



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

***“ANÁLISIS DE MODELOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN  
EL SECTOR DE SERVICIOS ODONTOLÓGICOS DEL CANTÓN  
CUENCA –ÁREA URBANA. DISEÑO Y PROPUESTA DE UN MODELO  
DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN EL HOSPITAL  
ODONTOLÓGICO, PERÍODO 2016”***

*Tesis previa a la obtención del  
Título de Ingeniero Comercial*

**AUTORES:**

Mario Sebastian Peralta Guachún

Silvia Cristina Tuapante Quintuña

**DIRECTOR:**

Eco. Lucía Elisabeth Domínguez Vázquez

**CUENCA – ECUADOR**

**2016**



## RESUMEN

Actualmente, en la ciudad de Cuenca, un alto porcentaje de empresas son familiares, ocasionando que las decisiones relacionadas con el manejo del personal, sean tomadas bajo una ideología similar de generación en generación. Simultáneamente, fomenta que los empleados tengan que ajustar su accionar con la ideología organizacional. Todo lo antes mencionado, limita la capacidad de incorporar nuevas prácticas de gestión del personal, de esta realidad no escapa, los Centros con Especialidad Odontológica de la ciudad de Cuenca, pues estos se manejan bajo la misma línea, incluido el Hospital Odontológico, objeto de estudio del presente trabajo.

Inicialmente se realizó una investigación exploratoria del Sector de Servicios Odontológicos del cantón Cuenca – Área Urbana, para conocer la realidad del sector, mas no interpretar técnicamente la información obtenida del mismo. Con este propósito, se aplicaron encuestas directas de forma aleatoria. Todo ello, evidenció la necesidad de diseñar un Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias, basado en la metodología de Martha Alles, que permitirá al Hospital Odontológico conseguir el máximo potencial de sus empleados y de esta manera crear una ventaja competitiva en el mercado.

La investigación permite concluir que en el sector, los centros con especialidad odontológica de Cuenca no manejan Modelos de Gestión de Talento Humano, evidenciándose una despreocupación generalizada en aspectos como: Descripción de Puestos de Trabajo, Reclutamiento y Selección de Personal, Planes de Motivación e Incentivos, Evaluación de Desempeño y Capacitación del Personal.

**PALABRAS CLAVE:** Modelo, Gestión, Talento Humano, Competencias, Hospital Odontológico, Centros Odontológicos, Cuenca.



## ABSTRACT

Nowadays, in the city of Cuenca, a high percentage of enterprises are of familiar nature, causing the decisions related to the personnel management would be addressed with a similar ideology from generation to generation. At the same time, this ideology encourages employees have to adjust their actions to the organizational ideology. What has been previously mentioned limits the staff's ability to incorporate new personnel management practices. From this consideration, the Centers of Dental Specialty in Cuenca are handled under the same criteria, including Hospital Odontológico which is object of this research.

In first instance, an exploratory investigation of dental services in the urban area in Cuenca was made not to technically interpret the information obtained from this research, but to know the reality of this sector. For this purpose, direct surveys were applied randomly. All of that highlighted the need of designing a Model of Human Talent Management Competency, based on Martha Alles's methodology that will help Hospital Odontológico to get the high potential in the employees, thus creating a competitive advantage in the market.

The research allows to conclude that in the mentioned area, the Centers of Dental Specialty in Cuenca do not manage Models of Human Talent Management, showing a generalized lack of interest in several aspects such as: Job Description, Recruitment and Staff Selection, Motivation Plans, Performance Evaluation and Staff Training.

**KEY WORDS:** Model, Management, Human Talent, Competences, Hospital Odontológico, Dental Centers, Cuenca.



## ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN.....	2
ABSTRACT .....	3
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	4
ÍNDICE DE GRÁFICOS Y TABLAS.....	7
ÍNDICE DE IMÁGENES .....	8
AGRADECIMIENTO.....	13
DEDICATORIA.....	14
DEDICATORIA.....	15
INTRODUCCIÓN.....	16
CAPÍTULO I: ANTECEDENTES.....	18
1.1.    RESEÑA HISTÓRICA DE LA ODONTOLOGÍA.....	18
1.2.    LA ODONTOLOGÍA EN ECUADOR .....	19
1.3.    LA ODONTOLOGÍA EN CUENCA .....	23
CAPÍTULO II: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL SECTOR ODONTOLÓGICO.....	24
2.1.    DIAGNÓSTICO DEL SECTOR.....	24
2.2.    PRESENTACIÓN DE RESULTADOS .....	24
2.2.1    INFORMACIÓN GENERAL.....	24
2.2.2    RECLUTAMIENTO DE PERSONAL .....	25
2.2.3    LINEAMIENTOS DE TRABAJO.....	25
2.2.4    PROGRAMAS DE SALUD .....	25
2.2.5    ACTUALIZACIÓN DE CONOCIMIENTOS.....	25
2.2.6    DELEGACIÓN DE RESPONSABILIDADES.....	26
2.2.7    DESEMPEÑO DEL PERSONAL .....	26
2.2.8    CUMPLIMIENTO DE ASPECTOS GENERALES .....	26
2.2.9    MOTIVACIÓN DEL PERSONAL .....	27
2.2.10    SELECCIÓN DE PERSONAL.....	27
2.2.11    MISIÓN Y VISIÓN .....	27
2.2.12    INCONVENIENTES CON EL PERSONAL .....	27
2.2.13    ENFERMEDADES PROFESIONALES.....	28
2.2.14    MODELOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO .....	28
2.3.    OBJETO DE ESTUDIO: HOSPITAL ODONTOLÓGICO.....	28
2.3.1    HISTORIA.....	28



2.3.2	INSTALACIONES DE PLANTA Y EQUIPO .....	30
2.3.3	DISTRIBUCIÓN DE TALENTO HUMANO .....	31
2.3.4	SERVICIOS QUE BRINDA .....	31
2.3.5	INDICADORES BÁSICOS .....	32
2.3.6	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO .....	34
2.4.	ANÁLISIS COMPARATIVO .....	35
<b>CAPÍTULO III: MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS .....</b>		<b>38</b>
3.1.	INTRODUCCIÓN .....	38
3.2.	MARCO TEÓRICO .....	40
3.3.	MODELO POR COMPETENCIAS PARA EL HOSPITAL ODONTOLÓGICO .....	48
<b>CAPÍTULO IV: GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS .....</b>		<b>61</b>
4.1.	ANÁLISIS, DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y DETERMINACIÓN DE BRECHAS .....	61
4.2.	SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS .....	62
<b>CONCLUSIONES .....</b>		<b>70</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>		<b>72</b>
<b>ANEXOS .....</b>		<b>73</b>
ANEXO 1. CÁLCULO DE MUESTRA .....		73
ANEXO 2. FORMATO DE ENCUESTAS REALIZADAS .....		75
ANEXO 3. INFORMACIÓN GENERAL .....		80
ANEXO 4. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL .....		80
ANEXO 5. LINEAMIENTOS DE TRABAJO .....		81
ANEXO 6. PROGRAMAS DE SALUD .....		82
ANEXO 7. ACTUALIZACIÓN DE CONOCIMIENTOS .....		82
ANEXO 8. DELEGACIÓN DE RESPONSABILIDADES .....		83
ANEXO 9. DESEMPEÑO DEL PERSONAL .....		84
ANEXO 10. CUMPLIMIENTO DE ASPECTOS GENERALES .....		85
ANEXO 11. MOTIVACIÓN DE PERSONAL .....		86
ANEXO 12. SELECCIÓN DE PERSONAL .....		87
ANEXO 13. INCONVENIENTES POR FALTA DE CLARIDAD EN LAS FUNCIONES .....		87
ANEXO 14. PREVENCIÓN DE ENFERMEDADES PROFESIONALES .....		88
ANEXO 15. MODELOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO .....		88
ANEXO 16. MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO .....		89



<b>ANEXO 17. FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO .....</b>	<b>143</b>
<b>GLOSARIO .....</b>	<b>145</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>148</b>
<b>DISEÑO DE TRABAJO DE TITULACIÓN .....</b>	<b>150</b>



## ÍNDICE DE GRÁFICOS Y TABLAS

GRÁFICO 1 TASA DE ODONTÓLOGOS .....	¡Error! Marcador no definido.2
TABLA 1 ESTABLECIMIENTOS ODONTOLÓGICOS CON ESPECIALIDAD¡Error! Marcador no definido.4	
TABLA 2 PERSONAL DEL HOSPITAL ODONTOLÓGICO .....	31
TABLA 3 FIDELIZACIÓN DE CLIENTES .....	¡Error! Marcador no definido.3
TABLA 4 NIVEL DE VENTAS .....	¡Error! Marcador no definido.3
TABLA 5 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)¡Error! Marcador no definido.9	
TABLA 6 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI).....	50
TABLA 7 COMPETENCIAS REQUERIDAS.....	52
TABLA 8 DEFINICIÓN .....	54
TABLA 9 PREGUNTAS.....	55
TABLA 10 COMPORTAMIENTOS.....	56
TABLA 11 DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE ADMINISTRADOR.....	58
TABLA 12 PUESTO DE ADMINISTRADOR EN ORGANIGRAMA .....	58
TABLA 13 SÍNTESIS DEL PUESTO DE ADMINISTRADOR .....	59
TABLA 14 RESPONSABILIDADES DEL PUESTO DE ADMINISTRADOR.....	59
TABLA 15 REQUISITOS DEL PUESTO DE ADMINISTRADOR .....	59
TABLA 16 REQUERIMIENTO DE COMPETENCIAS DEL PUESTO DE ADMINISTRADOR.....	60
TABLA 17 EVALUACIÓN DE RESPONSABILIDADES .....	64
TABLA 18 RESULTADO DE EVALUACION DE RESPONSABILIDADES.....	65
TABLA 19 EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS.....	66
TABLA 20 RESULTADO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS.....	66
TABLA 21 FORMACION .....	67
TABLA 22 EJEMPLO DE REMUNERACION VARIABLE .....	69



## ÍNDICE DE IMÁGENES

IMAGEN 1 HOSPITAL ODONTOLÓGICO .....	30
IMAGEN 2 MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS ..... <b>¡Error! Marcador no definido.</b>	5
IMAGEN 3 MATRIZ INTERNA-EXTERNA .....	51
IMAGEN 4 REMUNERACION POR COMPETENCIAS .....	68



**Universidad de Cuenca**  
**Cláusula de Derechos de Autor**

Mario Sebastián Peralta Guachún, autor de la tesis "ANÁLISIS DE MODELOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN EL SECTOR DE SERVICIOS ODONTOLÓGICOS DEL CANTÓN CUENCA –ÁREA URBANA. DISEÑO Y PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN EL HOSPITAL ODONTOLÓGICO, PERÍODO 2016" reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de, Ingeniero Comercial. El uso que la Universidad de Cuenca hiciera de este trabajo, no implicará afección de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Cuenca, septiembre de 2016

Mario Sebastián Peralta Guachún

0106467848



**Universidad de Cuenca**  
**Cláusula de Derechos de Autor**

Silvia Cristina Tuapante Quintuña, autora de la tesis "ANÁLISIS DE MODELOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN EL SECTOR DE SERVICIOS ODONTOLÓGICOS DEL CANTÓN CUENCA –ÁREA URBANA. DISEÑO Y PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN EL HOSPITAL ODONTOLÓGICO, PERÍODO 2016" reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de, Ingeniero Comercial. El uso que la Universidad de Cuenca hiciera de este trabajo, no implicará afección de mis derechos morales o patrimoniales como autora.

Cuenca, septiembre de 2016

Silvia Cristina Tuapante Quintuña  
0105607550



**Universidad de Cuenca**  
**Cláusula de Propiedad Intelectual**

Mario Sebastián Peralta Guachún, autor de la tesis "ANÁLISIS DE MODELOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN EL SECTOR DE SERVICIOS ODONTOLÓGICOS DEL CANTÓN CUENCA –ÁREA URBANA. DISEÑO Y PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN EL HOSPITAL ODONTOLÓGICO, PERÍODO 2016" certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Cuenca, septiembre de 2016

Mario Sebastián Peralta Guachún

0106467848



**Universidad de Cuenca**  
**Cláusula de Propiedad Intelectual**

Silvia Cristina Tuapante Quintuña, autora de la tesis "ANÁLISIS DE MODELOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN EL SECTOR DE SERVICIOS ODONTOLÓGICOS DEL CANTÓN CUENCA –ÁREA URBANA. DISEÑO Y PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN EL HOSPITAL ODONTOLÓGICO, PERÍODO 2016" certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, septiembre de 2016

Silvia Cristina Tuapante Quintuña  
0105607550



## **AGRADECIMIENTO**

A Dios y a María Auxiliadora, por su guía y acompañamiento en el logro de una nueva meta.

A nuestras familias, por el apoyo incondicional e incansable motivación brindados.

Al Hospital Odontológico, por la apertura brindada en el desarrollo del presente trabajo.

A la Economista Lucía Domínguez Vásquez, por su paciencia, entrega y orientación imprescindible para terminar con excelencia el presente trabajo.

A los Docentes de la Carrera de Administración de Empresas, por su predisposición al momento de compartir conocimientos y experiencias, que fueron claves en nuestra formación profesional.

Mario Peralta G.  
Cristina Tuapante Q.



## DEDICATORIA

Este trabajo de titulación lo dedico con mucho cariño:

A mi mamá por su apoyo y guía en los momentos más difíciles; por su sacrificio para darme los recursos necesarios para estudiar; por hacer de mí quien soy, con su amor, consejos y comprensión.

A mi abuelita que con su amor y consejos me inspira día a día a seguir adelante dando lo mejor de mí.

A mi hermano, ya que sus palabras de aliento me llevan a perseverar y cumplir todas mis metas.

A todos mis amigos que a lo largo de estos años compartieron buenos y malos momentos conmigo.

Mario Peralta G.



## **DEDICATORIA**

A mi padre, por ser ejemplo de tenacidad en el logro de objetivos.

A mi madre, por ser mi fortaleza, apoyo y modelo a seguir.

A Carlos, mi hermano mayor, por compartir sus conocimientos y experiencias en el transcurso de mi etapa universitaria.

A Paúl, mi hermano menor, por motivarme constantemente a seguir adelante y ser la luz que ilumina mi vida.

A mis amigos y familiares, por estar presente en cada momento importante, e incentivarme a culminar mis metas.

Cristina Tuapante Q.



## INTRODUCCIÓN

En épocas anteriores, los empleados eran considerados como un recurso más de la organización, hasta que surgieron enfoques administrativos que cambiaron la visión tradicional, ubicando al individuo como el factor imprescindible para que una empresa funcione efectivamente.

En esta medida surgen cuatro corrientes que direccionan el manejo de los individuos en una organización. El Enfoque Conductista, prioriza la creación de un perfil de trabajador exitoso, para modelar los comportamientos de los empleados en función de este; el Enfoque Funcional, elabora niveles mínimos de rendimiento para los puestos de trabajo, utilizando técnicas que permitan medir el desempeño de los empleados; el Enfoque Constructivista, enlista y clasifica las competencias que un trabajador debería poseer; y el Enfoque Holístico, busca articular los conocimientos, experiencias, habilidades y actitudes de los individuos; preocupándose por su formación.

Martha Alles estructura un Modelo de Gestión por Competencias que integra los lineamientos de los enfoques mencionados anteriormente, poniendo énfasis en las metodologías de Spencer & Spencer (Conductista) y de Claude Levy-Leboyer (Constructivista); llegando así a convertirse en una de las escritoras sobre Talento Humano más reconocidas en Hispanoamérica.

En este sentido, la autora busca fortalecer las cualidades necesarias que debe desarrollar el individuo en su puesto de trabajo, invirtiendo en su capacitación y formación.

Por todo lo antes indicado, la presente investigación va dirigida a reconocer los Modelos de Gestión de Talento Humano utilizados en el Sector de Servicios Odontológicos del cantón Cuenca – Área Urbana; con la finalidad de diseñar un Modelo de Gestión por Competencias, en base a la Metodología de Martha Alles, que responda a la realidad del Hospital Odontológico, objeto de estudio, y permita generar una ventaja competitiva. Para este propósito, se dividió el trabajo en cuatro capítulos.

El primer capítulo aborda la evolución que ha tenido el Área Odontológica a nivel mundial, nacional y local, a fin de profundizar aspectos relacionados con el sector en el cual se encuentra ubicado el Hospital Odontológico.



El siguiente capítulo, presenta un breve análisis del sector y del Hospital Odontológico, en temas afines a la Gestión del Talento Humano, acompañado de una comparación entre ambos, que permite evidenciar las similitudes y diferencias existentes, desde una perspectiva general, debido a que la información obtenida del sector no favoreció a realizar un análisis más exhaustivo. Como resultado del estudio del sector se pudo evidenciar que en su totalidad los Centros con Especialidad Odontológica del cantón Cuenca – Área Urbana, dirigen al personal en función de experiencias adquiridas a lo largo de su ejercicio profesional, mas no utilizan metodologías propuestas por profesionales en el tema. Todo ello, refiere a que la mayoría de centros odontológicos desconoce la existencia de Modelos de Gestión de Talento Humano, además, los pocos centros que los conocen, consideran que es compleja su implementación y que su uso es innecesario por el reducido número de empleados que tienen a su cargo.

El tercer capítulo, muestra una revisión general de los enfoques relacionados con la Gestión por Competencias, exponiendo los lineamientos de sus principales referentes. Además, esboza los pasos a seguir en el Armado del Modelo de Gestión por Competencias, basado en la Metodología de Martha Alles, que inicia con la revisión o estructuración de lineamientos estratégicos; seguido de la selección de competencias cardinales y específicas; estructuración de la Trilogía y finalmente asignación de competencias y grados requeridos a los puestos de trabajo. Con los pasos antes mencionados, se estructuró el Modelo de Gestión por Competencias para el Hospital Odontológico.

En el último capítulo, se propone una Guía para la Implementación del Modelo estructurado, que responde a la realidad del Hospital Odontológico.



## CAPÍTULO I: ANTECEDENTES

### 1.1. RESEÑA HISTÓRICA DE LA ODONTOLOGÍA

Los inicios de la odontología datan de los años 3000 a.C. en la cultura Egipcia, mediante la incrustación de piedras preciosas en los dientes de los faraones; en esta cultura surge el primer odontólogo llamado Hesi-Re. En el 2700 a.C. la cultura China, utilizaba la acupuntura como técnica para calmar las molestias ocasionadas por caries (Odontomarketing, 2006).

Siglos después, en los 700 a.C. los Etruscos y los Fenicios construían prótesis dentales a base de bandas y alambres, que sostenían dientes elaborados con marfil o conchas marinas. Al mismo tiempo, en México, los Mayas restauraban piezas dentales incrustando piedras preciosas o minerales<sup>1</sup>, teniendo como base la técnica de los egipcios. De igual manera, los Incas y los Aztecas, realizaban restauraciones de piezas dentarias, utilizando esta técnica (Gador S.A, 2013).

En el siglo VI a.C. en Grecia, surgen las Escuelas de Medicina Cirene, Rodas y Cos, por medio de estudios odontológicos recogidos hasta ese entonces; dejando de considerar a las dolencias dentales como sobrenaturales y otorgándoles una explicación lógica. Dentro de estas Escuelas, “Hipócrates y Aristóteles, escribieron teorías acerca de ungüentos y procesos para esterilización; uso de alambre caliente para tratar las enfermedades de los dientes y de tejidos orales; formas de extracción dental; uso de alambre para estabilizar fracturas maxilares y ligar dientes perdidos” (Sociedad Española de Cuidados Bucles, 2015).

En el siglo I a.C. en Roma, Escribonius Largus, inventó la primera pasta dental a base de vinagre, miel, sal y cristal molido (Planeta Pro Dental, s.f.).

Gador S.A (2013) señala que en 1130 d.C. los barberos también desempeñaban el papel de dentistas, utilizando ácido para blanquear los dientes, aunque posteriormente, dejarían de usarlo, puesto que destruía el esmalte dental.

---

<sup>1</sup> Principalmente se utilizaba piedras preciosas como: oro, jade, hematita, turquesa, cuarzo, cinabrio, pirita de hierro; para la incrustación de piezas dentales. Además, el mineral que más sobresalía era los silicatos.



En los años de 1700 Fauchard, empleó láminas de estaño o cilindros de plomo para rellenar las cavidades dentales. Además, utilizó porcelana para hacer prótesis. Por esta razón, se le conoce como el Padre de la Odontología Moderna (Paredes, 2013).

Odontomarketing (2006) indica que en 1839, fue fundada la Escuela de Cirugía Dental de Baltimore en Estados Unidos por Josiahh Flagg. En 1845, se funda el Colegio de Cirugía Dental de Ohio, en el cual se graduaría Lucy Beaman Hobbs, la primera odontóloga en el mundo, en el año de 1866. Posteriormente, en 1905, Carl Soller fue el primero en utilizar como anestésico la cocaína; misma que perdió popularidad en el mismo año; debido a alta dependencia. Por ello, Alfred Einhorn lanzó al mercado la novocaína.

“A principios de los años 40 los silicatos fueron reemplazados por las resinas acrílicas. Estas tenían la ventaja de poseer un color similar al de los dientes, eran insolubles a los fluidos orales, fáciles de manipular y eran de bajo costo”. En 1955, el Dr. Michael Buonocore introdujo el tratamiento ácido para la adhesión de la resina al esmalte. En 1962, el Dr. Ray Bowen desarrolló un nuevo tipo de resina compuesta, combinando resinas acrílicas con resinas epóxicas, denominándola como BisGMA. (Gador S.A, 2013)

En los años 70 y 80, se observan los primeros tratamientos de Ortodoncia, conocidos como *brakets*. Además, salieron al mercado tratamientos blanqueadores que se podían utilizar de forma casera. En los últimos años, la tecnología ha permitido crear tratamientos de ortodoncia invisible, disminuyendo el uso de *brakets*. (Unidental, 2015)

## 1.2. LA ODONTOLOGÍA EN ECUADOR

Conforme (Diario La Hora, 2011) el 3 de octubre de 1917 en Chile, se reunieron odontólogos de América Latina, para tratar temas relacionados a su profesión. Esta asamblea, sirvió de inicio para la creación de la Federación Odontológica Latinoamericana [FOLA]. Posteriormente, esta fecha fue declarada como Día del Odontólogo.



La Estomatología a lo largo del tiempo ha atravesado por tres grandes períodos. En un inicio se realizaban extracciones de las piezas dentales, después, la preocupación central del odontólogo consistía en restaurar la pieza dental. En la actualidad, existe una odontología preventiva y regenerativa.

Desde 1967, la Odontología, pasa a formar parte del Ministerio de Salud Pública, como rama de salud; con el nombre de División Nacional de Salud Bucal; su objetivo principal era brindar una atención a la población ecuatoriana en general (Ministerio de Salud Pública del Ecuador [MSPE], 2009)

El 8 de julio de 1970, en el Decreto Supremo N° 44 se establece que los egresados de Medicina, Enfermería, Odontología y Obstetricia, realicen servicios profesionales en las zonas rurales del país (MSPE, 2009).

En 1972 se crea el Departamento de Odontología Rural. El mismo año, la Comisión Nacional de Odontología estructura el Plan de Desarrollo Integral de la Odontología, mediante la capacitación a los odontólogos y el incremento de cobertura del servicio brindado. En 1973, se desarrollan programas de salud orientados a proporcionar Agua Potable Fluorurada e Higiene y Educación, a través de la División Nacional de Odontología, creada ese mismo año. En 1974, se crea el Instituto de Recursos Odontológicos del Área Andina [IROAA], con la finalidad de diseñar equipos e instrumentos simplificados para reducir costos y mejorar la calidad de la atención. (MSPE, 2009).

En relación a las Normas y Procedimientos de Atención en Salud Bucal (MSPE, 2009), en 1977, se crean Departamentos de Odontología a nivel regional y provincial; al mismo tiempo, según Registro Oficial N° 266 se crean Normas para los Servicios de Odontología, para sistematizar y dinamizar el trabajo de estos departamentos.

Conforme el Plan Nacional de Salud Bucal (MSPE, 2009), en 1986, se instituye la Dirección Nacional de Estomatología, como ente regulador, conformado por dos departamentos: Fomento y Prevención, y, Evaluación y Monitoreo.

En 1988, la Dirección Nacional de Estomatología realiza "...un Estudio Socio-epidemiológico de salud bucal en niños de escuelas fiscales del país en relación a las condiciones socioeconómicas...", con el objetivo de realizar una planificación que responda a la problemática odontológica existente (MSPE, 2009, p. 9).



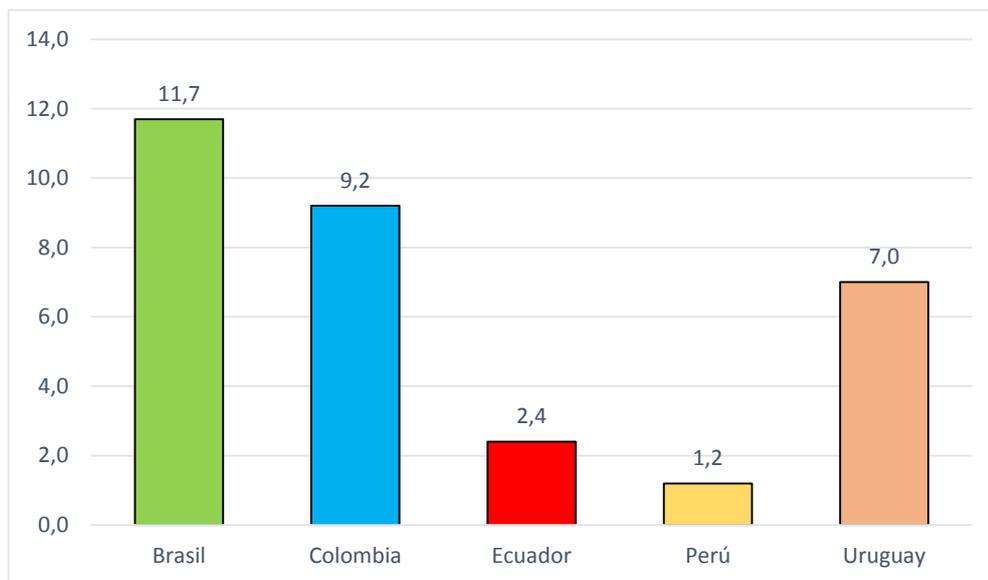
El Ministerio de Salud Pública del Ecuador, en su publicación de Normas y Procedimientos de Atención en Salud Bucal (2009, p. 9) indica que “en 1992, se aprueba el Manual de Normas Estomatológicas para el Primer Nivel de Atención con la asesoría de la Organización Panamericana de Salud [OPS] y la Organización Mundial de Salud [OMS]”. Posterior a reestructuraciones, es aprobado en Mayo de 1995, bajo el nombre de “Manual de Normas y Procedimientos Estomatológicos” mediante acuerdo Ministerial N° 1465.

El último Estudio Epidemiológico de Salud Bucal en Escolares, citado en (MSPE, 2009, p. 8) “reveló que el 88,2% de los escolares menores de 15 años tienen caries; el 84% tiene presencia de placa bacteriana y el 53% está afectado con gingivitis. Además, se evidenció que de los niños examinados el 35% presentaba algún tipo de mal oclusión”.

“En el año 2008, el Área de Salud Bucal procede a la revisión para la actualización y elaboración de las Normas y Procedimientos de Salud Bucal para el Primer Nivel de Atención” (MSPE, 2009).

El principal indicador de la Salud Oral, es la Tasa de Odontólogos, que determina el número de odontólogos por cada 10000 habitantes.

Si se realiza una comparación entre las tasas de odontólogos del año 2012 de algunos países de América del Sur, según datos de la Organización Mundial de la Salud, Ecuador se encuentra en penúltimo lugar, con 2,4 odontólogos por cada 10000 habitantes, por encima de Perú, que tiene 1,2 odontólogos por cada 10000 habitantes. Como se observa en el gráfico siguiente.

**Gráfico 1 Tasa de Odontólogos**

Elaboración: Autores

Fuente: Informe de Estadísticas Sanitarias Mundiales 2013 de la OMS

Según la OMS, los países desarrollados requieren un dentista por cada 3000 a 3500 habitantes. Para los países en vías de desarrollo, como es el caso de Ecuador, un dentista por cada 2000 habitantes. Sin embargo, se puede observar que no alcanza los rangos establecidos por la Organización Mundial de la Salud, por lo cual Ecuador tiene un mercado favorable para el desarrollo del área odontológica.

En el último Anuario de Recursos y Actividades de Salud (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INEC], 2013), informa que las consultas de Estomatología en el sector público a nivel nacional alcanzaron 9'168.745. En lo referente a nivel regional, la Sierra y la Costa, con el 90,26%, concentran el mayor número de atenciones; la Amazonía ha realizado el 9,28% y la Regiones Insular el 0,46% del total de consultas de Estomatología a nivel nacional.

En el año 2013, a nivel nacional existían 4.162 odontólogos, de los cuales 3.839 pertenecían al sector público y 323 al sector privado; a su vez, la Región Sierra disponía de 2.046 odontólogos. De igual manera, en ese mismo año, la provincia del Azuay disponía de 264 odontólogos. Mientras que, las provincias de Guayas y Pichincha superaban ese valor, llegando a 761 y 746 odontólogos, respectivamente. Además, en el área Urbana de la provincia del Azuay se



disponía de 168 odontólogos y en el área Rural de 96 odontólogos (INEC, 2013, p. 29).

### 1.3. LA ODONTOLOGÍA EN CUENCA

Diario el Tiempo en su publicación de diciembre 2013, “La evolución de la Odontología en Cuenca y el Azuay”, rescata aspectos relevantes en relación a este tema. Por tal motivo, a continuación se presenta una síntesis de su contenido.

A finales del siglo XIX en Cuenca los barberos se desempeñaban como dentistas, antiguamente llamados sacamuelas o sangradores. Uno de los más representativos, era el indígena Manuel Ushca, barbero de profesión, tenía su consultorio en lo que actualmente es el Parque Calderón; utilizaba un gancho para extraer las piezas dentales, llamado el gatillo de Garangeot.

A inicios del siglo XX el cura Juan de Dios ofrecía servicios odontológicos gratuitos en la ciudad de Cuenca; era famoso por no esterilizar su instrumental y a pesar de ello, afirmaba que ningún paciente contrajo infección alguna.

“En 1904 se crea la asignatura de Dentistería en las universidades de Quito, Guayaquil y Cuenca” (Diario El Tiempo, 2013).

En 1919 y 1920 algunos odontólogos especializados fuera del país, ofrecen al público sus servicios en la plaza San Francisco.

En 1924 se gradúa de la Universidad de Guayaquil, la primera odontóloga en Ecuador, la doctora cuencana Florencia Bravo Malo.

“En 1928 el Consejo Universitario concede becas para jóvenes que deseaban ir a estudiar en Quito donde ya había una Escuela de Odontología” (Diario El Tiempo, 2013).

En 1935, se funda la Escuela de Odontología en la Universidad de Cuenca con la asistencia de cinco estudiantes.

En la actualidad, el Sector de Servicios Odontológicos del cantón Cuenca – Área Urbana está comprendido por 420 establecimientos odontológicos, incluidos centros generales y de especialidad; registrados en la Coordinación Zonal 6 del Ministerio de Salud Pública de la ciudad de Cuenca.



## CAPÍTULO II: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL SECTOR ODONTOLÓGICO

### 2.1. DIAGNÓSTICO DEL SECTOR

La presente investigación, tiene por objetivo identificar los Modelos de Gestión de Talento Humano utilizados en los establecimientos con especialidad odontológica del sector, en virtud de que el Hospital Odontológico, se encuentra inmerso en esta categoría.

**Tabla 1 Establecimientos Odontológicos con Especialidad**

Centros de Especialidades Odontológicas	16
Centros Especializados de Odontología	4
Consultorios de Especialidad Odontológica	104
<b>TOTAL</b>	<b>124</b>

Elaborado por: Autores  
Fuente: Coordinación Zonal 6 del MSP de Cuenca

Al otorgar un nivel de confianza del 95%, se determinó una muestra de 94 establecimientos con especialidad odontológica (Anexo 1).

Para el levantamiento de información, se realizó encuestas personales, estructuradas por 1 pregunta abierta y 35 preguntas cerradas, que incluyen 3 preguntas con más de una opción de respuesta (Anexo 2).

Durante la aplicación de encuestas personales estructuradas, se utilizó Muestreo Aleatorio Simple.

### 2.2. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

#### 2.2.1 INFORMACIÓN GENERAL

Por medio de la investigación realizada a los establecimientos con especialidad odontológica localizados en el Cantón Cuenca – Área Urbana, se determinó que todos son de naturaleza privada; esto responde al hecho de que los centros de salud, de naturaleza pública, solamente brindan el servicio de odontología general, como son: calzas, blanqueamientos, profilaxis, entre otros. De igual manera, se observa que su tiempo de funcionamiento oscila entre 3 y 23 años; empleando un mínimo de 3 y máximo de 13 personas por establecimiento (Anexo 3).



### **2.2.2 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL**

La mayoría de los establecimientos con especialidad odontológica utilizan como fuente de reclutamiento de personal, recomendaciones de parte de sus conocidos, por la confianza de que el candidato alcanzará las expectativas en el desarrollo de sus labores. En ciertos casos, utilizan el periódico, como medio para publicar anuncios de reclutamiento de personal, por comodidad, rapidez, bajos costos y accesibilidad a la información. Además, es notable el uso de redes sociales, para esta finalidad, debido a que existen páginas web, que permiten ofertar plazas de trabajo de manera gratuita, como: Facebook, OLX, Acción Trabajo, entre otros.

Ver tablas en (Anexo 4).

### **2.2.3 LINEAMIENTOS DE TRABAJO**

En relación a que los establecimientos con especialidad odontológica emplean en promedio 5 personas, no cuentan con un Manual de Perfiles de Puestos de Trabajo ni con Reglamento Interno, debido a que en el proceso de inducción, se da a conocer de forma verbal los lineamientos de conducta que se debe acatar en el espacio laboral y las funciones a desempeñar. Pasando por alto la obligatoriedad de poseer un Reglamento Interno, expuesto en el Código de Trabajo, Art. 42: Obligaciones del Empleador, Numeral 12.

Los empleados resuelven en algunas ocasiones, conflictos relacionados con las funciones que realizan, denotando que existe cierto grado de descentralización en la toma de decisiones por parte de los propietarios de los establecimientos.

Ver tablas en (Anexo 5).

### **2.2.4 PROGRAMAS DE SALUD**

Retomando la investigación realizada, se puede apreciar que en la mayoría de los establecimientos con especialidad odontológica, se comunica a los empleados las disposiciones emitidas por el Ministerio de Salud Pública. Sin embargo, no se realizan Programas Informativos relacionados con Higiene y Salud del personal que labora en la organización (Anexo 6).

### **2.2.5 ACTUALIZACIÓN DE CONOCIMIENTOS**



De acuerdo a los altos costos que involucra realizar Capacitaciones de Actualización de Conocimientos para el personal, el 86,2% de los establecimientos con especialidad odontológica no lo realiza. Del 13,8% que realiza capacitaciones, lo hace de forma anual y en otras ocasiones cada tres años (Anexo 7).

## **2.2.6 DELEGACIÓN DE RESPONSABILIDADES**

Los propietarios de los establecimientos con especialidad odontológica, consideran los siguientes factores al momento de delegar responsabilidades, clasificándole según el nivel de importancia a cada uno de ellos.

El Conocimiento y la Experiencia, son los aspectos más considerados al momento de delegar responsabilidades; factores ubicados como más importante por un 69,1% y 18,1% de establecimientos, según corresponde.

Inmediatamente después, los aspectos considerados son Destrezas, Habilidades y Responsabilidad de los empleados, con un 44,7% y 41,5%, respectivamente. Además, la Facilidad de Tiempo y Predisposición del empleado a realizar la tarea, son aspectos considerados por el 14,9% y el 12,8% de los establecimientos.

Para ver gráficas y tablas de los aspectos a considerar para delegar responsabilidades ver (Anexo 8).

## **2.2.7 DESEMPEÑO DEL PERSONAL**

Un factor importante obtenido de la investigación, es que los establecimientos con especialidad odontológica, no realizan evaluación al desempeño de labores de su personal en un 64,90%, ni mediciones del grado de satisfacción en un 80,9%; limitantes para conocer si el servicio brindado posee los niveles de calidad adecuados y tomar medidas correctivas mediante el uso de Planes de Mejoramiento (Anexo 9).

## **2.2.8 CUMPLIMIENTO DE ASPECTOS GENERALES**

De la investigación realizada se determina que la mayoría de los establecimientos con especialidad odontológica, poseen el espacio físico adecuado para que el personal desarrolle sus actividades de forma ágil y satisfactoria; verifican de manera oportuna que el instrumental odontológico



cumpla con las Normas de Salud e Higiene requeridas y que el equipo tecnológico tenga un óptimo funcionamiento. De igual manera, abastecen de forma diaria guantes y mascarillas para el personal que labora en atención al paciente.

La entrega anual de uniformes para el personal, es un factor que se cumple en el 58,5% de los establecimientos. Sin embargo, 92,6% no comprueba su correcta utilización.

Los establecimientos proveen de instrumental odontológico y de implementos de limpieza a cada trabajador, en un 68,1% y 57,4%, respectivamente. No obstante, solo el 12,8% proveen de implementos de oficina.

Para ver gráficas y tablas relacionadas ver (Anexo 10).

### **2.2.9 MOTIVACIÓN DEL PERSONAL**

El 62,80% brinda descuentos en tratamientos odontológicos a sus empleados y sus familias; como incentivo para motivar el desempeño del personal (Anexo 11).

### **2.2.10 SELECCIÓN DE PERSONAL**

La mayoría de establecimientos odontológicos con especialidad, considera conocimientos, actitudes y habilidades que poseen los candidatos, al momento de seleccionar al personal. Además, alrededor del 50% de los establecimientos, toman en cuenta la Presentación Física de los candidatos y las Recomendaciones de conocidos (Anexo 12).

### **2.2.11 MISIÓN Y VISIÓN**

El 90,4% y 92,6% de los establecimientos con especialidad odontológica, no poseen una Misión y Visión formalmente declaradas, respectivamente; generando que el personal que labora en sus instalaciones, desconozca la razón de ser de la organización y hacia donde se encaminan los esfuerzos realizados.

### **2.2.12 INCONVENIENTES CON EL PERSONAL**

En ocasiones el personal ha tenido inconvenientes originados por falta de claridad en sus funciones; en el 69,1% de los establecimientos con especialidad odontológica, debido a la falta de un Manual de Perfiles de Puestos de Trabajo (Anexo 13).



### **2.2.13 ENFERMEDADES PROFESIONALES**

La investigación realizada revela que el 63,8% de los establecimientos con especialidad odontológica no cumple con la obligatoriedad de realizar Programas de Prevención de Enfermedades Profesionales, establecido en el Decreto Ejecutivo 2393, Art. 11, emitido por el IEES, el cual menciona: "...Instruir sobre los riesgos de los diferentes puestos de trabajo y la forma y métodos para prevenirlos, al personal que ingresa a laborar en la empresa". (Anexo 14).

### **2.2.14 MODELOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

En su totalidad los establecimientos con especialidad odontológica, no utilizan Modelos de Gestión de Talento Humano para dirigir al personal. De ellos, el 59,6% señala que dirige pocas personas como para utilizarlos, el 31,9% señala que no lo realiza, por desconocimiento, y solamente el 8,5% no lo hace porque considera complejo el utilizarlos (Anexo 15).

## **2.3. OBJETO DE ESTUDIO: HOSPITAL ODONTOLÓGICO**

### **2.3.1 HISTORIA**

La presente reseña histórica se estructuró con la información recolectada en una entrevista con los propietarios de la organización.

El Hospital Odontológico abrió sus puertas a la sociedad cuencana el 6 de diciembre de 2007; bajo la dirección de sus fundadores Dra. Fany Quintuña y Dr. Jaime Guamán.

Los primeros dos meses de funcionamiento, atendía únicamente la Dra. Fany Quintuña, apoyada de la Ing. Germania Quintuña en el área administrativa.

Desde el día de su apertura contaron con una gran cantidad de clientes, que provenían del Consultorio ubicado en las calles Alfonso Malo y Miguel Ángel Estrella, antiguo lugar de atención por más de 15 años de la Dra. Fany Quintuña.

Por otra parte, una valla publicitaria que se ubicó un año antes de su apertura, permitió dar a conocer a la ciudadanía de la construcción que se estaba llevando a cabo y atrajo mayor cantidad de clientes; estos factores incidieron de manera directa para agilizar la terminación de la obra; permitiendo que el Dr. Jaime Guamán se uniera al equipo de trabajo del Hospital Odontológico, llevando



consigo los pacientes de su Consultorio, ubicado por más de 12 años en la Av. Paucarbamba.

Transcurrido un año de funcionamiento, gracias a la ubicación estratégica de sus instalaciones, alcanzó altos niveles de demanda; viendo consigo la necesidad de diversificar y ampliar los servicios ofertados, contratando a la Dra. Katherine Pinos, con especialidad en endodoncia; al Dr. Juan Carlos Orellana, especialista en cirugía maxilofacial, un asistente dental, una secretaria y un mensajero.

En el año 2009, se incorporó al equipo del Hospital Odontológico, a la Dra. Yesenia Alulema, odontóloga general, que en la actualidad, por la experiencia adquirida, se desempeña como mano derecha de la Dra. Fany Quintuña.

En el año 2010, por motivos de horario de atención de la Dra. Katherine Pinos, se vio la necesidad de contratar al Dr. Santiago Tinoco, endodoncista, para tener cubierta a tiempo completo esta área.

Dos años después, se incorporaron dos asistentes odontológicos y un laboratorista, que actualmente se encuentra laborando de forma independiente en la segunda planta del Hospital Odontológico.

Hoy por hoy, el Hospital Odontológico cuenta con 17 personas, que atienden las áreas de Administración, Odontología General, Estética Dental, Odontopediatría, Ortodoncia, Rehabilitación Oral, Ortopedia Maxilar, Cirugía Maxilofacial, Implantología, Endodoncia y Emergencia Odontológica.

El Hospital Odontológico, goza de un alto prestigio y es fuertemente reconocido, esto se ve reflejado en la cantidad de clientes que diariamente acuden por atención dental, manejando un mínimo de 30 y máximo de 60 pacientes por día.

A palabras de la Dra. Fany Quintuña, se tiene previsto ampliar su cantidad de consultorios en la segunda planta del edificio, debido a que la Dra. Paulina Guamán Quintuña, hija mayor, se encuentra realizando una especialidad en México, y a su retorno, se unirá al equipo de trabajo del Hospital Odontológico, y en años posteriores, también lo hará su hijo menor, Jaime Luis Guamán, que se encuentra estudiando en la Facultad de Odontología de la Universidad de Cuenca.

Imagen 1 Hospital Odontológico



Elaboración y Fuente: Hospital Odontológico

### 2.3.2 INSTALACIONES DE PLANTA Y EQUIPO

- Lámparas de foto curado alógenas y luz LED
- Lámparas para aclaramiento dental de alta velocidad tecnología láser
- Piezas de mano de alta velocidad y durabilidad
- Sistemas de succión de última tecnología
- Equipos de Rayos X, excepto para panorámicas (convenios con Medimagen)
- Generador de energía
- Laboratorio Mecánico Dental
- Equipo de esterilización
- Instrumental Odontológico Individual
- Equipos Quirúrgicos con tecnología de punta
- 30 parqueaderos
- Equipos especiales para lavado y secado de uniformes
- Sistema Interno llamado Hospid para historiales clínicos y fichas de pacientes
- Sistema Contable Fénix
- Sistema de Vigilancia



### 2.3.3 DISTRIBUCIÓN DE TALENTO HUMANO

El Hospital Odontológico cuenta con 17 empleados, distribuidos en 3 áreas: Ortodoncia, Odontopediatría y Administrativo.

Tabla 2 Personal del Hospital Odontológico

Ortodoncia	Odontopediatría	Administrativo
1 odontólogo	2 odontólogos	1 gerente
3 ortodoncistas	2 asistentes	1 contador
4 asistentes		2 auxiliares contables
		1 mensajero

Elaboración: Autores  
Fuente: Hospital Odontológico

### 2.3.4 SERVICIOS QUE BRINDA

A continuación, se presentan los servicios que ofrece el Hospital Odontológico, todos ellos tomados de su página web oficial<sup>2</sup>.

- 1. Ortodoncia y Ortopedia Maxilar:** “Previene y corrige los dientes con mala posición o disparejos, apretados, irregulares o salientes con el objetivo de hacer que su sonrisa sea bonita; dentro de esta área forma parte la Ortopedia Maxilar que es una alternativa de prevención y corrección de los problemas de crecimiento de los huesos de la boca. Esto con el ánimo de evitar intervenciones agresivas, como las cirugías y extracciones”.
- 2. Estética Dental:** “Solucionaremos problemas relacionados con la salud bucal y la armonía estética de la boca en su totalidad. Blanqueamiento dental, Restauración de caries de cuello, Utilización de carillas estéticas, es decir diseñar su sonrisa”.
- 3. Rehabilitación Oral:** “Recuperar su salud bucal a través de las técnicas más modernas de rehabilitación combinando en forma integral las áreas de prótesis fija, prótesis removible, operatoria, oclusión e Implante dental”.
- 4. Odontopediatría:** “Son tratamientos dentales especializados solo en niños menores de 16 años, tanto preventivos como restauradores”.

<sup>2</sup> <http://www.hospitalodontologico.ec/es/>



5. **Endodoncia:** “Procedimiento por medio del cual se elimina el nervio o pulpa del diente afectado, dañado o muerto y se sella el conducto”.
6. **Cirugía Maxilofacial:** “Corrige las deformidades o enfermedades dentomaxilofacial, articulación cráneo mandibular, Glándulas salivales, Erupción dentaria, Medicina bucal”.
7. **Implantología:** “Especialidad que se dedica a la reposición de piezas dentarias perdidas, mediante la colocación de aparatos directamente en el hueso”.
8. **Laboratorio Dental:** “Se fabrica aditamentos protésicos u ortodóncicos que va a utilizar el odontólogo para tratar a sus pacientes”.

### 2.3.5 INDICADORES BÁSICOS

Para la estructuración de los indicadores se dispone de un historial completo de información, desde la apertura del Hospital Odontológico hasta el año 2015; y que fue proporcionada por la Ing. Germania Quintuña, Administradora. Se considerará cinco aspectos: Rotación, Fidelización de Clientes, Solución de Reclamos, Ventas y Morosidad.

Para el cálculo del Nivel de Rotación se consideró el número de bajas entre el número total de empleados. El nivel de rotación del Hospital Odontológico, desde su fecha de apertura, es casi nulo, puesto que, solamente en los años 2011 y 2013 se separó de la Institución un empleado, respectivamente. Es importante mencionar que anualmente se incrementa el número promedio de empleados en un 18%, siendo así, superior el número de empleados que ingresan en nómina al número de bajas del mismo.

El cálculo del Indicador Fidelización de Clientes se realizó por medio de un cociente entre el número de clientes nuevos y el número total de clientes. Se puede apreciar que la captación de clientes del Hospital Odontológico desde su fecha de apertura, ha tenido un incremento promedio anual de 6,83%. Cabe mencionar, que el número total de clientes muestra una tendencia creciente, mientras que el número de clientes nuevos se redujo del 2014 al 2015, en aproximadamente cuatro puntos porcentuales; pudiendo deberse a factores económicos considerados en la Matriz de Evaluación de Factores Externos,



desarrollada en el Capítulo III. Lo antes mencionado, se evidencia en la siguiente tabla.

**Tabla 3 Fidelización de Clientes**

AÑOS	# CLIENTES NUEVOS	# TOTAL CLIENTES	% CAPTACIÓN CLIENTES
2008	327	2899	11,28%
2009	536	3017	17,77%
2010	675	3156	21,39%
2011	729	3784	19,27%
2012	799	4259	18,76%
2013	837	4655	17,98%
2014	946	5079	18,63%
2015	738	5218	14,14%

Elaboración: Autores  
Fuente: Hospital Odontológico

Por otra parte, el porcentaje de reclamos en el Hospital Odontológico es mínimo, desde su fecha de apertura solo se han manifestado 4 reclamos, dos en el año 2010 y uno en los años 2013 y 2015, respectivamente. A los cuales, se dio una solución de manera inmediata y efectiva en su totalidad.

En la siguiente tabla, se aprecia el indicador de nivel de ventas, obtenido del cociente entre, la diferencia de las ventas del año actual con las del año anterior, para las ventas del año anterior. Se evidencia una tendencia creciente desde la fecha de apertura del Hospital Odontológico hasta el año 2015, en un porcentaje promedio anual de 7,85%, observándose que debido a la reducción de clientes nuevos del año 2014 al 2015, el porcentaje del nivel de ventas se redujo en menos de un punto porcentual, en el transcurso de tiempo mencionado.

**Tabla 4 Nivel de Ventas**

AÑOS	VENTAS AÑO ACTUAL	VENTAS AÑO ANTERIOR	NIVEL DE VENTAS
2008	203.876,00		
2009	237.985,00	203.876,00	16,73%
2010	255.773,00	233.694,00	9,45%
2011	263.712,00	255.773,00	3,10%
2012	278.461,00	263.712,00	5,59%
2013	297.631,00	278.461,00	6,88%
2014	318.452,00	297.631,00	7,00%
2015	338.128,00	318.452,00	6,18%



Elaboración: Autores  
Fuente: Hospital Odontológico

Para concluir, el nivel de morosidad, en el Hospital Odontológico, es mínimo, puesto que solo el 5% del total de clientes, cancela los servicios recibidos, en efectivo o cheque, en casos esporádicos y previa confirmación. El 95% restante, lo hace a través del uso de tarjetas de crédito, es por ello que no existe un grado de morosidad, puesto que las Compañías emisoras de las tarjetas cancelan oportunamente al Hospital Odontológico los *vouchers* respectivos.

### **2.3.6 GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

Mediante una entrevista con los propietarios del Hospital Odontológico se obtuvo la siguiente información relacionada con la Gestión del Talento Humano.

El Hospital Odontológico emplea a 17 personas. No posee una Misión y Visión, formalmente declaradas, ocasionando que los empleados desconozcan la razón fundamental de la existencia de esta organización, así como sus aspiraciones de crecimiento futuro. Al momento, cuenta con Reglamento Interno, pero no dispone de un Manual de Perfiles de Puestos de Trabajo, lo que ha generado en algunas ocasiones, inconvenientes con el personal por la falta de claridad en sus funciones.

Las disposiciones emitidas por el Ministerio de Salud Pública, son comunicadas oportunamente al personal, enfatizando su estricto cumplimiento. Además, se realiza Programas de Prevención de Enfermedades Profesionales, tal cual lo dispone el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, en el Decreto Ejecutivo 2393.

Al momento de requerir personal nuevo, se recurre a recomendaciones de conocidos y familiares, asegurando que el desempeño del empleado sea el óptimo posible. En casos excepcionales se recluta personal por medio de publicaciones en el periódico. Además, para seleccionar al candidato más apropiado para el puesto, se considera en primer lugar, los conocimientos que posee; en segundo lugar, las recomendaciones y finalmente, la presentación física de la persona. Una vez contratado el individuo, se realiza un proceso de



inducción, en el cual se explica las funciones a realizar, el puesto de trabajo a ocupar, entre otros aspectos.

En vista de que el Hospital Odontológico, no cuenta con un Manual de Perfiles de Puestos de Trabajo, al momento de delegar responsabilidades al personal, en primera instancia, se considera los conocimientos del empleado, seguido de su nivel de responsabilidad y de la experiencia del individuo en temas relacionados.

Otro aspecto que sobresale, es que el personal cuenta con independencia para resolver conflictos generados con las actividades que realizan. Pese a ello, no se evalúa el desempeño de las decisiones tomadas. De igual manera, no se considera necesario realizar capacitaciones de actualización de conocimientos, por los altos costos que conlleva.

El estímulo más utilizado para motivar al personal, es otorgar bonos económicos al finalizar el mes de trabajo. Para verificar la efectividad del estímulo otorgado, se mide el grado de satisfacción del personal por medio de encuestas individuales. Además, se realizan actividades deportivas semanales, en las que participa el personal que conforma el Hospital Odontológico.

Finalmente, la dirección del personal que labora en el Hospital Odontológico se basa en la experiencia y no en la utilización de Modelos de Gestión de Talento Humano, debido al desconocimiento de los mismos.

#### **2.4. ANÁLISIS COMPARATIVO**

La mayoría de establecimientos con especialidad odontológica del sector emplean en promedio a 5 personas. En la actualidad el Hospital Odontológico emplea a 17 personas; evidenciándose que el manejo de personal es tres veces el del sector, lo que ocasiona que el nivel de conflictos laborales sea directamente proporcional; abriendo camino a la necesidad de usar un Modelo de Gestión de Talento Humano que facilite y encamine los procesos internos relacionados con la Gestión del Personal.



El Hospital Odontológico no cuenta con un Manual de Perfiles de Puestos de Trabajo, ni con una Misión y Visión formalmente declaradas, igual que un porcentaje superior al 90% de los establecimientos especializados del sector; la investigación presente, permite concluir que esto se debe al desconocimiento de la utilidad generada por el mismo.

De igual manera el Código de Trabajo en su artículo 42, expone como una de las obligaciones del empleador, el contar con un Reglamento Interno. Sin embargo, el 81% de los establecimientos especializados del sector, prescinde su uso. Del mismo modo, cerca del 64% de los establecimientos, incumplen el Decreto Ejecutivo 2393, artículo 11, del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, en lo referente a Programas de Prevención de Enfermedades Profesionales; en contraposición, estos aspectos son considerados por el Hospital Odontológico.

Del mismo modo, que la mayoría de los establecimientos con especialidad del sector, el Hospital Odontológico, recurre a recomendaciones de conocidos y familiares al momento de requerir personal nuevo, asegurando que el desempeño del empleado sea el óptimo posible. Además, en caso, de que se presente la necesidad de publicar un anuncio, lo realizan en el periódico, por facilidad de tiempo, mayor accesibilidad y bajos costos.

A la par del 61% de los establecimientos con especialidad del sector, el Hospital Odontológico, considera más importante, los conocimientos que posee el candidato al momento de su contratación. Así también, este aspecto es relevante al momento de delegar responsabilidades.

A su vez, cerca del 65% de los establecimientos, no realiza evaluaciones para medir el desempeño de su personal, sumándose a este porcentaje el actuar del Hospital Odontológico. Por esta razón, la mayoría de los establecimientos del sector y el objeto de estudio de la investigación presente, no realiza capacitaciones de actualización de conocimientos para el personal, debido a que no se identifica la necesidad de llevarla a cabo.



El 89% de los establecimientos especializados del sector, utiliza estímulos o incentivos para motivar a su personal, siendo el más común, los descuentos en servicios odontológicos, entregados al personal y familiares cercanos. Sin embargo, el Hospital Odontológico prefiere utilizar bonos económicos mensuales como estímulo de motivación laboral.

A pesar de utilizar estímulos para motivar el desempeño adecuado del personal, cerca del 81% de los establecimientos con especialidad odontológica, no mide el grado de satisfacción del personal. No obstante, el Hospital Odontológico lo realiza por medio de encuestas individuales.

Para concluir, la totalidad de los establecimientos odontológicos con especialidad del Cantón Cuenca – Área Urbana, incluido el objeto de estudio de la presente investigación, no utilizan Modelos de Gestión de Talento Humano. Cerca del 60% de ellos, por considerar que dirige a pocas personas. Además, el 32% de establecimientos del sector, simultáneamente con el Hospital Odontológico, no lo hace por desconocimiento de los mismos.



## **CAPÍTULO III: MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS**

### **3.1. INTRODUCCIÓN**

La expresión “competencia” es tratada a finales de los 60’s, en distintas corrientes ideológicas que modifican su concepción, en referencia a las investigaciones realizadas por los autores pertenecientes a cada una de ellas. Se abordarán los cuatro enfoques más sobresalientes en lo relacionado a Gestión por Competencias: Conductista, Funcional, Constructivista y Holístico.

El Enfoque Conductista, analiza las competencias y comportamientos de personas que han tenido éxitos y fracasos dentro de la organización, a fin de crear un perfil adecuado y un inadecuado, que permita ajustar a las personas hacia el perfil de eficiencia y alejarlo del perfil deficiente (McClelland, 1973).

Una década más tarde, bajo los lineamientos anteriores, Boyatzis analizó a 2000 gerentes de 21 empresas americanas, que permitió clasificar en cinco grupos de competencias genéricas, favoreciendo la diferenciación del rendimiento entre un gerente eficaz y un gerente de menor rendimiento.

En 1993, Spencer & Spencer, plantean el Modelo del Iceberg, que refiere a variables visibles (habilidades y conocimientos) y no visibles (valores, autoimagen, rasgo, motivos) que influyen en el comportamiento de los empleados. Además, clasifica a las competencias en seis grupos. En 1996, HayGroup sintetiza la clasificación expuesta por Spencer & Spencer, en cuatro categorías: Esenciales, Diferenciadoras, Genéricas y Específicas.

Ese mismo año, surge el Enfoque Funcional en la Administración Británica, que parte del objetivo global y departamental de una organización para analizar las funciones que debe desempeñar una persona en su puesto de trabajo, considerando las competencias requeridas en sus niveles mínimos, a fin de



evaluar el desempeño por medio de criterios y tablas de medición de rendimiento (Mertens, 1996).

En el Enfoque Constructivista, Claude Levy-Leboyer ubica a las competencias en dos categorías: Competencias Individuales y Competencias de Empresa. Las primeras pertenecen netamente a la persona, pueden ser observadas por medio de los comportamientos y permiten identificar el aporte de cada persona en la organización. Mientras que, las segundas pertenecen a la empresa, en virtud de que son desarrolladas en conjunto con todos los colaboradores de la misma, pueden ser observadas mediante análisis de mercado y evolución de proyectos empresariales; lo cual permite determinar ventajas competitivas empresariales a corto o largo plazo (La gestion des compétences, 1992).

Dentro del mismo enfoque, en 1998, Nadine Jolis, amplía la categorización de competencias, en cuatro clases:

- Competencias Teóricas: relacionan los conocimientos con la información de una situación determinada.
- Competencias Prácticas: transforman los conocimientos y la información en acciones efectivas.
- Competencias Sociales: habilidad para relacionarse y trabajar en equipo.
- Competencias del Conocimiento: a las definiciones anteriores añade la generación de aportes de mejora.

A su vez, en 1999, Lucia & Lepsinger, introducen la Pirámide de Competencias, que consta de 3 niveles. El primer nivel incluye habilidades innatas (aptitudes y características personales). El siguiente abarca habilidades y conocimientos adquiridos mediante estudios y experiencia. Para finalizar, la cúspide de la pirámide representa los comportamientos reflejados por habilidades innatas y las adquiridas.

La Corriente Holística nace considerando los lineamientos de los Enfoques Conductista y Funcional. El concepto de competencia integra conocimientos, habilidades, actitudes y valores requeridos. Además, las competencias son asignadas a partir de tres niveles: Básicas (conocimientos generales adquiridos), Genéricas (conocimientos base para desarrollar un trabajo) y Específicas (profundizar temas en determinadas áreas).



Posterior al análisis de los enfoques relacionados con la Gestión de Competencias, se ha decidido utilizar la metodología de Martha Alles, en referencia a que desarrolla un Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias, que integra ciertos aspectos tratados en los enfoques anteriores.

### 3.2. MARCO TEÓRICO

En 1992, Claude Levy-Leboyer introduce el concepto de competencia como: “una lista de comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, que las transforman en más eficaces para una situación dada”<sup>3</sup>. Un año más tarde, Spencer & Spencer introduce el concepto de competencia como: “... una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o situación”<sup>4</sup>. En función de estas definiciones, una década más tarde, Martha Alles, considera a las competencias como: “... características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”<sup>5</sup>.

A pesar de la evolución de los conceptos, todos ellos mantienen tres características comunes: las habilidades, los conocimientos requeridos y el desempeño adecuado en el puesto de trabajo.

En general, los Modelos de Competencias, clasifican a las competencias en diferentes grupos. En este sentido, Boyatzis, agrupa 21 competencias genéricas en cinco categorías: “La gestión y acción por objetivos, El liderazgo, La gestión de los recursos humanos, La dirección de subordinados y La interacción social”<sup>6</sup>. Mientras que, Spencer & Spencer, concentra 20 competencias en seis grupos: “Logro y Acción, Ayuda y Servicio, Influencia, Gerenciales, Cognoscitivas y Eficacia Personal”<sup>7</sup>. Por otro lado, Hay Group sintetiza en 4 categorías las competencias expuestas por Spencer & Spencer: “Esenciales, Diferenciadoras,

---

<sup>3</sup> Levy-Leboyer, C. (1992). *La gestión des compétences*. París: Les éditions d'organisation.

<sup>4</sup> Spencer, L. & Spencer, S. (1993). *Competence at work, models for superior performance*. USA: John Wiley & Sons Inc.

<sup>5</sup> Alles, M. (2009). *Diccionario de Competencias La Trilogía: las 60 competencias más utilizadas*. Buenos Aires: Ediciones Granica.

<sup>6</sup> Boyatzis, R. (1982). *The Concept Manager: a model for effective performance*. Toronto: John Wiley & Sons Inc.

<sup>7</sup> Spencer, L. & Spencer, S. (1993). *Competence at work, models for superior performance*. USA: John Wiley & Sons Inc.



Genéricas y Específicas”<sup>8</sup>. Sin embargo, Martha Alles, plantea dos grupos de competencias: Cardinales y Específicas (Gerenciales y por Área); dentro de las cuales se puede enlistar una infinidad de competencias en función de los requerimientos organizacionales; evidenciándose que existe independencia para agregar o reducir competencias en cada uno de los puestos de trabajo; factor que no es permitido en los Modelos de Competencias Tradicionales.

De igual manera, un Modelo Tradicional utiliza como herramienta principal un Diccionario de Competencias, en el cual se identifica una lista de competencias (dependiendo del autor del Modelo) con su definición y sus grados de desarrollo. Además, maneja un Perfil de Competencias, que incluye el nivel requerido por competencia en función del puesto de trabajo. Un Nivel 1, refleja poco desarrollo; mientras que un Nivel 5, contempla el máximo grado de perfeccionamiento. No obstante, la falencia más sobresaliente de los Modelos Tradicionales es el alto grado de subjetividad y ambigüedad para identificar el nivel de desarrollo por competencia en cada individuo, reduciendo la efectividad al momento de establecer las brechas entre lo existente y lo requerido para el puesto de trabajo; factor que involucra una selección errónea de planes de mejora concernientes a disminuir la brecha.

Con la finalidad, de incrementar la objetividad y certidumbre al momento de identificar los grados de desarrollo por competencia en cada individuo, Martha Alles, agrega dos herramientas fundamentales, el Diccionario de Preguntas y el Diccionario de Comportamientos. El primero de ellos, establece cuatro interrogantes por competencia, que permiten obtener un inventario de comportamientos en función de las respuestas obtenidas. El segundo, plantea un listado de comportamientos para cada nivel de desarrollo por competencia. Posterior, a ello se deberá realizar un análisis comparativo entre el inventario de comportamientos obtenido y el establecido, aproximando el resultado lo más cerca posible a la realidad.

Es importante recalcar que tanto el Modelo Tradicional como el Modelo planteado por Martha Alles, utilizan la misma metodología, que inicia con la definición de lineamientos estratégicos organizacionales (Visión, Misión y Estrategia), continuando con la elección y definición de competencias con

---

<sup>8</sup> Hay Group (1996). *Las competencias clave para una gestión integrada de recursos humanos*. España: Edicions Deusto SA.



niveles de requerimiento, determinación de la brecha, para finalizar con el diseño de los subprocesos de recursos humanos por competencias, descritos a continuación.

## Análisis y Descripción de Puestos

Este subproceso es la base de los siguientes, autores como Chruden, Herbert, Sherman & Art Hur, incluyeron solamente las responsabilidades y obligaciones de los empleados al momento de analizar y describir los puestos. Mientras, que Chiavenato, centró su atención en las tareas que realiza el empleado, su periodicidad, la forma en cómo ejecuta las tareas y el motivo por el cual lo efectúa. Los autores antes mencionados, se encuentran dentro de los Modelos Tradicionales de Gestión de Recursos Humanos.

En la actualidad, Modelos de Gestión de Talento Humano por Competencias, complementan la información de los Modelos Tradicionales con los perfiles de competencias para cada puesto de trabajo. Bajo este parámetro, la metodología de Martha Alles incluye: Localización del puesto en la estructura organizacional, Síntesis, Responsabilidades y Requisitos del puesto, además, la asignación de competencias cardinales y específicas con sus grados de requerimiento.

## Atracción, Selección e Incorporación

Para Spencer & Spencer, este subproceso es fundamental, debido a que se deberá extraer de la totalidad de competencias requeridas para ocupar un puesto, solamente las que sean complejas para la organización promover en un individuo; de esta manera durante el proceso de selección, se elegirá al candidato que las posea, asegurando un desempeño óptimo. Hay Group añade que las competencias que se deberán analizar en cada candidato no deben ser superiores a siete.

En contraposición, Martha Alles menciona que en este subproceso se utilizará la Trilogía para identificar el grado de desarrollo de las competencias requeridas para el puesto en cada uno de los candidatos; contratando a los individuos que tengan el grado de desarrollo más aproximado al requerido, o cuya formación sea viable.

## Desarrollo y Planes de Sucesión



Es importante, diferenciar los conceptos de Plan de Desarrollo y Plan de Sucesión. El primero, también denominado Plan de Carrera, hace referencia a que un individuo dentro de una organización pueda ascender a un cargo de jerarquía superior al que ocupaba normalmente dentro de la misma organización. Por otro lado, Plan de Sucesión, contempla el hecho de que un empleado reemplace momentáneamente a otro, en su puesto de trabajo, debido a factores imprevistos, como enfermedades, maternidad, accidentes, entre otros.

Spencer & Spencer sugiere que se realicen Entrevistas de Eventos Comportamentales, para determinar Planes de Carrera o Sucesión, consistiendo en solicitar que los empleados elegidos para ocupar un determinado puesto, narren de 4 a 6 situaciones críticas por las que han atravesado, incluyendo la mayor cantidad de detalles posible, que aborden aspectos relacionados con los sentimientos generados y las acciones que fueron puestas en marcha por cada individuo para contrarrestar la situación presentada. Todo ello, debido a que el autor considera que un comportamiento es repetitivo.

Martha Alles, utiliza la Trilogía para seleccionar a las personas adecuadas para ocupar un puesto determinado, ya sea en caso de un Plan de Sucesión o un Plan de Desarrollo (Plan de Carrera).

## Formación

Este subproceso hace referencia a unir esfuerzos para reducir la brecha entre las competencias existentes y las requeridas en cada individuo de la organización.

Lucia y Lepsinger indican cuatro beneficios: permite centrar la atención en los comportamientos y las destrezas, direcciona el proceso de formación con los objetivos organizacionales, favorece realizar un proceso de formación eficiente, y encamina a los directivos organizacionales al cumplimiento efectivo de las metas.

Martha Alles señala que el proceso de Formación encamina al desarrollo efectivo de las tareas y permite mejorar continuamente, para ello, establece tres maneras de llevarla a cabo: Autodesarrollo (cada individuo de la organización se preocupa por mejorar), Entrenamiento Experto (una persona con alta experiencia en el tema a ser objeto de Formación, transmite conocimientos a los individuos de la



organización de forma personalizada) y Codesarrollo (realizar actividades guiadas para mejorar determinada competencia).

## Evaluación de Desempeño

Este subproceso consiste en evaluar el cumplimiento de tareas y la presencia de competencias requeridas para el desarrollo de ellas; en cada individuo de la organización.

Spencer & Spencer propone enlistar los comportamientos de un empleado sobresaliente, para que sirva de modelo comparativo durante el proceso de evaluación de desempeño.

Martha Alles utiliza la misma metodología de Spencer & Spencer. Sin embargo, adiciona dos herramientas que permiten medir de manera objetiva, el cumplimiento de objetivos y el grado de desarrollo de las competencias por separado, y de forma personalizada.

## Remuneraciones y Beneficios

Spencer & Spencer considera que se debe establecer un sistema de remuneraciones que contenga una parte fija y una variable, en donde se deberá tomar en cuenta las competencias adicionales que posean los individuos en un puesto de trabajo específico.

Martha Alles encamina el proceso de Remuneraciones y Beneficios bajo estos parámetros, incluyendo dos formas para calcular la remuneración, la primera considera el aporte de las personas de forma individual y la segunda, toma en cuenta el aporte que se realiza al momento de trabajar en equipo.

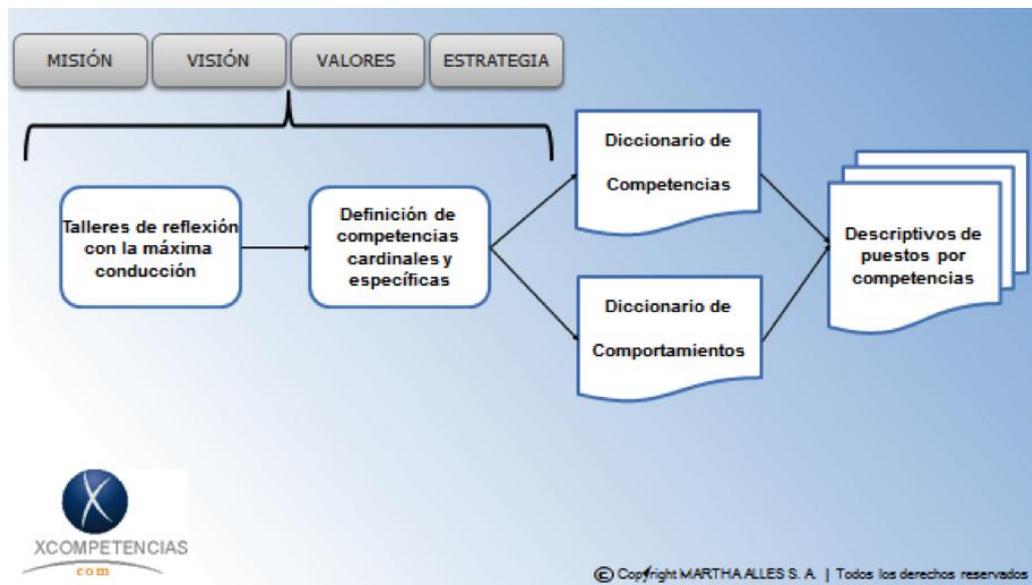
En virtud de que el Modelo de Martha Alles, presenta mayor seguridad y objetividad al momento de establecer Gestión por Competencias, será utilizado en el desarrollo del presente trabajo; en el siguiente párrafo se dará a conocer información relevante acerca de la autora del Modelo.

Martha Alles, escritora argentina, adapta sus obras continuamente, considerando los cambios del entorno y metodologías modernas basadas en su experiencia como consultora de organizaciones en toda Latinoamérica. Hasta el momento cuenta con diecinueve obras relacionadas con el manejo de personal.

La metodología propuesta por la autora, parte del Análisis de la Misión, Visión y Estrategia de una organización; generando compromiso de participación activa por parte de los altos mandos de la organización, que servirán de apoyo al momento de seleccionar las competencias necesarias para el Modelo.

Una vez identificadas las competencias, se procede a desarrollar La Trilogía, compuesta por el Diccionario de Competencias, Diccionario de Comportamientos y Diccionario de Preguntas. Finalizando el armado del Modelo con la adhesión de las competencias a los distintos puestos de la organización. Como se puede observar en la siguiente imagen.

Imagen 2 Modelo de Gestión por Competencias



Elaboración y Fuente: Alles, Martha Alicia. Diccionario de Competencias: la trilogía, nuevos conceptos y enfoques (2009). Ediciones Granica. Pp. 64

Según la autora, el Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias se desarrolla a través del siguiente esquema<sup>9</sup>:

### **PRIMER PASO. Definición (o revisión) de la Visión, Misión y Estrategia de la organización.**

Es importante mencionar que el término Visión, se refiere a dónde se pretende llegar en un determinado lapso de tiempo; debe ir de la mano de Misión, que se refiere a establecer el por qué y para qué existe la organización. Estrategia, representa el camino a seguir para alcanzar la Visión.

<sup>9</sup> Alles, M (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Ediciones Granica. P. 88



**SEGUNDO PASO. Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía, tanto cardinal como específica.**

En este paso, la autora recomienda reunirse con los directivos de la organización para dar a conocer los fundamentos del Modelo de Gestión por Competencias, generar su compromiso participativo y acordar las competencias cardinales y específicas para la organización.

Se debe entender por Competencia Cardinal, a las características de personalidad que deberán poseer todos los integrantes de la empresa. Las Competencias Específicas, se dividen en dos tipos: Gerenciales (características de personalidad que deben poseer las personas que tienen a cargo otras personas) y Específicas por Área (características de personalidad necesarias para pertenecer a un área determinada).

**TERCER PASO. Confección de los documentos necesarios: diccionario de competencias, diccionario de comportamientos y diccionario de preguntas.**

Martha Alles, define al diccionario de competencias como: “Documento interno organizacional en el cual se presentan las competencias definidas en función de la estrategia”<sup>10</sup>. Servirá de ayuda al momento de definir las competencias específicas y cardinales para todos los puestos de trabajo dentro de una organización.

El diccionario de comportamientos, se entiende como: “Documento interno en el cual se consignan ejemplos de los comportamientos observables asociados o relacionados con las competencias del modelo organizacional”<sup>11</sup>. Se utilizará como guía en los distintos subsistemas de Recursos Humanos para evaluar a las personas, por ejemplo, en los procesos de selección o evaluación del desempeño.

El diccionario de preguntas, es definido como: “documento interno de la organización en el cual se consignan ejemplos de preguntas que permiten evaluar las competencias del modelo en una entrevista”<sup>12</sup>. Ayudará a identificar

---

<sup>10</sup> Alles, M (2009). *Nuevo Enfoque. Diccionario de Preguntas: La Trilogía. Las preguntas más utilizadas sobre evaluación*. Buenos Aires: Ediciones Granica. P. 48

<sup>11</sup> Alles, M (2009). *Nuevo Enfoque. Diccionario de Preguntas: La Trilogía. Las preguntas más utilizadas sobre evaluación*. Buenos Aires: Ediciones Granica. P. 49

<sup>12</sup> Alles, M (2009). *Nuevo Enfoque. Diccionario de Preguntas: La Trilogía. Las preguntas más utilizadas sobre evaluación*. Buenos Aires: Ediciones Granica. P. 49



las competencias que posee cada persona en los diferentes niveles jerárquicos de la organización.

**CUARTO PASO. Asignación de competencias y grados o niveles a los diferentes puestos de la organización.**

“En primer lugar, se deberá tener en cuenta que las competencias cardinales aplican a todos los puestos de la organización. Luego, se deberá considerar a qué área pertenece el puesto, de este modo se asignarán las competencias específicas. Por último, se deberá analizar, en función de las tareas del puesto y la importancia de éstas, el grado requerido de las competencias” (Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias., 2008).

Con este tópico se termina la etapa de Armado del Modelo de Gestión por Competencias, permitiendo iniciar con la etapa de Implementación, integrado por dos pasos (descritos a continuación), en virtud de que, el presente trabajo no está orientado a realizarla, se establece en el Capítulo IV, una propuesta que facilita la implementación.

**Determinación de brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes de la organización.**

En este paso, se realizará una comparación entre las competencias que se requieren para ocupar los puestos de trabajo dentro una organización y las competencias que posee actualmente el personal que labora en el mismo. Es de vital importancia, realizar esta comparación, en virtud de que, se deberá pautar medidas para la Formación del personal, encaminando a la reducción de la brecha encontrada.

**Diseño de los procesos o subsistemas de Recursos Humanos por competencias.**

Se adaptará el Modelo de Gestión por Competencias a cada uno de los subprocesos de Recursos Humanos, mencionados a continuación:

- Análisis y descripción de puestos.
- Atracción, selección e incorporación.
- Desarrollo y planes de sucesión.
- Formación.
- Evaluación de desempeño.



- Remuneraciones y beneficios.

### 3.3. MODELO POR COMPETENCIAS PARA EL HOSPITAL ODONTOLÓGICO

#### **PRIMER PASO. Definición (o revisión) de la Visión, Misión y Estrategia de la organización**

El Hospital Odontológico, objeto de la investigación actual, prescinde de estos lineamientos. Por ello, para su estructuración se utilizará la metodología de Fred David<sup>13</sup>.

#### **VISIÓN**

El autor, sugiere que una Visión debe ser corta, clara, que represente lo que la empresa anhela llegar a ser y constituir el punto de partida para formular la Declaración de la Misión. En el párrafo siguiente, se presenta una propuesta de Visión para el Hospital Odontológico que incluye las aspiraciones de sus propietarios.

*“Para el año 2020 el Hospital Odontológico es una institución sólidamente constituida y líder en el Austro, por su calidad en el servicio, tecnología y aporte a sus colaboradores”.*

#### **MISIÓN**

En la formulación de la Misión de una empresa se deberá tomar como base 9 aspectos: “Clientes; Productos y Servicios; Mercados; Tecnología; Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad; Filosofía; Concepto que tiene la empresa de sí misma; Preocupación por su imagen pública; y Preocupación por los empleados” (David, 2008). A continuación, se expone la Misión estructurada para el Hospital Odontológico, en función de los aspectos antes citados, unificando la información obtenida de sus propietarios.

*“Brindamos salud oral con el apoyo de profesionales en constante capacitación que junto a modernas instalaciones y tecnología de punta, amigable con el medio ambiente, garantizamos a nuestros clientes de la zona austral una atención cálida y personalizada que supere sus expectativas”.*

---

<sup>13</sup> David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson. Pp. 56, 110, 158.



## ESTRATEGIA

Previo a la formulación de una estrategia es necesario realizar un análisis externo e interno de la organización, para ello se utilizará dos matrices, Evaluación de Factores Externos (EFE) y Evaluación de Factores Internos (EFI). A su vez, la Matriz I-E, se obtiene con el resultado de las matrices anteriores.

“Una Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva” (David, 2008). En la siguiente tabla se muestra los factores externos que afectan al Hospital Odontológico.

**Tabla 5 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)**

	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Cuenca fue elegida como el segundo mejor lugar para vivir en el mundo entero (Revista Forbes 2015)	0,05	1	0,05
Diversidad de proveedores nacionales	0,10	3	0,30
Poca diversidad de Servicios Odontológicos IESS	0,20	4	0,80
Inflación en el área de salud es reducida apenas el 0,0081% (INEC dic 2015)	0,15	3	0,45
El 98,12% de la PEA esta ocupada (último censo 2010)	0,10	2	0,20
<b>AMENAZAS</b>			
Desempleo Dic 2015 es de 4,77% (INEC)	0,15	1	0,15
Facilidades para acceder a becas para especializarse en el extranjero (estudiantes universitarios)	0,05	1	0,05
Regulaciones establecidas por el MSP	0,20	4	0,80
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,80</b>

Elaboración: Autores

Fuente: (Eisenberg, 2015) / (INEC, 2016) / (INEC, 2016) / MSP

La columna de Ponderación, indica el grado de importancia que se le otorga a cada factor, debiendo oscilar entre 0 y 1, considerando 0 como no importante y 1 como más importante. Teniendo en cuenta, que la sumatoria de las ponderaciones tiene que dar una totalidad de 1.

En la columna de Clasificación, que indica el grado de respuesta de la empresa a los factores señalados, se debe otorgar valores entre 1 y 4, siendo 1, una



respuesta deficiente, 2 una respuesta promedio, 3 una respuesta mayor al promedio y 4 una respuesta superior.

La columna de Puntuaciones Ponderadas, se obtiene por medio del producto de las dos columnas anteriores. La sumatoria de esta columna, mide el grado en que la empresa aprovecha las oportunidades, al tiempo que neutraliza las amenazas.

En referencia a la información obtenida, en la Matriz EFE, una puntuación de 2,80 indica que el Hospital Odontológico aprovecha las oportunidades existentes en su entorno, y responde de manera adecuada a las amenazas presentes en el mismo. Sin embargo, podría mejorar su grado de efectividad al momento de aprovechar oportunidades, utilizando los medios necesarios para captar mayor cantidad de clientes extranjeros, en referencia a que el 5% de sus clientes provienen de otros países.

Fred David (2008, p.158) menciona “Una Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales de una empresa y también constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas”.

**Tabla 6 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)**

	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTAJES PONDERADOS
<b>FORTALEZAS</b>			
Personal especializado en el extranjero a nivel de Postgrados	0,20	4	0,80
La Cultura Organizacional de la empresa favorece el desarrollo de actividades	0,05	3	0,15
Cuenta con espacio disponible para realizar ampliaciones	0,20	4	0,80
Tendencia de los clientes a utilizar tarjetas de crédito	0,10	3	0,30
Atención emergente las 24 horas sin variación de precios	0,10	3	0,30
Gracias al compromiso de cada empleado, el Hospital Odontológico promueve la toma de decisiones de manera descentralizada	0,05	3	0,15
<b>DEBILIDADES</b>			
El Hospital Odontológico no cuenta con Administración Estratégica	0,10	1	0,10
El Hospital Odontológico utiliza técnicas de mercadeo basadas en la experiencia	0,05	2	0,10
El Hospital Odontológico no utiliza un Modelo de GTH para dirigir a su personal	0,15	1	0,15
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,85</b>

Elaboración: Autores

Fuente: Hospital Odontológico

La columna de Ponderación, indica el grado de importancia que se le otorga a cada factor, debiendo oscilar entre 0 y 1, considerando 0 como irrelevante y 1 como muy importante. Teniendo en cuenta, que la sumatoria de las ponderaciones tiene que dar una totalidad de 1.

En la columna de Clasificación, que indica el grado de respuesta de la empresa a los factores señalados, se debe otorgar valores entre 1 y 4, siendo 1, una debilidad importante, 2 una debilidad menor, 3 una fortaleza menor y 4 una fortaleza importante.

La columna de Puntuaciones Ponderadas, se obtiene por medio del producto de las dos columnas anteriores. La sumatoria de esta columna, si es superior a 2,5 indica una posición interna fuerte, y si es inferior a ese valor, la empresa es débil internamente.

En referencia a la información obtenida, en la Matriz EFI, una puntuación de 2,85 indica que el Hospital Odontológico está por encima del promedio en cuanto a su fortaleza interna. Además, aprovecha sus fortalezas para minimizar el impacto que tienen sus debilidades; tratando de que sus fortalezas incrementen su potencial y que sus debilidades se neutralicen.

En la imagen 3, se integrará los resultados obtenidos de las matrices anteriores.

**Imagen 3 Matriz Interna-Externa**

			PUNTUACIONES PONDERADAS TOTALES EFI		
			Fuerte	Promedio	Débil
			3.0 a 4.0	2.0 a 2.99	1.0 a 1.99
PUNTUACIONES PONDERADAS TOTALES EFE	Alto	4.0	I	II	III
	3.0 a 4.0	3.0	IV	V	VI
	Media	2.0 a 2.99		2,85 ; 2,80	
	2.0 a 2.99	2.0	VII	VIII	IX
	Baja	1.0 a 1.99			
	1.0 a 1.99	1.0			

	Estrategia de Crecer y Edificar
	Estrategia de Mantener y Conservar



 Estrategia de Cosechar y Desechar

EFI	EFE	ESTRATEGIA
2,85	2,80	MANTENER Y CONSERVAR

Elaboración: Autores  
 Fuente: David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson. Pp. 233.

Posterior a la realización de la Matriz I-E, se determinó que la Estrategia más conveniente para el Hospital Odontológico, es la de Mantener y Conservar, la cual hace referencia al Desarrollo de Productos, que se enfoca en mejorar los servicios que ofrece actualmente una organización y/o desarrollar nuevos servicios.

**SEGUNDO PASO. Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía, tanto cardinal como específica.**

Para la selección de las competencias cardinales y específicas requeridas, se realizó una reunión con los Directivos y la Administradora del Hospital Odontológico. A continuación se detalla las competencias elegidas.

**Tabla 7 Competencias Requeridas**

Competencias Cardinales	Competencias Específicas			
	Gerenciales	Por Área		
		Contable	Ortodoncia	Odontopediatría
Adaptabilidad a cambios del entorno	Cierre de acuerdos	Capacidad de Planificación y Organización	Calidad y Mejora Continua	Calidad y Mejora Continua
Colaboración	Conducción de personas	Compromiso con la rentabilidad y el crecimiento sostenido	Orientación al cliente	Orientación al cliente
Compromiso	Credibilidad	Desarrollo de personas	Profundidad en el conocimiento de servicios	Profundidad en el conocimiento de servicios



Comunicación Eficaz	Dirección de Equipos de Trabajo	Pensamiento Conceptual	Tolerancia a la presión de trabajo	Tolerancia a la presión de trabajo
Conciencia Organizacional	Entrenador			
Ética				
Iniciativa				
Perseverancia en consecución de objetivos				
Prudencia				
Respeto				
Responsabilidad				
Serenidad				

Elaboración: Autores

Fuente: Reunión en el Hospital Odontológico con sus Directivos, martes 12 de enero de 2016 a las 14h00.

Se ha seleccionado 12 competencias cardinales, 5 gerenciales y 4 específicas para cada una de las áreas del Hospital Odontológico; Área Contable, Área de Ortodoncia y Área de Odontopediatría.

**TERCER PASO. Confección de los documentos necesarios: diccionario de competencias, diccionario de comportamientos y diccionario de preguntas.**

Trilogía, es un término que se utiliza para referirse al: Diccionario de Competencias, Diccionario de Comportamientos y Diccionario de Preguntas. En los párrafos siguientes se explicará la forma de estructuración de cada uno de ellos, utilizando como ejemplo la competencia cardinal compromiso. En el Anexo 16, se adjuntan doce competencias consideradas las más importantes para el Hospital Odontológico, debido a la extensión del Modelo. Cabe mencionar, que el Modelo de Gestión por Competencias completo será entregado a la organización.

**Diccionario de Competencias**

Describe a profundidad cada competencia cardinal y específica; asignando 4 grados o niveles a cada una de ellas.

La asignación de grados en las competencias cardinales se relaciona con la posición jerárquica que ocupa cada integrante dentro del Hospital Odontológico; es así que, el grado A, está ocupado por el Administrador; el grado B, por los



jefes de cada área; el grado C, por los especialistas odontológicos y el contador; y finalmente, el grado D, es ocupado por los asistentes dentales, auxiliares contables y mensajero.

La asignación de grados en las competencias específicas, sean gerenciales o para cada área, indica el nivel de desarrollo de la competencia, siendo el grado A, una competencia desarrollada al 100% para el puesto a ocupar; los grados subsiguientes denotan una reducción en desarrollo del 25%.

Tabla 8 Definición de la competencia

<b>Compromiso</b>	
	Capacidad para apropiarse de los objetivos organizacionales y tener una actitud que favorezca el cumplimiento de ellos. Predisposición para encaminar situaciones que obstaculicen el alcanzar los objetivos establecidos. Preocupación constante por aportar ideas que impulsen la calidad del servicio y aseguren el crecimiento sostenible del Hospital Odontológico.
<b>A</b>	Capacidad para estructurar los lineamientos estratégicos y comprometer a todos los miembros de Hospital Odontológico en el cumplimiento de ellos. Implica servirles de ejemplo con su disciplina, para encaminar situaciones que obstaculicen el alcanzar los objetivos organizacionales, impulsar la calidad del servicio y asegurar el crecimiento sostenible.
<b>B</b>	Capacidad para dar cumplimiento a los lineamientos estratégicos establecidos, generando un sentimiento de apropiación que motive a las personas a su cargo a desempeñarse de manera eficiente con la finalidad de impulsar la calidad del servicio y asegurar el crecimiento sostenible del Hospital Odontológico.
<b>C</b>	Capacidad para dar cumplimiento a los lineamientos relacionados con el área en el que se desempeña, generando un sentimiento de apropiación que motive a las personas a su cargo a desempeñarse de manera eficiente con la finalidad de impulsar la calidad del servicio y asegurar el crecimiento sostenible del Hospital Odontológico.



D

Capacidad para dar cumplimiento a los lineamientos establecidos para su puesto de trabajo, generando un sentimiento de apropiación que motive a sus compañeros a desempeñarse de manera eficiente con la finalidad de impulsar la calidad del servicio y asegurar el crecimiento sostenible del Hospital Odontológico.

Elaboración: Autores

Fuente: Diccionario de Competencias, La Trilogía, Martha Alles.

### Diccionario de Preguntas

Se compone de cuatro interrogantes, que facilita identificar si una competencia está presente en los colaboradores del Hospital Odontológico; por medio de cuestionamientos enfocados en experiencias pasadas en ámbitos laborales y personales. Además, el Diccionario de Preguntas es una herramienta que favorece la selección de personal nuevo para la organización, considerando los requerimientos de la misma.

Tabla 9 Preguntas de la competencia

Definición de la competencia	Preguntas sugeridas
<b>Compromiso.</b>  Capacidad para apropiarse de los objetivos organizacionales y tener una actitud que favorezca el cumplimiento de ellos. Predisposición para encaminar situaciones que obstaculicen el alcanzar los objetivos establecidos. Preocupación constante por aportar ideas que impulsen la calidad del servicio y aseguren el crecimiento sostenible del Hospital	¿Qué opinión tiene de los objetivos organizacionales establecidos en su anterior trabajo?
	Se sentía identificado con los objetivos organizacionales de su anterior trabajo. ¿Cuál fue su actitud laboral frente a ello?
	Descríbame un acontecimiento en el que participó con ideas de mejora para el área en la cual trabajaba.
	Mencione una circunstancia en la que usted tuvo que respaldar los objetivos



Odontológico.	organizacionales frente a compañeros que no los compartían.
---------------	-------------------------------------------------------------

Elaboración: Autores  
Fuente: Diccionario de Preguntas, La Trilogía, Martha Alles.

### Diccionario de Comportamientos

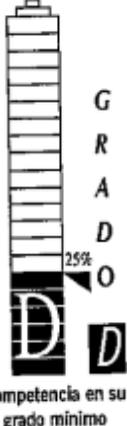
Permite detectar el grado en el que se encuentra una competencia cardinal o específica, en función del proceder de los integrantes del Hospital Odontológico; de esta forma, se vinculará la competencia determinada con el puesto que ocupa cada colaborador; es decir, que la organización participa en la formación de las competencias considerando las funciones que cada empleado debe realizar.

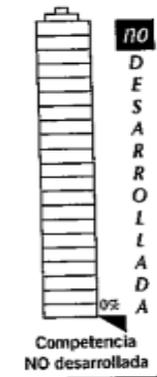
Los grados de las Competencias Cardinales y algunas Específicas por Área que conforman el Diccionario de Comportamientos, se encuentran divididos en cinco niveles, que incluye el Grado A, Grado B, Grado C, Grado D y Grado de No Desarrollo, el primero de ellos, indica que una competencia está desarrollada en un 100%; los niveles subsiguientes se reducen en un 25% de desarrollo, mientras que, el último grado, expresa que un integrante del Hospital Odontológico no posee determinada competencia.

El grado de las Competencias Gerenciales está conformado por cuatro niveles, por su relación con un puesto de jerarquía superior, descartando competencias con Grado D de perfeccionamiento. De igual manera, dos Competencias Específicas por Área poseen cuatro niveles, Orientación al Cliente, y, Calidad y Mejora Continua, en virtud de que se conciernen directamente con el servicio al cliente y los procesos de trabajo.

**Tabla 10 Comportamientos de la competencia**

Compromiso	
Los comportamientos se ubican en grado	Comportamientos habituales frente a cambios, dificultades y nuevos datos o interlocutores

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Define claramente los lineamientos estratégicos considerando puntos de vista de todos los miembros del Hospital Odontológico.</li> <li>• Motiva la creación de compromiso hacia el cumplimiento de los lineamientos estratégicos.</li> <li>• Favorece la mejora de calidad en el servicio y apoya el crecimiento sostenible del Hospital Odontológico.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posee un sentimiento de apropiación de los objetivos del Hospital Odontológico utilizándolos como base para su accionar diario.</li> <li>• Se muestra orgulloso de formar parte del Hospital Odontológico.</li> <li>• Da cumplimiento a sus tareas en respuesta a su sentimiento de pertenencia al Hospital Odontológico.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demuestra motivación en su accionar y la transmite a su personal a cargo con la finalidad de dar cumplimiento a los lineamientos estratégicos.</li> <li>• Brinda un servicio de calidad con la finalidad de aportar hacia el crecimiento sostenible del Hospital Odontológico.</li> <li>• Su accionar está basado en la mejora continua.</li> </ul>
 <p>Competencia en su grado mínimo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantiene un nivel adecuado de desempeño y de fiel cumplimiento a los lineamientos estratégicos.</li> <li>• Siente compromiso por dar cumplimiento a lo que se espera de él/ ella.</li> <li>• Se muestra receptivo a las sugerencias de mejora en su desempeño diario con la finalidad de satisfacer a sus superiores y servir de apoyo al crecimiento sostenible del Hospital Odontológico.</li> </ul>



- Desconoce los lineamientos estratégicos del Hospital Odontológico.
- No demuestra sentimiento de apropiación frente a los objetivos organizacionales.
- Tiene dificultad para motivarse y motivar al personal a su cargo en el desarrollo de sus tareas.
- Su accionar no está alineado con la mejora del servicio y el crecimiento sostenible del Hospital Odontológico.
- No aporta con sugerencias de mejora en el área en la cual se desempeña.
- De forma involuntaria impide que sus compañeros se desempeñen de forma adecuada.

Elaboración: Autores  
Fuente: Diccionario de Comportamientos, La Trilogía, Martha Alles.

**CUARTO PASO. Asignación de competencias y grados o niveles a los diferentes puestos de la organización.**

El Hospital Odontológico cuenta con 10 puestos de trabajo, en las tablas siguientes se presenta la asignación de competencias y grados al puesto de Administrador. En el Anexo 16, se adjuntan los puestos de trabajo representativos de la organización, debido a la extensión del Modelo.

**Tabla 11 Descripción Del Puesto De Administrador**

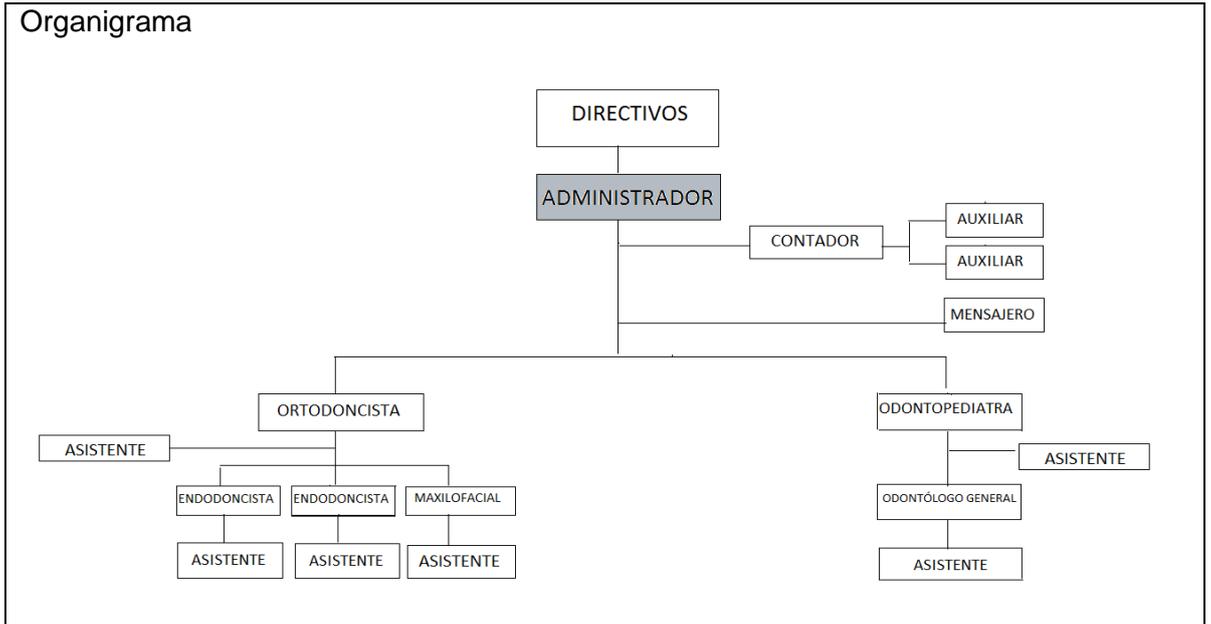
Empresa: Hospital Odontológico	Puesto: Administrador
Nombre y Apellido del Titular del Puesto:	
Área: Administrativa	
Departamento: Administración	Puesto Superior: Directivos
<u>Firmas de Aprobación</u> Titular del Puesto:  Superior:	Fecha:

Elaboración: Autores  
Fuente: Dirección Estratégica de Recursos Humanos de Martha Alles.

**Tabla 12 Puesto de Administrador en Organigrama**



Organigrama



Elaboración: Autores

Fuente: Dirección Estratégica de Recursos Humanos de Martha Alles.

**Tabla 13 Síntesis del Puesto de Administrador**

Síntesis del Puesto
Será responsable de establecer objetivos, encaminar a los miembros del Hospital Odontológico hacia su cumplimiento, optimizar los recursos disponibles, controlar el desempeño favorable de sus colaboradores, evaluar y tomar medidas correctivas de manera oportuna y efectiva.

Elaboración: Autores

Fuente: Dirección Estratégica de Recursos Humanos de Martha Alles.

**Tabla 14 Responsabilidades del Puesto de Administrador**

Responsabilidades del Puesto
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer los lineamientos organizacionales que aseguren el correcto funcionamiento del Hospital Odontológico.</li> <li>• Fijar conjuntamente con los directivos los objetivos a mediano y largo plazo.</li> <li>• Velar por el cumplimiento de reglamentos y disposiciones del Ministerio de Salud Pública.</li> <li>• Crear un ambiente laboral adecuado para facilitar el cumplimiento de objetivos.</li> <li>• Velar por el cumplimiento de las responsabilidades de los jefes de cada área.</li> <li>• Asegurar la calidad de los servicios brindados.</li> <li>• Revisión y aprobación de presupuestos.</li> <li>• Ser vínculo entre el Hospital Odontológico y los proveedores.</li> <li>• Manejar sugerencias de los clientes en busca de la mejora continua.</li> <li>• Aprobar Roles de Pago.</li> </ul>

Elaboración: Autores



Fuente: Dirección Estratégica de Recursos Humanos de Martha Alles.

**Tabla 15 Requisitos del Puesto de Administrador**

<b>Requisitos del Puesto</b>
<b>Formación Básica:</b> Ingeniero Comercial, Economista, Ingeniero de Empresas, o Licenciado en Administración de Empresas o su equivalente
<b>Formación Complementaria:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cursos en Gestión de Talento Humano.</li> <li>• Cursos en Toma de Decisiones.</li> <li>• Conocimientos generales relacionados con el sector de Servicios Odontológicos.</li> <li>• Conocimientos de normativa legal establecida por el Ministerio de Salud Pública para los Establecimientos Odontológicos.</li> </ul>
<b>Experiencia Requerida:</b> 4 años
<b>Idioma:</b> Inglés – Español
<b>Programas Informáticos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Paquete de Microsoft Office.</li> <li>• Habilidad en el manejo de redes sociales.</li> </ul>

Elaboración: Autores

Fuente: Dirección Estratégica de Recursos Humanos de Martha Alles.

**Tabla 16 Niveles de Requerimiento de Competencias del Puesto de Administrador**

<b>Competencias</b>	<b>Nivel de Requerimiento</b>
<b>Competencias Cardinales</b>	
Adaptabilidad a los Cambios del Entorno	Grado A
Compromiso	Grado A
Conciencia Organizacional	Grado A
Ética	Grado A
Iniciativa	Grado A
Perseverancia en la consecución de objetivos	Grado A
Prudencia	Grado A
Respeto	Grado A
Responsabilidad	Grado A
Serenidad	Grado A
Colaboración	Grado A
Comunicación Eficaz	Grado A
<b>Competencias Específicas Gerenciales</b>	
Conducción de Personas	Grado B
Entrenador	Grado C
Credibilidad	Grado A
Dirección de equipos de trabajo	Grado A
Cierre de acuerdos	Grado B

Elaboración: Autores

Fuente: Dirección Estratégica de Recursos Humanos de Martha Alles.



## **CAPÍTULO IV: GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS**

El Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias, está compuesto por dos etapas, la primera corresponde al Armado del Modelo, que se encuentra en el Capítulo III, integrado por cuatro pasos, y la segunda, da lugar a la fase de Implementación del Modelo, que se desarrolla a continuación mediante dos subfases.

### **4.1. ANÁLISIS, DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y DETERMINACIÓN DE BRECHAS**

Para el Análisis y Descripción de Puestos, el Hospital Odontológico debe utilizar el Anexo 17, conjuntamente con la Trilogía de Martha Alles, compuesta por el Diccionario de Competencias, Comportamientos y Preguntas.

Con ayuda del Diccionario de Preguntas, que incluye cuatro interrogantes por competencia; se procede a entrevistar a cada individuo; las respuestas obtenidas se relacionan con el Diccionario de Comportamientos, facilitando la ubicación del grado de desarrollo de la competencia analizada. En todo momento, el Diccionario de Competencias servirá de guía para dar a conocer las definiciones de cada competencia y la de sus grados respectivos.



El Hospital Odontológico tiene que comparar los grados de desarrollo encontrados con los grados requeridos; de esta manera se formula un Plan de Formación oportuno y adecuado. Los autores del presente trabajo, no fomentan la desvinculación de las personas que poseen competencias con grados de desarrollo inferiores a los requeridos por el Hospital Odontológico, por el contrario, se busca su Formación, con la finalidad de potenciar el desarrollo de las competencias que tengan niveles reducidos de perfeccionamiento.

#### **4.2. SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS**

En virtud de que el subsistema de Recursos Humanos, Análisis y Descripción de Puestos, se encuentra desarrollado en el punto precedente, se continúa con la estructuración de los subsistemas restantes.

##### **Atracción, Selección e Incorporación**

El presente subsistema se aplica cuando el Hospital Odontológico tenga la necesidad de cubrir una vacante; ya sea por expansión del negocio, renuncia, despido, jubilación, entre otras; para ello, se sugiere utilizar el siguiente procedimiento.

En primera instancia, se debe estructurar el Perfil del Puesto, el cual incluye, una revisión de las funciones a desempeñar, competencias, conocimientos, experiencia, entre otras, utilizando el formato del Anexo 17.

Posterior a ello, se define el canal de reclutamiento<sup>14</sup> a utilizar, ya sea interno o externo. En el caso de optar por éste último, se establece el medio de publicación del anuncio, que debe contener información adecuada para atraer candidatos idóneos.

Además, la persona responsable del Talento Humano en el Hospital Odontológico, se debe encargar de la recepción de carpetas y su revisión, para rescatar aquellas que mejor se adapten a los requerimientos del puesto; abriendo camino al siguiente paso, la entrevista laboral, quien a criterio de los autores, debe partir con preguntas distractoras y generales sobre el postulante, que permitan generar un clima de confianza propicio. Más tarde, con ayuda del Diccionario de Preguntas, se realiza los cuestionamientos respectivos, en

---

<sup>14</sup> Canal de Reclutamiento, hace referencia a la fuente de la cual provienen los candidatos postulantes.



función de las competencias requeridas para el puesto. Las respuestas obtenidas de los candidatos se analizan con ayuda del Diccionario de Comportamientos; para determinar el grado de desarrollo de las competencias observadas en los postulantes. Finalmente, se procede a elaborar un informe sobre las competencias observadas y analizadas; mismo que tiene que ser entregado al Jefe de Área correspondiente.

Los postulantes finalistas, deben ser entrevistados por el Jefe de Área respectivo, con el propósito de comprobar que cada individuo posea los conocimientos pertinentes para ocupar el puesto determinado. En su decisión final, deberá considerar el informe de competencias observadas, elaborado por la persona responsable del Talento Humano en la organización.

Inmediatamente, se establece un acuerdo verbal entre el encargado de Talento Humano y el candidato seleccionado, en lo referente a tareas, responsabilidades, personal a cargo, remuneración específica, horarios, entre otros aspectos. Una vez pactadas las consideraciones laborales, se procede a su formalización, mediante la estructuración, firma y legalización del contrato respectivo.

Posterior a ello, el encargado de Talento Humano, realiza el Proceso de Inducción, que involucra dar a conocer al nuevo miembro del Hospital Odontológico, aspectos relacionados con la organización, tales como: Visión, Misión, Organigrama, Objetivos, Reglamento Interno. Además, se reitera las responsabilidades del puesto a desempeñar. También, debe informar las costumbres, festividades y actividades de socialización del Hospital Odontológico. Para finalizar, se presenta el nuevo integrante a todos los miembros de la organización.

### **Planes de Sucesión y Carrera**

En el Hospital Odontológico, no es necesario estructurar Planes de Sucesión, en virtud de que, en la organización no existe la práctica de que un empleado reemplace a un par, subordinado o superior; debido al descuido que podría suscitarse en las responsabilidades propias de un empleado. De igual manera, se prescinde de utilizar Planes de Carrera, por la imposibilidad de presentarse ascensos de puestos, debido a la actividad que realiza el Hospital Odontológico.



En caso, de jubilaciones, se debe realizar un proceso de reclutamiento y selección de personal externo.

### **Evaluación de Desempeño**

Debido a la actividad que realiza el Hospital Odontológico y a su estructura organizacional, los autores del presente trabajo proponen utilizar una metodología de evaluación de superiores a subordinados; la cual considera el grado de cumplimiento de responsabilidades y el nivel de desarrollo de competencias. Es recomendable realizar una Evaluación de Desempeño de forma trimestral, para tomar acciones oportunas relacionadas con Capacitación y Formación del personal.

En base a lo anterior, los Directivos deben evaluar al Administrador. El Administrador, a su vez, a la persona encargada de Talento Humano, quien tiene la responsabilidad de la evaluación a los Jefes de Área del Hospital Odontológico, y éstos últimos, de igual forma a sus subordinados.

Para empezar, el encargado de Talento Humano del Hospital Odontológico, debe socializar a todos los integrantes que conforman la organización, aspectos sobre la utilización y la finalidad de llevar a cabo este proceso. Además, informar a los evaluadores<sup>15</sup> el uso de los Diccionarios de Preguntas y Comportamientos, estructurados en el capítulo III, para establecer con objetividad el grado de desarrollo de cada competencia.

Para realizar la Evaluación del Cumplimiento de Responsabilidades, se debe usar la Tabla 17 (a continuación), en la cual, el evaluador debe enlistar en la primera columna, las tareas que realiza el empleado, en orden de importancia. Después, debe establecer un porcentaje a cada tarea, considerando el nivel de relevancia para el puesto; todas las ponderaciones deben sumar en su totalidad 1. El Nivel de Cumplimiento, se debe señalar en función de cinco categorías, mismas que poseen un puntaje específico. Resultado, muestra el producto de Ponderación y Nivel de Cumplimiento. Cabe mencionar, que la última columna se utiliza para indicar la necesidad de capacitación, en las tareas cuyo nivel de cumplimiento sea regular o malo. Todo ello, facilita la toma de acciones oportunas por parte de la persona encargada de Talento Humano.

---

<sup>15</sup> Integrantes de la organización que tienen a su cargo al menos un subordinado, en este caso: Directivos, Administrador, encargado de Talento Humano y Jefes de Área del Hospital Odontológico.



La sumatoria total de la columna Resultado, debe ser analizada en función de la Tabla 18 (Pág. 65).

A continuación, se utiliza un ejemplo para evaluar responsabilidades.

**Tabla 17 Evaluación de Responsabilidades**

HOSPITAL ODONTOLÓGICO								
Nombre y Apellido del Evaluado: XXXX			Nombre y Apellido del Evaluador: YYYY					
Puesto que ocupa el Evaluado:			Fecha de la Evaluación:					
Responsabilidades	Ponderación	Nivel de Cumplimiento					Resultado	Observación
		Excelente (5)	Muy Bueno (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Malo (1)		
Tarea 1	0.40	x					2.00	
Tarea 2	0.25					X	0.25	CAPACITACIÓN
Tarea 3	0.20			X			0.60	
Tarea 4	0.15				X		0.30	CAPACITACIÓN
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>	<b>SUMA</b>					<b>3.15</b>	<b>PROMEDIO</b>

Elaboración y Fuente: Autores

**Tabla 18 Resultado Evaluación de Responsabilidades**

Categorización	Valores	Interpretación
Alarmante	De 1 a 1.99	Necesita mejorar el nivel de cumplimiento en todas las tareas.
Deficiente	De 2 a 2.99	Necesita mejorar el nivel de cumplimiento de pocas tareas.
Promedio	De 3 a 3.99	Cumplimiento de tareas en su mayoría en forma adecuada.
Destacado	De 4 a 4.99	El empleado cumple con sus tareas mejor de lo esperado.
Excepcional	5	Cumplimiento de tareas en forma excelente.

Elaboración y Fuente: Autores

En este caso, el encargado de Talento Humano del Hospital Odontológico, debe tomar acciones para mejorar el nivel de cumplimiento en las Tareas 2 y 4, correspondientes al empleado XXXX.

Por otra parte, para realizar la Evaluación de las Competencias, se debe usar la Tabla 19 (Pág. 66) estructurada bajo la misma metodología de la Evaluación de Responsabilidades. La diferencia radica en que se requiere la ayuda del



Diccionario de Preguntas y Comportamientos para identificar el nivel de desarrollo de la competencia<sup>16</sup>. Además, en la última columna, el evaluador debe incluir la palabra “Formación” si una competencia posee un Nivel de Desarrollo Detectado menor al requerido; con la finalidad de que el encargado de Talento Humano, identifique las competencias que requieren ser perfeccionadas.

La sumatoria total de la columna Resultado, debe ser analizada en función de la Tabla 20 (Pág. 66).

A continuación, se utiliza un ejemplo para evaluar competencias.

**Tabla 19 Evaluación de Competencias**

HOSPITAL ODONTOLÓGICO								
Nombre y Apellido del Evaluado: XXXX					Nombre y Apellido del Evaluador: YYYY			
Puesto que ocupa el Evaluado:					Fecha de la Evaluación:			
Competencias	Ponderación	Nivel de Desarrollo Detectado					Resultado	Observación
		A (5)	B (4)	C (3)	D (2)	No Desarrollada (1)		
Competencia 1	0.30		x				1.20	
Competencia 2	0.25		x				1.00	
Competencia 3	0.20	x					1.00	
Competencia 4	0.15	x					0.75	
Competencia 5	0.10				x		0.20	FORMACIÓN
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>	<b>SUMA</b>					<b>4.15</b>	<b>PROMEDIO</b>

Elaboración y Fuente: Autores

<sup>16</sup> El grado A indica una competencia desarrollada al 100% para el puesto a ocupar; los grados subsiguientes B, C, D denotan una reducción en desarrollo del 25%, hasta terminar con el grado No Desarrollada.



Categorización	Valores	Interpretación
Alarmante	De 1 a 1.99	El individuo no tiene desarrolladas ninguna competencia requerida para desempeñarse adecuadamente en el puesto de trabajo.
Deficiente	De 2 a 2.99	El evaluado necesita mejorar ciertos comportamientos para incrementar el nivel de desarrollo de las competencias requeridas en su puesto de trabajo.
Promedio	De 3 a 3.99	Todas las competencias requeridas para su puesto de trabajo poseen un nivel de desarrollo esperado.
Destacado	De 4 a 4.99	Las competencias del evaluado se encuentran desarrolladas en un grado superior al esperado para su puesto de trabajo.
Excepcional	5	El evaluado posee competencias desarrolladas en un grado superior al esperado y muestra competencias adicionales.

**Tabla 20 Resultado Evaluación de Competencias**

Elaboración y Fuente: Autores

El empleado XXXX, debe sujetarse a un proceso de Formación en la Competencia 5, debido a que se encuentra desarrollada en un nivel inferior al requerido.

### Formación

En el subsistema de Evaluación de Desempeño se obtiene el listado de competencias que requieren formación por individuo, el cual se debe incluir en la siguiente tabla.

**Tabla 21 Formación**

Nombre del Empleado	Competencias que requieren Formación	Nivel de Desarrollo de la competencia antes de Formación	Nivel de Desarrollo de la competencia después de Formación	Observaciones

Elaboración y Fuente: Autores

Para llevar a cabo el subsistema de Formación, debido a la actividad que realiza el Hospital Odontológico, su tamaño y por reducción de costos, se debe utilizar el

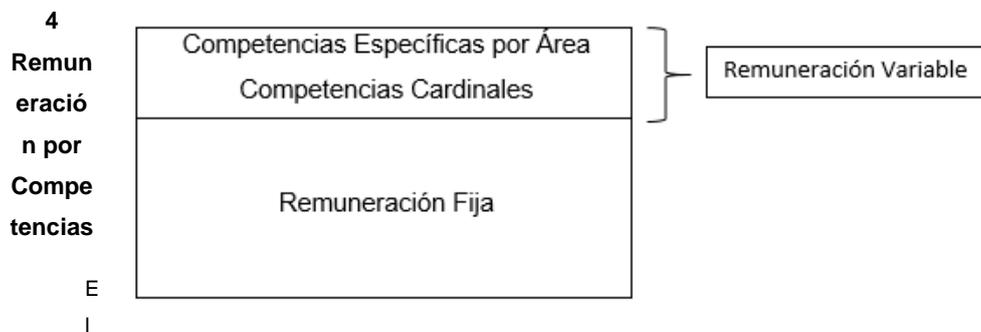
Método de Codesarrollo, que se refiere a una actividad guiada, en la cual cada empleado realiza actividades específicas, conjuntamente con un instructor, mismas que permitirán desarrollar competencias. El instructor debe ser una persona perteneciente al Hospital Odontológico que tenga un nivel de desarrollo A en la competencia que requiere formación.

Los autores del presente trabajo sugieren ejecutar una Planificación del Taller de Codesarrollo, que incluya objetivos, actividades y recursos a utilizarse; con la finalidad de llevar a cabo un proceso de Control posterior a su realización, que permita obtener información del cumplimiento de objetivos pre-establecidos. En caso de que el nivel de desarrollo de la competencia no mejore, se debe rediseñar las actividades establecidas en el proceso de Codesarrollo.

### Remuneración

El Hospital Odontológico debe remunerar a sus empleados considerando una parte fija, establecida por Ley, y una parte adicional variable en función de las Competencias Cardinales y las Competencias Específicas por Área para cada puesto de trabajo, como lo muestra la siguiente imagen; teniendo en cuenta que la Remuneración Adicional se efectúa simultáneamente con la Evaluación de Desempeño, es decir de forma trimestral.

#### Imagen



Elaboración y Fuente: Autores

Los Directivos, el Administrador y la persona encargada de Talento Humano del Hospital Odontológico deben asignar a las competencias cardinales un valor monetario y a las competencias específicas un valor monetario superior al de las cardinales.

Para ser acreedor a una Remuneración Adicional, el empleado debe poseer como primer requisito todas las competencias cardinales y específicas en el nivel de desarrollo requerido para el puesto que ocupa; es decir, si una persona posee



algunas competencias con un grado superior al requerido, pero otras con un grado inferior al requerido, no es acreedor a remuneración adicional; de esta forma se evita que los costos por remuneración variable sean excesivos.

Los integrantes del Hospital Odontológico que cumplan con el primer requisito, son idóneos para recibir una remuneración adicional, la cual es obtenida por medio del producto entre el número de competencias con grado superior al requerido (obtenido en la Evaluación de Desempeño) y la cantidad monetaria establecida para cada competencia cardinal o específica. Además, es importante indicar, que si un empleado posee una competencia cardinal o específica con el grado más alto de desarrollo, es acreedor a la remuneración adicional.

A continuación, se utiliza un ejemplo de Remuneración Variable, para lo cual, es preciso recordar que el grado A, indica una competencia desarrollada al 100%, los grados subsiguientes B, C y D denotan una reducción en desarrollo del 25% cada uno; hasta terminar con el grado No Desarrollada que indica que una competencia no se encuentra presente en el individuo.

Tabla 22 Ejemplo de Remuneración Variable

HOSPITAL ODONTOLÓGICO				
Nombre y Apellido del Empleado: XXXX			Fecha de la Evaluación:	
Puesto que ocupa el Empleado:				
Competencias Cardinales Valor: \$1	Grado Requerido	Grado Detectado	Competencias que superan el grado requerido o tienen nivel máximo	Remuneración Adicional
Competencia 1	B	B		
Competencia 2	C	B	x	1,00
<b>TOTAL COMPETENCIAS CARDINALES</b>				<b>1,00</b>
Competencias Específicas Valor: \$1,50	Grado Requerido	Grado Detectado	Competencias que superan el grado requerido o tienen nivel máximo	Remuneración Adicional
Competencia 1	A	A	x	1,50
Competencia 2	D	C	x	1,50



<b>TOTAL COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>	<b>3,00</b>
<b>REMUNERACIÓN ADICIONAL TOTAL</b>	<b>4,00</b>

Elaboración y Fuente: Autores

Para concluir con el presente capítulo, es preciso aclarar que los subprocesos de Evaluación de Desempeño, Formación y Remuneración deben realizarse conjuntamente.

## CONCLUSIONES

Posterior al análisis de la información recolectada por medio de encuestas aleatorias, se evidencia que en el Sector de Servicios Odontológicos del cantón Cuenca – Área Urbana, predomina la inexistencia de Modelos de Gestión de Talento Humano, observándose que todos los aspectos relacionados con el personal de los centros de especialidad estomatológica, son manejados en función de los resultados favorables obtenidos, bajo el lema “Si es bueno, se mantiene”; impidiendo el máximo desarrollo del potencial de los empleados y limitando el crecimiento de las organizaciones.

En vista de que en el Sector de Servicios Odontológicos no se utilizan Modelos de Gestión de Talento Humano, no fue factible comprobar la hipótesis de que los centros que utilizan los Modelos mencionados, tienen mayor fidelización de clientes. Sin embargo, una vez que el objeto de estudio de la presente investigación, implemente el Modelo, se podrá refutar o respaldar la hipótesis.



De igual manera la Gestión de Talento Humano en el Hospital Odontológico, funciona en base a la experiencia de sucesos pasados, sobresaliendo ciertas falencias internas relacionadas con el accionar del personal.

En primer lugar, el personal desconoce la razón de ser de la organización y hacia donde se encamina su esfuerzo. También, se presentan inconvenientes ocasionados por la falta de un Manual de Reclutamiento, Selección de personal y Perfiles de Puestos. Sin embargo, no se analizan las razones que generan los inconvenientes, con la finalidad de prevenir la reincidencia de los mismos.

Además, no se llevan a cabo Evaluaciones de Desempeño para determinar si el rendimiento del personal es el adecuado, omitiendo el diseño y aplicación de un Plan de Incentivos y de Capacitación, que permitan mejorar el desempeño de los empleados, así como, remunerar de una manera más equitativa, considerando el rendimiento de cada individuo, en miras a la consecución de los objetivos organizacionales.

Con la finalidad de dar solución a los aspectos anteriores, se consideró la metodología de Martha Alles para estructurar un Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias, que consta de 12 competencias cardinales y 13 específicas, seleccionadas conjuntamente con los Directivos del Hospital Odontológico, las cuales responden a la realidad de la organización. El Modelo inicia con la formulación de lineamientos estratégicos centrados en la propuesta metodológica de Fred David; seguido del Desarrollo de la Trilogía, para terminar con la asignación de las competencias a los puestos de trabajo.

Cabe acotar, que se propone una Guía para la Implementación del Modelo mencionado, que direcciona a la organización. Los autores del presente trabajo, unificaron el Análisis y Descripción de Puestos con la Determinación de las Brechas (comparación entre grado de competencias requerido y grado detectado en los empleados), para facilitar la comprensión y aplicación del Modelo en el Hospital Odontológico. Posterior a ello, se incorpora el Modelo de Competencias en los subsistemas de recursos humanos restantes. Para la Evaluación de Desempeño se sugiere una Evaluación de 90 grados. Además, en el subsistema Formación se aconseja emplear el proceso de Codesarrollo, debido a su aplicación práctica y minimización de costos. Finalmente, se estructura una metodología para el subsistema Remuneración considerando la realidad del Hospital Odontológico.



## RECOMENDACIONES

Los autores del presente trabajo recomiendan vincular al Hospital Odontológico una persona que tenga conocimientos y experiencia en el manejo de Talento Humano, con la finalidad de asegurar el éxito de la Implementación del Modelo de Gestión de Talento Humano propuesto en el presente trabajo; debido a que en la actualidad, estas funciones son realizadas por el Administrador de la organización.

En primer lugar, se debe comunicar las razones por las que se requiere el Modelo, a todo el personal que integra la organización; asimismo se debe crear compromiso de participación activa en cada individuo.

Además, no se debe pasar por alto las brechas existentes entre el grado de competencias requerido y el detectado en los diferentes puestos de trabajo; por el contrario, se debe llevar a cabo acciones de mejora para las competencias que posean un nivel de desarrollo inferior al requerido; en virtud de que ellas, deben ser reducidas por medio de Planes de Formación al personal del Hospital



Odontológico, reiterando que el entrenamiento al cliente interno, es continuo, no solamente al inicio del Proceso de Implementación del Modelo.

Otro aspecto que se debe considerar en la Fase de Implementación, es la cultura organizacional del Hospital Odontológico. Se debe realizar acciones que destruyan barreras ideológicas negativas (“No puedo”, “Es imposible”, “¿Por qué tengo que hacerlo yo?”, etcétera).

Del mismo modo, se tiene que verificar que el Proceso de Selección se realice siguiendo los lineamientos establecidos, sin hacer excepciones, con la finalidad de evitar problemas futuros que generarían costos adicionales para la organización.

Como recomendación final, pero no menos importante, tener cautela al momento de establecer el grado de desarrollo de cada competencia, que posee el ocupante del puesto, debido a que con frecuencia en las organizaciones, se tiende a sobrevalorar los cargos superiores, y a subvalorar los puestos con un nivel inferior de jerarquía.

## ANEXOS

### ANEXO 1. CÁLCULO DE MUESTRA

CALCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA	
$n = \frac{Z^2 \sigma^2 N}{e^2(N-1) + Z^2 \sigma^2}$	
$e = 1 - \text{nivel confianza}$	
Z	1,960
nivel confianza	0,950
e	0,050
$\sigma$	0,500
N=	124
N(-1)	123
$\sigma^2 =$	0,2500
Z <sup>2</sup> =	3,8416
e <sup>2</sup> =	0,0025
n =	94



Elaboración: Autores  
Fuente: Coordinación Zonal 6 del MSP de Cuenca



## ANEXO 2. FORMATO DE ENCUESTAS REALIZADAS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

La presente encuesta tiene por objetivo determinar los Modelos de Gestión de Talento Humano que actualmente son utilizados en el Sector de Servicios Odontológicos de la ciudad de Cuenca. Solicitamos su colaboración y pedimos de favor llenar este documento. Cabe señalar que la información que nos proporcione será utilizará exclusivamente con fines investigativos, por lo que nos comprometemos a custodiar la confidencialidad de la misma.

## INSTRUCCIONES:

- Para cada pregunta favor elegir SOLAMENTE UNA opción, y marcar con una X la respuesta.
- Las preguntas N° 16, N°23 y N° 26 admiten más de una opción de respuesta.
- La pregunta N° 22 favor responder con letra imprenta con la mayor precisión posible.

## DATOS GENERALES DEL ESTABLECIMIENTO

NOMBRE DEL CENTRO ODONTOLÓGICO	
REPRESENTANTE LEGAL DEL CENTRO ODONTOLÓGICO	
DIRECCIÓN	
TELÉFONOS	

## 1. ¿Cuál es la naturaleza del establecimiento?

- Público ( )  
Privado ( )

## 2. ¿Cuánto tiempo lleva en funcionamiento el establecimiento?

- Menos de 1 año ( )  
1 a 5 años ( )  
6 a 10 años ( )  
11 a 15 años ( )  
16 o más años ( ) ¿Cuántos? \_\_\_\_\_

## 3. ¿Cuántas personas laboran en el establecimiento, (favor incluirse)?

- 1 a 5 personas ( )  
6 a 10 personas ( )  
11 a 15 personas ( )  
Más de 15 personas ( ) ¿Cuántas? \_\_\_\_\_

## 4. Al momento de seleccionar personal nuevo. ¿Cuál de las siguientes fuentes utiliza para acceder a personal con el perfil deseado? (Recuerde seleccionar una alternativa únicamente)

- Contactar con Universidades ( )  
Bolsas de empleo ( )  
Recomendaciones ( )  
Otro ( ) Especifique \_\_\_\_\_



5. De requerir publicar un anuncio de reclutamiento de personal. ¿Cuál de las siguientes alternativas utiliza? (Recuerde seleccionar una alternativa únicamente)

- Televisión ( )
- Radio ( )
- Periódico ( )
- Redes Sociales ( )
- Otro ( ) Especifique \_\_\_\_\_

6. El establecimiento ¿Cuenta con un Manual de Perfiles de “Puestos de Trabajo”?

- Si ( )
- No ( )

7. El establecimiento ¿Cuenta con un Reglamento Interno?

- Si ( )
- No ( )

8. ¿Su personal resuelve conflictos relacionados con la labor que éstos realizan?

- Si ( )
- No ( )
- En algunas ocasiones ( )

9. ¿Se realiza un proceso de inducción (bienvenida y definición de funciones) para el nuevo personal que ingresa a su establecimiento?

- Si ( )
- No ( )

10. ¿Se comunica al personal disposiciones emitidas por el Ministerio de Salud?

- Si ( )
- No ( )

11. ¿Se realizan Programas Informativos dirigidos al personal de su establecimiento, que estén orientados a mejorar los hábitos de vida y explicar asuntos de higiene y salud?

- Si ( )
- No ( )

12. ¿Se realizan capacitaciones de actualización de conocimientos a su personal?

- Si ( )
- No ( )

Si su respuesta fue afirmativa, continúe con la siguiente pregunta. Caso contrario, continúe con la pregunta 16.

13. ¿Con qué frecuencia se realizan capacitaciones al personal? (Recuerde seleccionar una alternativa únicamente)

- Cada 3 meses ( )
- Cada 6 meses ( )
- Cada año ( )
- Cada 3 años ( )
- Otro ( ) Especifique \_\_\_\_\_

14. ¿Las capacitaciones para su personal son planificadas en función de objetivos, recursos a utilizarse, entre otros aspectos?

- Si ( )
- No ( )



15. ¿Se aplica procesos de evaluación al personal para medir la efectividad de la capacitación recibida?

Si ( )

No ( )

16. A continuación se enlistan aspectos a tomar en cuenta para delegar responsabilidades al personal de una empresa. Agradeceremos escoger tres opciones que usted considera. (Asignar 1 al más importante y 3 al menos importante).

Destrezas y Habilidades del empleado ( )

Predisposición del empleado a realizar la tarea ( )

Conocimiento del tema ( )

Facilidad de tiempo del empleado ( )

Responsabilidad del empleado ( )

Experiencia en el tema ( )

17. ¿Se evalúa el desempeño de labores del personal?

Si ( )

No ( )

Si su respuesta fue afirmativa, continúe con la siguiente pregunta. Caso contrario, continúe con la pregunta 20.

18. ¿Con qué frecuencia se realizan evaluaciones de desempeño del personal? (Recuerde seleccionar una alternativa únicamente)

Cada mes ( )

De 2 a 6 meses ( )

De 7 a 11 meses ( )

Cada año ( )

Otro ( ) Especifique \_\_\_\_\_

19. ¿Se retroalimenta a los empleados con información referente a su rendimiento laboral?

Si ( )

No ( )

20. ¿Se consideran planes de mejoramiento, para asegurar un buen desempeño del personal?

Si ( )

No ( )

21. ¿Se mide el grado de satisfacción de su personal?

Si ( )

No ( )

Si su respuesta fue afirmativa, continúe con la siguiente pregunta. Caso contrario, continúe con la pregunta 23.

22. Describir la herramienta utilizada por el establecimiento, para medir el grado de satisfacción de su personal.

---

---

---

---

---



23. De los aspectos que se detallan a continuación, favor indicar cuáles de ellos se cumplen en su establecimiento. (No existe límite de opciones a seleccionar)

Espacio físico adecuado para que el personal desarrolle sus actividades de forma ágil y satisfactoria	
Provisión de Instrumental Odontológico para cada trabajador	
Abastecimiento diario de guantes y mascarillas para el personal que labora en atención al paciente	
Entrega anual de uniformes para el personal del establecimiento	
Provisión de implementos de oficina para cada trabajador del área administrativa	
Verificación oportuna de que el instrumental odontológico cumpla con las Normas de Salud e Higiene requeridas	
Comprueba que su personal utilice correctamente el uniforme del establecimiento	
Revisión periódica de los equipos tecnológicos del establecimiento para asegurar su óptimo funcionamiento	
Entrega oportuna de implementos de limpieza	

24. ¿El establecimiento utiliza estímulos o incentivos para motivar a su personal?

Si ( )

No ( )

Si su respuesta fue afirmativa, continúe con la siguiente pregunta. Caso contrario, continúe con la pregunta 26.

25. ¿Qué incentivo o estímulo otorga el establecimiento a favor de sus empleados y/o trabajadores? (Recuerde seleccionar una alternativa únicamente)

Bonos Económicos ( )

Descuentos en Tratamientos Odontológicos ( )

Reconocimiento al empleado del mes ( )

Vales de descuento en otras instituciones ( )

Otro ( ) Especifique \_\_\_\_\_

26. A continuación se enlistan aspectos a tomar en cuenta para seleccionar el personal de una empresa. Agradeceremos escoger tres opciones que usted considera (Asignar 1 al más importante y 3 al menos importante).

Conocimientos ( )

Presentación física ( )

Habilidades ( )

Recomendaciones ( )

Actitudes ( )

27. De la siguiente lista de opciones, señale aquella que se realiza con más frecuencia en su establecimiento como espacio de socialización entre su personal. (Recuerde seleccionar una alternativa únicamente)

Actividades Deportivas ( )

Actividades de Esparcimiento ( )

Reuniones de Celebración de cumpleaños o festividades ( )



**28. Su establecimiento. ¿Posee una Misión formalmente declarada?**

- Si ( )  
No ( )

Si su respuesta fue afirmativa, continúe con la siguiente pregunta. Caso contrario, pase a la pregunta 30.

**29. ¿El personal del establecimiento conoce la Misión?**

- Si ( )  
No ( )

**30. Su establecimiento. ¿Posee una Visión formalmente declarada?**

- Si ( )  
No ( )

Si su respuesta fue afirmativa, continúe con la siguiente pregunta. Caso contrario, pase a la pregunta 32.

**31. ¿El personal del establecimiento conoce la Visión?**

- Si ( )  
No ( )

**32. ¿Alguna vez su personal ha tenido inconvenientes originados por falta de claridad en sus funciones?**

- Si ( )  
No ( )  
En algunas ocasiones ( )

Si su respuesta fue "Si" o "En algunas ocasiones", continúe con la siguiente pregunta. Caso contrario, pase a la pregunta 34.

**33. ¿Con qué frecuencia se presentan inconvenientes originados por falta de claridad en las funciones que desempeña el personal de su establecimiento? (Recuerde seleccionar una alternativa únicamente)**

- Cada mes ( )  
De 2 a 6 meses ( )  
De 7 a 11 meses ( )  
Cada año ( )  
Otro ( ) Especifique \_\_\_\_\_

**34. Para evitar la presencia de enfermedades profesionales (dolores musculares, fatiga, estrés, várices, cefaleas, entre otros) ¿Realiza la empresa programas de prevención?**

- Si ( )  
No ( )

**35. Para dirigir al personal que labora en su establecimiento ¿Utiliza algún Modelo de Gestión de Talento Humano?**

- Si ( ) ¿Cuál? \_\_\_\_\_  
No ( )

Si su respuesta fue afirmativa, la encuesta ha terminado. Caso contrario, continúe con la siguiente pregunta.



36. De la siguiente lista de opciones, señale ¿cuál es la razón fundamental por la que NO utiliza un Modelo de Gestión de Talento Humano en su establecimiento? (Recuerde seleccionar una alternativa únicamente)

- Por desconocimiento de Modelos de GTH ( )
  - Dirige a pocas personas como para utilizar un Modelo de GTH ( )
  - Es complejo utilizar Modelos de GTH ( )
  - Otro ( ) Especifique
- \_\_\_\_\_

*Agradecemos su tiempo y colaboración*

Elaboración y Fuente: Autores

### ANEXO 3. INFORMACIÓN GENERAL

Tiempo de Funcionamiento	Frecuencia	Porcentaje
1 a 5 años	20	21,3
6 a 10 años	35	37,2
11 a 15 años	30	31,9
16 o más años	9	9,6
<b>Total</b>	<b>94</b>	<b>100,0</b>

Elaboración: Autores  
Fuente: Base de datos

Número de Empleados	Frecuencia	Porcentaje
1 a 5 personas	67	71,3
6 a 10 personas	23	24,5
11 a 15 personas	4	4,3
<b>Total</b>	<b>94</b>	<b>100,0</b>

Elaboración: Autores  
Fuente: Base de datos

### ANEXO 4. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Fuentes de Reclutamiento	Frecuencia	Porcentaje
Contactar con Universidades	14	14,9
Bolsas de empleo	7	7,4
Recomendaciones	73	77,7



<b>Total</b>	<b>94</b>	<b>100,0</b>
--------------	-----------	--------------

Elaboración: Autores  
Fuente: Base de datos

<b>Medios de Publicación de Anuncio</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Radio	10	10,6
Periódico	52	55,3
Redes Sociales	31	33,0
Otro	1	1,1
<b>Total</b>	<b>94</b>	<b>100,0</b>

Elaboración: Autores  
Fuente: Base de datos

## ANEXO 5. LINEAMIENTOS DE TRABAJO

<b>Manual de Perfil de Puestos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	6	6,4
No	88	93,6
<b>Total</b>	<b>94</b>	<b>100,0</b>

Elaboración: Autores  
Fuente: Base de datos

<b>Reglamento Interno</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	18	19,1
No	76	80,9
<b>Total</b>	<b>94</b>	<b>100,0</b>

Elaboración: Autores  
Fuente: Base de datos

<b>Resolución de Conflictos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	26	27,7
No	19	20,2
En algunas ocasiones	49	52,1
<b>Total</b>	<b>94</b>	<b>100,0</b>

Elaboración: Autores  
Fuente: Base de datos

<b>Proceso de Inducción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	89	94,7
No	5	5,3
<b>Total</b>	<b>94</b>	<b>100,0</b>

Elaboración: Autores



Fuente: Base de datos

**ANEXO 6. PROGRAMAS DE SALUD**

<b>Comunicación de Disposiciones del MSP</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	56	59,6
No	38	40,4
<b>Total</b>	<b>94</b>	<b>100,0</b>

Elaboración: Autores  
Fuente: Base de datos

<b>Programas Informativos de Higiene y Salud</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	38	40,4
No	56	59,6
<b>Total</b>	<b>94</b>	<b>100,0</b>

Elaboración: Autores  
Fuente: Base de datos**ANEXO 7. ACTUALIZACIÓN DE CONOCIMIENTOS**

<b>Capacitaciones</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	13	13,8
No	81	86,2
<b>Total</b>	<b>94</b>	<b>100,0</b>

Elaboración: Autores  
Fuente: Base de datos

<b>Frecuencia de Capacitaciones</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Cada año	6	6,4
Cada 3 años	6	6,4
Otro	1	1,1
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>13,8</b>

Elaboración: Autores  
Fuente: Base de datos



Planificación de Capacitaciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	8,5
No	5	5,3
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>13,8</b>

Elaboración: Autores  
Fuente: Base de datos

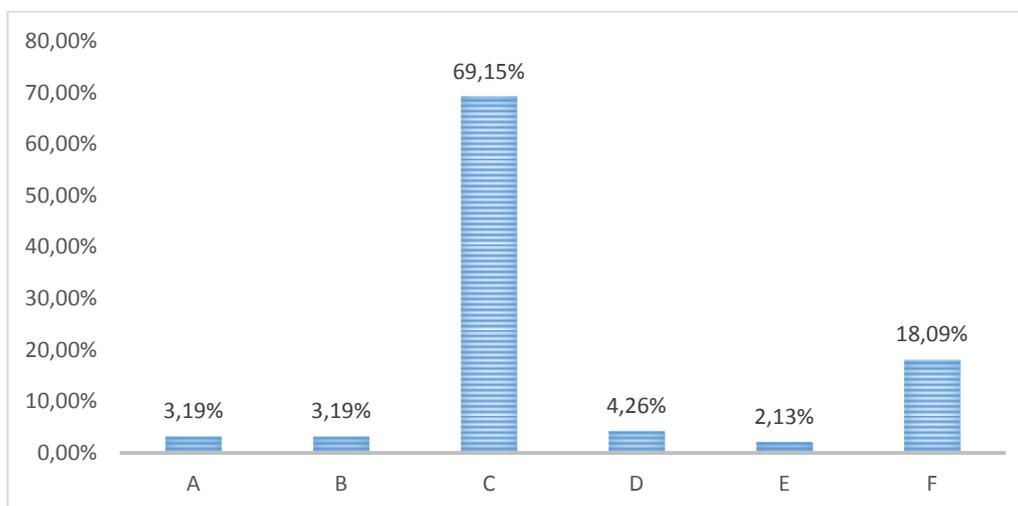
Evaluación de las Capacitaciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	7,4
No	6	6,4
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>13,8</b>

Elaboración: Autores  
Fuente: Base de datos

### ANEXO 8. DELEGACIÓN DE RESPONSABILIDADES

Simbología	Aspectos	Frecuencia	Porcentaje
A	Destrezas y Habilidades	3	3,19
B	Predisposición a realizar la tarea	3	3,19
C	Conocimientos del tema	65	69,15
D	Facilidad de tiempo	4	4,26
E	Responsabilidad	2	2,13
F	Experiencia en el tema	17	18,09
	<b>Total</b>	<b>94</b>	<b>100,00</b>

Elaboración: Autores  
Fuente: Base de datos





Elaboración: Autores  
Fuente: Base de datos

**ANEXO 9. DESEMPEÑO DEL PERSONAL**

<b>Evaluación del Desempeño</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	33	35,1
No	61	64,9
<b>Total</b>	<b>94</b>	<b>100,0</b>

Elaboración: Autores  
Fuente: Base de datos

<b>Frecuencia de la Evaluación del Desempeño</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
De 2 a 6 meses	13	13,8
De 7 a 11 meses	2	2,1
Cada año	18	19,1
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>35,1</b>

Elaboración: Autores  
Fuente: Base de datos

<b>Retroalimentación sobre el rendimiento laboral</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	28	29,8
No	5	5,3
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>35,1</b>

Elaboración: Autores  
Fuente: Base de datos

<b>Planes de Mejoramiento</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	50	53,2
No	44	46,8
<b>Total</b>	<b>94</b>	<b>100,0</b>

Elaboración: Autores  
Fuente: Base de datos

<b>Medir Satisfacción del Personal</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	18	19,1
No	76	80,9
<b>Total</b>	<b>94</b>	<b>100,0</b>

Elaboración: Autores  
Fuente: Base de datos



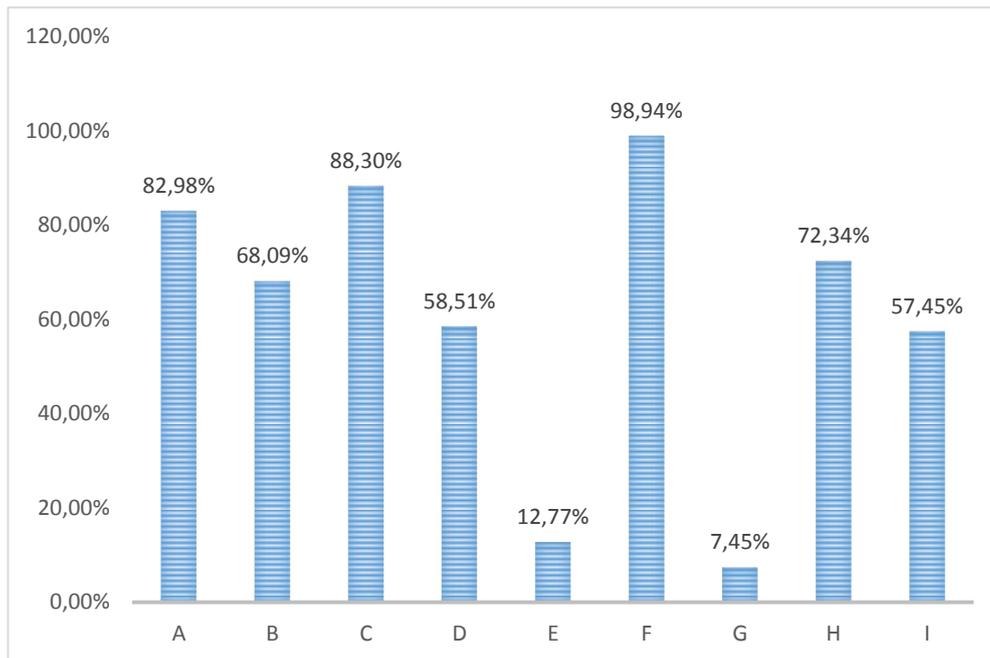
Herramientas para medir la Satisfacción del Personal	Frecuencia	Porcentaje
Encuestas	12	12,8
Conversaciones Individuales	5	5,3
Reuniones	1	1,1
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>19,1</b>

Elaboración: Autores  
Fuente: Base de datos

## ANEXO 10. CUMPLIMIENTO DE ASPECTOS GENERALES

SIMBOLOGÍA	ASPECTOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	Espacio Físico Adecuado	78	82,98%
B	Provisión de Instrumental Odontológico	64	68,09%
C	Abastecimiento diario de guantes y mascarillas	83	88,30%
D	Entrega anual de uniformes para el personal	55	58,51%
E	Provisión de implementos de oficina	12	12,77%
F	Verificación oportuna del funcionamiento del instrumental odontológico	93	98,94%
G	Comprueba que su personal utiliza correctamente el uniforme	7	7,45%
H	Revisión periódica del funcionamiento de equipos tecnológicos	68	72,34%
I	Entrega oportuna de implementos de limpieza	54	57,45%

Elaboración: Autores  
Fuente: Base de datos



Elaboración: Autores  
Fuente: Base de datos

### ANEXO 11. MOTIVACIÓN DE PERSONAL

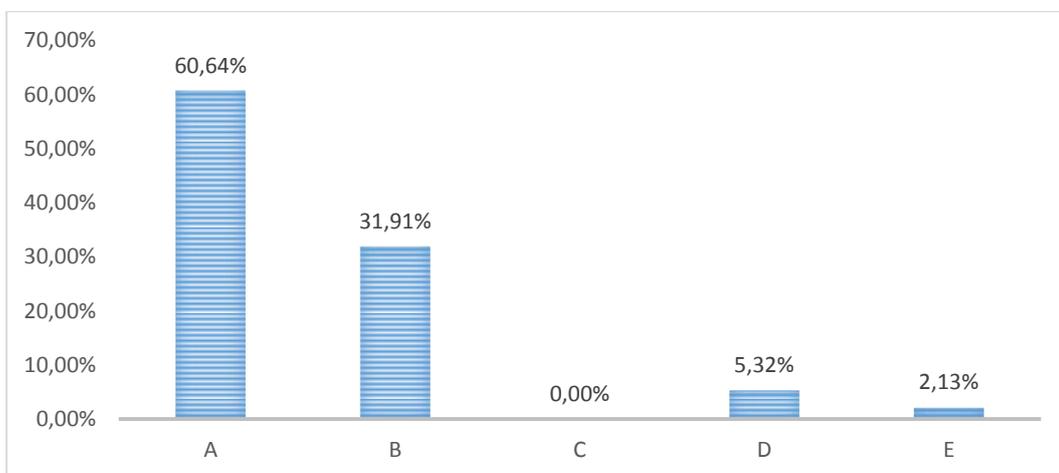
Estímulos o Incentivos Laborales	Frecuencia	Porcentaje
Bonos Económicos	10	10,6
Descuentos en Tratamientos Odontológicos	59	62,8
Reconocimiento al empleado del mes	8	8,5
Vales de descuento en otras instituciones	6	6,4
Otro	1	1,1
<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>89,4</b>

Elaboración: Autores  
Fuente: Base de datos

**ANEXO 12. SELECCIÓN DE PERSONAL**

<b>Simbología</b>	<b>Aspectos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
A	Conocimientos	57	60,64
B	Presentación Física	30	31,91
C	Habilidades	0	0,00
D	Recomendaciones	5	5,32
E	Actitudes	2	2,13
	<b>Total</b>	<b>94</b>	

Elaboración: Autores  
Fuente: Base de datos



Elaboración: Autores  
Fuente: Base de datos

**ANEXO 13. INCONVENIENTES POR FALTA DE CLARIDAD EN LAS FUNCIONES**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	5	5,3
No	24	25,5
En algunas ocasiones	65	69,1
<b>Total</b>	<b>94</b>	<b>100,0</b>

Elaboración: Autores  
Fuente: Base de datos



<b>Frecuencia de los inconvenientes</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
De 7 a 11 meses	1	1,1
Cada año	21	22,3
Otro	48	51,1
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>74,5</b>

Elaboración: Autores  
Fuente: Base de datos

#### ANEXO 14. PREVENCIÓN DE ENFERMEDADES PROFESIONALES

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	34	36,2
No	60	63,8
<b>Total</b>	<b>94</b>	<b>100,0</b>

Elaboración: Autores  
Fuente: Base de datos

#### ANEXO 15. MODELOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

<b>Razones de la No Utilización de Modelos de GTH</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Por desconocimiento de Modelos de GTH	30	30,9
Dirige a pocas personas como para utilizar un Modelo de GTH	56	57,7
Es complejo utilizar Modelos de GTH	8	8,2
<b>Total</b>	<b>94</b>	<b>96,9</b>

Elaboración: Autores  
Fuente: Base de datos



**ANEXO 16. MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

**Adaptabilidad a los cambios en el entorno**

Capacidad para identificar, discernir, ajustar y responder de manera efectiva y oportuna a factores externos e internos concernientes al sector de servicios estomatológicos y al Hospital Odontológico; asegurando el desempeño de las fortalezas y la neutralización de las debilidades. Implica la astucia para priorizar el crecimiento y desarrollo sostenible mediante la consecución de los objetivos planteados.

**COMPETENCIAS CARDINALES**

**DICCIONARIO DE COMPETENCIAS**

<b>A</b>	Capacidad para estructurar la ruta e incentivar a todos los miembros del Hospital Odontológico para identificar, discernir, ajustar y responder de manera efectiva y oportuna a factores externos e internos concernientes al sector de servicios estomatológicos y la organización; asegurando el desempeño de las fortalezas y la neutralización de las debilidades. Implica la astucia para priorizar el crecimiento y desarrollo sostenible mediante la consecución de los objetivos a largo plazo planteados.
<b>B</b>	Capacidad para guiar y trabajar con equipos de personas, esquematizar y sugerir planes de mejora hacia el discernimiento, ajuste y respuesta efectiva y oportuna de factores externos e internos concernientes al sector de servicios estomatológicos y al Hospital Odontológico; asegurando el desempeño de las fortalezas y la neutralización de las debilidades. Implica la astucia para priorizar el crecimiento y desarrollo sostenible mediante la consecución de los objetivos a mediano plazo planteados.
<b>C</b>	Capacidad para sugerir planes de mejora hacia el ajuste y respuesta efectiva y oportuna de factores externos e internos concernientes al sector de servicios estomatológicos y al Hospital Odontológico; asegurando el desempeño de las fortalezas y la neutralización de las debilidades. Implica la astucia para priorizar el crecimiento y desarrollo sostenible mediante la consecución de los objetivos a corto



plazo planteados.

**D** Capacidad para sugerir acciones de mejora relacionadas con las tareas que desempeña hacia la respuesta efectiva y oportuna de factores externos e internos concernientes al sector de servicios estomatológicos y al Hospital Odontológico; asegurando el desempeño de las fortalezas y la neutralización de las debilidades. Implica la astucia para priorizar el crecimiento y desarrollo sostenible mediante la consecución de los objetivos planteados.

Elaboración: Autores

Fuente: Diccionario de Competencias de Martha Alles.

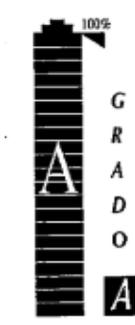
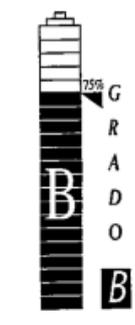
**DICCIONARIO DE PREGUNTAS**

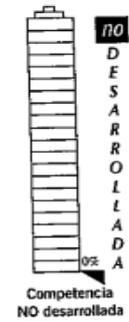
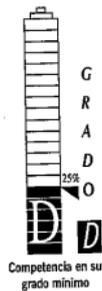
Definición de la competencia	Preguntas sugeridas
<p><b>Adaptabilidad a los cambios en el entorno.</b></p> <p>Capacidad para identificar, discernir, ajustar y responder de manera efectiva y oportuna a factores externos e internos concernientes al sector de servicios estomatológicos y al Hospital Odontológico; asegurando el desempeño de las fortalezas y la neutralización de las debilidades. Implica la astucia para priorizar el crecimiento y desarrollo sostenible mediante la consecución de los objetivos planteados.</p>	<p>Comente sobre su participación en un proyecto importante de algún trabajo anterior. ¿Cuál fue su aporte?</p>
	<p>Describa un acontecimiento en el cual usted aportó con una idea innovadora que favoreció a la organización en la que trabajó. ¿Cómo dio a conocer su idea?</p>
	<p>¿Alguna vez por causas imprevistas ocupó un cargo diferente al habitual? ¿Cómo se sintió al desempeñar una tarea diferente?</p>
	<p>Mencione una situación difícil por la que atravesó la empresa en la que anteriormente trabajó.</p>

Elaboración: Autores

Fuente: Diccionario de Preguntas de Martha Alles.

**DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS**

<b>Adaptabilidad a los cambios en el entorno</b>	
<p>Los comportamientos se ubican en grado</p>	<p>Comportamientos habituales frente a cambios, dificultades y nuevos datos o interlocutores</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posee una preocupación constante por permanecer informado de los cambios sociales, económicos, políticos, culturales, gubernamentales y financieros. Además esta alerta de los cambios dentro del Hospital Odontológico.</li> <li>• Adapta oportunamente los objetivos del Hospital Odontológico y la ruta para alcanzarlos, en función de los cambios detectados.</li> <li>• Involucra y valora el aporte de ideas de todos los miembros del Hospital Odontológico previo a la toma de decisiones.</li> <li>• Participa a todos los miembros del Hospital Odontológico las decisiones acordadas.</li> <li>• Instruye a todos los miembros del Hospital Odontológico, para que su accionar se ajuste a las decisiones pactadas.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posee una preocupación constante por permanecer informado de los cambios que afectaran al área en la que se desempeña.</li> <li>• Tiene conocimiento de las capacidades de su personal a cargo, facilitando su conducción hacia las nuevas decisiones acordadas.</li> <li>• Toma en consideración los puntos de vista de su personal a cargo para tomar decisiones relativas al área en la que se desenvuelve.</li> </ul>



- Encamina al personal que tiene a su cargo, hacia la modificación de los procesos en función de las nuevas necesidades.

- Ajusta sus acciones acorde a lo establecido por sus superiores.
- Utiliza su sentido común al momento de poner en práctica las decisiones tomadas por sus superiores.
- Mantiene una actitud receptiva al momento de llevar a cabo los nuevos procesos.

- Comprenden los cambios que se dan en el puesto en el que se desempeñan.
- Cambia su accionar basado en lo establecido por su superior.
- Es receptivo a adaptar procesos nuevos.

- No se adapta con facilidad a los cambios que surgen en su entorno.
- Posee una actitud poco receptiva frente a las situaciones cambiantes.
- No responde de forma oportuna a los cambios de su entorno.
- Incrementa el tiempo de adaptación de las personas que lo rodean.
- Mantiene una actitud conformista con las tareas cotidianas.

Elaboración: Autores

Fuente: Diccionario de Comportamientos de Martha Alles.

## DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

### Conciencia Organizacional

Capacidad para identificar, respetar y adaptarse a la posición jerárquica que desempeña; de igual manera comprender y ajustar su comportamiento a la estructura organizativa del Hospital Odontológico; con la finalidad de crear un clima laboral propicio para desarrollar las tareas cotidianas.



<b>A</b>	Capacidad para diseñar, informar y comprometer a todos los integrantes con una visión de largo plazo de la estructura organizativa existente. Simultáneamente, percibir las relaciones de poder de los proveedores, para mejorar las oportunidades de negociación. Capacidad para establecer políticas organizacionales que encaminen a todos los miembros del Hospital Odontológico hacia el cumplimiento de los objetivos establecidos.
<b>B</b>	Capacidad para conocer y comprometer a las personas que tiene a su cargo con una visión de largo plazo de la estructura organizativa existente. De igual forma, mantener estrechas relaciones con los proveedores, para servirse de las oportunidades de negociación. Capacidad para implementar las políticas organizacionales que encaminen a las personas que tiene a su cargo hacia el cumplimiento de los objetivos establecidos.
<b>C</b>	Capacidad para conocer y comprometer a las personas que tiene a su cargo con una visión de mediano plazo de la estructura organizativa existente, encausando a su equipo hacia el cumplimiento de los objetivos. Conlleva identificar las decisiones tomadas por sus superiores inmediatos proponiendo directrices futuras de trabajo.
<b>D</b>	Capacidad para conocer y comprometerse con una visión de corto plazo de la estructura organizativa existente. Reconocer y respetar las decisiones tomadas por su jefe inmediato, acatando las políticas establecidas para el cumplimiento de los objetivos.

Elaboración: Autores

Fuente: Diccionario de Competencias de Martha Alles.

### DICCIONARIO DE PREGUNTAS

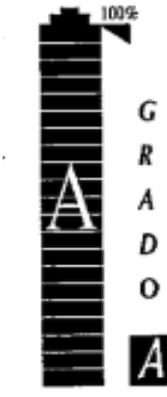
Definición de la competencia	Preguntas sugeridas
<p><b>Conciencia Organizacional.</b></p> <p>Capacidad para identificar, respetar y adaptarse a la posición jerárquica que desempeña; de igual manera comprender y ajustar su comportamiento a la estructura</p>	<p>En su trabajo anterior, para usted ¿Quién era la persona que dirigía la organización (independientemente de estructuras jerárquicas)? ¿Por qué?</p> <p>Considera que se daba fiel cumplimiento a la estructura organizativa de su anterior trabajo.</p>

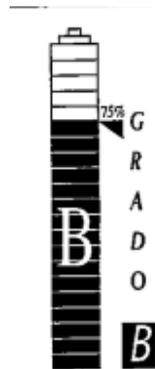


organizativa del Hospital Odontológico; con la finalidad de crear un clima laboral propicio para desarrollar las tareas cotidianas.	¿Por qué?
	¿Afectaba las decisiones tomadas por los jefes de área de su anterior trabajo?
	¿Considera necesario que las decisiones tomadas por un jefe de área sean revisadas por un superior? ¿Cuál es su opinión al respecto?

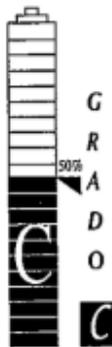
Elaboración: Autores  
Fuente: Diccionario de Preguntas de Martha Alles.

### DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS

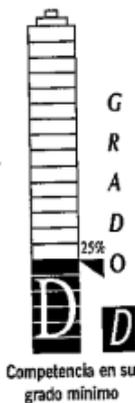
Conciencia organizacional	
Los comportamientos se ubican en grado	Comportamientos habituales frente a cambios, dificultades y nuevos datos o interlocutores
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseña y establece oportunamente la estructura organizativa del Hospital Odontológico</li> <li>• Percibe las relaciones de poder de las empresas proveedoras.</li> <li>• Realiza una observación y análisis anticipado de los factores externos e internos que afectaran al Hospital odontológico</li> <li>• Planea e implementa estrategias organizacionales para afrontar y reducir el impacto negativo de factores externos al Hospital Odontológico.</li> <li>• Antepone los objetivos organizacionales sobre su criterio personal.</li> </ul>



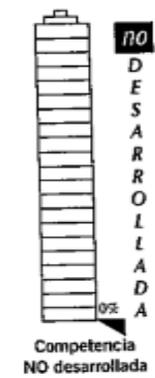
- Se mantiene atento a los cambios externos que puedan darse referente al área en la que se desempeña.
- Mantiene contacto con personas clave dentro y fuera del Hospital Odontológico a fin de aprovechar las oportunidades que se presenten.
- Se muestra satisfecho y comprometido con el progreso en los logros del Hospital Odontológico.



- Da fiel cumplimiento a los objetivos que se le encomiendan, buscando apoyo de sus jefes cuando se presenten inconvenientes.
- Promueve el respeto hacia la imagen corporativa del Hospital Odontológico.
- Reconoce, acepta y aporta al diseño de la estructura corporativa.
- Cumple con las políticas organizativas.



- Posee conocimientos relacionados con el Hospital Odontológico que le permiten desempeñar sus actividades cotidianas
- Cumple diariamente las tareas asignados por su superior
- Por lo general sobrepone la imagen y cultura organizativa sobre su criterio personal.
- Se apoya en otros integrantes del Hospital Odontológico para dar cumplimiento a los objetivos establecidos.
- Cumple las políticas establecidas.



- No se adapta a los cambios en la estructura organizacional.
- Muestra dificultad al momento de cumplir con las tareas que se le atribuyen.
- Respeta la cultura y la imagen corporativa del Hospital Odontológico solamente cuando está acorde con su ideología.
- Desconoce las políticas establecidas y demuestra poco interés por informarse de ellas.
- Desconoce las relaciones de poder que se establecen en la



estructura organizacional del Hospital Odontológico.

Elaboración: Autores

Fuente: Diccionario de Comportamientos de Martha Alles.

### DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

Ética	
	Capacidad para actuar en base a valores morales y profesionales en todo momento, dentro y fuera del Hospital Odontológico, respetando las políticas organizacionales, sobreponiendo los beneficios organizacionales a los propios, generar relaciones de confianza con los demás y demostrar seguridad en el accionar.
A	Capacidad para estructurar los lineamientos estratégicos del Hospital Odontológico cimentándose en valores morales, buenas costumbres y prácticas organizacionales. Capacidad para actuar en base a valores morales y profesionales en todo momento, dentro y fuera del Hospital Odontológico, respetando las políticas organizacionales, sobreponiendo los beneficios organizacionales a los propios, generar relaciones de confianza con los demás y demostrar seguridad en el accionar.
B	Capacidad para encaminar al área a su cargo en base a los valores morales, profesionales y buenas costumbres, cumpliendo con las políticas establecidas y sobreponiendo los beneficios del Hospital Odontológico a los propios en todo momento.
C	Capacidad para conducir al equipo de trabajo a su cargo en base a los valores morales, profesionales y buenas costumbres, cumpliendo con las políticas establecidas y sobreponiendo los beneficios del Hospital Odontológico a los propios en todo momento.
D	Capacidad para actuar en base a los valores morales, profesionales y buenas costumbres, cumpliendo con las políticas del Hospital Odontológico en todo momento. Servir de ejemplo para sus compañeros.

Elaboración: Autores

Fuente: Diccionario de Competencias de Martha Alles.

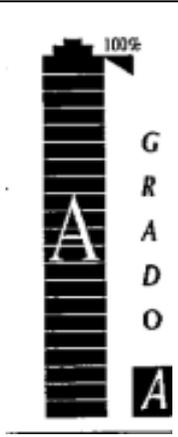
**DICCIONARIO DE PREGUNTAS**

Definición de la competencia	Preguntas sugeridas
<p><b>Ética.</b> Capacidad para actuar en base a valores morales y profesionales en todo momento, dentro y fuera del Hospital Odontológico, respetando las políticas organizacionales, sobreponiendo los beneficios organizacionales a los propios, generar relaciones de confianza con los demás y demostrar seguridad en el accionar.</p>	<p>Mencione alguna anécdota en la que iba en contra de sus valores morales. ¿Cómo actuó?</p>
	<p>¿En su anterior trabajo existían valores corporativos que guiaban su accionar? ¿Estaba de acuerdo con ellos?</p>
	<p>¿Usted actúa con los mismos valores dentro y fuera del trabajo? Cíteme algunos ejemplos.</p>
	<p>¿En alguna ocasión tuvo que cambiar de trabajo porque su ética no encajaba con la ética de la empresa?</p>

Elaboración: Autores

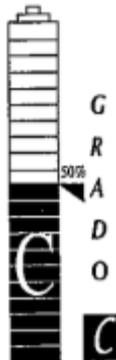
Fuente: Diccionario de Preguntas de Martha Alles.

**DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS**

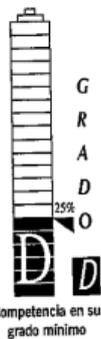
Ética	
<p>Los comportamientos se ubican en grado</p>	<p>Comportamientos habituales frente a cambios, dificultades y nuevos datos o interlocutores</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseña la misión y visión del Hospital Odontológico en función de valores morales y buenas costumbres.</li> <li>• Su accionar apoya las políticas del Hospital Odontológico y los valores morales.</li> <li>• Es un referente para los integrantes del Hospital Odontológico por su accionar basado en valores morales, profesionales y buenas costumbres.</li> <li>• Da prioridad a los valores y buenas costumbres de la sociedad por sobre sus intereses propios y del Hospital Odontológico.</li> </ul>



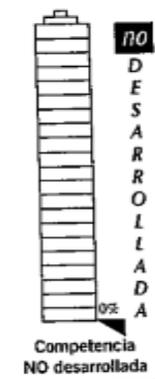
- Su accionar y el de su equipo está basado en valores morales.
- Encamina a las personas a su cargo a tomar decisiones basadas en valores morales
- Realiza aportes para mejorar las políticas organizacionales en función de los valores morales de la sociedad.



- Su accionar se basa en las buenas costumbres, cumpliendo las políticas organizacionales.
- Solicita apoyo o consejo al momento de encontrarse en circunstancias que vayan en contra de su ética.
- Muestra seguridad al momento de tomar decisiones basándolas siempre en principios éticos y profesionales.



- Actúa de acuerdo con valores morales y fomenta en sus compañeros el actuar de igual manera.
- Respeta las políticas y valores organizacionales del Hospital Odontológico
- Muestra solidez en sus principios.



- Guía su accionar en función de los beneficios a obtener.
- Presta poca atención a las buenas costumbres y a los valores morales.
- No da cumplimiento a las políticas del Hospital Odontológico debido a que prioriza su propio criterio.
- No afronta errores propios y culpa a sus compañeros de ellos.
- Se apropia de las metas alcanzadas y no reconoce el aporte de sus compañeros.

Elaboración: Autores

Fuente: Diccionario de Comportamientos de Martha Alles.



**DICCIONARIO DE COMPETENCIAS**

Responsabilidad	
<p>Capacidad para equilibrar el ámbito personal y profesional, cumpliendo con los lineamientos organizacionales. Capacidad para desarrollar con eficiencia las funciones relacionadas con su puesto de trabajo, en miras de alcanzar los objetivos del Hospital Odontológico.</p>	
<b>A</b>	<p>Capacidad para estructurar políticas organizacionales que lleven a los miembros del Hospital Odontológico al equilibrio entre el ámbito personal y profesional.</p> <p>Capacidad de estructurar e implementar políticas basadas en la responsabilidad social. Ser un referente para todos los miembros de la organización al cumplir con sus funciones de manera oportuna y eficiente.</p>
<b>B</b>	<p>Capacidad para dar cumplimiento a las políticas organizacionales y de responsabilidad social, favoreciendo la creación de un clima laboral óptimo, con la finalidad de alcanzar los objetivos establecidos para su área.</p>
<b>C</b>	<p>Capacidad para dar cumplimiento a las políticas organizacionales y de responsabilidad social, favoreciendo la creación de un clima laboral óptimo, con la finalidad de alcanzar los objetivos establecidos para su equipo de trabajo.</p>
<b>D</b>	<p>Capacidad para cumplir con las tareas asignadas de manera eficiente y oportuna, convirtiéndose en un referente para sus compañeros.</p>

Elaboración: Autores

Fuente: Diccionario de Competencias de Martha Alles.

**DICCIONARIO DE PREGUNTAS**

Definición de la competencia	Preguntas sugeridas
<p><b>Responsabilidad.</b></p> <p>Capacidad para equilibrar el ámbito personal y profesional, cumpliendo con los lineamientos organizacionales.</p> <p>Capacidad para desarrollar con</p>	<p>Comente una situación en la que sus obligaciones profesionales entraron en conflicto con las personales.</p>
	<p>¿Participa en actividades de responsabilidad social? ¿En qué</p>

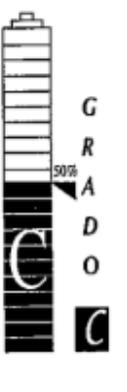
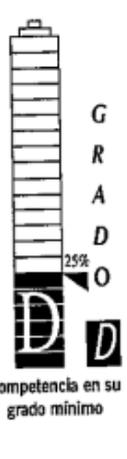
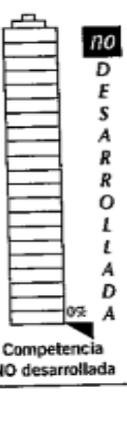


eficiencia las funciones relacionadas con su puesto de trabajo, en miras de alcanzar los objetivos del Hospital Odontológico.	consiste?
	Al momento de afrontar situaciones de tensión o estrés en el trabajo. ¿Cuál es su actitud para mantener un clima laboral óptimo?
	¿En su anterior trabajo participó de algún programa de vinculación con la colectividad?

Elaboración: Autores  
Fuente: Diccionario de Preguntas de Martha Alles.

### DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS

Responsabilidad	
Los comportamientos se ubican en grado	Comportamientos habituales frente a cambios, dificultades y nuevos datos o interlocutores
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fija objetivos organizacionales desafiantes, motiva y encamina su cumplimiento por todos los miembros del Hospital Odontológico.</li> <li>• Prioriza su tiempo para cumplir con sus obligaciones profesionales.</li> <li>• Muestra disponibilidad y empeño en la consecución de sus fines profesionales.</li> <li>• Es un referente para todos los miembros de la organización al equilibrar lo personal y lo profesional.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifica y prioriza las actividades que requieren de mayor tiempo y esfuerzo.</li> <li>• Genera diferentes alternativas para cumplir las tareas.</li> <li>• Convierte en desafíos cada una de las tareas en miras de llevarlas a cabo.</li> <li>• Genera un valor agregado a cada tarea que se le encomienda y motiva a su área de trabajo a actuar de igual manera.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumple con las tareas asignadas a su equipo de trabajo</li> <li>• Requiere de la colaboración de sus subalternos al momento de desarrollar sus funciones.</li> <li>• se apropia de los objetivos organizacionales relacionados con el área al que pertenece.</li> </ul>
 <p>Competencia en su grado mínimo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumple con las tareas asignadas a su puesto de trabajo.</li> <li>• Colabora con sus compañeros en la resolución de conflictos relacionados con sus funciones.</li> <li>• Da fiel cumplimiento a las disposiciones de su jefe inmediato.</li> <li>• Prioriza la atención a pacientes que presente molestias inesperadas y emergentes.</li> </ul>
 <p>Competencia NO desarrollada</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No cumple eficientemente sus tareas.</li> <li>• Para dar cumplimiento eficiente de sus tareas requiere de un tiempo mayor al establecido</li> <li>• Carece de criterio al momento de solucionar problemas inesperados.</li> <li>• Prioriza sus obligaciones personales a las profesionales.</li> <li>• No genera un valor agrado en las tareas encomendadas.</li> </ul>

Elaboración: Autores

Fuente: Diccionario de Comportamientos de Martha Alles.

**DICCIONARIO DE COMPETENCIAS**

<b>Serenidad</b>	
Capacidad para actuar con tranquilidad y precisión en el desarrollo de sus tareas. Conlleva afrontar eficiente, oportuna y moderadamente situaciones inesperadas.	
<b>A</b>	Capacidad para tomar decisiones estratégicas basadas en la serenidad y la prudencia, actuando con tranquilidad y precisión en el desarrollo de sus actividades. Conlleva afrontar eficiente, oportuna y moderadamente situaciones inesperadas. Servir de ejemplo para todos los miembros del Hospital Odontológico por su entereza.
<b>B</b>	Capacidad para tomar decisiones relacionadas con su área de trabajo basadas en la serenidad y la prudencia, actuando con tranquilidad y precisión en el desarrollo de sus actividades. Conlleva afrontar eficiente, oportuna y moderadamente situaciones inesperadas. Servir de ejemplo para los miembros de su área por su entereza.
<b>C</b>	Capacidad para cumplir con serenidad y prudencia las disposiciones emitidas por sus jefes, actuando con tranquilidad y precisión en el desarrollo de sus actividades. Conlleva afrontar eficiente, oportuna y moderadamente situaciones inesperadas. Servir de ejemplo para el personal a su cargo por su entereza.
<b>D</b>	Capacidad para cumplir con serenidad y prudencia las disposiciones emitidas por su superior, actuando con tranquilidad y precisión en el desarrollo de sus actividades. Conlleva afrontar eficiente, oportuna y moderadamente situaciones inesperadas. Servir de ejemplo para sus compañeros por su entereza.

Elaboración: Autores

Fuente: Diccionario de Competencias de Martha Alles.

**DICCIONARIO DE PREGUNTAS**

<b>Definición de la competencia</b>	<b>Preguntas sugeridas</b>
<b>Serenidad.</b> Capacidad para actuar con tranquilidad y precisión en el desarrollo de sus	Mencione una situación laboral o personal que no resultó como usted esperaba. ¿Cómo se sintió?



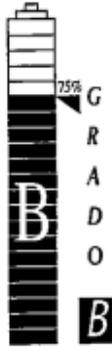
tareas. Conlleva afrontar eficiente, oportuna y moderadamente situaciones inesperadas.	¿Cómo afrontaría una situación en la que un cliente se mostrara alterado con el servicio brindado?
	¿Alguna vez participó como mediador entre dos compañeros que se encontraban disgustados entre sí? ¿Cuál fue su accionar?
	Comente una situación laboral o personal en la que fue acusado injustamente.

Elaboración: Autores

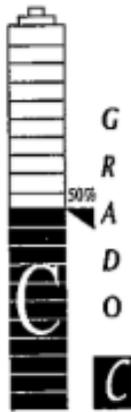
Fuente: Diccionario de Preguntas de Martha Alles.

### DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS

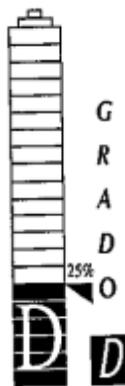
Serenidad	
Los comportamientos se ubican en grado	Comportamientos habituales frente a cambios, dificultades y nuevos datos o interlocutores
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es tranquilo y prudente ante toda situación imprevista.</li> <li>• Se muestra sereno y optimista al momento de informar resultados desalentadores.</li> <li>• Es capaz de evaluar el desempeño propio y de los demás de manera objetiva.</li> <li>• Mantiene una actitud positiva frente a situaciones inesperadas.</li> <li>• Es un referente para todos los integrantes del Hospital Odontológico al momento de solucionar problemas con serenidad y entereza.</li> <li>• Utiliza sus errores como impulso para seguir adelante.</li> <li>• Retroalimenta con sus empleados situaciones negativas con la finalidad de evitar futuros reiteraciones.</li> <li>• Motiva a todos los integrantes de la organización en la resolución de conflictos con tranquilidad y prudencia.</li> </ul>



- Aprende de los errores relacionados con su área de trabajo para evitar futuras reincidencias.
- Mantiene la anergia, actitud positiva y eficiencia durante toda la jornada laboral.
- Resuelve efectiva y oportunamente las situaciones inesperadas.
- Utiliza la autoevaluación como punto de partida para mejorar su accionar.
- Utiliza un léxico adecuado al momento de corregir el accionar de su personal.

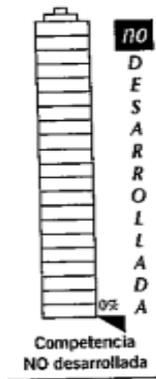


- Su accionar está guiado por la constancia y la serenidad, permitiendo alcanzar los objetivos relacionados con su equipo de trabajo.
- Resuelve problemas inesperados con firmeza y celeridad.
- Encamina el accionar de su equipo de trabajo en función del sentido común.
- Muestra una actitud receptiva a las sugerencias realizadas por parte de sus superiores o su equipo de trabajo.
- Busca la mejora continua en su accionar.



Competencia en su grado mínimo

- Acepta con serenidad las sugerencias de mejora por parte de su superior inmediato.
- Resuelve situaciones inesperadas con actitud firme.
- Se muestra indiferente a la conducta agresiva que presentan algunos clientes.
- Muestra una actitud receptiva y moderada ante los cambios que puedan presentarse en el puesto de trabajo.



- No realiza una evaluación objetiva de su desempeño.
- Adopta una actitud poco pacífica al momento de afrontar un problema.
- No acepta con serenidad sugerencias de mejora por parte de sus compañeros o superiores.
- Permite reiteraciones de errores pasados.
- Muestra una actitud pesimista ante situaciones adversas.
- Es impulsivo al momento de tomar decisiones.

Elaboración: Autores

Fuente: Diccionario de Comportamientos de Martha Alles.

### DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

#### Comunicación eficaz

Capacidad para escuchar y transmitir información necesaria, relevante y oportuna en forma entendible por los demás, permitiendo la consecución de objetivos comunes. Capacidad para demostrar receptividad y crear canales de comunicación directos o indirectos, formales o informales dentro del Hospital Odontológico.

<b>A</b>	Capacidad para establecer canales que favorezcan el intercambio de información entre todos los integrantes del Hospital Odontológico, de forma receptiva, comprensible, oportuna y veraz; constituyéndose como herramienta de consecución de objetivos comunes.
<b>B</b>	Capacidad para simplificar los canales de información existentes en el Hospital Odontológico, creando un nexo directo entre los integrantes de las áreas y su superior. Capacidad para generar confianza en los integrantes de su área, a fin de conocer a profundidad conflictos que puedan darse.
<b>C</b>	Capacidad para escuchar, comprender y transmitir el mensaje emitido por las personas a su cargo, facilitando la resolución oportuna y eficiente de situaciones desfavorables.
<b>D</b>	Capacidad para gestionar la información en función de sus necesidades.

Elaboración: Autores

Fuente: Diccionario de Competencias de Martha Alles.



**DICCIONARIO DE PREGUNTAS**

Definición de la competencia	Preguntas sugeridas
<p><b>Comunicación eficaz.</b>            Capacidad para escuchar y transmitir información necesaria, relevante y oportuna en forma entendible por los demás, permitiendo la consecución de objetivos comunes. Capacidad para demostrar receptividad y crear canales de comunicación directos o indirectos, formales o informales dentro del Hospital Odontológico.</p>	<p>¿Qué haría en una situación en la que no comprende el mensaje transmitido por otra persona, ya sea por distracción, por el manejo de un lenguaje inapropiado o el uso de un canal desfavorable?</p>
	<p>¿Qué hace cuando se presentan desacuerdos de opinión en el ámbito laboral?</p>
	<p>¿Cómo actúa, cuando tiene una sugerencia que mejorará el desarrollo de una actividad?</p>
	<p>¿Cómo aporta a la resolución de conflictos inesperados?</p>

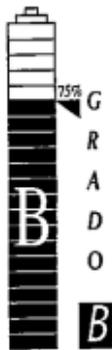
Elaboración: Autores  
 Fuente: Diccionario de Preguntas de Martha Alles.

**DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS**

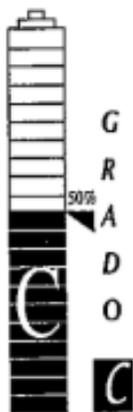
Comunicación eficaz	
<p>Los comportamientos se ubican en grado</p>	<p>Comportamientos habituales frente a cambios, dificultades y nuevos datos o interlocutores</p>



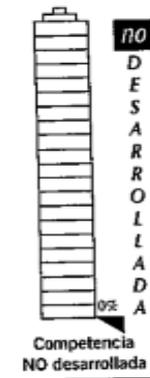
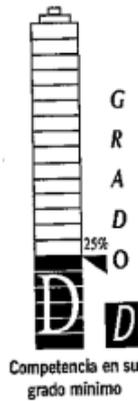
- Presta información a todos los miembros del Hospital Odontológico.
- Expresas sus ideas de manera entendible y oportuna.
- Da a conocer a todos los miembros del Hospital Odontológico los lineamientos estratégicos y las obligaciones de cada uno.
- Al momento de comunicarse utiliza el lenguaje, canal y medios adecuados.
- Recapta y asimila la información para servirse de ella al momento de tomar decisiones.
- Es cordial cuando se presentan opiniones divergentes y trata de entender el mensaje de cada una de ellas, con la finalidad de llegar a un consenso.



- Muestra capacidad de discernimiento al momento de compartir información.
- Tiene una actitud de empatía para comprender lo que otra persona quiere transmitir.
- Transmite mensajes claros para los integrantes del Hospital Odontológico.
- Expresa de forma oportuna y entendible las obligaciones de cada miembro de su área de trabajo.
- Se muestra receptivo al intercambio de ideas.
- Utiliza un vocabulario adecuado dependiendo de la situación en la que se encuentre y del receptor.



- Presta la información necesaria para sus pares y personal a cargo.
- Comunica oportunamente los progresos alcanzados por su equipo de trabajo.
- Se asegura que el mensaje emitido y entendido coincidan.
- Transmite sus ideas adecuadamente en todos los canales que utilice.
- Se comunica de manera fluida y comprensible en todo momento.



- Comprende y ejecuta el mensaje transmitido por sus superiores.
- Muestra habilidades interpersonales para comunicarse con los pacientes.
- Transmite información de manera clara a sus compañeros.

- No transmite la información completa oportunamente.
- No es claro al momento de transmitir ideas.
- Utiliza un lenguaje inapropiado.
- No se asegura de que el mensaje que emitió fue el mismo que sus receptores comprendieron.
- No es receptivo cuando se presentan opiniones divergentes.
- Es imprudente al momento de emitir criterios.

Elaboración: Autores

Fuente: Diccionario de Comportamientos de Martha Alles.

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES

### DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

#### Dirección de equipos de trabajo

Capacidad para constituir, encaminar y crear vínculos en los equipos de trabajo del Hospital Odontológico, motivando a sus integrantes al desarrollo eficiente de sus actividades. Conlleva, una adecuada distribución de las tareas, recursos y tiempos de cumplimiento, con la finalidad de conseguir los objetivos establecidos.



<b>A</b>	Capacidad para estructurar equipos de trabajo y establecer procesos que faciliten y direccionen su accionar hacia el cumplimiento de los objetivos; por medio de una adecuada distribución de tareas, recursos y tiempos de cumplimiento, considerando las competencias y conocimientos que posee cada integrante de los equipos de trabajo. Capacidad para permanecer motivado y motivar a los jefes de equipos de trabajo; fomentando un entorno de perseverancia y optimismo. Implica crear y aplicar políticas que permitan potenciar las destrezas y habilidades de los colaboradores.
<b>B</b>	Capacidad para estructurar equipos de trabajo y establecer procesos que faciliten y direccionen su accionar hacia el cumplimiento de los objetivos; por medio de una adecuada distribución de tareas, recursos y tiempos de cumplimiento, considerando las competencias y conocimientos que posee cada integrante de los equipos de trabajo. Implica crear y aplicar políticas que permitan potenciar las destrezas y habilidades de los colaboradores.
<b>C</b>	Capacidad para estructurar equipos de trabajo y establecer procesos que faciliten y direccionen su accionar hacia el cumplimiento de los objetivos; por medio de una adecuada distribución de tareas, recursos y tiempos de cumplimiento, considerando los conocimientos que posee cada integrante de los equipos de trabajo. Implica crear y aplicar políticas que permitan potenciar las destrezas y habilidades de los colaboradores.
<b>D</b>	Capacidad para estructurar equipos de trabajo y distribuye tareas, recursos y tiempos de cumplimiento, considerando los conocimientos que posee cada integrante de los equipos de trabajo.

Elaboración: Autores

Fuente: Diccionario de Competencias de Martha Alles.

### DICCIONARIO DE PREGUNTAS

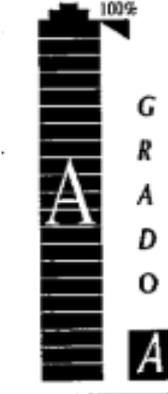
<b>Definición de la competencia</b>	<b>Preguntas sugeridas</b>
<b>Dirección de equipos de trabajo</b> Capacidad para constituir, encaminar y crear vínculos en los equipos de	¿Qué aspectos considera para lograr una integración absoluta de los miembros de un equipo de trabajo?

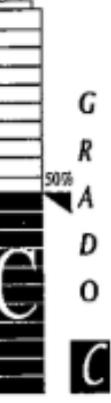
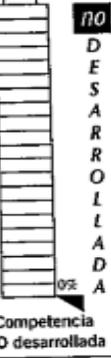
trabajo del Hospital Odontológico, motivando a sus integrantes al desarrollo eficiente de sus actividades. Conlleva, una adecuada distribución de las tareas, recursos y tiempos de cumplimiento, con la finalidad de conseguir los objetivos establecidos.	Posterior a la asignación de responsabilidades ¿Realiza usted actividades adicionales?
	¿Qué aspectos considera para distribuir recursos y tiempos de cumplimiento entre los integrantes de un equipo de trabajo?
	¿De qué manera usted desarrolla el potencial de los integrantes de su equipo de trabajo?

Elaboración: Autores

Fuente: Diccionario de Preguntas de Martha Alles.

### DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS

Dirección de equipos de trabajo	
Los comportamientos se ubican en grado	Comportamientos habituales frente a cambios, dificultades y nuevos datos o interlocutores
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crea compromiso en los miembros de los equipos de trabajo para el cumplimiento efectivo de sus tareas.</li> <li>• Fomenta un entorno basado en la confianza mutua.</li> <li>• Es receptivo al intercambio de ideas de mejora continua.</li> <li>• Realiza seguimiento y retroalimentación a los miembros de los equipos de trabajo.</li> <li>• Motiva y premia el cumplimiento efectivo de las actividades programadas.</li> <li>• Distribuye las actividades en función de las competencias y conocimientos de cada integrante.</li> </ul>

 <p>75% G R A D O <b>B</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crea compromiso en los miembros clave de los equipos de trabajo para el cumplimiento efectivo de las tareas.</li> <li>• Utiliza estímulos para motivar el desempeño adecuado de los miembros del equipo de trabajo.</li> <li>• Delega responsabilidades considerando competencias y conocimientos del personal clave.</li> <li>• Sirve de apoyo al desarrollo de las actividades.</li> <li>• Fomenta el desarrollo de un entorno laboral propicio.</li> </ul>
 <p>50% G R A D O <b>C</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirige el accionar de los equipos de trabajo.</li> <li>• Explica con claridad las tareas a llevarse a cabo dentro de los equipos de trabajo.</li> <li>• Es reservado al momento de compartir información relevante con los equipos de trabajo.</li> <li>• Solicita informes diarios sobre el desarrollo de las actividades.</li> </ul>
 <p>0% <b>NO</b> D E S A R R O L L A D A Competencia NO desarrollada</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prevalece su posición jerárquica con los miembros de los equipos de trabajo, reduciendo el nivel de confianza.</li> <li>• Prioriza sus funciones personales frente a inquietudes de los equipos de trabajo.</li> <li>• Obstaculiza el desarrollo continuo de las tareas al identificar de forma equivocada las aptitudes de los integrantes del equipo de trabajo al momento de asignarlas.</li> <li>• No muestra apertura a sugerencia de mejora por parte de los miembros de los equipos de trabajo.</li> </ul>

Elaboración: Autores

Fuente: Diccionario de Comportamientos de Martha Alles.

### DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

#### Credibilidad

Capacidad para mantener actualizados sus conocimientos; otorgando un sustento técnico a sus decisiones. Capacidad para generar confianza en sus colaboradores por su seguridad y experiencia para afrontar situaciones inesperadas, siendo un referente



para todos los miembros del Hospital Odontológico.

A	Capacidad para prever situaciones que afectarán al Hospital Odontológico, ejerciendo oportunamente una toma de decisiones en base a conocimientos técnicos y experiencia, que generen confianza en los colaboradores por su precisión y asertividad al momento de llevarlas a cabo. Siendo un referente para su personal.
B	Capacidad para prever situaciones que afectarán al Hospital Odontológico, ejerciendo una toma de decisiones centrada en conocimientos técnicos, generando confianza en los colaboradores por su tendencia a ser preciso y asertivo al momento de llevarlas a cabo.
C	Capacidad para prever situaciones que afectarán al Hospital Odontológico, ejerciendo una toma de decisiones en su mayoría intuitivas, y en situaciones críticas fundamentada en conocimientos técnicos, generando poca confianza de sus colaboradores por su tendencia a tomar medidas correctivas frente a consecuencias ocasionadas por su falta de precisión.
D	Capacidad para prever situaciones que afectarán al Hospital Odontológico, ejerciendo una toma de decisiones en su mayoría intuitivas, y en situaciones críticas fundamentada en sugerencias de sus colaboradores, generando poca credibilidad en su capacidad de resolución de conflictos.

Elaboración: Autores

Fuente: Diccionario de Competencias de Martha Alles.

**DICCIONARIO DE PREGUNTAS**

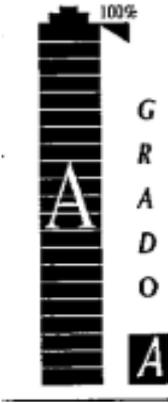
Definición de la competencia	Preguntas sugeridas
<p><b>Credibilidad.</b> Capacidad para mantener actualizados sus conocimientos; otorgando un sustento técnico a sus decisiones.</p>	<p>¿Se considera usted un ejemplo a seguir en materia de toma de decisiones asertivas? Mencione situaciones.</p>
<p>Capacidad para generar confianza en</p>	<p>¿Ha sido designado por sus</p>

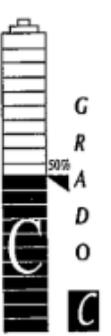
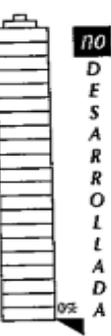


sus colaboradores por su seguridad y experiencia para afrontar situaciones inesperadas, siendo un referente para todos los miembros del Hospital Odontológico.	colaboradores cómo guía en la ejecución de un proyecto?
	Indique situaciones en las que su personal a cargo, le ha solicitado ayuda en el desarrollo de tareas.
	¿Mencione ejemplos de acontecimientos en los que ha recurrido a la intuición para tomar decisiones?

Elaboración: Autores  
Fuente: Diccionario de Preguntas de Martha Alles.

**DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS**

Credibilidad	
Los comportamientos se ubican en grado	Comportamientos habituales frente a cambios, dificultades y nuevos datos o interlocutores
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundamenta sus decisiones en conocimientos técnicos para resolver conflictos.</li> <li>• Mantiene actualizados sus conocimientos por iniciativa propia.</li> <li>• Sus relaciones interpersonales están basadas en la confianza mutua.</li> <li>• Es considerado un referente en la precisión para tomar decisiones.</li> <li>• Utiliza acertadamente la intuición en la toma de decisiones desconocidas.</li> <li>• Sus decisiones son asertivas y oportunas.</li> </ul>

 <p>75% G R A D O <b>B</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualiza sus conocimientos de forma periódica por iniciativa propia.</li> <li>• La mayor parte del tiempo toma decisiones acertadas.</li> <li>• Genera confianza al momento de tomar decisiones precisas.</li> <li>• Sirve de guía para sus colaboradores en temas en los que demuestra pericia.</li> </ul>
 <p>50% G R A D O <b>C</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza cursos de actualización de conocimientos cuando la situación lo amerita.</li> <li>• Mantiene una tendencia en la forma de resolver conflictos.</li> <li>• Consulta constantemente a expertos antes de tomar decisiones.</li> <li>• Sus colaboradores desconfían de su precisión en la toma de decisiones.</li> </ul>
 <p>0% <b>NO</b> D E S A R R O L L A D A Competencia NO desarrollada</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se preocupa por su desarrollo profesional.</li> <li>• No genera confianza y seguridad en sus colaboradores.</li> <li>• Toma decisiones extemporáneas.</li> <li>• Fundamenta sus decisiones en la intuición y pocas veces acierta.</li> <li>• Interfiere negativamente en la resolución de conflictos.</li> <li>• Pasa por alto la resolución de problemas complejos.</li> </ul>

Elaboración: Autores

Fuente: Diccionario de Comportamientos de Martha Alles.

## DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

### Cierre de acuerdos

Capacidad para establecer y materializar acuerdos con proveedores y clientes externos, utilizando documentos de carácter legal que beneficien y comprometan a las partes a dar cumplimiento de lo estipulado.



<b>A</b>	Capacidad para analizar los puntos relevantes en el proceso de negociación que permitan obtener mayores beneficios para las partes, estableciendo un vínculo estrecho y duradero entre los participantes. Implica la habilidad para estructurar estrategias de persuasión que permitan materializar acuerdos con proveedores y clientes externos, utilizando documentos de carácter legal que beneficien y comprometan a las partes a dar cumplimiento de lo estipulado.
<b>B</b>	Capacidad para materializar acuerdos legales de mutua aceptación y beneficio, que fortalezcan los vínculos entre el Hospital Odontológico, proveedores y clientes externos; asegurando un adecuado cumplimiento de lo establecido.
<b>C</b>	Capacidad para establecer acuerdos en función de información disponible y experiencias pasadas; generando estrategias de convencimiento para las partes involucradas.
<b>D</b>	Capacidad para diseñar propuestas generales y a corto plazo, en función de los requerimientos de los involucrados en la negociación.

Elaboración: Autores

Fuente: Diccionario de Competencias de Martha Alles.

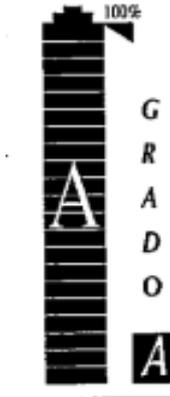
### DICCIONARIO DE PREGUNTAS

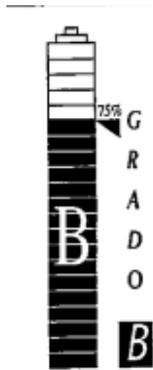
Definición de la competencia	Preguntas sugeridas
<b>Cierre de acuerdos.</b> Capacidad para establecer y materializar acuerdos con proveedores y clientes externos, utilizando documentos de carácter legal que beneficien y comprometan a las partes a dar cumplimiento de lo estipulado.	Mencione una situación en la que realizó acuerdos favorables para la consecución de objetivos organizacionales.
	Explique una circunstancia en la cual atrajo la atención de un cliente y cerró un acuerdo sobre los servicios que ofrecía.
	¿Cómo reconoce y aprovecha el interés que muestra el cliente en algunos servicios o productos que brinda la organización? Explique con un ejemplo.

	Relate un escenario en la que un cliente presentaba dudas para adquirir un producto o servicio. ¿Qué hizo al respecto?
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

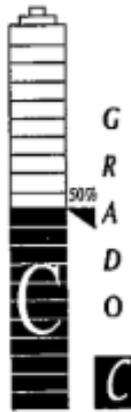
Elaboración: Autores  
Fuente: Diccionario de Preguntas de Martha Alles.

### DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS

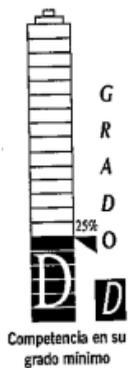
Cierre de acuerdos	
<p>Los comportamientos se ubican en grado</p>	<p>Comportamientos habituales frente a cambios, dificultades y nuevos datos o interlocutores</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconoce a profundidad las fortalezas y oportunidades de sus proveedores.</li> <li>• Alinea los servicios ofertados con los requerimientos de sus clientes.</li> <li>• Posee habilidades de interacción verbal que facilitan el cierre de acuerdos.</li> <li>• Persuade a los proveedores y clientes externos mediante el uso del lenguaje corporal y verbal efectivo, persiguiendo objetivos comunes de la organización.</li> <li>• Genera estrategias efectivas para el cierre de acuerdos basadas en la creación de vínculos estrechos.</li> <li>• Equilibra los beneficios de terceros y los propios al momento de establecer acuerdos.</li> <li>• Ensaya minuciosamente su negociación, preparando argumentos clave que permitan alcanzar el resultado deseado.</li> <li>• Escucha con atención y resuelve dudas de los participantes en el convenio.</li> <li>• Estudia situaciones posibles que podrían plantear terceros para responderlos de manera efectiva.</li> <li>• Es carismático e impactante.</li> </ul>



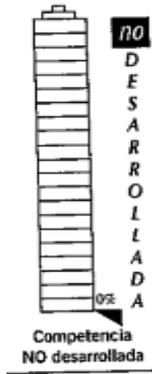
- Investiga información referente a la negociación con proveedores, a fin de respaldar su posición con argumentos confiables.
- Se comunica de manera clara y con fluidez.
- Plantea acuerdos beneficiosos para todas las partes involucradas.
- Responde adecuada y oportunamente a dudas relacionadas con el acuerdo a cerrar.
- Es receptivo a planteamientos o formulaciones de terceros.
- Convince con argumentos a las personas sobre el acuerdo a cerrar.



- Utiliza su experiencia en acuerdos anteriores para conocer la posición de su contraparte.
- Muestra cordialidad y respeto hacia los participantes del acuerdo a tratar.
- Se informa antes de llevar a cabo un acuerdo para defender con argumentos su posición.
- En algunas ocasiones sobrepone los intereses de la organización a los presentados por sus proveedores o clientes externos.
- Mantiene una opinión imparcial ante argumentos de terceros.



- Convince con su forma de actuar pero no con sus argumentos.
- Maneja una misma estrategia en todas las negociaciones con proveedores.
- Establece negociaciones de corto plazo.
- Se muestra inflexible a argumentos expuestos por terceros.



- No posee habilidades para persuadir a los participantes en acuerdos.
- No presenta argumentos objetivos para materializar acuerdos, debido a que involucra sus emociones.
- No se informa antes de reunirse con los participantes para llegar al acuerdo.
- Prioriza su criterio al beneficio común de las partes.
- No cierra acuerdos satisfactorios para ambas partes.
- No se preocupa por investigar las posiciones anteriores que mantiene la contraparte.

Elaboración: Autores

Fuente: Diccionario de Comportamientos de Martha Alles.

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS ÁREA CONTABLE

### DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

Capacidad de planificación y Organización	
	Capacidad para establecer metas, tiempos y recursos dentro de su área de trabajo, generando procesos de seguimiento y evaluación de las tareas programadas; para tomar medidas correctivas de ser oportuno.
<b>A</b>	Capacidad para establecer y distribuir las actividades a llevarse a cabo dentro de su área de trabajo, especificando recursos y tiempos de cumplimiento; generando procesos de seguimiento y evaluación de las tareas programadas; para tomar medidas correctivas de ser oportuno. Capacidad para mantenerse motivado y motivar a los integrantes de su área de trabajo; otorgando incentivos que permitan conseguir los objetivos organizacionales referentes a su área. Centra su atención en fomentar un clima laboral basado en la confianza y apertura a sugerencias de mejora.
<b>B</b>	Capacidad para establecer y distribuir las actividades a llevarse a cabo dentro de su área de trabajo, especificando recursos y tiempos de cumplimiento; generando procesos de seguimiento y evaluación de las tareas programadas; para tomar medidas correctivas de ser oportuno. Capacidad para mantenerse motivado y motivar a los integrantes de su



	<p>área de trabajo.</p>
<b>C</b>	<p>Capacidad para establecer y distribuir las actividades a llevarse a cabo dentro de su área de trabajo, especificando recursos y tiempos de cumplimiento; generando procesos de seguimiento y evaluación de las tareas programadas; para tomar medidas correctivas enfocadas en sugerencias de mejora.</p>
<b>D</b>	<p>Capacidad para establecer y distribuir las actividades a llevarse a cabo dentro de su área de trabajo, especificando recursos y tiempos de cumplimiento; generando procesos de seguimiento y evaluación de las tareas programadas. Toma decisiones correctivas solo en situaciones críticas.</p>

Elaboración: Autores

Fuente: Diccionario de Competencias de Martha Alles.

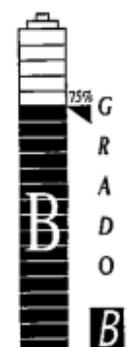
### DICCIONARIO DE PREGUNTAS

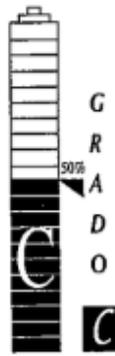
Definición de la competencia	Preguntas sugeridas
<p><b>Capacidad de Planificación y Organización.</b></p> <p>Capacidad para establecer metas, tiempos y recursos dentro de su área de trabajo, generando procesos de seguimiento y evaluación de las tareas programadas; para tomar medidas correctivas de ser oportuno.</p>	<p>Mencione una anécdota relacionada con la distribución de tareas y el cumplimiento de objetivos de su equipo de trabajo a cargo.</p>
	<p>Describa una circunstancia en la que usted coordinaba las actividades a llevarse a cabo para alcanzar el objetivo de un proyecto en específico.</p>
	<p>Comente una situación en la que usted tenía a su cargo la implementación de un proyecto, estructurado por otra persona.</p>
	<p>¿Cómo planifica en su vida personal sus vacaciones? ¿Qué aspectos considera?</p>

Elaboración: Autores

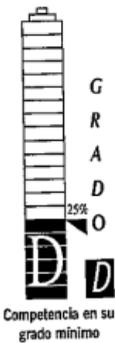
Fuente: Diccionario de Preguntas de Martha Alles.

### DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS

Capacidad de Planificación y Organización	
Los comportamientos se ubican en grado	Comportamientos habituales frente a cambios, dificultades y nuevos datos o interlocutores
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiza el trabajo de todos los integrantes de su área.</li> <li>• Mantiene un nivel alto de motivación en la realización de sus tareas.</li> <li>• Conoce a cabalidad las actividades que debe desarrollar su área de trabajo.</li> <li>• Establece objetivos para su área de trabajo, acordes a los objetivos organizacionales.</li> <li>• Planea y distribuye efectiva y oportunamente las actividades a desarrollar.</li> <li>• Mantiene actualizados los conocimientos relacionados con su área de trabajo.</li> <li>• Controla las actividades realizadas por su equipo de trabajo y toma medidas correctivas en caso de ser necesario.</li> <li>• Domina el manejo de las tecnologías de la información y la comunicación.</li> <li>• Prevé situaciones que obstaculizarán el adecuado desarrollo de las actividades de su área de trabajo.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Basa su accionar en métodos científico.</li> <li>• Organiza con anticipación todas las actividades a realizar.</li> <li>• Establece objetivos y medidas de seguimiento que permitan su consecución.</li> <li>• Da a conocer de forma oportuna y clara los objetivos a alcanzar.</li> <li>• Elabora un cronograma detallado de tareas, tiempos, recursos y responsables en el desarrollo de las actividades.</li> <li>• Se esfuerza por motivar el desempeño efectivo de sus colaboradores, en la realización de tareas.</li> </ul>

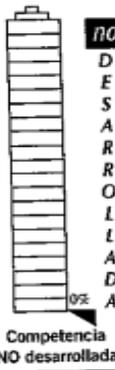


- Establece objetivos en función del tiempo disponible para llevarlos a cabo.
- Establece prioridades en la realización de tareas.
- Planifica las actividades de seguimiento y control en el cumplimiento de las tareas.
- Optimiza los recursos disponibles.



Competencia en su grado mínimo

- Conoce las obligaciones de su área de trabajo y los tiempos que tiene para cumplirlas.
- Realiza controles de seguimiento a las actividades clave de su área de trabajo.
- Utiliza adecuadamente los recursos.



Competencia NO desarrollada

- Presenta poco conocimiento sobre los objetivos relacionados con su área de trabajo.
- No distribuye efectivamente las actividades a desarrollar; ocasionando conflictos en los tiempos de cumplimiento.
- Establece objetivos inalcanzables en el tiempo disponible.
- No realiza la planificación de las actividades.
- No realiza actividades de seguimiento y control.
- Utiliza de forma inapropiada los recursos con los que cuenta su área de trabajo

Elaboración: Autores

Fuente: Diccionario de Comportamientos de Martha Alles.

## DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

### Compromiso con la Rentabilidad y el Crecimiento Sostenido

Capacidad para apropiarse de los objetivos del Hospital Odontológico, enfocados en la rentabilidad y en el crecimiento de la organización a largo plazo. Implica guiar su accionar y el de los integrantes de su área de trabajo hacia la optimización de los



recursos y el desempeño eficiente de sus funciones.

**A** Capacidad para establecer objetivos claros, realistas, medibles y desafiantes dentro de su área de trabajo; implementando políticas que faciliten su consecución. Implica guiar su accionar y el de los integrantes de su área hacia la optimización de los recursos y el desempeño eficiente de sus funciones; permitiendo obtener beneficios de largo plazo. Capacidad para ser un modelo a seguir para sus colaboradores por su accionar a favor del crecimiento organizacional.

**B** Capacidad para establecer objetivos claros, realistas, medibles y desafiantes dentro de su área de trabajo. Implica guiar su accionar y el de los integrantes de su área hacia la optimización de los recursos y el desempeño eficiente de sus funciones; permitiendo obtener beneficios de mediano plazo.

**C** Capacidad para comprometerse con los objetivos organizacionales, desempeñando sus funciones de manera eficiente y productiva. Implica guiar su accionar y el de los integrantes de su área hacia la optimización de los recursos y el desempeño eficiente de sus funciones; permitiendo obtener beneficios de corto plazo.

**D** Capacidad para dar cumplimiento con los objetivos de su área de trabajo, desempeñando sus funciones de manera eficiente y productiva. Implica guiar su accionar hacia la optimización de los recursos; permitiendo obtener beneficios. Capacidad para acatar adecuada y oportunamente las políticas establecidas por sus superiores.

Elaboración: Autores

Fuente: Diccionario de Competencias de Martha Alles.



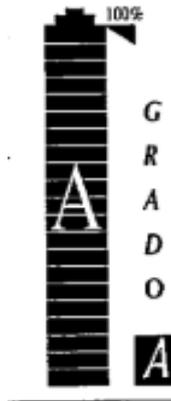
**DICCIONARIO DE PREGUNTAS**

Definición de la competencia	Preguntas sugeridas
<p><b>Compromiso con la rentabilidad y el crecimiento sostenido.</b></p> <p>Capacidad para apropiarse de los objetivos del Hospital Odontológico, enfocados en la rentabilidad y en el crecimiento de la organización a largo plazo. Implica guiar su accionar y el de los integrantes de su área de trabajo hacia la optimización de los recursos y el desempeño eficiente de sus funciones.</p>	<p>Explique con un ejemplo la forma en cómo usted y su equipo de trabajo guían su accionar hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales.</p>
	<p>¿En su anterior trabajo, usted realizaba aportes de mejora a los objetivos organizacionales a largo plazo? Indique una situación.</p>
	<p>Mencione la forma en cómo gestionaba los recursos de su área de trabajo. ¿Elaboraba una planificación de los gastos realizados?</p>
	<p>¿Su área ha tenido la oportunidad de realizar estudios para encontrar alternativas que procuren el crecimiento de la organización?</p>

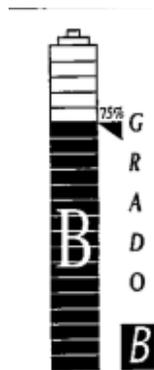
Elaboración: Autores  
 Fuente: Diccionario de Preguntas de Martha Alles.

**DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS**

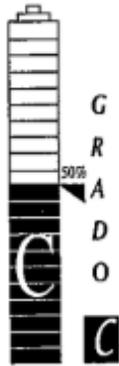
<b>Compromiso con la Rentabilidad y el Crecimiento Sostenido</b>	
<p>Los comportamientos se ubican en grado</p>	<p>Comportamientos habituales frente a cambios, dificultades y nuevos datos o interlocutores</p>



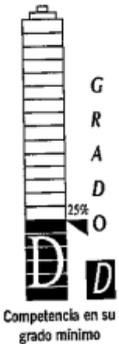
- Comprometerse con los lineamientos estratégicos establecidos, enfocando su accionar en la efectividad y la precisión.
- Establece para su área de trabajo objetivos claros, realistas, medibles y desafiantes; alcanzándolos oportunamente.
- Desempeña sus funciones de manera responsable, eficiente y dirigida hacia el cumplimiento de metas organizacionales.
- Se mantiene al frente de su equipo de trabajo, motivándolos a superar las expectativas.
- Es perseverante en la consecución de los objetivos, superando las barreras que se interpongan.
- Da seguimiento al cumplimiento de los objetivos; mejorando su desempeño en las actividades.
- Se adapta al uso de herramientas que permitan mejorar los procesos de trabajo de su área.
- Optimiza los recursos de la organización.
- Constantemente actualiza sus conocimientos y se mantiene informado de las reformas en las legislaciones tributarias.



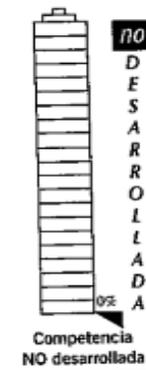
- Se adapta con facilidad a los lineamientos estratégicos de la organización.
- Es organizado y puntual en el cumplimiento de los plazos establecidos para el desarrollo de las actividades de su área.
- Se anticipa a posibles situaciones que impidan el desarrollo efectivo de las actividades de su área a cargo.
- Se mantiene motivado y persevera en el logro de los objetivos establecidos.
- Su accionar se basa en la mejora continua y encamina las actividades de sus colaboradores en el mismo sentido.
- Revisa el progreso en el cumplimiento de metas con regularidad.
- Es tolerante a la presión del trabajo.
- Mejora los procesos de trabajo de su área a cargo.



- Cumple eficiente y oportunamente con los plazos establecidos para el desarrollo de actividades de su área a cargo.
- Es organizado en el corto plazo.
- Se preocupa por las consecuencias de sus acciones.
- Aporta con ideas de mejora en los procesos de trabajo de su área.
- Muestra dificultad para controlar situaciones bajo presión, sin embargo, cumple con los objetivos eficientemente.



- Da cumplimiento a sus funciones.
- Organiza sus tareas, a fin de cumplir los objetivos establecidos para su área.
- Da seguimiento a su progreso y aplica medidas correctivas oportunas.
- Se adapta a nuevos métodos de trabajo cuando le solicitan.



- Muestra despreocupación por dar seguimiento a las actividades que desarrollan sus colaboradores de área.
- No muestra compromiso con los resultados organizacionales.
- No responde por las repercusiones que involucra el desarrollo de sus funciones.
- No prioriza el desarrollo de su trabajo.
- No cumple oportunamente con los plazos establecidos para las actividades de su área a cargo.

Elaboración: Autores

Fuente: Diccionario de Comportamientos de Martha Alles.

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS ÁREA ORTODONCIA Y ODONTOPEDIATRÍA

### DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

#### Profundidad en el conocimiento de los servicios

Capacidad para estar informado acerca de todos los servicios que se brindan en el Hospital Odontológico. Implica relacionar los requerimientos del cliente con el servicio



ofertado; con la finalidad de generar un valor agregado en el desarrollo de las funciones de todos los integrantes del área.

**A** Capacidad para estar informado y dar a conocer los beneficios de optar por los servicios que ofrece el Hospital Odontológico. Implica relacionar los requerimientos del cliente con el servicio ofertado; con la finalidad de generar un valor agregado en el desarrollo de las funciones de todos los integrantes del área. Capacidad para disipar de forma anticipada las inquietudes que podría tener el cliente acerca del servicio brindado.

**B** Capacidad para estar informado y dar a conocer los principales beneficios de optar por los servicios que ofrece el Hospital Odontológico. Implica relacionar los requerimientos del cliente con el servicio ofertado; con la finalidad de generar un valor agregado en el desarrollo de las funciones de todos los integrantes del área. Capacidad para disipar las inquietudes que podría tener el cliente acerca del servicio brindado.

**C** Capacidad para estar informado y dar a conocer los principales beneficios de optar por los servicios que ofrece el Hospital Odontológico. Implica la habilidad para transmitir y persuadir al cliente sobre el valor agregado que obtiene al fidelizar su atención dental con la organización. Capacidad para disipar las inquietudes que podría tener el cliente acerca del servicio brindado.

**D** Capacidad para dar a conocer los principales beneficios de optar por los servicios que ofrece el Hospital Odontológico. Implica la habilidad para disipar las inquietudes que podría tener el cliente acerca del servicio brindado; en caso de no poder solucionarlas solicitará ayuda de un par o superior.

Elaboración: Autores

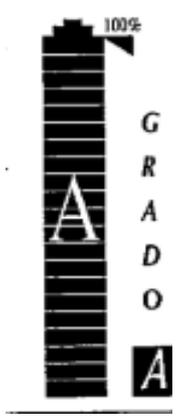
Fuente: Diccionario de Competencias de Martha Alles.

**DICCIONARIO DE PREGUNTAS**

Definición de la competencia	Preguntas sugeridas
<p><b>Profundidad en el conocimiento de servicios.</b> Capacidad para estar informado acerca de todos los servicios que se brindan en el Hospital Odontológico. Implica relacionar los requerimientos del cliente con el servicio ofertado; con la finalidad de generar un valor agregado en el desarrollo de las funciones de todos los integrantes del área.</p>	Mencione los servicios que brindaba su anterior trabajo.
	Describa una circunstancia en la que los servicios brindados por la anterior organización a la que pertenecía no respondían por completo a los requerimientos del cliente.
	¿Cuál fue su actitud frente a la situación anterior? ¿Qué hizo para lograr la satisfacción del cliente?
	¿De qué manera lograría que los servicios ofertados por una empresa se adapten a las necesidades de los clientes?

Elaboración: Autores  
Fuente: Diccionario de Preguntas de Martha Alles.

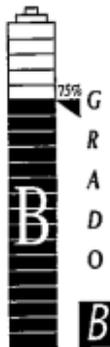
**DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS**

Profundidad en el Conocimiento de Servicios	
Los comportamientos se ubican en grado	Comportamientos habituales frente a cambios, dificultades y nuevos datos o interlocutores
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoce a profundidad todos los servicios ofertados por el Hospital Odontológico, con sus respectivos beneficios.</li> <li>• Brinda ideas de mejora en los servicios ofertados por el Hospital Odontológico.</li> <li>• Soluciona adecuada y oportunamente las inquietudes que presenta el cliente frente a los servicios ofertados por el Hospital Odontológico.</li> <li>• Utiliza el medio de comunicación adecuado para dar a conocer de forma clara y oportuna los beneficios de ser cliente del Hospital</li> </ul>

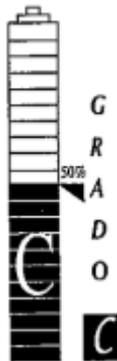


Odontológico.

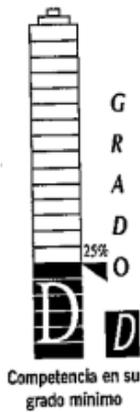
- Se mantiene alerta a las estrategias empleadas por la competencia en servicios relacionados.
- Detecta oportunidades en el sector odontológico para mejorar o incorporar nuevos servicios en la organización.
- Se mantiene receptivo a las necesidades de los clientes, brindando una atención oportuna de ellas.



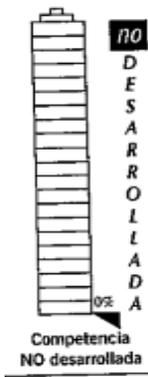
- Conoce los servicios que brinda el Hospital Odontológico y sus beneficios.
- Responde de manera eficiente las inquietudes de los clientes.
- Da sugerencias de mejora en los servicios ofertados.
- Conoce los servicios que brinda la competencia.
- Se preocupa por la satisfacción total del cliente con el servicio ofertado.



- Tiene conocimiento general de los servicios que oferta el Hospital Odontológico y puede darlos a conocer.
- Responde adecuadamente a las interrogantes formuladas por los clientes respecto de los servicios brindados.
- Posee un vago conocimiento acerca de los servicios que ofrece la competencia.
- Sugiere mejoras a los servicios ofertados, basándose en los requerimientos del cliente.



- Tiene un conocimiento elemental de los servicios que brinda el Hospital Odontológico.
- Intenta solucionar las dudas de los clientes relacionadas a los servicios ofertados.
- Se informa de los servicios que oferta la competencia cuando es relevante.
- Sugiere mejoras a los servicios ofertados, basándose en los requerimientos del cliente.



- No tiene conocimiento de los servicios que brinda el Hospital Odontológico.
- No resuelve adecuada y oportunamente las interrogantes de los clientes.
- Muestra poco interés en los servicios que brinda la competencia.
- No posee habilidades de comunicación efectiva con los clientes.
- No realiza propuestas de mejora en los servicios ofertados por el Hospital Odontológico.
- No toma en cuenta las inquietudes de los clientes.

Elaboración: Autores

Fuente: Diccionario de Comportamientos de Martha Alles.

### DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

#### Calidad y Mejora Continua

Capacidad para utilizar apropiadamente los recursos disponibles en el Hospital Odontológico; además, tener habilidad para captar los cambios que se susciten en el entorno, a fin de perfeccionar y agilizar los procesos de trabajo existentes. Implica, mantener una actitud innovadora para continuamente realizar mejoras en los servicios ofertados y mantenerse receptivo a propuestas de sus colaboradores.

A

Capacidad para establecer procesos de trabajo efectivos que respondan a los requerimientos de los clientes actuales y las necesidades de los clientes potenciales. Capacidad para utilizar apropiadamente los recursos disponibles en el Hospital Odontológico; además, tener habilidad para captar los cambios que se susciten en el entorno, a fin de perfeccionar y agilizar los procesos de trabajo



	existentes. Implica, mantener una actitud innovadora para continuamente realizar mejoras en los servicios ofertados y mantenerse receptivo a propuestas de sus colaboradores. De igual manera, servir de ejemplo en la organización y el sector de servicios estomatológicos por mantenerse a la vanguardia.
<b>B</b>	Capacidad para establecer procesos de trabajo efectivos que respondan a los requerimientos de los clientes actuales y las necesidades de los clientes potenciales. Capacidad para utilizar apropiadamente los recursos disponibles en el Hospital Odontológico. Implica, mantener una actitud innovadora para continuamente realizar mejoras en los servicios ofertados y mantenerse receptivo a propuestas de sus colaboradores.
<b>C</b>	Capacidad para utilizar apropiadamente los recursos disponibles en el Hospital Odontológico y mantener una actitud innovadora para mejorar continuamente los servicios ofertados.
<b>D</b>	Capacidad para brindar aportes que permitan optimizar los recursos disponibles en el Hospital Odontológico.

Elaboración: Autores

Fuente: Diccionario de Competencias de Martha Alles.

### DICCIONARIO DE PREGUNTAS

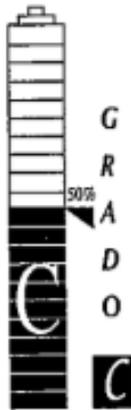
Definición de la competencia	Preguntas sugeridas
<b>Calidad y Mejora Continua.</b> Capacidad para utilizar apropiadamente los recursos disponibles en el Hospital Odontológico; además, tener habilidad para captar los cambios que se susciten en el entorno, a fin de perfeccionar y agilizar los procesos de trabajo existentes. Implica, mantener una actitud innovadora para continuamente realizar mejoras en los servicios ofertados y mantenerse receptivo a propuestas de sus	Mencione una situación en la que aportó ideas de mejora para perfeccionar un proceso organizacional.
	¿Obtuvo los resultados previstos? Explique con detenimiento.
	¿De qué forma optimiza los recursos de su puesto de trabajo? Describa un ejemplo.
	¿Alguna vez aportó con ideas para solucionar un problema que se prolongó en el tiempo? Explique la situación.

colaboradores.

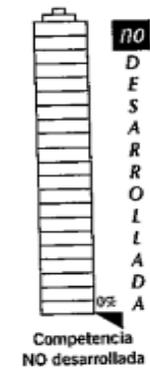
Elaboración: Autores  
Fuente: Diccionario de Preguntas de Martha Alles.

**DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS**

Calidad y Mejora Continua	
<p>Los comportamientos se ubican en grado</p>	<p>Comportamientos habituales frente a cambios, dificultades y nuevos datos o interlocutores</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se mantiene actualizado en temas referentes a su área de trabajo, con la finalidad de perfeccionar los procesos existentes.</li> <li>• Propone y desarrolla planes de mejoramiento de procesos de trabajo.</li> <li>• Toma decisiones que generen valor agregado a las actividades llevadas a cabo por sus colaboradores.</li> <li>• Es innovador y receptivo a sugerencias emitidas por su área de trabajo.</li> <li>• Colabora con otras áreas de la organización, a fin de dar cumplimiento a los objetivos en común.</li> <li>• Se enfoca en el pensamiento conceptual previo a la solución de problemas.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene un conocimiento profundo de temas vinculados a su área de trabajo.</li> <li>• Se preocupa por mantenerse actualizado en temas concernientes a su área de trabajo.</li> <li>• Interactúa con otras áreas del Hospital Odontológico.</li> <li>• Toma la iniciativa para emprender mejoras en los procesos de trabajo relacionados con su área.</li> <li>• Demuestra confiabilidad en la toma de decisiones.</li> <li>• Está presto a colaborar con otras áreas de la organización si es necesario.</li> </ul>



- Muestra conocimientos elementales al momento de desarrollar sus funciones.
- Reconoce levemente el trabajo coordinado que debe mantener con otras áreas de la organización.
- Ejecuta sus propias ideas para mejorar los procesos de trabajo, dejando de lado las sugerencias de sus colaboradores.
- Enfoca sus procesos de trabajo la calidad requerida.
- Participa con otras áreas cuando se lo piden.



- No maneja los conocimientos propicios para realizar su trabajo de manera efectiva.
- No es receptivo a mejorar los procesos de trabajo en su área.
- No se vincula con el trabajo de otras áreas del Hospital Odontológico.
- No es proactivo al momento de perfeccionar los procesos de trabajo de su área.
- Se muestra despreocupado al momento de colaborar con otras áreas de la organización.
- Presenta dificultad para buscar soluciones a problemas.

Elaboración: Autores

Fuente: Diccionario de Comportamientos de Martha Alles.

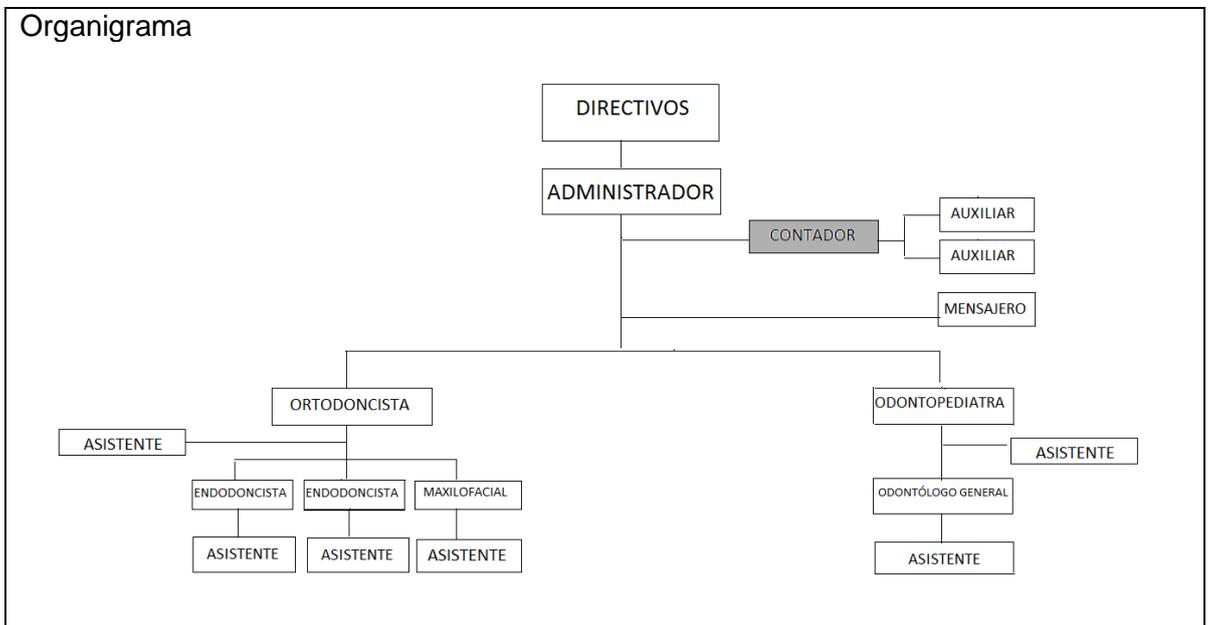


**ASIGNACIÓN DE COMPETENCIAS A LOS PUESTOS**

**Descripción Del Puesto De Contador**

Empresa: Hospital Odontológico	Puesto: Contador
Nombre y Apellido del Titular del Puesto:	
Área: Administrativa	
Departamento: Contable	Puesto Superior: Administrador
<u>Firmas de Aprobación</u> Titular del Puesto:	Fecha:
Superior:	

**Organigrama**



**Síntesis del Puesto**

Generar información oportuna, confiable, veraz, y transparente que permita una adecuada toma de decisiones. Mantener un registro de todas las operaciones y movimientos contables, de forma ordenada.

**Responsabilidades del Puesto**

- Asesorar en materia financiera y contable.
- Elaboración de estados financieros.
- Declaraciones semestrales del IVA y declaración anual del Impuesto a la Renta.
- Aviso de entrada en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- Aviso de salida en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- Acta de Finiquito en el Ministerio del Trabajo.



- Cálculos de liquidaciones.
- Depreciación de la Propiedad, planta y equipo.

<b>Requisitos del Puesto</b>
<b>Formación Básica:</b> CPA o Licenciado en Contabilidad y Auditoría o su equivalente.
<b>Formación Complementaria:</b> Conocimiento de Normativa Tributaria y Laboral.
<b>Experiencia Requerida:</b> 3 años
<b>Idioma:</b> Español
<b>Programas Informáticos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Paquete de Microsoft Office.</li> <li>• Destreza en el manejo de las páginas web del SRI, MRL, IESS.</li> </ul>

<b>Competencias</b>	<b>Nivel de Requerimiento</b>
<b>Competencias Cardinales</b>	
Adaptabilidad a los Cambios del Entorno	Grado B
Compromiso	Grado B
Conciencia Organizacional	Grado B
Ética	Grado B
Iniciativa	Grado B
Perseverancia en la consecución de objetivos	Grado B
Prudencia	Grado B
Respeto	Grado B
Responsabilidad	Grado B
Serenidad	Grado B
Colaboración	Grado B
Comunicación Eficaz	Grado B
<b>Competencias Específicas Gerenciales</b>	
Capacidad de planificación y organización.	Grado C
Desarrollo de personas	Grado B
Pensamiento conceptual	Grado B
Compromiso con la rentabilidad y el crecimiento sostenido	Grado B

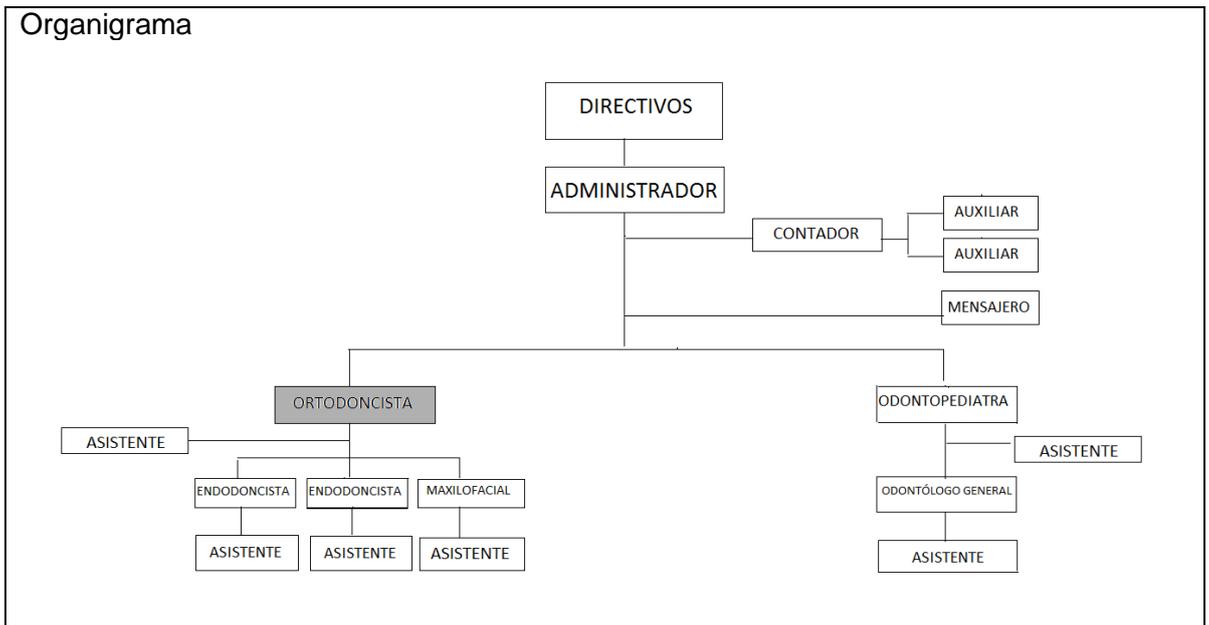
Elaboración: Autores

Fuente: Dirección Estratégica de Recursos Humanos de Martha Alles.

### Descripción Del Puesto De Ortodoncista



Empresa: Hospital Odontológico	Puesto: Ortodoncista
Nombre y Apellido del Titular del Puesto:	
Área: Dental	
Departamento: Ortodoncia	Puesto Superior: Administrador
<u>Firmas de Aprobación</u> Titular del Puesto:	Fecha:
Superior:	



**Síntesis del Puesto**

Será responsable de la prevención, detección y corrección de la posición dental, de los pacientes del Hospital Odontológico.

- Responsabilidades del Puesto**
- Detección y aplicación oportuna del tratamiento requerido por el paciente.
  - Corrección de mordida abierta, cruzada o cubierta.
  - Tratamiento para cubrir prognatismos (posición adelantada de los dientes), retrognatismos (posición retrasada de los dientes), diastema (excesiva separación entre dientes) y colapso (falta de espacio para que la mandíbula o maxilar puedan albergar correctamente los dientes).
  - Colocación de aparatos fijos (brackets) y aparatos removibles en los dientes.
  - Pactar un convenio de pago de cada tratamiento con el paciente.
  - Abrir fichas clínicas para cada paciente.

**Requisitos del Puesto**

**Formación Básica:** Odontólogo Especialista en Ortodoncia o su equivalente



<b>Formación Complementaria:</b> -----
<b>Experiencia Requerida:</b> mínimo 5 años
<b>Idioma:</b> Inglés, Español
<b>Programas Informáticos:</b> Destreza en el manejo del paquete Office.

<b>Competencias</b>	<b>Nivel de Requerimiento</b>
<b>Competencias Cardinales</b>	
Adaptabilidad a los Cambios del Entorno	Grado B
Compromiso	Grado B
Conciencia Organizacional	Grado B
Ética	Grado B
Iniciativa	Grado B
Perseverancia en la consecución de objetivos	Grado B
Prudencia	Grado B
Respeto	Grado B
Responsabilidad	Grado B
Serenidad	Grado B
Colaboración	Grado B
Comunicación Eficaz	Grado B
<b>Competencias Específicas Gerenciales</b>	
Tolerancia a la presión de trabajo	Grado B
Profundidad en el conocimiento del servicio	Grado B
Orientación al cliente	Grado A
Calidad y mejor continua	Grado A

Elaboración: Autores

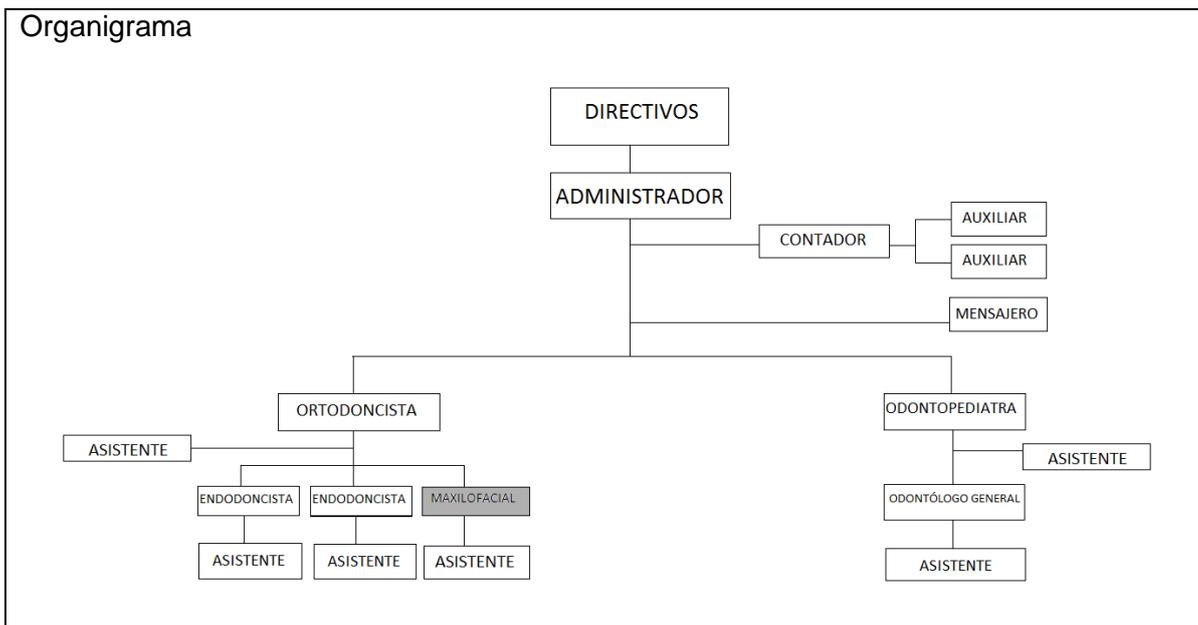
Fuente: Dirección Estratégica de Recursos Humanos de Martha Alles.

### Descripción Del Puesto De Cirujano Maxilofacial



Empresa: Hospital Odontológico	Puesto: Cirujano Maxilofacial
Nombre y Apellido del Titular del Puesto:	
Área: Dental	
Departamento: Ortodoncia	Puesto Superior: Ortodoncista
<u>Firmas de Aprobación</u> Titular del Puesto:	Fecha:
Superior:	

Organigrama



**Síntesis del Puesto**

Será responsable de prevenir, diagnosticar y tratar enfermedades de la boca, cara, territorio cráneo facial y órganos o estructuras cervicales; de los pacientes del Hospital Odontológico.

**Responsabilidades del Puesto**

- Extracción de terceros molares.
- Colocación de implantes dentales.
- Cirugía estética, oncológica y reconstructiva.
- Fracturas y heridas faciales.
- Cirugías para corregir deformidades dentofaciales.
- Inflamación de encías por infecciones y abscesos faciales.
- Malformaciones congénitas (labio leporino, paladar hendido, fisura palatina)
- Pactar un convenio de pago de cada tratamiento con el paciente.



<b>Requisitos del Puesto</b>
<b>Formación Básica:</b> Odontólogo Especialista en Cirugía Maxilofacial o su equivalente
<b>Formación Complementaria:</b> -----
<b>Experiencia Requerida:</b> mínimo 5 años
<b>Idioma:</b> Inglés, Español
<b>Programas Informáticos:</b> Destreza en el manejo del paquete Office.

<b>Competencias</b>	<b>Nivel de Requerimiento</b>
<b>Competencias Cardinales</b>	
Adaptabilidad a los Cambios del Entorno	Grado C
Compromiso	Grado C
Conciencia Organizacional	Grado C
Ética	Grado C
Iniciativa	Grado C
Perseverancia en la consecución de objetivos	Grado C
Prudencia	Grado C
Respeto	Grado C
Responsabilidad	Grado C
Serenidad	Grado C
Colaboración	Grado C
Comunicación Eficaz	Grado C
<b>Competencias Específicas Gerenciales</b>	
Tolerancia a la presión de trabajo	Grado B
Profundidad en el conocimiento del servicio	Grado C
Orientación al cliente	Grado B
Calidad y mejor continua	Grado A

Elaboración: Autores

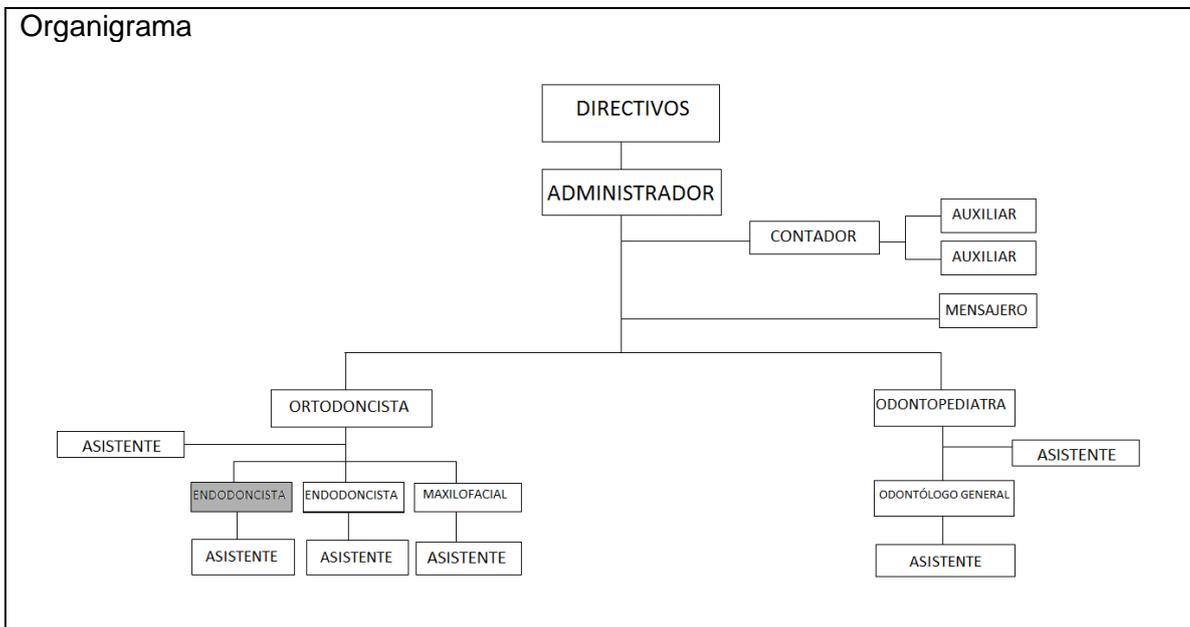
Fuente: Dirección Estratégica de Recursos Humanos de Martha Alles.



**Descripción Del Puesto De Endodoncista**

Empresa: Hospital Odontológico	Puesto: Endodoncista
Nombre y Apellido del Titular del Puesto:	
Área: Dental	
Departamento: Ortodoncia	Puesto Superior: Ortodoncista
<u>Firmas de Aprobación</u> Titular del Puesto:	Fecha:
Superior:	

**Organigrama**



**Síntesis del Puesto**

Prevención, diagnóstico y tratamiento de enfermedades de la pulpa dental y tejidos circundantes; de los pacientes del Hospital Odontológico.

**Responsabilidades del Puesto**

- Realización de tratamiento de Conducto Radiculares.
- Brindar atención oportuna a problemas de Pulpitis y Necrosis.
- Realizar procedimientos o tratamientos de endodoncia en niños como, reimplantes dentarios por avulsiones (traumatismos), apicoformaciones (extirpar nervio vivo inflamado del diente y aplicar medicamentos), pulpectomía (eliminar todo el nervio del diente y rellenar con material de hidróxido cálcico u óxido de zinc-eugenol).



<b>Requisitos del Puesto</b>
<b>Formación Básica:</b> Odontólogo Especialista en Endodoncia o su equivalente
<b>Formación Complementaria:</b> ----
<b>Experiencia Requerida:</b> mínimo 5 años
<b>Idioma:</b> Inglés, Español
<b>Programas Informáticos:</b> Destreza en el manejo del paquete Office.

<b>Competencias</b>	<b>Nivel de Requerimiento</b>
<b>Competencias Cardinales</b>	
Adaptabilidad a los Cambios del Entorno	Grado C
Compromiso	Grado C
Conciencia Organizacional	Grado C
Ética	Grado C
Iniciativa	Grado C
Perseverancia en la consecución de objetivos	Grado C
Prudencia	Grado C
Respeto	Grado C
Responsabilidad	Grado C
Serenidad	Grado C
Colaboración	Grado C
Comunicación Eficaz	Grado C
<b>Competencias Específicas Gerenciales</b>	
Tolerancia a la presión de trabajo	Grado B
Profundidad en el conocimiento del servicio	Grado C
Orientación al cliente	Grado B
Calidad y mejor continua	Grado A

Elaboración: Autores

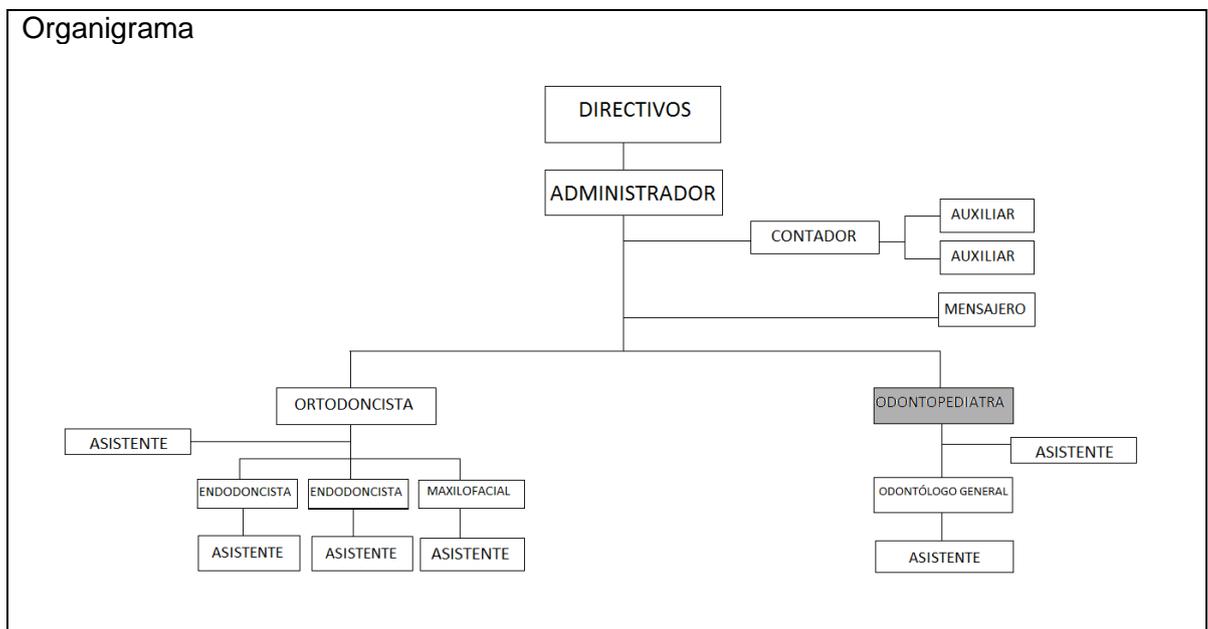
Fuente: Dirección Estratégica de Recursos Humanos de Martha Alles.



**Descripción Del Puesto De Odontopediatra**

Empresa: Hospital Odontológico	Puesto: Odontopediatra
Nombre y Apellido del Titular del Puesto:	
Área: Dental	
Departamento: Odontopediatría	Puesto Superior: Administrador
<u>Firmas de Aprobación</u> Titular del Puesto:	Fecha:
Superior:	

**Organigrama**



**Síntesis del Puesto**

Será responsable de la prevención, detección y corrección de los dientes en pacientes menores a 12 años del Hospital Odontológico.

**Responsabilidades del Puesto**

- Crear un ambiente cordial y de confianza con el paciente.
- Dar atención a traumatismos.
- Utilizar selladores dentales para evitar la formación de caries.
- Dar tratamientos a caries detectadas.
- Concientizar a los padres de los niños sobre el cuidado e higiene oral.
- Detección y tratamiento de agenesia dentaria (ausencia congénita de dientes temporales y/o permanentes), ectopia dental (ubicación incorrecta de una pieza dental), dientes supernumerarios (existencia de la mayor cantidad de dientes de la normal) y policaries (múltiples caries).
- Colocación de mantenedores fijos o removibles en los dientes.



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abrir fichas clínicas para cada paciente.</li> <li>• Dar paso al Ortodoncista en caso de que el paciente requiera de su experiencia.</li> </ul>
<b>Requisitos del Puesto</b>
<b>Formación Básica:</b> Odontólogo Especialista en Odontopediatría o su equivalente
<b>Formación Complementaria:</b> ----
<b>Experiencia Requerida:</b> mínimo 4 años
<b>Idioma:</b> Inglés, Español
<b>Programas Informáticos:</b> Destreza en el manejo del paquete Office.

Competencias	Nivel de Requerimiento
<b>Competencias Cardinales</b>	
Adaptabilidad a los Cambios del Entorno	Grado B
Compromiso	Grado B
Conciencia Organizacional	Grado B
Ética	Grado B
Iniciativa	Grado B
Perseverancia en la consecución de objetivos	Grado B
Prudencia	Grado B
Respeto	Grado B
Responsabilidad	Grado B
Serenidad	Grado B
Colaboración	Grado B
Comunicación Eficaz	Grado B
<b>Competencias Específicas Gerenciales</b>	
Tolerancia a la presión de trabajo	Grado A
Profundidad en el conocimiento del servicio	Grado B
Orientación al cliente	Grado A
Calidad y mejor continua	Grado A

Elaboración: Autores

Fuente: Dirección Estratégica de Recursos Humanos de Martha Alles.



**ANEXO 17. FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO**

Empresa: Hospital Odontológico	Puesto:
Nombre y Apellido del Titular del Puesto:	
Área:	
Departamento:	Puesto Superior:
<u>Firmas de Aprobación</u> Titular del Puesto: Superior:	Fecha:

Organigrama
-------------

Síntesis del Puesto
---------------------

Responsabilidades del Puesto
------------------------------

Requisitos del Puesto
Formación Básica:
Formación Complementaria:
Experiencia Requerida:



Idioma:
Programas Informáticos:

<b>Competencias</b>	<b>Nivel de Desarrollo</b>
<b>Competencias Cardinales</b>	
<b>Competencias Específicas</b>	

Elaboración: Autores  
Fuente: Dirección Estratégica de Recursos Humanos de Martha Alles.



## GLOSARIO

**Actitud:** Disposición de ánimo manifestada de algún modo.

**Amenaza:** Factor externo que afecta negativamente a una organización.

**Aptitud:** Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo o cargo.

**Brecha:** Distancia entre lo requerido y la evaluación de la persona. El término se aplica en relación con los diferentes tipos de capacidades.

**Capacidad:** El término incluye conocimientos, competencias y experiencia.

**Cliente Externo:** Organización o personas que adquieren los productos o servicios de la organización oferente. Por extensión se utiliza para denominar a aquellos que reciben un determinado servicio brindado por una ONG, entidad de bien público de cualquier tipo, un organismo del Estado, etcétera.

**Cliente Interno:** Áreas o personas de la misma organización que interactúan con la propia, puede ser en rol de cliente interno estrictamente dicho, recibiendo un producto o servicio, o bien ser un proveedor.

**Competencia:** Hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

**Competencia Cardinal:** Competencia aplicable a todos los integrantes de la organización. Las competencias cardinales representan su esencia y permiten alcanzar la visión organizacional.

**Competencia Específica:** Competencia aplicable a colectivos específicos, por ejemplo, un área de la organización o un cierto nivel, como el gerencial.

**Comportamiento:** Aquello que una persona hace (acción física) o dice (discurso). Sinónimo: conducta.

**Conocimiento:** Conjunto de saberes ordenados sobre un tema en particular, materia o disciplina.

**Debilidad:** Limitante interna que impide el desarrollo efectivo de una organización.

**Descriptivo del puesto:** Documento interno donde se consignan las principales responsabilidades y tareas de un puesto de trabajo. Adicionalmente se registran



los requisitos necesarios para desempeñarlo con éxito: conocimientos, experiencia y competencias.

**Destreza:** Habilidad, arte, primor o propiedad con que se hace algo.

**Diccionario de Competencias:** Documento interno organizacional en el cual se presentan las competencias definidas en función de la estrategia.

**Diccionario de Comportamientos:** Documento interno en el cual se consignan ejemplos de los comportamientos observables asociados o relacionados con las competencias del modelo organizacional.

**Diccionario de Preguntas:** Documento interno de la organización en el cual se consignan ejemplos de preguntas que permiten evaluar las competencias del modelo en una entrevista.

**Empresa:** Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.

**Experiencia:** Práctica prolongada de una actividad, que permite incorporar nuevos conocimientos e incrementar la eficacia en la aplicación de los conocimientos y las competencias existentes, todo lo cual redundará en la optimización de los resultados de dicha actividad.

**Fortaleza:** Cualidad interna que posee una organización y que le permite ser diferenciada de la competencia.

**Gestión por Competencias:** Modelo de gestión que permite alinear a las personas que integran una organización (directivos y demás niveles organizacionales) en pos de los objetivos estratégicos.

**Habilidad:** Capacidad y disposición para hacer algo.

**Imagen Corporativa:** Cualidades que las personas relacionan con una organización, significado que una persona le otorga a una organización.

**Lineamiento Estratégico:** Término que hace referencia a la Misión, Visión, Políticas, Objetivos y la Estrategia de una organización.

**Misión:** El por qué de lo que la empresa hace, la razón de ser de la organización, su propósito. Dice aquello por lo cual, en última instancia, la organización quiere ser recordada.



**Muestreo Aleatorio Simple:** Herramienta estadística que asigna la misma probabilidad de selección a todos los elementos de una muestra.

**Oportunidad:** Tendencia (social, económica, cultural, política, gubernamental, legal, tecnológica, etc.) presente en el entorno que utilizándola de manera adecuada permite transformar las debilidades organizacionales en fortalezas.

**Organización:** Conjunto de personas que buscan alcanzar un objetivo común.

**Población Económicamente Activa (PEA):** Población de 10 años y más que normalmente está ocupada o que, estando desocupada, busca activamente empleo.

**Primer Nivel de Atención:** Corresponde a las modalidades de atención cuya oferta de servicios se enmarca en la promoción y prevención de la salud, la consulta ambulatoria. Este nivel de atención está conformado por: equipos básicos de salud (EBAS), unidades móviles de salud, subcentros de salud urbanos y rurales y centros de salud.

**Talento:** Conjunto de competencias y conocimientos.

**Talento Humano:** Esfuerzo realizado por los empleados de una organización.

**Tasa de Odontólogos:** Número de odontólogos existentes por cada diez mil habitantes en un país.

**Visión:** La imagen del futuro deseado por la organización.

**Voucher:** Documento que acredita el pago de un producto o un servicio.



## BIBLIOGRAFÍA

### Libros:

- Alles, M. (2005). *Diccionario de Comportamientos Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. (2009). *Diccionario de Competencias La Trilogía: las 60 competencias más utilizadas*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. (2009). *Diccionario de Competencias: la trilogía, nuevos conceptos y enfoques*. . Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2009). *Dirección Estratégica de recursos humanos: gestión por competencias, casos*. . Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. (2010). *Diccionario de Preguntas. La Trilogía*. Buenos Aires: Granica.
- Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager: a model for effective performance*. Toronto: John Wiley & Sons.
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. D.F.: Pearson.
- HayGroup. (1996). *Las competencias clave para una gestión integrada de recursos humanos*. España: Edicions Deusto SA.
- Levy-Leboyer, C. (1992). *La gestion des compétences*. París: Les éditions d' organisation.
- Lucia, A. & Lepsinger, R. (1999). *The art and science of Competency models*. San Francisco: Jossey-Bass.
- McClelland, D. (1973). *Power motivation and risk-taking behavior*. USA: Journal of Personality.
- Mertens, L. (1996). *Competencia Laboral: Sistemas, Surgimientos y Modelos*. Montevideo: CINTERFORD.
- Nadine, J. (1998). *Compétences et compétitivité*. París: Les éditions d' organisation.
- Spencer, L. & Spencer, S. (1993). *Competence at Work*. New York: John Wiley & Sons.

### Publicaciones Electrónicas:

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INEC]. (2013). *Anuario de Recursos y Actividades de Salud*. Quito. Recuperado el 3 de Marzo de 2016
- Ministerio de Salud Pública del Ecuador [MSPE]. (2009). *Normas y Procedimientos de Atención en Salud Bucal*. Quito: MSPE. Recuperado el 3 de Marzo de 2016



MSPE. (2009). *Plan Nacional de Salud Bucal*. Quito: MSPE. Recuperado el 3 de Marzo de 2016

### Enlaces Electrónicos:

Diario El Tiempo. (24 de Diciembre de 2013). La evolución de la Odontología en Cuenca y el Azuay. *Diario El Tiempo*. Recuperado el 3 de Marzo de 2016, de <http://www.eltiempo.com.ec/noticias-cuenca/134819-la-evolucion-de-la-odontologia-a-en-cuenca-y-el-azuay/>

Diario La Hora. (2011). Los Dentistas tienen una gran vocación por su profesión. *Diario La Hora*. Recuperado el 3 de Marzo de 2016, de <http://lahora.com.ec/index.php/movil/noticia/1101402520>

Eisenberg, R. (2 de Enero de 2015). *Revista Forbes*. Recuperado el 15 de Febrero de 2016, de The Best Places To Retire Abroad In 2015: <http://www.forbes.com/sites/nextavenue/2015/01/02/the-best-places-to-retire-abroad-in-2015/#67f18cbc16ce>

Gador S.A. (2013). *Gador S.A.* Recuperado el 2 de Marzo de 2016, de [http://www.gador.com.ar/wp-content/uploads/2015/04/hist\\_odonto06.pdf](http://www.gador.com.ar/wp-content/uploads/2015/04/hist_odonto06.pdf)

INEC. (18 de Enero de 2016). *Ecuador en Cifras*. Recuperado el 15 de Febrero de 2016, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-registra-un-desempleo-de-477-en-diciembre-de-2015/>

INEC. (7 de Enero de 2016). *Ecuador en Cifras*. Recuperado el 15 de Febrero de 2016, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-cierra-el-2015-con-una-inflacion-de-338/>

Odontomarketing. (2006). *Odontomarketing*. Recuperado el 2 de Marzo de 2016, de <http://www.odontomarketing.com/odontologia/historia.htm>

Paredes, F. (2013). *PlainView*. Recuperado el 2 de Marzo de 2016, de <http://masqueodontologia.blogspot.com/2013/08/historia-de-los-materiales-dentales.html>

Planeta Pro Dental. (s.f.). *Planeta Pro*. Recuperado el 2 de Marzo de 2016, de [http://www.planetaprodental.com/noticiaspp/la\\_historia\\_la\\_pasta\\_dental](http://www.planetaprodental.com/noticiaspp/la_historia_la_pasta_dental)

Sociedad Española de Cuidados Bucales. (2015). *SECUB*. Recuperado el 2 de Marzo de 2016, de <http://secub.es/odontologia-historia/>

Unidental. (2015). *Unidental*. Recuperado el 2 de Marzo de 2016, de <http://www.unidental.es/blog/ortodoncias/ortodoncia-ortodoncia-invisible-vs-brackets>



## **DISEÑO DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

### **Selección y delimitación del tema de investigación**

Análisis de Modelos de Gestión de Talento Humano en el Sector de Servicios Odontológicos del Cantón Cuenca –Área Urbana. Diseño y propuesta de un Modelo de Gestión por Competencias en el “Hospital Odontológico”, período 2016.

### **Justificación de la investigación**

La globalización favorece el comercio abierto entre países, ya que resta importancia a los límites geográficos e incrementa la competitividad en los mercados; mediante la formación de escenarios altamente dinámicos, que conlleva a una modificación cultural, social, política, tecnológica y económica de las diferentes estructuras grupales de cada país.

Los modelos de gestión tradicionales consideran a las personas como capital; sin embargo, potencias mundiales como Japón, China y Corea del Sur, implementaron modelos de gestión, que ubican a las personas como el núcleo de la empresa, y buscan su integración con las herramientas de trabajo necesarias para lograr un desarrollo empresarial óptimo, y asegurar su sostenibilidad en el entorno dinámico.

En este sentido, los modelos de gestión basados en el talento humano, buscan fortalecer las cualidades necesarias que debe desarrollar el trabajador en su puesto de trabajo, invirtiendo en su capacitación y formación.

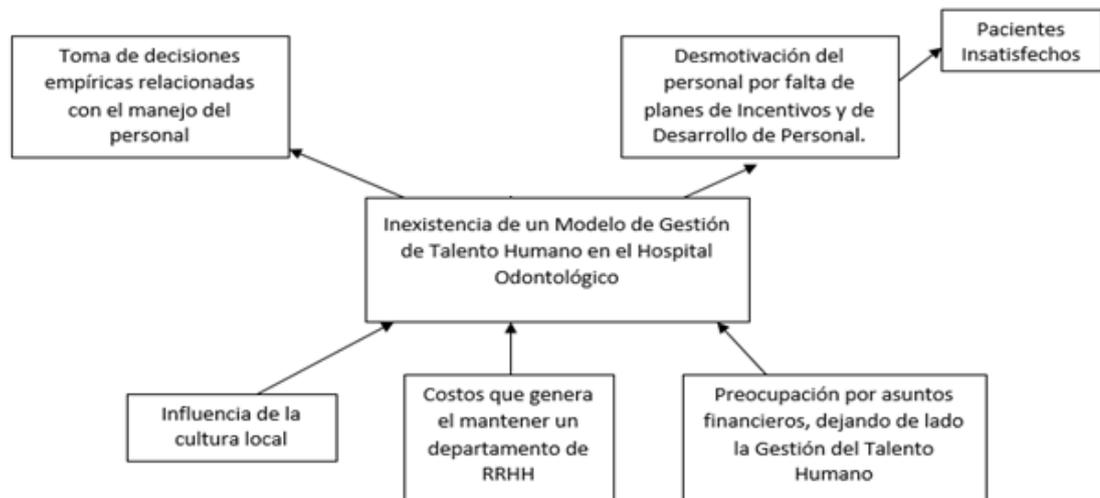
Por todo lo antes mencionado, la presente investigación va dirigida a reconocer los modelos de gestión de talento humano utilizados en el sector de servicios odontológicos del cantón Cuenca – área urbana; con la finalidad de diseñar un modelo de gestión por competencias, que responda a la realidad del sector en el cual nos desenvolvemos, desarrollando una ventaja competitiva para el Hospital Odontológico.

### **Breve descripción del objeto de estudio**

El objeto de estudio de la presente investigación, se enmarca en los 124 establecimientos con especialidad odontológica que se encuentran registrados en la Coordinación Zonal 6 del Ministerio de Salud Pública en la ciudad de Cuenca durante el año 2015.

El Modelo de Gestión por Competencias se adaptará al Hospital Odontológico, el cual atiende a clientes de la zona austral desde el año 2007, es una pequeña empresa privada que pertenece a la familia Guamán Quintuña, quienes cuentan con más de 20 años de experiencia en salud oral. Se encuentra ubicada en: calle los pensamientos 1-042 y Av. 10 de Agosto (redondel Etapa). Cuenta con 17 empleados.

### **Formulación del problema**



Elaboración: Autores  
Fuente: Base de datos

Actualmente, en la ciudad de Cuenca, un alto porcentaje de empresas son PYMES, ocasionando que las decisiones sean tomadas de manera centralizada por la cabeza familiar. Todo ello, dificulta que personas ajenas a la empresa puedan incorporarse a ella, a pesar, de sus amplios conocimientos en diferentes áreas. En muchos de los casos, la sucesión de cargos involucra ámbitos familiares y afectivos.

Es por ello, que el actuar de la empresa se ve afectada por el poco conocimiento técnico de las personas que son asignadas a los diferentes cargos.



Partiendo de estos indicios, el Hospital Odontológico, al ser una empresa familiar, presenta este tipo de contingentes, que conlleva a la ausencia de una persona especializada en la Gestión de Talento Humano, puesto que, prevalece la preocupación por asuntos netamente financieros.

Esto se ve reflejado, en la toma de decisiones empíricas relacionadas con el manejo del personal; generando desmotivación en los empleados por falta de Planes de Incentivos; que afecta a la calidad de atención brindada a los pacientes.

## **Determinación de los objetivos**

### **Objetivo General**

Diseñar y proponer un Modelo de Gestión por Competencias en el Hospital Odontológico, periodo 2016; en base al análisis de los Modelos de Gestión de Talento Humano del sector, en el cantón Cuenca – Área Urbana.

### **Objetivos Específicos**

- Analizar las ventajas y desventajas de los Modelos de Gestión de Talento Humano predominantes del sector, en el cantón Cuenca – Área Urbana.
- Examinar la situación actual del Hospital Odontológico en lo referente a la Gestión del Talento Humano.
- Comparar la Gestión del Talento Humano manejada por el Hospital Odontológico con la utilizada en el sector de servicios odontológicos del cantón Cuenca – Área Urbana.
- Diseñar el Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias, enfocándolo en la realidad del Hospital Odontológico.
- Proponer la implementación adecuada del Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias en el Hospital Odontológico para el periodo 2016.

## **Elaboración del marco teórico de referencia**

### **Marco de Antecedentes**

- Martha Alles. (2006). *Desarrollo del Talento Humano basado en competencias*. Buenos Aires: Granica.



- Ernst & Young Consultores. (2008). *Manual del Director de Recursos Humanos Gestión por Competencias*. Quito: Ernst & Young Consultores.
- Martha Alles. (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Martha Alles. (2009). *Diccionario de Competencias La Trilogía: las 60 competencias más utilizadas*. Buenos Aires: Granica.
- Gary Dessler. (2009). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson.

### Marco Teórico

El Diseño del Modelo de Gestión por Competencias que emplearemos en el presente trabajo, tomará como lineamiento la Metodología de Martha Alles.

“Competencia es la capacidad de realizar una acción concreta, al disponer simultáneamente del conjunto de conocimientos necesarios para su desarrollo (SABER), las habilidades o destrezas requeridas para realizarlo (SABER HACER) y la actitud orientada a su realización y la obtención de un resultado eficiente (QUERER HACER Y HACER EFICIENTEMENTE)”.<sup>17</sup>

Los pasos a seguir según la Metodología de Martha Alles, son:

**Definición (o Revisión) de la Visión y Misión de la organización:** en este paso es importante, que se estructure a dónde se pretende llegar en un determinado lapso de tiempo; además, es imprescindible que se establezca el por qué y para qué existe el Hospital Odontológico, para ello, se deben considerar los siguientes componentes<sup>18</sup>:

1. Clientes ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
2. Productos y servicios ¿Cuáles son los productos y servicios más importantes de la empresa?
3. Mercados ¿En dónde compite la empresa geográficamente?
4. Tecnología ¿La empresa está actualizada tecnológicamente?

---

<sup>17</sup>

[http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/gestion\\_de\\_competencias.pdf](http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/gestion_de_competencias.pdf)

<sup>18</sup> David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson. Pp. 70.



5. Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad ¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?
6. Filosofía ¿Cuáles son las creencias básicas, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?
7. Concepto que tiene la empresa de sí misma ¿Cuál es su cualidad distintiva o su mayor ventaja competitiva?
8. Preocupación por su imagen pública ¿La empresa sabe responder a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?
9. Preocupación por los empleados ¿Los empleados son valiosos para la empresa?

**Definición de competencias tanto cardinales como específicas:**

Competencias Cardinales: “Hacen referencia a lo principal o fundamental en el ámbito de la organización; usualmente representan valores y ciertas características que diferencian a una organización de otras y reflejan aquello necesario para alcanzar la estrategia...”<sup>19</sup>

Existen dos tipos de competencias específicas, a continuación se explican cada una de ellas.

Competencias Específicas Gerenciales: “... se refieren –como su nombre lo indica-, a las que son necesarias en todos aquellos que tienen a su cargo a otras personas, es decir, que son jefes de otros”.<sup>20</sup>

Competencias Específicas por Área: “... al igual que las competencias específicas gerenciales, se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas. En este caso se trata –como su nombre lo indica- de aquellas competencias que serán requeridas a los que trabajen en un área en particular...”<sup>21</sup>

**Confección de los documentos necesarios: diccionarios de competencias y comportamientos:**

---

19 Alles, M. (2008). Diccionario de competencias: la trilogía, nuevos conceptos y enfoques. Buenos Aires: Granica. Pp 27

20 Alles, M. (2008). Diccionario de competencias: la trilogía, nuevos conceptos y enfoques. Buenos Aires: Granica. Pp 28

21 Alles, M. (2008). Diccionario de competencias: la trilogía, nuevos conceptos y enfoques. Buenos Aires: Granica. Pp 29



El diccionario de competencias, nos ayudará a definir las competencias específicas y cardinales para todos los puestos de trabajo dentro del Hospital Odontológico.

El diccionario de comportamientos, sirve de guía en los distintos subsistemas de Recursos Humanos para evaluar a las personas, por ejemplo, en los procesos de selección o evaluación del desempeño.

**Asignación de competencias y grados o niveles a los diferentes puestos de la organización:**

“En primer lugar, se deberá tener en cuenta que las competencias cardinales aplican a todos los puestos de la organización. Luego, se deberá considerar a qué área pertenece el puesto, de este modo se asignarán las competencias específicas. Por último, se deberá analizar, en función de las tareas del puesto y la importancia de éstas, el grado requerido de las competencias”.<sup>22</sup>

**Determinación de brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes de la organización:**

En este paso, se realizará una comparación entre las competencias que se requieren para ocupar los puestos de trabajo dentro del Hospital Odontológico y las competencias que posee actualmente el personal que labora en el mismo.

Es de vital importancia, realizar esta comparación, puesto que, posterior a ello, se deberá pautar medidas para la Formación del personal, encaminando a la reducción de la brecha encontrada.

**Diseño de los procesos o subsistemas de Recursos Humanos por competencias: Selección, Desempeño y Desarrollo<sup>23</sup>:**

Una vez que se completó el armado del modelo de competencias, se observa que los tres grandes pilares de su implementación son: Selección, Desempeño y Desarrollo. En cada uno de ellos se pueden mencionar los principales temas relacionados.

- Selección: Entrevistas y Assessment Center Method.

---

<sup>22</sup> Alles, M. (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica. Pp. 128

<sup>23</sup> Alles, Martha Alicia. *Diccionario de competencias: la trilogía, nuevos conceptos y enfoques*. Tomo I.: Ediciones Granica. Pp 43



- Desempeño: Evaluación vertical, evaluaciones de 360° y 180°, fichas de evaluación y diagnósticos circulares.
- Desarrollo: autodesarrollo, codesarrollo, planes de sucesión, planes de carrera, otros programas.

**Marco Conceptual**

Variable Independiente	Variables Dependientes	Indicadores
Utilización de un Modelo de Gestión de Talento Humano	Nivel de Rotación	Grado de Rotación
	Grado de Fidelización de Clientes	Captación de Clientes
	Solución de Reclamos	Satisfacción de Clientes
	Nivel de Ventas	Crecimiento en Ventas
	Grado de Morosidad	Índice de Morosidad

Elaboración y Fuente: Autores

**Formulación de hipótesis**

Con el propósito de facilitar, direccionar y servir de punto de partida a la presente investigación, consideraremos algunas hipótesis que se deberán comprobar o refutar; las cuales se mencionan a continuación:

- Predomina un manejo empírico de la Gestión de Talento Humano en el sector de servicios odontológicos del cantón Cuenca – Área Urbana.
- El desempeño del personal del Hospital Odontológico es deficiente por la ausencia de una Gestión de Talento Humano adecuada.
- El grado de fidelización de clientes es mayor en los consultorios odontológicos que utilizan modelos de Gestión de Talento Humano.
- El Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias mejorará el Desempeño Laboral en el Hospital Odontológico.

**Construcción de variables e indicadores**

Variable Independiente	Variables Dependientes	Indicadores	Fórmulas
Nivel de Gestión	Nivel de Rotación	Grado de Rotación	$\frac{\# \text{ de bajas}}{\# \text{ total empleados}}$



y  
**Diseño**

	Grado de Fidelización de Clientes	Captación de Clientes	$\frac{\# \text{ clientes nuevos}}{\# \text{ clientes totales}}$
	Solución de Reclamos	Satisfacción de Clientes	$\frac{\# \text{ reclamos solucionados}}{\# \text{ total de reclamos}}$
	Nivel de Ventas	Crecimiento en Ventas	$\frac{\text{Ventas año actual} - \text{Ventas año anterior}}{\text{Ventas año anterior}}$
	Grado de Morosidad	Índice de Morosidad	$\frac{\text{Cartera Vencida}}{\text{Cartera Total}}$

Elaboración  
Fuente:  
Autores

### **metodológico**

#### **Tipo de investigación:**

Utilizaremos la investigación exploratoria, debido a que nuestro interés es conocer la realidad del sector, más no interpretar técnicamente la información obtenida del mismo. Además, no tenemos la certeza de contar con la disponibilidad de información por parte de las empresas del sector de servicios odontológicos del cantón Cuenca – área Urbana.

#### **Método de investigación:**

Se utilizará la modalidad de enfoque cuantitativo, en relación a que tenemos objetivos definidos, hipótesis planteadas y pretendemos obtener resultados específicos.

#### **Población y muestra:**

La población se encuentra conformada por los 124 establecimientos con especialidad odontológica registrados en la Coordinación Zonal 6 de Salud en la ciudad de Cuenca. Distribuidos de la siguiente manera:

Centros de Especialidades Odontológicas	16
Centros Especializados de Odontología	4
Consultorios de Especialidad Odontológica	104
<b>TOTAL</b>	<b>124</b>

Elaboración: Autores  
Fuente: Coordinación Zonal 6 de Salud

Con un 95% de confianza, 5% de error,  $Z = 1,96$ , el tamaño de muestra es igual a 94 establecimientos con especialidad odontológica registrados en la Coordinación Zonal 6 de Salud en la ciudad de Cuenca. A continuación, se muestran los cálculos respectivos:

CALCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA	
$n = \frac{Z^2 \sigma^2 N}{e^2(N-1) + Z^2 \sigma^2}$	
$e = 1 - \text{nivel confianza}$	
Z	1,960
nivel confianza	0,950
e	0,050
$\sigma$	0,500
N=	124
N(-1)	123
$\sigma^2 =$	0,2500
$Z^2 =$	3,8416
$e^2 =$	0,0025
n =	94

Elaboración y Fuente: Autores

### Métodos de recolección de información:

Utilizaremos las tres fuentes de información: primaria, secundaria y terciaria.

PRIMARIA: obtendremos información por medio de encuestas realizadas a 94 consultorios odontológicos, del cantón Cuenca – Área Urbana.

SECUNDARIA: información recopilada en:

#### Libros:

- Hampton, D., Summer, C., & Webber, R. (1982). *Manual de desarrollo de Recursos Humanos*. México: Trillas.
- John M. Ivancevich. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
- Martha Alles. (2006). *Desarrollo del Talento Humano basado en competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Antonio Blanco Prieto. (2007). *Trabajadores Competentes Introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: ESIC.
- Ernst & Young Consultores. (2008). *Manual del Director de Recursos Humanos Gestión por Competencias*. Quito: Ernst & Young Consultores.



- Martha Alles. (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Martha Alles. (2009). *Diccionario de Competencias La Trilogía: las 60 competencias más utilizadas*. Buenos Aires: Granica.
- Gary Dessler. (2009). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson.
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson. Pp. 70.

Artículos Científicos:

- Porce, A., & Borth, R. (2008). *Fortaleciendo la competitividad organizacional mediante la Gestión de Recursos Humanos*. 23 de noviembre 2015, de Ajayu Órgano de Difusión Científica del Departamento de Psicología UC BSP Sitio web: [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2077-21612008000100003&lang=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-21612008000100003&lang=es)
- Blanco, M. (2000). *Nuevos Desafíos en la Gestión de Recurso Humanos*. 23 de noviembre 2015, de Revista Ciencia y Cultura Sitio web: [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2077-33232000000200013&lang=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-33232000000200013&lang=es)
- Guerrero, C., Valverde, M., & Gorjup, M. (2013). *Un análisis de la gestión por competencias en la empresa española. De la teoría a la práctica*. 23 de noviembre 2015, de Contaduría y Administración Sitio web: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0186-10422013000100011&lang=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422013000100011&lang=es)
- Freire, M., & Mejía, D. (2014). *Diseño de un Modelo de Selección y Evaluación por competencias dirigido al área administrativa de Industrial Pesquera Santa Priscila*. (Tesis de Maestría). Escuela Superior Politécnica del Litoral, Guayaquil.

TERCIARIA:

- Ilustre Municipalidad de Cuenca
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)
- Ministerio de Salud: Coordinación Zonal 6 de Salud



**Tratamiento de la información:**

Puesto que nuestra investigación es de tipo cuantitativa, la información se manejará mediante tablas.

Además, para el procesamiento de la información se utilizará EXCEL.

**Esquema tentativo de la investigación**

CAPÍTULO 1. Identificación de Modelos de Gestión de Talento Humano en el sector de Servicios Odontológicos en el cantón Cuenca – Área Urbana.

CAPÍTULO 2. Análisis comparativo de la Gestión del Talento Humano en el Hospital Odontológico frente al sector.

CAPÍTULO 3. Diseño del Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias para el Hospital Odontológico

CAPÍTULO 4. Guía para la implementación adecuada del Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias en el Hospital Odontológico

CAPÍTULO 5. Conclusiones y Recomendaciones

NÚMERO	ACTIVIDADES	MESES																			
		NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Estructuración y Aprobación del Diseño de Tesis	X	X	X	X	X															
2	Selección de establecimientos odontológicos como muestra					X															
3	Estructuración del cuestionario para aplicación						X														
4	Realización de la prueba piloto del cuestionario						X														
5	Aplicación de cuestionarios oficiales							X	X												
6	Tabulación y Análisis de datos									X	X										
7	Análisis de la Situación del H.O											X									
8	Comparación entre la situación del sector y la del H.O												X								
9	Estructuración del Modelo de GTH por Competencias para el H.O													X	X	X					
10	Conclusiones y Recomendaciones																	X	X		
11	Revisión, Impresión y Entrega																		X	X	X

**Cronograma de actividades**

Elaboración y Fuente: Autores

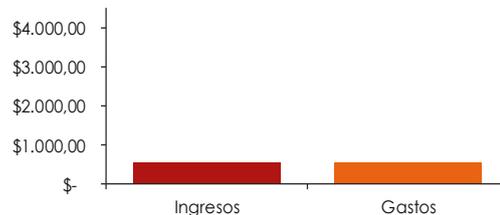
**Presupuesto Referencial**

El siguiente presupuesto, considera el plazo desde Noviembre 2015 hasta Marzo 2016, tiempo previsto para la terminación del Trabajo de Tesis.



INGRESOS		PORCENTAJE DE INGRESOS GASTADO	
Artículo	Importe		100%
Ingresos 1	\$ 270,00		
Ingresos 2	\$ 270,00		
RESUMEN			
Total de ingresos totales		\$	540,00
Total de gastos totales		\$	540,00

GASTOS		SALDO	
Artículo	Importe	\$	-
Transporte	\$ 140,00		
Comida	\$ 200,00		
Teléfono móvil	\$ 30,00		
Impresiones Varias	\$ 50,00		
Impresión y Empastado Tesis	\$ 120,00		



Elaboración y Fuente: Autores

**Bibliografía**

- Hampton, D., Summer, C., & Webber, R. (1982). *Manual de desarrollo de Recursos Humanos*. México: Trillas.
- John M. Ivancevich. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
- Martha Alles. (2006). *Desarrollo del Talento Humano basado en competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Antonio Blanco Prieto. (2007). *Trabajadores Competentes Introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: ESIC.
- Ernst & Young Consultores. (2008). *Manual del Director de Recursos Humanos Gestión por Competencias*. Quito: Ernst & Young Consultores.
- Martha Alles. (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Martha Alles. (2009). *Diccionario de Competencias La Trilogía: las 60 competencias más utilizadas*. Buenos Aires: Granica.



- Gary Dessler. (2009). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson.
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson. Pp. 70.
- Porce, A., & Borth, R. (2008). *Fortaleciendo la competitividad organizacional mediante la Gestión de Recursos Humanos*. 23 de noviembre 2015, de Ajayu Órgano de Difusión Científica del Departamento de Psicología UC BSP Sitio web: [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2077-21612008000100003&lang=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-21612008000100003&lang=es)
- Blanco, M. (2000). *Nuevos Desafíos en la Gestión de Recurso Humanos*. 23 de noviembre 2015, de Revista Ciencia y Cultura Sitio web: [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2077-33232000000200013&lang=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-33232000000200013&lang=es)
- Guerrero, C., Valverde, M., & Gorjup, M. (2013). *Un análisis de la gestión por competencias en la empresa española. De la teoría a la práctica*. 23 de noviembre 2015, de Contaduría y Administración Sitio web: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0186-10422013000100011&lang=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422013000100011&lang=es)
- Freire, M., & Mejía, D. (2014). *Diseño de un Modelo de Selección y Evaluación por competencias dirigido al área administrativa de Industrial Pesquera Santa Priscila*. (Tesis de Maestría). Escuela Superior Politécnica del Litoral, Guayaquil.