de Historia Clínica Única</p> <p><u>Contenido de la Capacitación</u> 1.- Historia Clínica única 2.- Recolección de Datos 3.- Lista y Formularios Básicos rediseñados de la Historia Clínica 4.- Archivo de la Historia Clínica</p> <p>Nota: Capacitación a ser impartida por un capacitador con conocimientos en archivo y manejo de la historia clínica única a los 10 Asistentes de apoyo; la misma que se desarrollará en 2 días a grupos de 5 personas.</p>	<p>\$ 1.000,00</p>
<p>1</p>	<p>Capacitación en SPSS</p> <p><u>Contenido de la Capacitación</u> 1.- Instalación del Programa SPSS 2.- Instrumentos de SPSS para la Creación de Variables 3.- Herramienta para el Manejo de Base de Datos en SPSS 4.- Estadística Descriptiva y Análisis con SPSS 5.- Procesamiento y Análisis de Indicadores con SPSS</p> <p>Nota: Capacitación a ser impartida por un capacitador con conocimientos en SPSS a los 6 analistas cuantitativos; la misma que se desarrollará en 2 días a grupos de 3 personas.</p>	<p>\$ 1.200,00</p>

1	<p>Capacitación sobre Manejo de Base de Datos</p> <p>Contenido de la Capacitación</p> <p>1.- Trabajar con Datos en Listas 2.- Filtrar y Consultar Datos 3.- Utilizar Esquemas 4.- Utilizar Funciones de Búsqueda y de Bases de Datos 5.- Tablas dinámicas 6.- Proyecciones de datos 7.- Análisis de Datos 8.- Auditar hojas de trabajo</p> <p>Nota: Capacitación a ser impartida por dos capacitadores con conocimientos en Manejo de Base de Datos a los 6 analistas de base de datos y 7 analistas de información; la misma que se desarrollará en 3 días a 2 grupos de 4 personas y el último de 5 personas.</p>	\$ 1.200,00
	SUBTOTAL	\$ 9.200,00
	IVA	\$ 1.104,00
	TOTAL	\$ 10.304,00

PLANIFICACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Los ítems expuestos en el cuadro 11 se exponen los principales procesos que deben de realizar cada uno de los analistas y asistentes, debido al inexistente diseño organizacional esta área ha presentado graves problemas porque la falta de aptitudes origina que el trabajo no sea procesado en el debido tiempo ocasionando un malestar generalizado porque la información se acumula sin que esta sea analizada.

El área está formada por 20 analistas según el diseño se los ha clasificado como: analista cuantitativo, analista de base de datos, analista de información y 10 asistentes de apoyo que son quienes reciben la información parcialmente procesada y requieren de un mayor fortalecimiento de sus actitudes.

Diseño de perfiles de cargo por competencias para el área de admisiones y estadística del Hospital Neumológico Alfredo J. Valenzuela de Guayaquil

El monto de la inversión en capacitación es de \$10,304.00 esta será para todos los analistas y asistentes del área en conflicto y por razones de logística deberá de programarse durante los fines de semana que en total serían 7 para no dejar desatendido el departamento siendo así que asistirán en grupos determinados por el coordinador del área, el proceso de capacitación durará dos meses por lo tanto el valor no variará porque está contemplado por el total de los analistas y asistentes.

CONCLUSIONES

1. El área de admisiones y estadística no tiene definido un diseño de perfil de cargo por competencia.
2. La información en general que maneja el área de admisiones y estadística no se encuentra actualizada por ende no está disponible en el momento que se la solicita.
3. Carencia de aptitudes y habilidades propias del cargo.
4. La carencia de un diseño de perfil de cargo por competencia ha originado retrasos en los procesos propios del área.

RECOMENDACIONES

1. Se debe de conocer la situación del área de admisiones y estadística para seleccionar la mejor solución a la problemática identificada.
2. Definir cada uno de los perfiles necesarios según el cargo a desempeñar.
3. Conocer los puntos vulnerables del personal permitirá tomar las correcciones necesarias dentro del área en conflicto.
4. Se requiere establecer la descripción de los puestos que son propios del área de admisiones y estadística.
5. Identificar las competencias necesarias para el puesto la persona que forme parte del área debe de poseer las aptitudes necesarias para desarrollar su trabajo con efectividad.
6. Poner en marcha la propuesta del Diseño de Perfiles de cargo por competencias para el área de admisiones y estadística para el año 2017.

BIBLIOGRAFÍA

- Calvo, P. (2014). Gestión por competencias como factor de mejora de la calidad asistencial. Madrid. Díaz De Santos. p. 171, 172, 173
- Chiavenato, A. (2011). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. (9na. ED.), México. Mc Graw Hill. p. 172, 322
- Cisneros, M. (2012). Cómo elaborar trabajos de grado. (2da. ED.), Bogotá. Ecoe Ediciones. p. 52
- Díaz, Escalona, Castro, León y Ramírez. (2013). Metodología de la investigación. (1era. ED). México. Trillas. P. 77, 84
- Lara, E. (2011). Fundamentos de investigación un enfoque por competencias. (1era. ED.), México. Alfaomega. p. 60-61
- Lladó, M., Sánchez, Luis., Navarro, M. (2013). Competencias profesionales y empleabilidad en el contexto de la flexibilidad laboral. (4ta. ED.), Estados Unidos. p. 88, 89
- Luna, A., Guzmán, J. (2011). Diseño del modelo de competencia para la Cooperativa Gestionando Coop de la ciudad de Pereira (Tesis de maestría). Universidad Tecnológica de Pereira, Quito, Ecuador
- Martínez, D., y Milla, A. (2012). La Elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral. España: Altair. Pág. 13, 34

Diseño de perfiles de cargo por competencias para el área de admisiones y estadística del Hospital Neumológico Alfredo J. Valenzuela de Guayaquil

- Mendoza, J. (2011). Decisiones estratégicas: macroadministración. Colombia. Universidad del Norte Editorial. p. 260
- Ortiz, J., Rendón, M., y Atehortúa, J. (2012). Score de competencias. Colombia. P. 42, 43, 44
- Pérez, G. (2011). Intervención sociocomunitaria. Madrid. Uned. p. 305
- Rivera, J. y López, M (2012). Dirección de marketing. Fundamentos y aplicaciones. (3era. ED.), Madrid. Esic Editorial. p. 196-199
- Vilar, J. (2013). Manual para ganar elecciones. España. Palibrio. p. 60