

CENTRO UNIVERSITARIO TECNOLÓGICO

CEUTEC

FACULTAD DE PREGRADO

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

PROYECTO DE FACTIBILIDAD TIPO CONSULTORÍA BASADO EN LA
IMPLEMENTACIÓN DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LA EMPRESA CLÍNICA
MÉDICA CRISTIANA DE LA IGLESIA DE DIOS

SUSTENTADO POR

SCARLET MICHELLE BANEGAS MEJIA - 61551045

NORMA JOSSELIN OVIEDO GONZÁLEZ - 616111473

KATHERINE HAYDEE POSADAS MUÑOZ - 61521262

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA

SAN PEDRO SULA

HONDURAS, C.A.

JULIO, 2020

CENTRO UNIVERSITARIO TECNOLÓGICO
CEUTEC

LICENCIATURA DE PSICOLOGÍA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVE REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

VICERRECTORA ACADÉMICA CEUTEC

DINA ELIZABETH VENTURA DÍAZ

DIRECTORA ACADÉMICA CEUTEC

IRIS GABRIELA GONZALES ORTEGA

SAN PEDRO SULA

HONDURAS, C.A.

JULIO, 2020

**PROYECTO DE FACTIBILIDAD TIPO CONSULTORÍA BASADO EN LA
IMPLEMENTACIÓN DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LA
EMPRESA CLÍNICA MÉDICA CRISTIANA DE LA IGLESIA DE DIOS**

TRABAJO PRESENTADO EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS
EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE:

LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA

ASESOR:

NESTOR FARID ARIAS PEREZ

TERNA EXAMINADORA:

NESTOR FARID ARIAS PEREZ

DAX MARCELL PAX BETANCOURT

ALLANG RODRIGUEZ

MIRIAM GISSELLE SORTO EURAQUE

SAN PEDRO SULA

HONDURAS, C.A.

JULIO, 2020

DEDICATORIA

1. Dedico mi trabajo a mis queridos padres, Francisco y Vivian, ustedes han sido mis mayores animadores. También a mis hermanas Marleny y Grace, que me enseñaron a enfrentar los imprevistos de la vida de frente y con una sonrisa.

Scarlet Michelle Banegas Mejía

2. Dedico el presente proyecto a mi madre Haydee, por motivarme día a día a seguir adelante. Por su constante apoyo, amor y consejos que me impulsaron a vencer todos los obstáculos que se me presentaron a lo largo de esta gran aventura.

Katherine Haydee Posadas Muñoz

3. Dedico el presente trabajo a Dios en primera instancia, por ser siempre esa roca y sustento a lo largo de este camino. A mis padres, Herminio y Norma Oviedo, por ser siempre soporte durante mi carrera y brindarme un mundo lleno de oportunidades. A mi hermana Victoria Oviedo, por ser mi modelo a seguir e inspirarme en el ámbito profesional. A Juan Murillo, por motivarme a ser una mejor versión de mí y dar siempre la milla extra.

Norma Josselin Oviedo González

AGRADECIMIENTOS

1. Agradezco a todas las personas cuya asistencia fue un hito en la realización de este proyecto y con las que he tenido el placer de trabajar de forma estrecha durante esta aventura llamada vida. También a Dios por darme la fuerza, el conocimiento, la habilidad y la oportunidad de emprender este estudio y de perseverar y completarlo satisfactoriamente. Sin su bendición, este logro no hubiera sido posible.

Scarlet Michelle Banegas Mejía

2. Agradezco a Dios por brindarme la sabiduría y la fuerza para culminar mis estudios. Agradezco a mi familia y amigos por su apoyo incondicional y palabras de ánimo a lo largo de esta experiencia. Por último, agradezco a los catedráticos por compartir su conocimiento y por impulsarme a ser mejor persona con cada una de sus enseñanzas.

Katherine Haydee Posadas Muñoz

3. Agradezco a Dios por su fidelidad reflejada en mi vida, por darme fuerzas, sabiduría, y entendimiento durante todo este tiempo. Un agradecimiento especial a mi padre, Herminio Oviedo, por ser pieza fundamental y apoyo incondicional durante esta etapa. A mis catedráticos y mentores por compartirme sus conocimientos a lo largo de la carrera.

Norma Josselin Oviedo González

RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio de prefactibilidad se desarrolla en la Clínica Médica Cristiana de la Iglesia de Dios, un programa médico sin fines de lucro que busca dar respuesta a la necesidad de salud de los más pobres y necesitados. Ubicada en la colonia La Unión 31 calle, 8 avenida de la ciudad de San Pedro Sula, la clínica cuenta con un número de 33 colaboradores de carácter permanente y más de 20 especialistas que prestan sus servicios externos médicos. Cuenta con un laboratorio clínico, una unidad de emergencias, quirófano donde se realizan cirugías generales, ginecológicas y ortopédicas, hospitalización, farmacia, ultrasonidos y un área para atenciones odontológicas.

Actualmente la Clínica Médica Cristiana no cuenta con una gestión de recursos humanos basada en competencias, lo que quiere decir que sigue un modelo tradicional. Esto representa una problemática para la gestión de la institución, ya que este modelo puede llegar a ser muy inflexible y no destaca el desarrollo y crecimiento profesional de los colaboradores. Los descriptores de puestos de la clínica se encuentran desactualizados, no solo careciendo de las competencias necesarias para los mismos, sino, además, incluyendo un número de funciones que no van de acuerdo con el rol o que pueden ser sintetizadas. Además de esto, no hay un proceso de evaluación de desempeño objetivo, ya que la institución carece de un formato oficial con el cual calificar el trabajo de sus colaboradores.

Para solucionar la problemática antes mencionada, se propone implementar un proceso de gestión por competencias desde cero; iniciando con la actualización de los descriptores de puestos, eliminando las funciones innecesarias al rol y realizando un formato de estos basado en las competencias que más acorde van al cargo. Además, con un glosario de competencias, se

pretende realizar un formato de evaluación de desempeño que permita que los colaboradores sean calificados por los niveles de competencias asociados a los puestos para los cuales fueron contratados, con el fin de promover una evaluación más objetiva y que busque el crecimiento profesional de los recursos humanos.

ÍNDICE

| | |
|--|--------|
| DEDICATORIA | I |
| AGRADECIMIENTOS | II |
| RESUMEN EJECUTIVO..... | III |
| GLOSARIO | VIII |
| CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN..... | - 1 - |
| CAPÍTULO II PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | - 3 - |
| 2.1 Antecedentes | - 3 - |
| 2.2 Enunciado del problema | - 6 - |
| 2.3 Justificación | - 7 - |
| CAPÍTULO III Objetivos..... | - 8 - |
| 3.1 Objetivo General | - 8 - |
| 3.2 Objetivos Específicos | - 8 - |
| CAPÍTULO IV MARCO TEÓRICO | - 10 - |
| 4.1 Gestión por competencias | - 10 - |
| 4.2 Descripción y Análisis de puesto. | - 14 - |
| 4.3 Selección de personal por competencias..... | - 17 - |
| 4.4 Evaluación de desempeño por competencias | - 22 - |
| CAPÍTULO V METODOLOGÍA..... | - 24 - |

| | | |
|---|--|--------|
| 5.1 | Enfoque y Métodos | - 24 - |
| 5.2 | Población y Muestra | - 24 - |
| 5.3 | Técnicas e instrumentos aplicados | - 24 - |
| 5.3.1 | Técnicas | - 25 - |
| 5.3.2 | Instrumentos..... | - 26 - |
| 5.4 | Fuentes de Información..... | - 26 - |
| 5.4.1 | Fuente de información primaria | - 26 - |
| 5.4.2 | Fuente de información secundaria | - 27 - |
| 5.5 | Cronología de trabajo..... | - 28 - |
| CAPÍTULO VI RESULTADOS Y ANÁLISIS | | - 29 - |
| 6.1 | Diagnóstico Actual de Clínica Médica Cristiana | - 29 - |
| 6.2 | Resultados | - 31 - |
| 6.3 | Análisis Costo-Beneficio..... | - 34 - |
| 6.3.1 | Costo: | - 34 - |
| 6.3.2 | Beneficio: | - 35 - |
| CAPÍTULO VII CONCLUSIONES | | - 36 - |
| CAPÍTULO VIII RECOMENDACIONES | | - 37 - |
| CAPÍTULO IX BIBLIOGRAFÍA | | - 38 - |
| CAPÍTULO X ANEXOS..... | | - 41 - |
| 10.1 | Anexo No. 1 Organigrama..... | - 41 - |

| | | |
|---------|---|---------|
| 10.2 | Anexo No. 2 Descriptores de puesto | - 42 - |
| 10.2.1 | Director | - 42 - |
| 10.2.2 | Gerencia administrativa | - 49 - |
| 10.2.3 | Asistente administrativo..... | - 55 - |
| 10.2.4 | Gerencia de Recursos Humanos | - 60 - |
| 10.2.5 | Auditor y Contador | - 68 - |
| 10.2.6 | Auxiliar de contabilidad..... | - 73 - |
| 10.2.7 | Jefatura de enfermería..... | - 77 - |
| 10.2.8 | Auxiliar de enfermería | - 83 - |
| | | - 88 - |
| 10.2.9 | Auxiliar de Enfermería para consulta externa | - 88 - |
| 10.2.10 | Auxiliar de Enfermería con adiestramiento como circulante e instrumentista- | 93 - |
| 10.2.11 | Ayudante de Hospital y Comodín | - 98 - |
| 10.2.12 | Farmacia | - 103 - |
| | | - 108 - |
| 10.2.13 | Auxiliar Administrativo en Farmacia..... | - 108 - |
| 10.2.14 | Call Center | - 113 - |
| 10.2.15 | Servicio al cliente | - 118 - |
| 10.2.16 | Recepción | - 123 - |
| 10.2.17 | Jefatura de Laboratorio | - 127 - |

| | |
|---|---------|
| 10.2.18 Técnico de laboratorio | - 132 - |
| 10.2.19 Cajero..... | - 137 - |
| 10.2.20 Auxiliar de Limpieza | - 142 - |
| 10.2.21 Auxiliar de Limpieza II | - 147 - |
| 10.2.22 Auxiliar de Cocina, Lavandería y Limpieza..... | - 152 - |
| 10.2.23 Asistente de Odontología..... | - 157 - |
| 10.3 Anexo No. 03 Formatos de Evaluación de Desempeño | - 162 - |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|------------------|--------|
| Tabla 5. 1 | - 28 - |
| Tabla 6. 1 | - 30 - |
| Tabla 6. 2 | - 34 - |

GLOSARIO

Análisis de Puesto: Procedimiento a través del cual se determinan los deberes y las responsabilidades de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlas (Dessler, 2001).

Competencias: Características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo (Alles, Diccionario de competencias. Competencias cardinales, 2009).

Descriptor de puesto: Es una herramienta que enuncia las tareas o responsabilidades que conforman los puestos y lo que lo hace distinto a todos los demás puestos que existen en la organización.(Chiavenato, 2007) .

Entrevista basada en competencias: la entrevista es la herramienta por excelencia en la selección de personal; y es uno de los factores que más debe tener influencia en una decisión final respecto de la aceptación de un candidato; debe tener una metodología basada en el análisis de competencias y comportamientos (Sinisterra, 2002).

Evaluación de desempeño: Proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan (AEC, 2019).

Puesto: conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal (Valenzuela & Micaela Ortiz, 2004).

Selección de personal: aquella actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar con carácter predictivo las características personales de un conjunto de sujetos a los

que se denomina candidatos, que les diferencia de otros, y les hace más idóneos, más aptos o más cercanos a un conjunto de características y capacidades determinadas de antemano como requisitos críticos para el desempeño eficaz y eficiente de una cierta tarea profesional (Ansorena, 2007, p. 19).

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

En la actualidad la gestión del recurso humano ha sido objeto de cambios sustanciales que la convierten en el pilar de las organizaciones; en las que el factor humano en sus diferentes dimensiones es la pieza principal de las empresas. Es por lo que múltiples empresas han utilizado un modelo de gestión basado en competencias ya que su objetivo principal es asegurar que las personas asignadas a las diferentes actividades sean las más adecuadas para esa función, puesto que alinean e integran el trabajo de las personas con la estrategia y los resultados esperados por la organización. (Peçanha, 2020)

Con el propósito de tener un mejor rendimiento, la Clínica Médica Cristiana de la iglesia de Dios tiene la disponibilidad de realizar cambios que sean necesarios para su mejoramiento continuo, por lo que se presentará una propuesta de un Modelo de Gestión basado en competencias debido a las necesidades y proyección de crecimiento de la clínica. Para obtener la información pertinente se realizarán actividades como ser: entrevistas con la Gerente de Recursos Humanos, revisión de documentos, análisis de información proporcionada por la empresa y asesoramiento de un experto.

En el primer capítulo se hace una breve descripción acerca de algunos aspectos importantes que se debe conocer sobre el Proyecto de Factibilidad tipo consultoría de la Clínica Médica Cristiana de la Iglesia de Dios tales como los antecedentes, filosofía empresarial en la que constan la misión y visión, enunciado del problema y su justificación.

En el segundo capítulo introducimos los conceptos referentes al tema, donde se explica y se expone la importancia de la naturaleza del proyecto; se brinda información detallada sobre el método utilizado para realizar la consultoría y las técnicas e instrumentos aplicados.

En el tercer capítulo se explica a detalle, por cada uno de los objetivos específicos, cuál fue el procedimiento a seguir, los resultados obtenidos y las propuestas definidas, es decir se describe el trabajo realizado. Adicionalmente se incluye un análisis FODA específicamente en la parte de la propuesta y un análisis de costo beneficio en donde se pretende mostrar las pérdidas que tiene la clínica al no implementar nuestras sugerencias.

En el cuarto y quinto capítulo se concluye con las conclusiones y recomendaciones. Con los datos recogidos de esta investigación, se presentará la propuesta, de manera que su correcta implementación resulte en mejoras en la actividad económica, la productividad y la rentabilidad de la empresa.

CAPÍTULO II PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Antecedentes

Investigaciones durante los últimos años han validado la efectividad de realizar una gestión de recursos humanos basada en competencias.

En Centro América, el tema ha despertado mucho interés tal como lo muestra el estudio realizado por Kinberly Marina Yusely Púm Miranda llamado “COMPETENCIAS LABORALES Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO” en la Universidad RAFAEL LANDÍVAR ubicada en Guatemala. Los resultados de tal investigación indican que la creación de instrumentos de evaluación basados en competencias está vinculados a un desempeño laboral eficiente, generando un mayor cumplimiento de logros (Púm, 2018).

A nivel nacional, la investigación “PERFIL DEL TALENTO HUMANO QUE REQUIERE EL SISTEMA BANCARIO NACIONAL: ÁREA SERVICIO AL CLIENTE” realizada en la Universidad Autónoma de Honduras, sede Ciudad Universitaria, por la Master Seidy Lizeth Brevé Salgado concluye que en la actualidad las competencias son la base para gestionar y guiar al recurso humano de manera exitosa (Salgado, 2014).

La capital industrial de Honduras también ha sido base de estudios sobre gestión por competencias. Los egresados de postgrado de Unitec, Noel Varela Izquierdo y Juan Jacobo Paredes Heller, comparten los resultados de su investigación “DISEÑO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO AL PERSONAL DE VENTAS DE SIMPLEX GROUP HONDURAS”, expresando la importancia de las evaluaciones de desempeño basadas en competencias para indicar la posición actual de los colaboradores y estimular el crecimiento profesional de los mismos (Izquierdo & Paredes, 2013).

Clínica Médica Cristiana de la Iglesia de Dios (CMC)

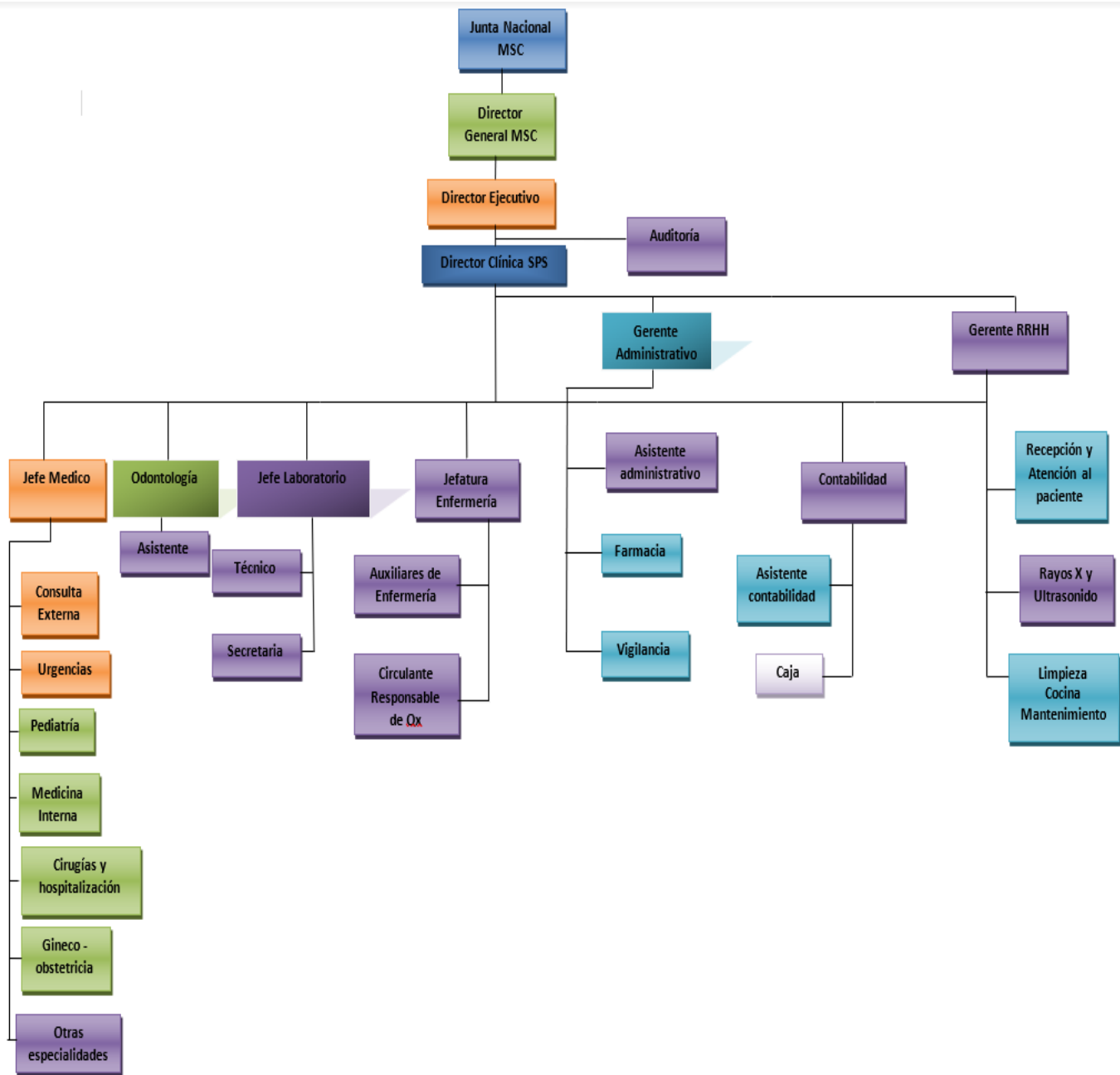
La primera Clínica Médica Cristiana de la Iglesia de Dios, nace en agosto de 1985 como un programa médico, sin fines de lucro y en respuesta a la necesidad de salud de los más pobres y necesitados, en especial, de la familia pastoral en Honduras. Esta primera clínica fue fundada por el Dr. Román Cruz y en sus inicios no contó con una sede principal, sino que fue hasta en el año de 1990, que oficialmente se establece en una casa rentada de la col. Monte Fresco del municipio de San Pedro Sula, Cortés, la primera Clínica Médica Cristiana que incluyó una pequeña farmacia, iniciando con un número de tres personas para su manejo.

En la actualidad cuenta con una infraestructura propia, con un número de 33 colaboradores de carácter permanente y más de veinte especialistas que prestan sus servicios externos médicos, se atiende medicina general a través de la consulta externa, además de lo anterior, cuenta con especialistas en Ginecología y Obstetricia, Pediatría, cuenta con un laboratorio clínico, una unidad de emergencias, quirófano donde se realizan cirugías generales, ginecológicas y ortopédicas, hospitalización, farmacia, ultrasonidos y un área para atenciones odontológicas.

La mayor demanda que se presenta en la Clínica Médica, se puede decir de manera categórica que es la de consulta general, venta de medicamentos y análisis de laboratorio clínico. Sin embargo, el área hospitalaria ha incrementado su demanda, se presentan otros casos, como partos y cirugías que también son atendidos oportunamente. La clínica está ubicada en la colonia La Unión 31 calle, 8 avenida de la ciudad de San Pedro Sula.

Organigrama

Figura 1



Misión

Brindar a los pacientes un servicio médico cristiano especializado de excelente calidad a través de una atención personalizada y profesional que contribuya a preservar la salud integral, con la fe en Jesucristo y el dinamismo, dedicación y entusiasmo del recurso humano calificado. Asimismo, ser una fuente de apoyo y de servicio al auxilio inmediato del cuerpo ministerial de la Iglesia de Dios activa en el ministerio (Clinica Medica Cristiana/MSC Iglesia de Dios HN, 1985).

Visión

Constituirnos en el centro médico cristiano de atención medica general y de especialidades con enfoque a los servicios materno infantil, siendo accesible para la mayoría de la población, presentando a Jesucristo como la única alternativa para el bienestar integral del individuo (Clinica Medica Cristiana/MSC Iglesia de Dios HN, 1985).

2.2 Enunciado del problema

La Clínica Médica Cristiana de la Iglesia de Dios (CMC) cuenta con 35 años de servicio en la ciudad de San Pedro Sula. Sin embargo, la clínica actualmente no cuenta con un formato de evaluación de desempeño para valorar la práctica del cargo de sus colaboradores y por ende no tienen un proceso bajo el que basarse para calificar el trabajo de estos. La falta de un formato de evaluación es la problemática inicial a la que se enfrenta la clínica. No obstante, al revisar los descriptores de puesto con los que cuenta la clínica, se puede evidenciar que estos están realizados de manera tradicional y no incluyen las competencias cardinales ni específicas de los cargos. Esto significa para la empresa un modelo tradicional que es muy inflexible y en el cual no se le permite destacar al colaborador por sus habilidades, sino que por sus resultados

solamente, deteniendo su desarrollo y crecimiento profesional dentro de la organización y por ende afectando su desempeño general.

2.3 Justificación

Las áreas administrativas de Clínica Médica Cristiana están conscientes que su personal es el recurso más importante y la inversión más grande que tienen el privilegio de administrar, por lo cual, se debe de manejar de la forma más eficiente para tener un buen desarrollo dentro de la empresa.

Al implementar un proceso de gestión por competencias se espera una comprensión de las necesidades que deben alcanzarse en cada puesto y un planteamiento que utilizar para dirigir y desarrollar a las personas a poder garantizar su logro. Además, un modelo basado en competencias puede influir en la motivación de los colaboradores, ya que tendrán mejor conocimiento sobre las áreas puntuales de mejora gracias a evaluaciones de desempeño más objetivas.

De igual forma con los descriptores de puestos actualizados la clínica se asegurará que su personal está haciendo su trabajo de la mejor manera posible y que cada colaborador se encuentre óptimamente calificado, ya que estos nos darán como resultado un proceso de selección de personal donde se hagan las preguntas acertadas para los requisitos del rol que se busca. Además, siguiendo un proceso de selección por competencias, es posible que la organización pueda predecir el desempeño del colaborador.

Con las evaluaciones de desempeño basadas en competencias la empresa podrá conocer los resultados de los trabajos realizados y contar con una valoración integral del cumplimiento de

sus metas. Así como también la posibilidad de una herramienta que informe a los colaboradores las áreas de oportunidad, por medio de una retroalimentación de ambas vías, que le permita mejorar.

CAPÍTULO III OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

Desarrollar un plan de factibilidad tipo consultoría con la “Clínica Médica Cristiana,” con el fin de facilitar el proceso de recursos humanos basados en competencias.

3.2 Objetivos Específicos

- 3.2.1 Desarrollar una actualización de los descriptores de puestos para cada cargo basado en competencias.
- 3.2.2 Implementar un glosario con el propósito de facilitar la comprensión de los niveles de competencias en los procesos de selección de personal.
- 3.2.3 Crear un formato de evaluación de desempeño para los puestos administrativos basado en competencias que posibilite la valoración de los colaboradores dentro de la organización.

CAPÍTULO IV MARCO TEÓRICO

4.1 Gestión por competencias

Gestión por Competencias es la herramienta que permite flexibilizar a la organización mediante un proceso de integración entre las dimensiones organizacionales considerando la gestión de las personas como principal arista en el proceso de cambio de las empresas y a la creación de ventajas competitivas de la organización. La instalación de un modelo de Gestión por Competencias supone entre otras cosas, un cambio cultural en cuanto a cómo la empresa valora el conocimiento (lo capta, selecciona, organiza, distingue y presenta) y le da importancia a aprender de su propia experiencia y a focalizarse en adquirir, almacenar y utilizar el conocimiento para resolver problemas y aumentar la inteligencia y adaptabilidad de la empresa Delgado Martínez, (2001).

La Gestión por Competencias es, en definitiva, una herramienta indispensable para la gestión de los activos intangibles que generan valor a través sus conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí, que permiten desempeños satisfactorios de una la organización; sus recursos humanos. La Gestión por Competencias es un proceso o conjunto de ellos que permiten que el capital humano de una organización aumente de forma significativa su satisfacción y comprometimiento con la organización, mediante su gestión de forma eficiente, con el objetivo final de generar ventajas verdaderamente competitivas (García Dousat, Reyes Jardinez, & Javier Carballo, 2009).

De acuerdo con lo expuesto por Humberto Quezada Martínez en Competencias laborales: la puesta en valor del capital humano, el término competencia fue utilizado por David McClelland hace unos 30 años. A través de sus investigaciones McClelland demostró que las

evaluaciones y tests tradicionales que decían predecir el desempeño exitoso, eran insuficientes (Capuano, 2004). Según McClelland: “Competencia es la capacidad de desarrollar eficazmente un trabajo, utilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios, así como los atributos que faciliten solucionar situaciones contingentes y problemas”.

“La gestión por competencias es una técnica de recursos humanos que tiene sus antecedentes en los estudios del comportamiento humano en el campo de la psicología” (Dávalos et al., 2013). La justificación de gestionar los recursos humanos por competencias, desde el punto de vista de Pereda y Berrocal (1999), es porque le permite a la dirección de recursos humanos centrarse en las características de las personas que requiere a corto, medio y largo plazos para poder hacer frente a los cambios como consecuencia de la evolución de los negocios. Esto es, los procesos de selección para muchas organizaciones van más allá de tomar en cuenta un currículo; ahora, los individuos que se pretende contratar necesariamente deben presentar comportamientos que son tomados en cuenta en tareas relevantes dentro de la organización por los evaluadores de selección de recursos humanos (Dávalos et al., 2013).

Para que una persona muestre las competencias incluidas en los perfiles requeridos (por su trabajo o por las situaciones personales que afronta), es necesaria la presencia y conjunción de los siguientes elementos (Capuano, 2004).

- Saber: Conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos concernientes a la competencia. Pueden ser de carácter técnico (orientados a la realización de tareas) y de carácter social (orientados a las relaciones interpersonales).
- Saber hacer: Conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas (para realizar tareas diversas, por ejemplo, hacer una pared de ladrillos), habilidades sociales (para relacionarnos con los demás como trabajar en equipo), habilidades cognitivas (para procesar la información que nos llega y que debemos utilizar para analizar situaciones o resolver problemas).
- Saber estar: Conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social (cultura, normas, etc.). En un sentido amplio, se trata de tener en cuenta nuestros valores, creencias y actitudes en tanto elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado.
- Querer hacer: Conjunto de aspectos relacionados con la motivación responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se trata de factores de carácter interno (motivación por ser competente, identificación con la tarea, etc.) y/o externo (dinero extra, días libres, beneficios sociales, etc.) a la persona, que determinan que ésta se esfuerce o no por mostrar una competencia determinada.

- Poder Hacer: Implica un conjunto de factores relacionados con:
 - El punto de vista individual: la capacidad personal, las aptitudes y rasgos personales, se contemplan aquí como potencialidades de la persona, como variables que pueden aportar información respecto a la facilidad con que alguien mostrará un comportamiento determinado, o sobre su potencial de aprendizaje.
 - El punto de vista situacional: el grado de “favorabilidad” del medio.
Diferentes situaciones pueden marcar distintos grados de dificultad para mostrar un comportamiento dado; por ejemplo, la presencia de un grupo que nos “presiona”, la interacción con un jefe autoritario u ocupar un nivel jerárquico.

Pero ¿cómo se pueden clasificar las competencias? Existen diversas teorías para su clasificación, aunque la que se presenta a continuación es la que más se ajusta a la compleja tarea de evaluarlas. Existen dos grandes grupos de competencias (Capuano, 2004).

Visibles

- Destrezas: Manera en que una persona realiza sus tareas.
- Conocimientos: Información que una persona posee sobre áreas específicas.

No visibles

- Concepto de uno mismo: Actitudes, valores o imagen propia de una persona.
- Rasgos de la personalidad: Es el núcleo de la personalidad más difícil de detectar

El desarrollo de los procesos de organización y la búsqueda de nuevas perspectivas para asegurar una buena gestión (que es basado en criterios de calidad, eficiencia, eficacia y

productividad, satisfacción, coherencia y consistencia, y compromiso y participación individual y colectivo) han dado lugar a estrategias o modelos de gestión para tratar de asegurar un mejor desarrollo organizacional (Tejada Zabaleta, 2011).

El sistema de gestión por competencias indefectiblemente ha de estar bien conectado con las estrategias y los objetivos últimos de la organización. A partir de los planes y objetivos definidos, es posible abordar el siguiente paso de una gestión por competencias, que es el establecimiento de las capacidades organizativas o funcionalidades humanas requeridas para los logros deseados (Lopez, 2010).

Tales capacidades son, por tanto, los aspectos que una organización debe saber hacer colectivamente para que la estrategia sea una realidad; y se descomponen en los siguientes elementos:

- Forma de organizarse (estructura)
- Realización del trabajo (proceso)
- Recursos necesarios (activos)
- Hábitos de conducta requeridos (competencias)

4.2 Descripción y Análisis de puesto.

La descripción de puestos es una herramienta fundamental en el proceso de reclutamiento de personas, especialmente cuando se necesita plasmar requisitos, funciones, habilidades y competencias específicas que se solicita para determinada plaza. Chiavenato menciona que la descripción de puesto presenta los aspectos intrínsecos y extrínsecos del puesto, siendo lo más importante la información que se solicita ya que plantea los requisitos y características que la persona quien ocupe el cargo deba tener de forma que el proceso sea filtrado en base a los requerimientos necesarios. (Chiavenato, 2007)

Cada cargo en una compañía es importante y clave para el funcionamiento oportuno de la misma, ya que cumplen diversas tareas dentro de su área asignada y logran así conformarse como una organización. Las organizaciones buscan lograr alcanzar metas u objetivos con un fin determinado, por lo tanto, es fundamental que cada persona que contribuye a este propósito conozca bien en qué consiste y cuál es su papel dentro de ella. Chiavenato explica que para tener una fácil comprensión de un puesto es necesario describirlo.

Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos en la organización. Asimismo, su descripción es la relación de las responsabilidades y tareas del puesto (Chiavenato, 2007).

El objetivo final del análisis del puesto radica en aumentar la productividad y mejorar el desempeño (García, 2017).

Valenzuela y Ortiz (2004) explican que la descripción y análisis de puesto son el punto de partida a actividades básicas de la administración de personal convirtiéndose en base fundamental de los procesos organizacionales y que debido a que se necesita realizar un análisis es el psicólogo quien tiene un papel muy destacado al momento de obtener la información.

Según los propuestos establecidos por Valenzuela y Ortiz es de suma importancia el rol de la psicología debido a la capacitación que sus profesionales tienen de examinar detalladamente un proceso y cómo buscan descomponerlo para poder estudiar sus componentes y mecanismos.

El análisis de puestos suministra un resumen de sus deberes y responsabilidades en relación con otros puestos, los conocimientos y habilidades necesarias y las condiciones de trabajo en las que se realiza. Se desarrolla en tres ocasiones, cuando se funda la organización y se inicia un programa de análisis de puestos por primera vez, cuando se crean nuevos puestos de trabajo y, por último, cuando debido a los avances tecnológicos se transforman de forma importante los puestos de trabajo. Siempre se ejecuta después de haberse diseñado el puesto y cuando se está realizando el trabajo (Valenzuela & Micaela Ortiz, 2004).

Álvaro de Ansorena Cao (1996) explica que el saber qué y dónde se busca es fundamental en el proceso de selección y es algo que se debe tener en consideración al momento de diseñar y desarrollar la descripción, pues la idea es crear un perfil explícito que permita encontrar la persona indicada (Ansorena, 1996).

El Análisis y descripción de puestos de trabajo, en cualquiera de sus tres acepciones principales: campo de conocimiento, conjunto de métodos y técnicas y resultado de un proceso, es un medio básico de gestión de empresas y organizaciones. El Análisis y descripción de puestos de trabajo es clave en el diseño y adecuación de la estructura, de ahí la paradoja entre su importancia teórica y potencial y su insuficiente utilización. Sin embargo, «tales procedimientos han sido utilizados durante décadas, se siguen utilizando hoy y, sin duda, se seguirán utilizando por algunas organizaciones. Tal uso continuado, aunque lejos de ser universal, probablemente

supone una prueba del hecho de que resulta útil para conseguir determinados objetivos» (Rios, 1995).

4.3 Selección de personal por competencias

El concepto de “Competencia” fue planteado inicialmente por David McClelland en 1973, como una reacción ante la insatisfacción con las medidas tradicionales utilizadas para predecir el rendimiento en el trabajo: “Los tests académicos de aptitud tradicionales y los tests de conocimientos, al igual que las notas escolares y las credenciales: No predicen el rendimiento en pruebas o el éxito en la vida y a menudo están sesgados en contra de las minorías, las mujeres, y las personas de los niveles socioeconómicos más bajos” (McClelland, 1973).

Esto lo condujo a buscar otras variables, a las que llamó “Competencias”, que permitiesen una mejor predicción del rendimiento laboral. La introducción del concepto de Competencias significó para la psicología, al menos en el contexto laboral, una revisión de la manera en que se entienden las variables y sus formas de evaluación.

La teoría de Competencias se constituye por lo tanto en una metodología que permite al área de gestión humana y desde ella a sus procesos: diseño de cargos, reclutamiento, selección, gestión del desempeño, capacitación y desarrollo, entre otros contribuir al logro de los objetivos organizacionales, constituyéndose así en una estrategia fundamental para la organización (Gallego, 2000).

En la actualidad distintas organizaciones atraviesan profundos cambios por causa de las alteraciones que también se producen en su entorno que los rodea, por lo tanto, obligan a estas a

replantear sus estrategias tanto internas como externas y por consiguiente su modo de gestionar a su personal. Por esta razón, las empresas adoptan la gestión por competencias, que busca desarrollar en los trabajadores los comportamientos de alto rendimiento que garanticen el éxito en la realización de sus tareas (Gumucio, 2010).

La selección de personal para cualquier nivel dentro de la organización no está regida por leyes o normas de tipo legal, por lo cual queda a criterio de la organización como decidirá proceder, por otra parte, el sentido común indica que es conveniente seleccionar a la mejor persona para cada puesto (Alles, Preselección y Selección , 2006).

No se trata de seleccionar a la mejor persona posible, sino a la mejor persona en relación con el puesto a ocupar. El objetivo es elegir al candidato más adecuado para la vacante, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación.

Centrándonos en el momento actual, cuando hablamos de “selección de personas”, nos referimos al conjunto de actividades encaminadas a la recogida de datos relevantes, intercambio de información y subsiguiente evaluación de la idoneidad de los candidatos aspirantes a los puestos de trabajo a cubrir. Ello va a implicar un análisis cuidadoso sobre la adecuación de la persona al puesto para el que se va a seleccionar (Corral, 2007).

Como lo establece Martha Alles, el proceso comienza tras la necesidad de cubrir un puesto. Al surgir la vacante se debe de seguir una serie de 20 pasos para llevar un proceso completo de selección de personal. Dichos pasos son los siguientes: Necesidad de cubrir una posición, solicitud de personal, revisión de la descripción del puesto, recolección de información sobre el perfil requerido, análisis sobre eventuales candidatos internos, decisión sobre realizar búsqueda interna o no, definición de las fuentes de reclutamiento, recepción de candidaturas,

primera revisión de antecedentes, entrevistas (1 o 2 rondas), evaluaciones específicas y psicológicas, formación de candidaturas, confección de informes sobre finalistas, presentación de finalistas al cliente interno, selección de finalista por el cliente interno, negociación, oferta por escrito, comunicación a postulantes fuera del proceso, proceso de admisión y finalmente inducción (Alles, Preselección y Selección , 2006).

Es importante considerar que la selección de personal no está aislada de la gestión del personal, sino que esta función es una parte complementaria de otros subsistemas de administración de recursos humanos, como la planificación de personal, la selección, la capacitación, el desarrollo y la auditoría y los sistemas de información (Gumucio, 2010).

Para llevar a cabo esta tarea, las empresas se abocan a una serie de pasos que incluyen entrevistas psicológicas, pruebas psicométricas, verificación de referencias, análisis de currículum vitae, etc.

Aclarando que la selección de personal basada en competencias se diferencia del proceso de selección tradicional por los métodos que utiliza, no por los pasos que sigue (Gumucio, 2010).

A continuación, se mostrará los efectos o resultados beneficiosos, según (Corral, 2007) que se encuentran al utilizar una selección de personal por competencias en una organización.

- Mejores resultados. El colaborador más productivo suele ser el doble de productivo que el menos productivo.
- Reducción del tiempo de formación. A medida que la capacitación se vuelve más complicada y la velocidad a la que un individuo puede aprender un nuevo trabajo se

vuelve más importante. Algunas personas realizan las nuevas tareas rápidamente y se vuelven productivas mucho más rápido que otras.

- Mejor utilización de la capacitación y el entrenamiento proporcionado por el jefe.
El jefe a menudo dedica mucho tiempo a llevar a los colaboradores de bajo rendimiento a los niveles de rendimiento mínimos. Cuando todos los miembros de un equipo alcanzan los niveles de rendimiento, el gerente puede entonces dedicar el tiempo para que varios colaboradores puedan alcanzar los niveles más altos de productividad. La mayoría de los gerentes prefieren usar su tiempo con estos últimos. Las personas que trabajan a niveles significativamente superiores al mínimo requerido tienen un mayor sentido de logro, autoestima y suelen ser mejor recompensados.
- Menor rotación de personal. Muchas organizaciones no se dan cuenta de los costos reales que implica contratar y capacitar a un nuevo colaborador. Hay que tener en cuenta varios tipos de gastos, entre ellos el tiempo de los especialistas y gerentes de recursos humanos, los anuncios, los problemas de funcionamiento sin que el colaborador esté en el puesto (trabajo extra de otros colaboradores, pérdida de ventas, servicio de atención al cliente de baja calidad), la capacitación y la menor productividad durante la incorporación.
- Más tiempo para dirigir. Además de la capacitación, un gerente debe planificar, organizar y controlar los diferentes elementos de su responsabilidad. Esto se hace más difícil cuando tiene que pasar mucho tiempo "apagando incendios" causados por colaboradores incompetentes. Los gerentes suelen pasar el 60 por ciento de su tiempo tratando asuntos que tienen que ver con el 5 o el 10 por ciento de las personas de sus equipos.

La actividad de reclutamiento y selección implica tareas tan importantes como vender bien la empresa, realizar entrevistas efectivas y tomar decisiones de selección de alta calidad

La función de contratación menciona (Gallego, 2000), tiene por objetivo lograr lo siguiente:

- Dar una respuesta ágil a las necesidades de la empresa en función de los perfiles profesionales demandados.
- Predecir con exactitud el éxito de una persona en su desarrollo profesional, logrando su buena integración, rendimiento, eficiencia y satisfacción en el desempeño de su cargo y el desarrollo de su carrera que la Organización está dispuesta a proporcionarle.
- Establecer criterios de selección sobre la base de los cuales se puedan realizar pruebas y entrevistas destinadas a detectar las competencias de los candidatos, de modo que puedan obtener su perfil de competencia y garantizar un mejor resultado de la selección.
- Diseñar pruebas técnicas centradas en la evaluación de los candidatos.
- Conocer las acciones formativas complementarias a realizar para asegurar la correcta adecuación del candidato al puesto.

En resumen, la selección de personal basada en competencias representa un proceso clave e imprescindible dentro de las organizaciones, ya que supone la principal fuente de entrada y movimientos internos de profesionales dentro de la Organización. Por esta razón, todas las empresas deben realizar esta función, ya sea de forma interna o externa, dándole la importancia que requiere su gestión.

4.4 Evaluación de desempeño por competencias

Para el buen desarrollo empresarial, y de las funciones establecidas en las organizaciones es indispensable contar con un talento humano capacitado y adecuado. Para poder que ésta cuenten con un equipo de personas competentes que genere valor en el logro de los resultados corporativos, se hace necesario desarrollar mecanismos capaces de reconocer, acompañar y orientar al recurso humano en el desarrollo laboral (Alveiro, 2009).

Alveiro (2009) afirma que es por lo anterior, que se ha visto la necesidad en las organizaciones de crear un método que de la posibilidad de definir metas y desarrollar competencias (conocimientos, habilidades y actitudes que facilitan un desempeño exitoso), que contribuyan a una mayor productividad y liderazgo, y que a su vez las haga unas organizaciones más competitivas y esto se logra a través de la Evaluación del Desempeño.

Según Capuano (2004), el aprovechamiento y potencialización de las competencias del capital humano es el pilar fundamental del éxito de cualquier empresa. Por tal motivo, la evaluación de desempeño es una herramienta que debe ser bien utilizada porque de ella depende la concreción de las estrategias organizacionales.

La evaluación de desempeño por competencias constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del colaborador, poniendo énfasis en que cada persona no es competente para todas las tareas y no está igualmente interesada en todas las clases de tareas. Por tal motivo, la motivación que se le proporcione a cada persona influirá en el óptimo desarrollo de sus competencias (Capuano, 2004).

La mayor parte de los colaborador procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades, y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros

colaboradores deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar (Capuano, 2004).

Según Valdés-Padrón et al., (2014), las prácticas más frecuentes para la evaluación del desempeño de los trabajadores incluyen la utilización de matrices de: encuestas y entrevistas a empleadores, jefes de colectivo, entre otros. Estos métodos y técnicas en ocasiones carecen de objetividad y de la debida alineación a la estrategia, lo que limita las potencialidades que posee el proceso. El procedimiento de la evaluación del desempeño de los trabajadores desde el enfoque de competencias busca la alineación del nivel organizacional hasta el individual. Para esto da fuerza a la utilización de indicadores de desempeño que se despliegan desde el nivel estratégico y por los cuales se mide al trabajador.

El sistema a través de las competencias pretende ser coherente con el mercado interno de la empresa porque los títulos académicos y las consiguientes pruebas no son suficientes para explicar aquello de lo que es capaz de hacer una persona para que su trabajo sea sobresaliente (Dávalos et al., 2013).

Jimenez (2017) afirma que las evaluaciones del potencial por competencias al personal implementan programas de capacitación y entrenamiento por competencias e incentivan al personal en base a sus conocimientos, habilidades y cualidades, por lo tanto aplican la gestión por competencias, lo cual reflejan un crecimiento empresarial eficiente.

Se concluye entonces, que la evaluación del desempeño, se presenta en las organizaciones como un punto clave para la identificación de las competencias que presenta el personal, pues es a través de ésta que se puede identificar los aspectos más importantes y que generan impacto en el servicio y el desarrollo organizacional (Alveiro, 2009).

CAPÍTULO V METODOLOGÍA

5.1 Enfoque y Métodos

El enfoque que se aplicará en el presente trabajo es cualitativo. Es definida como “la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.” (Hernández Sampieri, Fernández-Collado, & Baptista Lucio, Similitudes y Diferencias entre los enfoques cuantitativo y cualitativo, 2006, pág. 16)

El enfoque cualitativo, a veces referido como investigación naturalista, fenomenológica, interpretativa o etnográfica, es una especie de “paraguas” en el cual se incluye una variedad de concepciones, visiones, técnicas y estudios no cuantitativos (Grinnell, 1997).

5.2 Población y Muestra

La población estudiada está compuesta por 33 colaboradores con una media de edad de 33 años, divididos en 23 puestos. De 33 colaboradores, 11 son de género masculino y 22 de género femenino; 3 de ellos cursan estudios universitarios y 5 ya culminaron sus estudios superiores, los demás colaboradores poseen diplomas de estudio que certifican sus conocimientos técnicos.

5.3 Técnicas e instrumentos aplicados

Se hará uso de un instrumento y dos técnicas, con el fin de obtener la información necesaria e importante para el análisis de este.

5.3.1 Técnicas

En la siguiente investigación se utilizarán dos técnicas para poder recolectar la información necesaria el cual está conformado por el análisis de documento y estudio de caso.

- Análisis de documento

Los datos son a menudo muy heterogéneos y provienen tanto de entrevistas (individuales y en grupo), como de observaciones directas, de documentos públicos o privados, de notas metodológicas, etc., cuya coherencia en la integración es indispensable para recomponer una visión de conjunto. Aunque todos los datos son importantes, se precisa de una cierta mirada crítica para distinguir los que van a constituir la fuente principal de la teorización de los que sólo aportan información complementaria o ilustran los primeros. (Amezcuca & Gálvez Toro, 2002)

- Estudio de caso

Esta técnica pone el énfasis en una persona, entidad, organización o movimiento. La idea es recopilar la mayor cantidad de información para crear un perfil lo más completo posible del objeto de estudio. La exploración es especialmente útil a la hora de generar teorías e implementar cambios en una organización. (OBS Business School , 2020)

Las técnicas cualitativas aportan un valor añadido a la gestión empresarial, pues suelen explorar aspectos a los que no acceden herramientas cuantitativas. Con este aporte, el análisis y la investigación adquieren una mayor complejidad. (OBS Business School , 2020)

5.3.2 Instrumentos

“Un instrumento de medición es un recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente” (Hernández Sampieri, Fernández-Collado, & Baptista Lucio, El proceso de la investigación cuantitativa, 2006)

- Entrevista/Video llamada

Es un modelo que propicia la integración dialéctica sujeto-objeto considerando las diversas interacciones entre la persona que investiga y lo investigado. Se busca comprender, mediante el análisis exhaustivo y profundo, el objeto de investigación dentro de un contexto único sin pretender generalizar los resultados. (Férrandez, 2001)

Se define por lo general como un diálogo y puede ser de diferentes clases: estructurada, semiestructurada, en profundidad o incluso informal.

5.4 Fuentes de Información

5.4.1 Fuente de información primaria

Este tipo de fuentes contienen información original es decir son de primera mano, son el resultado de ideas, conceptos, teorías y resultados de investigaciones. Contienen información directa antes de ser interpretada, o evaluado por otra persona. Las principales fuentes de información primaria son los libros, monografías, publicaciones periódicas, documentos oficiales o informe técnicos de instituciones públicas o privadas, tesis, trabajos presentados en conferencias o seminarios, testimonios de expertos, artículos periodísticos, videos documentales, foros (Maranto Rivera & González Fernández, 2015).

Para la recolección de datos de primera mano se obtuvo información de parte de la Gerente de Recursos Humanos de la clínica, Victoria Alejandra Oviedo.

5.4.2 Fuente de información secundaria

Este tipo de fuentes son las que ya han procesado información de una fuente primaria. El proceso de esta información se pudo dar por una interpretación, un análisis, así como la extracción y reorganización de la información de la fuente primaria (Maranto Rivera & González Fernández, 2015). Para el soporte de datos obtenidos de primera mano, se utilizó como fuente de segunda mano el manual de puestos de la clínica, documento de políticas internas, manual de higiene y seguridad y los descriptores de puesto realizados anteriormente.

5.5 Cronología de trabajo

Tabla 5. 1

Cronograma

| ACTIVIDADES DE PROYECTO DE GRADUACIÓN | | | | | | | | | | | | |
|---|--------|-----|---------|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| Actividades/Semanas | Fechas | | Semanas | | | | | | | | | |
| | SI | SF | S1 | S2 | S3 | S4 | S5 | S6 | S7 | S8 | S9 | S10 |
| Primer Parcial | S1 | S5 | | | | | | | | | | |
| Definición lineamientos | S2 | S2 | | | | | | | | | | |
| Formación de Grupos | S2 | S2 | | | | | | | | | | |
| Definición de PG | S3 | S3 | | | | | | | | | | |
| Establecimiento del primer contacto con Empresa (Zoom) | S3 | S3 | | | | | | | | | | |
| Definición Estructura de Informe | S3 | S3 | | | | | | | | | | |
| Redacción de Portada, Agradecimientos, Dedicatorios | S3 | S4 | | | | | | | | | | |
| Elaboración Objetivos | S3 | S4 | | | | | | | | | | |
| Elaboración Planteamiento de Problema | S3 | S4 | | | | | | | | | | |
| Corrección Primer Avance | S5 | S5 | | | | | | | | | | |
| Segundo Parcial | SI | SF | | | | | | | | | | |
| | S5 | S10 | | | | | | | | | | |
| Elaboración de Marco Teorico | S3 | S7 | | | | | | | | | | |
| Corrección Segundo Avance | S7 | S7 | | | | | | | | | | |
| Definición de Metodología y Proceso | S7 | S8 | | | | | | | | | | |
| Corrección Tercer Avance | S8 | S8 | | | | | | | | | | |
| Definición de Resultados y Análisis, Conclusiones y Recomendaciones | S9 | S10 | | | | | | | | | | |
| Corrección Cuarto Avance | S10 | S10 | | | | | | | | | | |
| Construcción de Bibliografía | S3 | S9 | | | | | | | | | | |
| Construcción y depuración de glosario de términos | S3 | S9 | | | | | | | | | | |

Este cuadro refleja la programación de los avances a presentar por semana.

CAPÍTULO VI RESULTADOS Y ANÁLISIS

6.1 Diagnóstico Actual de Clínica Médica Cristiana

El siguiente diagnóstico tuvo lugar a partir de las entrevistas realizadas y manuales diseñados previamente por la organización y se desarrolló para analizar la situación actual de Clínica Médica Cristiana, en el cual se da a conocer cuáles serían las variables de carácter interno y externo que pueden causar una ventaja competitiva y posibles riesgos en la aplicación del modelo de gestión por competencias.

Tabla 6. 1

Análisis FODA

| Análisis FODA | |
|---|--|
| Fortalezas | Oportunidades |
| <p>Estructuración organizacional ya establecida por departamentos con sus respectivas líneas de mando; organigrama bien estructurado.</p> <p>Poca rotación de personal; buen clima laboral.</p> <p>Disponibilidad de recursos financieros para puesta en marcha de nuevos proyectos.</p> <p>Número suficiente de especialistas en cada área de salud.</p> | <p>Desarrollo de convenios con diferentes empresas que permitan la realización de programas y campañas de salud.</p> <p>Inversión en equipos de última tecnología.</p> <p>Creación de bancos de sangre en colaboración con la Cruz Roja.</p> |
| Debilidades | Amenazas |
| <p>Ausencia de un modelo de gestión de recursos humanos basado en competencias que le permita destacar las características de sus colaboradores y promover el desarrollo profesional.</p> <p>Descriptorios de puestos desactualizados que incluyen funciones no específicas al cargo.</p> <p>Carencia de un formato de evaluación de desempeño objetivo en base a las competencias que requiere cada cargo.</p> | <p>Baja oferta de personal que cuente con las características especiales que requiere la clínica.</p> <p>Reformas en el sistema de salud hondureño.</p> <p>Falta de suministros debido a la situación económica general del país.</p> |

Este cuadro presenta las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas obtenidas como resultado del planteamiento del problema.

6.2 Resultados

Dentro de los resultados obtenidos, podemos detallar que:

A pesar de que la Clínica Médica Cristiana ya contaba con una estructuración organizacional ya establecida y existía un Manual de Descriptor de Puestos desarrollado muchos años atrás en el que anualmente la Dirección General revisaba los cargos, la organización no contaba con una actualización basada en gestión por competencias de todas las áreas con dependencia administrativa. Debido a esto se prosiguió al análisis y modificación de cada uno de los puestos existentes; cambios que comprendieron desde mejorar redacción y sintetizar las funciones, hasta eliminar responsabilidades de los colaboradores que deberían estar en el reglamento interno y no en el Manual de Descripción de Puestos. Además, se removieron requisitos que incluían datos demográficos de las personas que deberían de ocupar cada cargo, y finalmente se determinaron las competencias de cada puesto, ya que estas son las que definen qué capacidades, habilidades, conocimientos, actitudes y aptitudes un colaborador necesitará para desempeñar el cargo.

Se realizaron las modificaciones en 23 puestos con dependencia Administrativa, los cuales se enlistan a continuación:

1. Director
2. Gerencia Administrativa
3. Asistente Administrativo
4. Gerencia de Recursos Humanos
5. Auditor y Contador
6. Auxiliar de Contabilidad

7. Jefatura de Enfermería
8. Auxiliar de Enfermería
9. Auxiliar de Enfermería para consulta externa
10. Auxiliar de Enfermería con adiestramiento como circulante e instrumentista
11. Ayudante de hospital y comodín
12. Farmacia
13. Auxiliar administrativo en farmacia
14. Jefatura de Laboratorio
15. Técnico de Laboratorio
16. Recepción
17. Cajero
18. Auxiliar de Limpieza
19. Auxiliar de Limpieza II
20. Auxiliar de cocina lavandería y limpieza
21. Asistente Odontología
22. Servicio al Cliente
23. Call Center

Seguidamente, para evitar confusiones y mejorar la comprensión de cada una de las competencias que se requieren, se prosiguió a la creación de un glosario por cada uno de los descriptores de puesto, que define el nivel en el que cada competencia es requerida. Esto con el objetivo de que el reclutador al momento de entrevistar pueda tener a mano lo que realmente está solicitando en un candidato y que este le sirva como apoyo sin temor a olvidar lo esencial. En los Anexo No. 2 se podrán encontrar 23 descriptores de puestos con sus respectivos glosarios que

contienen entre 5 a 8 competencias, cada uno especificando el nivel de la competencia y de qué consta cada una.

Lo previamente descrito, es de mucha ayuda en la fase de selección de personal y de mucho apoyo en el desarrollo laboral, sin embargo, se necesita medir el desempeño de cada colaborador. Lo ideal para tener buen control y mejor conocimiento del nivel de cumplimiento de los resultados, es realizar una evaluación de desempeño basada en competencias 2 veces al año para estar al tanto de la participación de los colaboradores, su desenvolvimiento y su compromiso con la visión y misión de la organización.

De los 23 descriptores que se modificaron, algunos de ellos fueron agrupados con las mismas competencias ya que las funciones que se espera que desempeñen y los conocimientos y habilidades que los colaboradores deben poseer son similares entre sí, por tal motivo se hicieron 14 formatos de evaluación de desempeño, puesto que se lograron sintetizar varias plazas en un solo formato, buscando que el evaluador pueda tener mejor control y mayor facilidad de organizarse y de obtener resultados.

Los formatos de evaluación de desempeño buscan cuantificar en porcentaje el compromiso del colaborador en el desarrollo de las labores que realiza durante su jornada laboral, conocer si refleja y cumple los valores que la organización transmite con su servicio a la sociedad, retroalimentar oportunidades de mejora y trazar objetivos a cumplir en sus actividades laborales dentro del centro médico.

6.3 Análisis Costo-Beneficio

Tabla 6. 2

Análisis de costo- beneficio

| Inversión Financiera Cuantificable | | | |
|------------------------------------|----------|------------|-------------------|
| Servicio | Cantidad | Unidad | Total |
| Análisis de Puesto | 23 | L1,500.00 | L34,500.00 |
| Manual de Competencias | 1 | L24,000.00 | L24,000.00 |
| Formato Evaluación de Desempeño | 14 | L2,000.00 | L28,000.00 |
| Total | | | L86,500.00 |

El total fue obtenido del Arancel del Profesional de la Psicología.

6.3.1 Costo:

La propuesta presentada implicará una inversión significativa que la organización deberá realizar para poder contrarrestar posibles riesgos. Una de las principales amenazas, la resistencia al cambio, deberá ser manejada por medio de una gestión de política al cambio, por lo tanto, incurrirá en gastos de consultoría y capacitación para el personal en este tópico. A su vez, la organización se verá obligada a incrementar el presupuesto designado al sistema de compensaciones para mejorar el plan de incentivos ya que deben ofrecer una remuneración al desempeño de cada colaborador en base a las competencias de cada puesto, con el fin de mejorar la productividad de cada uno de ellos.

El cálculo del costo total de la presente consultoría se realizó en base a precio estimado por arancel del psicólogo hondureño. En cuanto al manual de competencias y al análisis de

puesto, se acordó hacer un costo parcial al precio sugerido por cada uno, porque se trabajó en los manuales existentes con los que la organización ya contaba previo a la realización de este proyecto, y se sacó un estimado de ambos para obtener el valor del formato de evaluación de desempeño.

6.3.2 Beneficio:

Como resultado de la implementación de esta consultoría, se conseguirá la disminución de la rotación del personal, obteniendo colaboradores más comprometidos y motivados gracias al sistema de compensación más objetivo que se podría desarrollar teniendo como base el modelo de gestión por competencias propuesto, que, aparte de mejorar los incentivos, optimizará los procesos tanto de selección, formación y desarrollo profesional.

CAPÍTULO VII CONCLUSIONES

Se ha desarrollado un plan de factibilidad tipo consultoría con la Clínica Médica Cristiana en el cual se ha modificado la gestión de recursos humanos actual, por un modelo basado en competencias; logrando de esta manera un proceso más objetivo y que destaca más los conocimientos, actitudes y habilidades de los colaboradores.

Los descriptores de puestos han sido actualizados y ahora incluyen las competencias y el nivel de estas que va de acuerdo con cada rol. Además, se han removido funciones que eran redundantes y aquellas que no eran acordes al cargo. Estos cambios han logrado que los descriptores de puesto sean más puntuales y que puedan predecir en un mayor porcentaje el desempeño del futuro colaborador.

En cada descriptor de puesto se ha incluido un glosario de competencias que define cada una de estas de acuerdo con el nivel que requiere el cargo. Esto dio resultado a una mejor comprensión de las competencias que se buscan en cada puesto en el proceso de selección de personal, haciéndolo más preciso y eficaz.

Se han creado formatos de evaluación desempeño desde cero para los puestos administrativos de la clínica. Estos formatos siguen el modelo de los descriptores de puestos basados en las competencias de cada cargo. Los nuevos formatos de evaluación han logrado que el modelo de calificación sea ahora mas objetivo y que destaque las áreas de crecimiento y desarrollo de los colaboradores.

CAPÍTULO VIII RECOMENDACIONES

Se recomienda a la Clínica Médica Cristiana de la Iglesia de Dios implementar el modelo de gestión por competencias en los procesos de selección, contratación y evaluación del personal, para que de esta manera se aumente el desempeño del recurso humano, así como la calidad y productividad.

Se sugiere que la clínica actualice periódicamente (aproximadamente cada 2 años) el manual de puesto y competencias, para evitar que se desactualicen debidos a cambios internos en la empresa, o por la adición o eliminación de un puesto de trabajo.

Se aconseja para el adecuado y exitoso proceso de implementación del modelo de gestión por competencias contar con el asesoramiento de un Psicólogo Organizacional, a fin de llevar a cabo un proceso de implementación estructurado y poder contar con un experto para cualquier consulta o duda que aparezca en el camino.

Se recomienda desarrollar un plan personalizado de reclutamiento y selección sobre gestión de recursos humanos basado en el glosario de competencias incluido en los descriptores de puestos actualizados; en donde se propongan tipos de assessment centers, entrevistas de incidentes críticos, pruebas para habilidades duras como también para habilidades blandas (soft skills).

Para obtener los datos cuantitativos relacionados al costo y beneficio de este proyecto, se sugiere a la institución realizar un análisis en conjunto con una empresa consultora para obtener un estimado del gasto/ahorro que significará para la misma la implementación de tales cambios.

Para finalizar, es importante que la Clínica Médica Cristiana de la Iglesia de Dios implemente el modelo de gestión por competencias porque crearía una gestión efectiva y confiable del talento humano que mejoraría los procesos de reclutamiento, inducción y capacitación del personal. Esto generará una reducción de los costos de capacitación y de las bajas del personal por no cumplir con las competencias requeridas en el puesto.

CAPÍTULO IX BIBLIOGRAFÍA

- (2020). Obtenido de OBS Business School : <https://obsbusiness.school/int/blog-investigacion/direccion-general/ejemplos-de-tecnicas-de-investigacion-cualitativa>
- AEC. (2019). Obtenido de Asociación Española para la Calidad : <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/evaluacion-de-desempeno#:~:text=La%20evaluaci%C3%B3n%20del%20desempe%C3%B1o%20es,de%20los%20puestos%20que%20desarrollan.>
- Alles, M. (2006). Preselección y Selección . En M. Alles, *Selección por competencias* (págs. 211-280). Buenos Aires : Granica .
- Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias. Competencias cardinales*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Amezcu, M., & Gálvez Toro, A. (2002). Los modos de análisis en investigación cualitativa en salud: perspectiva crítica y reflexiones en voz alta. *Revista Española de salud pública*, 76, 423-436.
- Ansorena, Á. d. (1996). *Introducción y aspectos generales*. Barcelona: Paídos Empresa.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México DF: McGraw-Hill Iberoamericana.

Clinica Medica Cristiana/MSC Iglesia de Dios HN. (1985). *Clinica Medica Cristiana*. Obtenido de <http://www.clinicamedicacristiana.com/>

Corral, F. (2007). Reclutamiento y selección por competencias. *Escuela de Negocios*.

Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. México: Pearson Educación .

Fernández, R. (2001). La entrevista en la Investigación cuantitativa. *Pensamiento Actual* , 14-21.

Gallego, M. (2000). Gestión humana basada en competencias contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. . *EAFIT*, 119,63-71.

García Dousat, Y., Reyes Jardinez, L., & Javier Carballo, C. (2009). ¿Por qué la importancia de implementar Sistemas de Gestión por Competencias en nuestras organizaciones? *Redalyc.org*, 9.

García, S. (2017). *Análisis de Puestos de Trabajo y Selección del Personal*. Elche: na.

Grinnell, R. (1997). En R. Hernández Sampieri, C. Fernández-Collado, & P. Baptista Lucio, *Metodología de la Investigación* (pág. 16). México: McGraw Hill Interamericana.

Gumucio, J. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas*, 129-152.

Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). El proceso de la investigación cuantitativa. En *Metodología de la Investigación* (pág. 276). México: McGraw Hill Interamericano.

Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). Similitudes y Diferencias entre los enfoques cuantitativo y cualitativo. En *Metodologia de la Investigación* (págs. 16-20). México: McGraw Hill Interamericana .

Izquierdo , N. V., & Paredes, J. J. (Mayo de 2013). *DISEÑO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO AL PERSONAL DE VENTAS DE SIMPLEX GROUP HONDURAS*.

Obtenido de

https://www.researchgate.net/publication/311104016_DISENO_DEL_SISTEMA_DE_EVALUACION_DE_DESEMPEÑO_AL_PERSONAL_DE_VENTAS_DE_SIMPLEX_GROUP_HONDURAS

Lopez, E. (2010). Sistema Integrado de gestión. En E. Lopez, *Gestión Por Competencias: Un enfoque para mejorar el rendimiento personal y empresarial* (págs. 35-48). España: Netbiblo.

McClelland, D. (1973). Prueba de competencias en lugar de inteligencia. En D. McClelland, *Prueba de competencias en lugar de inteligencia* (págs. 1-14). American Psychologist.

Peçanha, V. (20 de Marzo de 2020). *Rock Content* . Obtenido de ¿Qué es el modelo de gestión por competencias?: <https://rockcontent.com/es/blog/gestion-por-competencias/#:~:text=Ya%20explicamos%20que%20la%20gesti%C3%B3n,forma%20integral%20y%20m%C3%A1s%20efectiva.>

Púm, K. (2018). *Competencias laborales y evaluación del desempeño*. Red de Bibliotecas Landivarianas.

Rios, M. F. (1995). *Analisis y Descripcion de Puestos de Trabajo*. Madrid: Diaz de Santos.

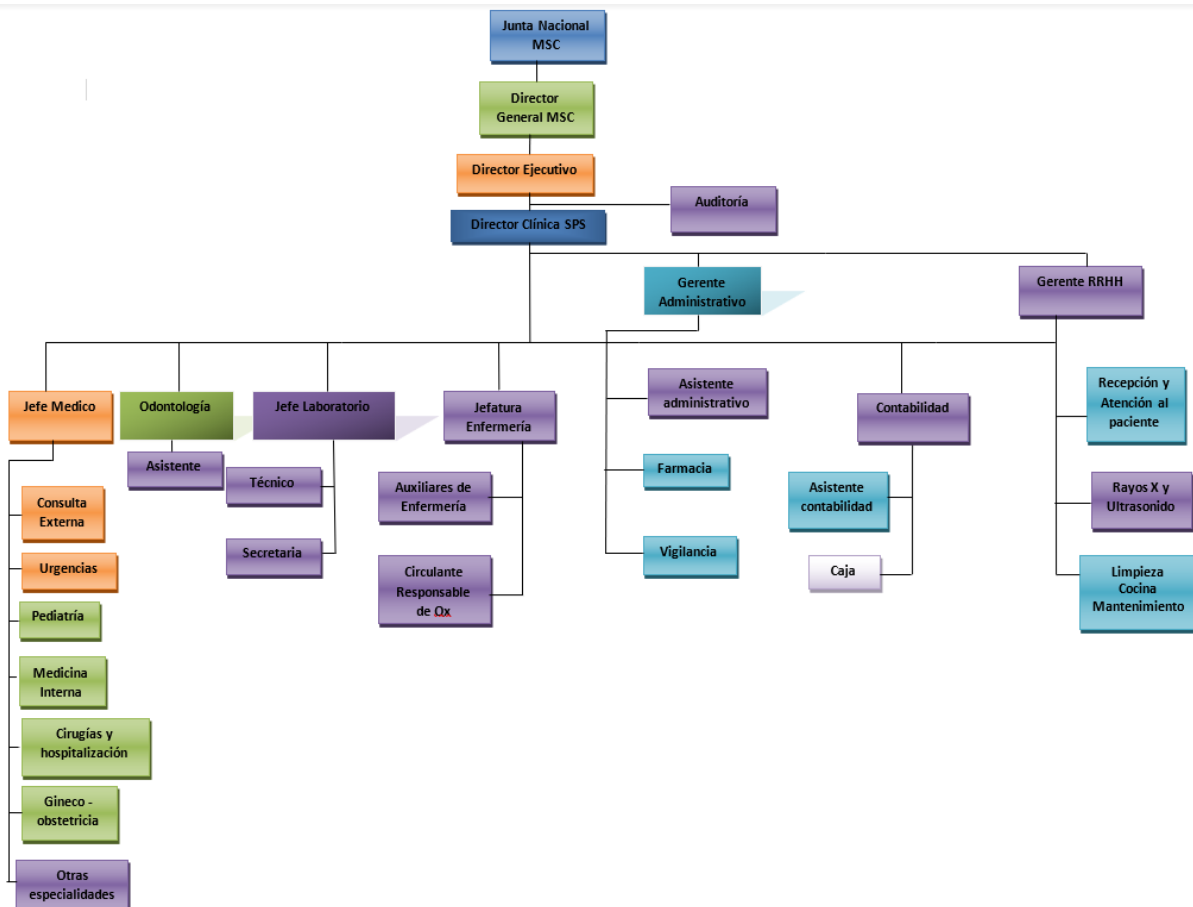
Salgado, S. L. (Mayo de 2014). PERFIL DEL TALENTO HUMANO QUE REQUIERE EL SISTEMA BANCARIO NACIONAL: ÁREA SERVICIO AL CLIENTE. Tegucigalpa, Francisco Morazán, Honduras. Obtenido de PERFIL DEL TALENTO HUMANO QUE REQUIERE EL SISTEMA BANCARIO NACIONAL: ÁREA SERVICIO AL CLIENTE.

Tejada Zabaleta, A. (2011). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. . *Psicología desde el Caribe*, 115-13.

Valenzuela, B., & Micaela Ortiz. (2004). *Análisis de Puesto de Trabajo*. Sonora: Mora-Cantúa Editores.

CAPÍTULO X ANEXOS

10.1 Anexo No. 1 Organigrama



10.2 Anexo No. 2 Descriptores de puesto



FECHA DE REVISIÓN: 04-07-20

10.2.1 Director

Título del puesto: Director

Jefe inmediato: Director Nacional MSC

A. Objetivo del puesto:

- Trabajo profesional en el campo técnico-administrativo que asume el nivel jerárquico más alto del hospital y cuyo objetivo es conducir la gestión hospitalaria con eficiencia, equidad y calidad.

B. Funciones y responsabilidades principales:

- Planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar las actividades administrativo y/o medicas de la Clínica
- Dirigir y controlar la ejecución del plan de trabajo del hospital y plan de trabajo.
- Autorizar siguiendo el marco legal vigente las compras de suministros, material médico quirúrgico y de emergencia del hospital.
- Realizar visitas periódicas de inspección a los diferentes servicios y turnos en especial de horas nocturnas.

- Administrar el personal a su cargo, gestionando las acciones administrativas de los mismos (proponer nombramientos, ascensos, destituciones, traslados, etc.).
- Refrenar las incapacidades temporales o constancias conforme el reglamento interno de la institución.
- Establecer coordinaciones con otras instituciones afines en el quehacer de la institución.
- Atender como última instancia jerárquica las quejas y problemas tanto de pacientes como colaboradores de la clínica procurando soluciones satisfactorias equitativas y objetivas.
- Gestionar los trámites de instrumentos jurídicos privados y gubernamentales necesarias para el correcto funcionamiento de la clínica.
- Conocer la gestión de Recursos Humanos relativo a: contrataciones, destituciones o ascensos previa confirmación de los requisitos de los candidatos
- Informar a las áreas directrices de la Clínica Médica Cristiana la existencia del plan y en que consiste el mismo y trabajar en conjunto para la ejecución del plan de trabajo.
- Elaborar un plan de trabajo para ejecutar brigadas locales o fuera de la localidad o proyectos de construcción cuando se necesite.

C. Supervisión recibida

- Recibe supervisión del Director Nacional Del Ministerio Social Cristiano (MSC).

D. Requisitos de puesto

- **Características especiales:** debe ser cristiano, pertenecer a una iglesia evangélica en donde debe ser miembro activo y gozar de buen testimonio.
- **Educación:**

- Título universitario en Administración de empresas, preferiblemente con una maestría en Administración de Empresas o poseer un grado en Administración de Hospitales.
- **Experiencia laboral y habilidades:**
 - Tres años de experiencia en el puesto,
 - Bilingüe (No indispensable)
 - Altos conocimientos contables.
 - Excelentes relaciones humanas.
 - Capacidad de liderazgo.
 - Tolerancia para trabajar bajo presión
 - Alto criterio e iniciativa propia.
 - Capacidad organizativa.

| Competencias | A | B | C | D |
|---|---|---|---|---|
| Conducción de personas | X | | | |
| Dirección de equipos de trabajo | X | | | |
| Entrenador | | X | | |
| Liderazgo | X | | | |
| Liderazgo para el cambio | | X | | |
| Adaptabilidad a los cambios del entorno | | X | | |
| Pensamiento estratégico | X | | | |

| | | | | |
|--|---|--|--|--|
| Perseverancia en la consecución de objetivos | X | | | |
|--|---|--|--|--|

E. Riesgos y condiciones del puesto

- El puesto requiere ser realizado dentro de las Instalaciones de la Clínica Médica Cristiana y con ciertos desplazamientos fuera de la Institución con un horario de ocho horas diarias pudiendo requerir que su horario sea extendido cuando se necesite.
- Puede estar sometido a constante estrés para más detalles al respecto ver el Manual de Higiene y Seguridad de la Clínica Médica Cristiana.

Glosario de competencias

- **Adaptabilidad a los cambios del entorno: Nivel B**

Capacidad para promover en otros la habilidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo. Capacidad para diseñar y proponer planes de acción que permitan transformar las debilidades en fortalezas y potenciar estas últimas para asegurar en el mediano plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas. Capacidad para conducir el área a cargo en épocas difíciles y dar aliento a los colaboradores.

- **Conducción de personas: Nivel A**

Capacidad para dirigir grupos de colaboradores de alto desempeño, distribuir tareas y delegar autoridad. Capacidad para proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Capacidad para desarrollar el talento y potencial de su gente, y brindar retroalimentación oportuna sobre el desempeño. Implica adaptar el estilo de dirección a las características individuales y grupales de

las personas a su cargo, al identificar y reconocer aquello que motiva, estimula e inspira a sus integrantes, con la finalidad de permitirles aportar sus mejores contribuciones. Capacidad para guiar, en lo que respecta a la conducción de personas, a aquellos colaboradores suyos que también son jefes, constituyéndose en un referente en la materia.

- **Dirección de equipos de trabajo: Nivel A**

Capacidad para diseñar e implantar métodos de trabajo que promuevan la dirección de equipos eficaces para una mejor consecución de las metas corporativas. Capacidad para seleccionar a los integrantes de los equipos de trabajo y alentar este tipo de prácticas entre los niveles directivos de la organización. Capacidad para integrar, desarrollar, consolidar y conducir uno o varios equipos de trabajo, y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad.

Capacidad para coordinar y distribuir las tareas y prioridades en función de las competencias y conocimientos de los integrantes de los equipos a su cargo y de los objetivos que se desee alcanzar. Implica estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones de los equipos hacia una meta u objetivo determinado.

- **Entrenador: Nivel B**

Capacidad para brindar retroalimentación, proporcionar consejo eficaz, delegar tareas, supervisar su cumplimiento y fomentar la autonomía y seguridad de sus colaboradores. Implica capacidad para interesarse, escuchar a sus colaboradores, guiarlos y promover entre ellos el aprendizaje.

Capacidad para demostrar interés por el desarrollo de sus colaboradores, y comprender sus necesidades y planes personales para desarrollarlos y permitirles crecer dentro de la organización.

- **Liderazgo: Nivel A**

Capacidad para diseñar estrategias, procesos, cursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y, al mismo tiempo, lograr el compromiso y el respaldo de las distintas áreas que componen la organización para alcanzar la estrategia. Implica lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante, y ser un referente por su liderazgo y capacidad de desarrollar a los otros en el marco de la organización, con una visión y proyección de largo plazo.

- **Liderazgo para el cambio: Nivel B**

Capacidad para comunicar la misión, visión, objetivos y políticas de la organización, y motivar a todos a identificarse y participar de ellos. Capacidad para conducir equipos a los que a su vez les reportan otros equipos, de manera eficaz y positiva, aun cuando exista cierta oposición inicial, y ser un modelo para seguir en materia de liderazgo para sus colaboradores directos e indirectos. Capacidad para analizar las metas globales e individuales de cada grupo y tomar decisiones que faciliten la consecución de estas. Implica ser considerado, dentro de su área, un referente en materia de liderazgo ejecutivo (líder de líderes), tanto formal como informal.

- **Pensamiento estratégico: Nivel A**

Capacidad para comprender los cambios del entorno y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización. Capacidad para diseñar políticas y procedimientos que permitan, al mismo tiempo, optimizar el uso de las fortalezas internas y actuar sobre las debilidades, con el propósito de aprovechar las oportunidades del contexto. Implica la capacidad para fijar la visión de la organización y conducirla como un sistema integral, para que en su conjunto pueda lograr objetivos y metas retadores, que se reflejen positivamente en el resultado corporativo. Capacidad para constituirse en el mercado como una autoridad en la materia.

- **Perseverancia en la consecución de objetivos: Nivel A**

Capacidad para definir políticas y diseñar procedimientos organizacionales tendientes a lograr un comportamiento constante y firme en todos los integrantes de la organización, para alcanzar la visión y estrategia de esta. Capacidad para actuar con fuerza interior, insistir cuando sea necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización, y desarrollar esta misma capacidad en todos los colaboradores. Implica ser un referente en la organización y en el mercado por su perseverancia en la consecución de objetivos.



FECHA DE REVISIÓN: 04-07-20

10.2.2 Gerencia administrativa

Título del Puesto: Gerencia administrativa

Jefe inmediato: Director de clínica

A. Objetivo del puesto:

- Coordina las directrices administrativas de la clínica en San Pedro Sula, elabora planes operativos y estratégicos, organiza, controla, dirige y evalúa el desarrollo de la Clínica de San Pedro Sula.

B. Funciones y responsabilidades principales:

- Atender cualquier necesidad económica que se presente y buscar solución inmediata.
- Participar en la elaboración del plan operativo anual.
- Analizar junto al Director de Clínica los estados financieros de la misma y proponer mejoras o ajustes.
- Establecer y ejecutar los costos de los servicios prestados por la clínica previa autorización del Director de la Clínica y vigilar su cumplimiento.
- Recibir del auxiliar de contabilidad el efectivo por ventas diarias de consulta externa y emergencias y hacer depósitos diariamente.
- Cerciorar que cada colaborador y cada departamento cuenten con los recursos necesarios para el cumplimiento de sus labores diarias.
- Supervisar y evaluar el inventario mensual de medicamento en farmacia.
- Ejecutar los aranceles y precios autorizados y establecidos en los paquetes existentes.

- Supervisar la aplicación correcta de los contratos por servicios como ser: vigilancia, cafetería etc.
- Presentar requerimientos de personal a la gerencia de Recursos Humanos.
- Analizar junto a la Gerencia de Recursos Humanos las nóminas de salario y dar el visto bueno para aumentos o ajustes, previa discusión con las demás directrices en base a la capacidad financiera de la organización.

C. Supervisión recibida

- Recibe supervisión directamente del Director del Hospital y Director General del Ministerio Social Cristiano.

D. Requisitos de puesto

- **Características especiales:** debe ser cristiano, pertenecer a una iglesia evangélica en donde debe ser miembro activo y gozar de buen testimonio.
- **Educación:**
 - Título universitario en Administración de Empresas o maestría en administración de hospitales.
- **Habilidades:**
 - Iniciativa y criterio propio.
 - Conocimientos contables.
 - Manejo de paquetes computacionales.
 - Excelentes relaciones interpersonales.

| Competencias | A | B | C | D |
|---------------------|----------|----------|----------|----------|
| Liderazgo | X | | | |

| | | | | |
|---|---|---|--|--|
| Visión estratégica | | X | | |
| Trabajo en equipo | | X | | |
| Pensamiento analítico | | X | | |
| Toma de decisiones | X | | | |
| Comunicación eficaz | | X | | |
| Capacidad de planificación y organización | X | | | |

E. Riesgos y condiciones del puesto

- El puesto requiere ser realizado dentro de la Clínica Médica Cristiana con un horario regular de 8 horas diarias, sufre el riesgo de adolecer dolores posturales y cansancio físico más información ver el Manual de Higiene y Seguridad Industrial de la Clínica Médica Cristiana.

Glosario de competencias

- **Capacidad de planificación y organización: Nivel A**

Capacidad para diseñar métodos de trabajo organizacionales que permitan determinar eficazmente metas y prioridades para todos los colaboradores y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados, en general, así como los de cada etapa en particular. Capacidad para diseñar e implementar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los proyectos o procesos y poder, de ese modo, aplicar las medidas correctivas que resulten

necesarias. Capacidad para constituirse en un referente en materia de planificación y organización tanto personal como organizacional.

- **Comunicación eficaz: Nivel B**

Capacidad para escuchar a los demás y para seleccionar los métodos más adecuados a fin de lograr comunicaciones efectivas. Capacidad para minimizar las barreras y distorsiones que afectan la circulación de la información, y que por ende dificultan la adecuada ejecución de las tareas y el logro de los objetivos. Capacidad para promover dentro de su sector el intercambio permanente de información, con el propósito de mantener a todas las personas adecuadamente informadas acerca de los temas que los afectan. Capacidad para hacer un uso efectivo de los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales.

- **Liderazgo: Nivel A**

Capacidad para diseñar estrategias, procesos, cursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y, al mismo tiempo, lograr el compromiso y el respaldo de las distintas áreas que componen la organización para alcanzar la estrategia. Implica lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante, y ser un referente por su liderazgo y capacidad de desarrollar a los otros en el marco de la organización, con una visión y proyección de largo plazo.

- **Pensamiento analítico: Nivel B**

Capacidad para interrelacionar los componentes de una situación, establecer las relaciones de causa efecto que se producen y reconocer las posibles consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos. Capacidad para identificar las relaciones existentes entre los distintos

elementos de un problema o situación complejos. Capacidad para desarrollar cursos de acción alternativos, de posible aplicación.

- **Toma de decisiones: Nivel A**

Capacidad para encarar el proceso de toma de decisiones, mediante la elección sistemática de opciones viables y convenientes, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio. Capacidad para convencer a sus colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente ante cuestiones críticas o sensibles para la organización. Capacidad para establecer mecanismos de selección de opciones que contemplen el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para controlar el desarrollo de las opciones elegidas para asegurarse de que respetan las pautas de calidad y oportunidad fijadas, y tomar conciencia de sus posibles consecuencias.

- **Trabajo en equipo: Nivel B**

Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en su área, promover el intercambio con otros sectores de la organización y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional. Implica expresar satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto y mediano plazo, y apoyar el trabajo de otras áreas de la organización. Capacidad para constituirse dentro de su área como un ejemplo de colaboración y cooperación, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.

- **Visión estratégica: Nivel B**

Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno, y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización. Habilidad para modificar procedimientos en el área a su cargo a fin de optimizar fortalezas y actuar sobre las debilidades, a partir de la consideración de las oportunidades que ofrece el contexto. Implica la capacidad para conducir el área bajo su responsabilidad y tener en cuenta que la organización es un sistema integral, donde las acciones y resultados de un sector repercuten sobre el conjunto. Capacidad para comprender que el objetivo último es alcanzar metas retadoras asociadas a la estrategia corporativa.



10.2.3 Asistente administrativo

Título del puesto: Asistente administrativo

Jefe inmediato: Administrador

A. Objetivo del puesto:

Responsable directo del ingreso a la base de datos de facturas por compras de medicamentos a casas farmacéuticas, creación de códigos de servicios y productos y facturación a pacientes hospitalizados a través de un enfoque de calidad en los servicios, trabajo en equipo y de satisfacción al cliente.

B. Funciones y responsabilidades principales:

- Realizar los contactos con los proveedores, casas farmacéuticas y otras para las compras de medicamentos solicitados para el abastecimiento de las diferentes áreas del hospital
- Elaboración de órdenes de compra por los productos solicitados de los diferentes departamentos y presentarlos a la administración para su aprobación y firma.
- Captura de datos en el sistema de facturas con cantidades exactas, fecha, número de factura, nombre, cantidad y precio unitario de los productos adquiridos en las diferentes droguerías en calidad de compras.
- Registro o creación de nuevos códigos por nuevos medicamentos, procedimientos o servicios que surjan en el punto de venta con previa autorización.
- Revisar precios y existencias de medicamentos y materiales diariamente en el sistema.
- Recolectar las requisiciones y las hojas de paquetes quirúrgicos o de los pacientes hospitalizados y hacer el respectivo traslado.

C. Supervisión recibida

- Recibe supervisión del administrador, contador y director.

D. Requisitos de puesto

- **Características especiales:** debe ser cristiano, pertenecer a una iglesia evangélica en donde debe ser miembro activo y gozar de buen testimonio.
- **Educación:**
- Perito Mercantil y contador público, Bachiller en Administración.
- **Habilidades:**
- Iniciativa y criterio propio.
- Buenas relaciones interpersonales
- Manejo de paquetes computacionales básicos.

| Competencias | A | B | C | D |
|---|---|---|---|---|
| Trabajo en equipo | | | X | |
| Productividad | | X | | |
| Iniciativa – Autonomía | | | X | |
| Comunicación eficaz | | | X | |
| Conocimientos técnicos | | X | | |
| Relaciones públicas | | X | | |
| Capacidad de planificación y organización | | | X | |

E. Riesgos y condiciones del puesto

- Puesto operativo en la Organización con un alto grado de responsabilidad y confianza.
- Se corre el riesgo de adolecer estrés, dolores posturales, cansancio físico y mental, más información ver el Manual de Higiene y Seguridad, Reglamento Interno y demás políticas.

Glosario de competencias

- **Capacidad de planificación y organización: Nivel C**

Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades para su área, sector o proyecto y definir las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados.

Capacidad para utilizar mecanismos de seguimiento y control del grado de avance de las distintas etapas y aplicar las medidas correctivas que resulten necesarias.

- **Comunicación eficaz: Nivel C**

Capacidad para comunicarse de manera clara y concisa, de acuerdo con el tipo de interlocutores con los que debe actuar. Capacidad para escuchar a los demás y asegurarse de comprender exactamente lo que quieren expresar. Capacidad para aprovechar los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales, a fin de obtener la información que necesita para sus tareas.

- **Conocimientos técnicos: Nivel B**

Capacidad para entender, conocer, demostrar y poner en práctica los diversos aspectos de su especialidad y función, aun los más complejos, y renovar de manera constante su interés y curiosidad por aprender. Capacidad para compartir sus conocimientos y experiencias y, al mismo tiempo, asumir el rol de entrenador de otros para ayudarlos a desarrollar sus conocimientos en la

materia. Capacidad para constituirse en un referente dentro de la organización por sus conocimientos técnicos en relación con los temas a su cargo.

- **Iniciativa – Autonomía: Nivel C**

Capacidad para actuar proactivamente, e idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio. Capacidad para desarrollar en otros la habilidad de responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. Capacidad para utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente, y aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan.

- **Productividad: Nivel B**

Capacidad para establecer objetivos de trabajo por encima de los esperados por la organización, y alcanzarlos. Capacidad para mejorar los requerimientos que la organización determina para su área y contribuir así a mantener el liderazgo en el mercado. Capacidad para alcanzar resultados, caracterizándose por la eficiencia y calidad de su desempeño.

- **Relaciones públicas: Nivel B**

Capacidad para establecer adecuadas y efectivas relaciones con redes complejas de personas y lograr apoyo y cooperación a largo plazo de aquellas que resultan necesarias para influenciar a los referentes del mercado al cual pertenece la organización, así como a los clientes o proveedores. Capacidad para vincularse adecuadamente con los integrantes de la comunidad de negocios y para establecer con ellos intereses afines basados no sólo en la especialidad profesional sino también en aspectos culturales, lo cual puede ayudar a enriquecer y profundizar los vínculos.

- **Trabajo en equipo: Nivel C**

Capacidad para fomentar la colaboración y cooperación en su sector, promover el intercambio con otras áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de los objetivos fijados. Implica reconocer los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar los objetivos fijados de corto plazo, y apoyar el trabajo de otros sectores de la organización. Capacidad para constituirse como un ejemplo de cooperación entre sus colaboradores y mantener un buen clima de trabajo.



10.2.4 Gerencia de Recursos Humanos

Título del puesto: Gerente de Recursos Humanos

Reporta a: Director de la clínica

A. Objetivo del puesto:

- Definir, administrar y coordinar políticas y procedimientos de Recursos Humanos orientados a apoyar a la organización en desarrollo de estrategias de crecimiento y logro de metas.

B. Funciones y responsabilidades principales:

- Participar en la elaboración del plan operativo anual junto al Director y administrador de la Clínica Médica Cristiana
- Asegurar los recursos humanos, materiales, y equipo para desarrollo de sus funciones durante las 24 horas del día.
- Elaborar un plan anual de capacitaciones al personal de acuerdo con las necesidades determinadas en cada área y servicio, para su aprobación y ejecución que incluirá entre otros objetivos, metas, presupuesto.
- Participar en la capacitación específica del personal del servicio con el fin de mejorar el nivel de conocimientos y adiestramiento adecuado en las responsabilidades dentro del servicio.
- Programar y controlar los turnos del personal del servicio, analizando las necesidades y disponibilidades del recurso con el fin de garantizar la adecuada atención del paciente.
- Planificar estrategias de proyección social o programas establecidos en manual de higiene y seguridad aprobado por el ministerio de trabajo y salud.

- Analizar las necesidades del personal para reclutar candidatos posibles para puestos necesarios.
- Seleccionar y Contratar personal eventual y permanente.
- Realizar inducción y capacitación de los nuevos colaboradores.
- Gestionar ascensos, aumentos salariales a colaboradores de Clínica Médica Cristiana.
- Supervisar el desempeño de cada colaborador, y de cada puesto.
- Desarrollar una comunicación constante con cada colaborador, manejo de quejas y relaciones laborales (entrevistas, asesorías, disciplinas) y en toma de decisiones finales en torno a las quejas después de una investigación cuidadosa.
- Interpretar y aplicar las políticas y procedimientos de la Institución, y sus respectivos procedimientos correctivos, en caso de ser necesario.
- Planear las metas y estándares, desarrollar reglas y procedimientos, desarrollar planes y proyecciones del personal.
- Asignar a cada colaborador una tarea específica, establecer departamentos, delegar autoridad a los colaboradores, establecer canales de autoridad y comunicación, coordinar el trabajo de los colaboradores.
- Motivar a los colaboradores.
- Desarrollar y promover la bioseguridad para proteger la salud y condiciones físicas tanto de los pacientes como de los colaboradores.
- Implementar programas de actualización para mejorar la asistencia al servicio de los colaboradores en los diferentes servicios.
- Elaborar la planilla de pagos del personal y administración de sueldos y salarios (formas de cómo compensar a los colaboradores).

- Realizar la liquidación de cheque por colaboradores, médicos, servicios externos.
- Elaborar formatos de permisos de salidas del personal y responsable de solventar la cobertura de ese, o de esos puestos, mientras el o los colaboradores estén ausentes.
- Realizar una investigación cuidadosa sobre la elaboración del contrato laboral, objetivos y términos, redacción.
- Programar inspecciones periódicas por parte de los supervisores de seguridad y promover condiciones seguras para su seguridad laboral, realizar recomendaciones.
- Analizar puestos para desarrollar reglas de seguridad, investigando los accidentes de trabajo y cómo prevenirlos.
- Ofrecer asesoría cotidiana e individual a cada colaborador para que cumplan los estándares en sus puestos de trabajo.
- Actuar como vocero de la dirección y el resto del personal.
- Reportar cualquier incidente laboral al director y tratar de solucionarlo.
- Hacer deducciones correspondientes a las ausencias del personal.
- Reportar inmediatamente al IHSS, cualquier enfermedad profesional.
- Asistir a todas las reuniones programadas por instituciones gubernamentales tales como: Ministerio de trabajo, seguro social etc. En representación de Clínica Media Cristiana.
- Entregar un reporte mensual al Director de Clínica sobre el manejo y necesidades del personal.
- Revisar la hoja de asistencia diaria y su cumplimiento.
- Ejecutar junto al Director de Clínicas la evaluación del desempeño a cada trabajador una vez al año según la programación de esta.
- Elaborar y presentar al director una valuación de Sueldos y Salarios y hacer el análisis.

- Vigilar de cerca el trato y manejo del paciente ingresado respecto al trato del personal de enfermería, médico de guardia y buscar medidas correctivas en caso de ser necesarias.
- Mantener contacto con el personal de servicio externos (cirujanos, técnicos para evaluar sus servicios).
- Asegurarse de casa colaborador este brindando al paciente una atención personalizada e integral, velando por la satisfacción del paciente, elaborar hoja de sondeo de servicios y médicos.
- Fomentar la unidad entre el personal de la clínica mediante celebraciones de cumpleaños, aniversarios de la clínica, promociones a colaboradores
- Promover reclutamiento interno (ascensos).
- Notificar despidos de personal.
- Otras funciones afines que le sean asignadas por el director.

C. Supervisión recibida

- Recibe supervisión general de Dirección General, como corresponda.

D. Requisitos de puesto

- **Características especiales:** debe ser cristiano, pertenecer a una iglesia evangélica en donde debe ser miembro activo y gozar de buen testimonio.
 - Conocimiento de leyes laborales.
- **Educación:** profesional universitario en áreas de Administración, Psicología, Recursos Humanos o similares.
- **Experiencia:** Mínimo 2 años de experiencia progresiva y responsable en posiciones similares de Recursos Humanos.

- **Habilidades:**

- Escucha activa
- Capacidad de aprendizaje y formación continua
- Resolución de conflictos
- Capacidad de negociación
- Gestión de talento

| Competencias | A | B | C | D |
|--|----------|----------|----------|----------|
| Conducción de personas. | | X | | |
| Aprendizaje continuo | | X | | |
| Capacidad para entender a los demás. | X | | | |
| Credibilidad técnica. | X | | | |
| Capacidad de planificación y organización. | X | | | |
| Toma de decisiones. | | X | | |
| Influencia y negociación. | X | | | |

E. Riesgos y condiciones del puesto

- Puesto administrativo en la organización de mucha importancia con un alto grado de responsabilidad.

- Se corre el riesgo de adolecer dolores posturales, cansancio físico, etc. Para más información ver el Manual de Higiene y Seguridad de la Clínica Médica Cristiana, someterse al Reglamento Interno de Trabajo, así como a las políticas y demás.

Glosario de competencias:

- **Aprendizaje continuo: Nivel B**

Es la habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de negocios utilizando todo el potencial de la empresa (o corporación según corresponda). Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia propagando el Know How adquirido en foros locales o internacionales. Participa en la comunidad local actuando como referente. Ofrece su experiencia y conocimientos para resolver problemas de otras áreas. Escribe papers, artículos, informes o realiza trabajos de investigación que comparte con colegas en el ámbito local.

- **Capacidad de entender a los demás: Nivel A**

Es la capacidad de escuchar adecuadamente, comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás, aunque éstos no los hayan expresado o lo hayan hecho sólo parcialmente. Comprende los intereses de los demás modificando su propia conducta –dentro de las normas de la organización- y los ayuda a resolver problemas que le plantean o él mismo observa.

- **Capacidad de planificación y organización: Nivel A**

Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Incluye

utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.

- **Conducción de personas: Nivel B**

Capacidad para dirigir uno o varios grupos de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad. Capacidad para proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Capacidad para desarrollar el talento y potencial de su gente al brindarle una oportuna retroalimentación. Implica adaptar el estilo de conducción a las características individuales y grupales, y la capacidad de guiar en la dirección de personas a aquellos de sus colaboradores que posean, a su vez, colaboradores a su cargo.

- **Credibilidad Técnica: Nivel A**

Capacidad para dominar su área de especialización mediante sólidos fundamentos derivados de su conocimiento general, de su permanente actualización en la materia y de su experiencia concreta. Capacidad para traducir estos conocimientos en acciones cotidianas tendientes a la obtención de resultados, tanto para la organización como para el cliente, con un alto grado de precisión y por encima de los estándares de calidad establecidos. Capacidad para comprender la esencia de los aspectos complejos de los problemas y para hallar soluciones prácticas y beneficiosas para la organización y el cliente. Capacidad y disposición para ayudar a solucionar los problemas de otras áreas. Capacidad para convertirse en un referente en su especialidad dentro de la organización y en el mercado, y ser un receptor habitual de consultas.

- **Influencia y negociación: Nivel A**

Capacidad para persuadir a otras personas y exhibir actitudes que generen un impacto positivo en los demás, a fin de producir cambios de opiniones, enfoques o posturas mediante la utilización de argumentos sólidos y honestos. Capacidad para desarrollar conceptos, demostraciones y explicaciones fundadas y veraces, dirigidos a respaldar posiciones y criterios. Capacidad para inclinar y acercar posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, y contemplar los intereses de todas las partes intervinientes y los objetivos organizacionales como base para alcanzar el resultado esperado. Capacidad para desarrollar estrategias complejas que le permitan influenciar a otros y construir acuerdos satisfactorios para todas las partes, mediante la aplicación del concepto ganar.

- **Toma de decisiones: Nivel B**

Capacidad para tomar decisiones, mediante el desarrollo de opciones viables y convenientes, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio. Capacidad para generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente ante cuestiones críticas o sensibles para la organización. Capacidad para aplicar el mecanismo de selección de opciones establecido, a fin de obtener el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para ejecutar y supervisar las opciones elegidas con calidad y oportunidad.



10.2.5 Auditor y Contador

Título del puesto: Auditor y Contador

Jefe inmediato: Director General

A. Objetivo del puesto:

- Responsable directo del control de ingresos a la clínica por diferentes servicios prestados.

B. Funciones y responsabilidades principales:

- Recibir reportes de ventas diarias con las facturas de ventas
- Enviar reportes diarios por ventas con el depósito anexo al Administrador para que este lo supervise y de su visto bueno.
- Solicitar depósitos al Administrador por procedimientos quirúrgicos u hospitalizaciones.
- Ingresar al sistema contable la información, elaborando sus respectivas partidas diarias.
- Realizar anulaciones de facturas a solicitud de los cajeros correspondientes durante el día verificando el motivo de este.
- Entregar reportes de los cierres al Director y Administrador de la Clínica, y al Administrador General del MSC.

C. Supervisión recibida

- Recibe supervisión del Director de la Clínica y el Administrador

D. Requisitos de puesto

- **Características especiales:** debe ser cristiano, pertenecer a una iglesia evangélica en donde debe ser miembro activo y gozar de buen testimonio.

- **Educación:**

- Licenciado en Contaduría, Perito Mercantil o Contador Público debidamente colegiado.

- **Habilidades:**

- Iniciativa y criterio propio.
- Buenas relaciones interpersonales
- Manejo de paquetes computacionales

| Competencias | A | B | C | D |
|--|----------|----------|----------|----------|
| Pensamiento analítico | | | X | |
| Conocimientos técnicos | | X | | |
| Credibilidad técnica | | X | | |
| Responsabilidad | | X | | |
| Orientación a los resultados con calidad | | | X | |
| Productividad | | X | | |

E. Riesgos y condiciones del puesto

- Puesto operativo de extrema importancia con un alto grado de responsabilidad y confianza. El puesto tiene una cede declarada, con un horario de ocho horas diarias y probablemente se demande horas extraordinarias o fines de semana según sea requerido, aunque generalmente se trabaja por resultados. Es un personal de alta confianza. Es un puesto que puede ocasionar estrés, dolores posturales, cansancio físico y mental; a veces

se trabaja bajo presión para sacar información cuando se necesite. Más información ver el Manual de Higiene y Seguridad de la Clínica Médica Cristiana, el Reglamento Interno y demás políticas.

Glosario de competencias

- **Conocimientos técnicos: Nivel B**

Capacidad para entender, conocer, demostrar y poner en práctica los diversos aspectos de su especialidad y función, aun los más complejos, y renovar de manera constante su interés y curiosidad por aprender. Capacidad para compartir sus conocimientos y experiencias y, al mismo tiempo, asumir el rol de entrenador de otros para ayudarlos a desarrollar sus conocimientos en la materia. Capacidad para constituirse en un referente dentro de la organización por sus conocimientos técnicos en relación con los temas a su cargo.

- **Credibilidad técnica: Nivel B**

Capacidad para conocer su área de especialización mediante el manejo de las técnicas, normas y procedimientos correspondientes. Capacidad para aprovechar esa preparación en el desarrollo de las tareas a su cargo, a fin de obtener resultados que le permitan cumplir con los estándares de calidad requeridos y satisfacer los intereses de los clientes y de la organización. Capacidad para dar solución en tiempo y forma a problemas técnicos de alta complejidad. Capacidad para lograr que los demás perciban su nivel de preparación y confíen en él como fuente de consulta habitual. Capacidad para ser un referente dentro de su organización.

- **Orientación a los resultados con calidad: Nivel C**

Capacidad para mantener una actitud constante orientada al logro o superación de los resultados esperados, según los estándares de calidad establecidos. Capacidad para asumir metas desafiantes y orientarse a la mejora de los niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización. Capacidad para realizar el seguimiento establecido por la organización sobre las labores propias y las de sus colaboradores.

- **Pensamiento analítico. Nivel C**

Capacidad para desagregar las situaciones o problemas en partes, establecer relaciones causales sencillas, identificar las ventajas y desventajas de las decisiones, y marcar prioridades en las opciones según su importancia.

- **Productividad: Nivel B**

Capacidad para establecer objetivos de trabajo por encima de los esperados por la organización, y alcanzarlos. Capacidad para mejorar los requerimientos que la organización determina para su área y contribuir así a mantener el liderazgo en el mercado. Capacidad para alcanzar resultados, caracterizándose por la eficiencia y calidad de su desempeño.

- **Responsabilidad: Nivel B**

Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados, y fomentar este comportamiento en su área. Capacidad para demostrar preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional, con un enfoque de mediano plazo. Capacidad para implementar las normas y políticas organizacionales

establecidas, con el objetivo de fomentar la responsabilidad personal y las buenas costumbres.

Implica ser un referente dentro de su área y en el ámbito de la organización por su responsabilidad profesional y personal.



10.2.6 Auxiliar de contabilidad

Título del puesto: Auxiliar de contabilidad

Jefe inmediato: Contador

A. Objetivo del puesto:

- Responsable directo del ingreso a la base de datos, facturas por compras de medicamentos a casas farmacéuticas, control general de suministros y materiales.

B. Funciones y Responsabilidades Principales:

- Llevar control de las cuentas por cobrar a empresas a quienes la Clínica ofrece crédito, elaborar reportes y custodiar las facturas.
- Cubrir de caja al medio día o cuando sea solicitado.
- Conseguir cambio para caja chica cuando sea necesario, manejo y arqueo de esta.
- Llevar Kardex de entradas y salidas de insumos y materiales de limpieza, suministros de oficina, de Laboratorio y Quirófano.
- Llevar control permanente de la correlatividad de la papelería de la Clínica para usos contables.
- Elaborar de cheques a solicitud del Contador y conseguir firmas autorizadas.
- Llevar control permanente de la correlatividad de la papelería de la Clínica para usos contables.

C. Supervisión recibida

- Recibe supervisión del contador, administrador, recursos humanos.

D. Requisitos de Puesto

- **Características especiales:** debe ser cristiano, pertenecer a una iglesia evangélica en donde debe ser miembro activo y gozar de buen testimonio.

- **Educación:**

- Perito Mercantil y contador público, pasante de Licenciatura en Finanzas o Contaduría.

- **Habilidades:**

- Iniciativa y criterio propio.
- Buenas relaciones interpersonales
- Manejo de paquetes computacionales

| Competencias | A | B | C | D |
|--|----------|----------|----------|----------|
| Pensamiento analítico | | | | X |
| Conocimientos técnicos | | | X | |
| Credibilidad técnica | | | X | |
| Responsabilidad | | | X | |
| Orientación a los resultados con calidad | | | | X |
| Productividad | | | X | |

E. Riesgos y condiciones del puesto

- Puesto operativo en la Organización de mucha importancia con un alto grado de responsabilidad y confianza. El puesto tiene una cede declarada, con un horario de ocho horas diarias y probablemente se demande horas extraordinarias se corre el riesgo de adolecer estrés, dolores posturales, cansancio físico y mental; más información ver el Manual de Higiene y Seguridad de la Clínica Médica Cristiana, el Reglamento Interno y demás políticas.

Glosario de Competencias

- **Conocimientos técnicos: Nivel C**

Capacidad para entender, conocer y poner en práctica diferentes aspectos de su especialidad y función, y mantener constante su interés por aprender. Implica ser abierto a compartir sus conocimientos y experiencias y, al mismo tiempo, asumir el rol de entrenador de otros para que realicen sus tareas con eficacia. Capacidad para constituirse en un referente para su entorno próximo por sus conocimientos técnicos en relación con los temas relativos a su puesto de trabajo.

- **Credibilidad técnica: Nivel C**

Capacidad para manejar los conocimientos esenciales requeridos en su área de especialización, y para llevar a cabo las tareas apropiadamente y responder a las necesidades técnicas. Capacidad para identificar y proponer soluciones a problemas técnicos de alta complejidad. Capacidad para generar confianza en los demás, para que perciban su experiencia e idoneidad técnicas y se inclinen a consultarlo.

- **Orientación a los resultados con calidad: Nivel D**

Capacidad para demostrar, a través de su comportamiento, una firme predisposición para realizar las acciones necesarias para alcanzar los objetivos asignados y asumir metas desafiantes.

Capacidad para realizar el control de su propio trabajo. Capacidad para mantener una actitud constante orientada al logro o superación de los resultados esperados, según los estándares de calidad establecidos. Capacidad para asumir metas desafiantes y orientarse a la mejora de los niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización. Capacidad para realizar

el seguimiento establecido por la organización sobre las labores propias y las de sus colaboradores.

- **Pensamiento analítico: Nivel D**

Capacidad para desagregar las situaciones en sus principales componentes y para establecer las grandes relaciones causales que caracterizan el problema.

- **Productividad: Nivel C**

Capacidad para cumplir con los requerimientos planteados y superar las expectativas, mejorar los objetivos establecidos en el tiempo y la forma requeridos. Capacidad para seguir una ruta lógica para la obtención de resultados y ejecutar las tareas planteadas.

- **Responsabilidad: Nivel C**

Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados, y fomentar este comportamiento entre sus colaboradores. Capacidad para demostrar preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional con un enfoque de corto plazo. Capacidad para aplicar normas y políticas organizacionales establecidas, con el objetivo de fomentar la responsabilidad personal y las buenas costumbres. Ser un referente para sus colaboradores y dentro de su área por su responsabilidad profesional y personal



10.2.7 Jefatura de enfermería

Título del puesto: Jefatura de enfermería

Jefe inmediato: Director médico de la clínica

A. Objetivo del puesto:

- Trabajo profesional en el campo de enfermería, que requiere planificar, coordinar, controlar y supervisar la atención de enfermería en la sala, así como la aplicación de normas y procedimientos en el hospital con el fin de asegurar la correcta atención a las necesidades de los pacientes en general y el apoyo a los médicos con eficiencia y calidad.

B. Funciones y responsabilidades principales:

- Organizar, dirigir, planificar, evaluar y dar seguimiento a las labores de enfermería, con el objeto de asegurar una cobertura y continuidad en las actividades generales del hospital.
- Programar y controlar los turnos de enfermería, con el objeto de garantizar la adecuada atención en todas las áreas.
- Controlar y supervisar la aplicación correcta de los protocolos de enfermería a los pacientes, garantizando la calidad de la atención a los mismos.
- Identificar, elaborar y proponer las solicitudes de material, equipo y medicamentos asegurando así la dotación de los insumos necesarios para la atención de los pacientes y facilitar la ejecución de las acciones del personal.
- Supervisar la correcta utilización de los equipos, materiales, enseres y medicamentos controlando su disponibilidad y oportuna reposición.

- Detectar necesidades de capacitación en el personal bajo su cargo y desarrollar programas de educación continua a fin de garantizar el mejoramiento del nivel de conocimientos y adiestramiento adecuado para una atención óptima al paciente.
- Planificar controlar y evaluar el desempeño del personal bajo su responsabilidad, así como el cumplimiento de normas y procedimientos establecidos por el hospital, así como también las normas comúnmente conocidas para los establecimientos hospitalarios exigidas por la Secretaría de Salud de Honduras.
- Realizar procedimientos especiales en pacientes por indicación médica, aplicación de sondas, canalizaciones, curaciones, retiro de puntos, etc.
- Realizar el control de asistencias de turnos, vacaciones, permisos e incapacidades.
- Supervisar el área quirúrgica y velar que esté abastecida de materiales y equipos en perfecto estado.
- Controlar los expedientes y exámenes de laboratorio correspondientes de cada paciente de hospitalización y emergencia.

C. Supervisión recibida

- Supervisión directa del Director Médico, Director del hospital y el Médico de guardia en turno.

D. Requisitos de puesto

- **Características especiales:** debe ser cristiano, pertenecer a una iglesia evangélica en donde debe ser miembro activo y gozar de buen testimonio.
- **Educación:**
 - Título como Licenciada (o) en Enfermería

- **Experiencia laboral y habilidades:**

- Experiencia mínima de 2 años
- Buenas relaciones interpersonales
- Colegiado
- Manejo básico de Windows y Microsoft Office: Word, Excel y Power Point. Internet
- Habilidad en el manejo de equipos médicos generales (monitores, electrocardiógrafo, cauterio, etc.).

| Competencias | A | B | C | D |
|--|---|---|---|---|
| Conducción de personas | | | X | |
| Conocimiento técnico | | X | | |
| Dinamismo-energía | | | X | |
| Dirección de equipos de trabajo | | | | X |
| Responsabilidad | | | X | |
| Orientación al cliente interno y externo | | | | X |
| Liderar con el ejemplo | | | X | |

E. Riesgos y condiciones del puesto

Puesto operativo diseñado para atender coordinar la atención directa al paciente en las diferentes áreas competentes. Cuenta con oficina, pero la mayor parte del tiempo deberá desplazarse por las diferentes áreas dentro de las instalaciones de la Clínica Médica Cristiana, en turno de ocho horas diarias y horas extras de ser necesario, horario flexible siempre y cuando se cumpla con la

cantidad de horas requeridas (puede mover horario de entrada o salida), uso de teléfono e internet restringidos y solamente permitidos en el tiempo que permanezca en la oficina lo cual representa más o menos un 10% de este. Se requiere estricto cumplimiento de las Normas de Higiene y Seguridad para el área en que se desempeña. Corre el riesgo de sufrir stress. Más detalles al respecto ver Manual de Higiene y Seguridad de La Clínica, Reglamento Interno de Trabajo y demás políticas.

Glosario de competencias

- **Conducción de personas: Nivel C**

Capacidad para dirigir uno o varios grupos de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad. Capacidad para desarrollar el talento y potencial de su gente al brindarle una oportuna retroalimentación. Implica adaptar el estilo de conducción a las características particulares de las personas o los grupos a su cargo

- **Conocimiento técnico: Nivel B**

Capacidad para entender, conocer, demostrar y poner en práctica los diversos aspectos de su especialidad y función, aun los más complejos, y renovar de manera constante su interés y curiosidad por aprender. Capacidad para compartir sus conocimientos y experiencias y, al mismo tiempo, asumir el rol de entrenador de otros para ayudarlos a desarrollar sus conocimientos en la materia. Capacidad para constituirse en un referente dentro de la organización por sus conocimientos técnicos en relación con los temas a su cargo.

- **Dinamismo-energía: Nivel C**

Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vean afectados su nivel de actividad o su juicio profesional.

Capacidad para seguir adelante y alentar a otros, en medio de circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo.

- **Dirección de equipos de trabajo: Nivel D**

Capacidad para integrar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus integrantes a actuar con responsabilidad. Capacidad para coordinar y distribuir las tareas en función de las competencias y conocimientos de los colaboradores, estipular plazos de cumplimiento, y dirigir las acciones del equipo hacia una meta u objetivo determinado.

- **Liderar con el ejemplo: Nivel C**

Capacidad para comunicar la estrategia y los valores organizacionales, y conducir con valores éticos al personal a su cargo. Capacidad para motivar a sus colaboradores y fomentar en ellos el sentido de pertenencia, en un ambiente de trabajo comfortable. Implica cumplir y hacer cumplir las políticas organizacionales, y ser un ejemplo para sus colaboradores, en lo que respecta tanto a los valores personales como a la capacidad de innovación.

- **Orientación al cliente interno y externo: Nivel D**

Capacidad para interpretar las necesidades del cliente (interno o externo, según corresponda), solucionar sus problemas y atender sus inquietudes en la medida de las propias posibilidades; y de no estar a su alcance la respuesta adecuada, buscar la ayuda y/o el asesoramiento de las personas pertinentes.

- **Responsabilidad: Nivel C**

Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados, y fomentar este comportamiento entre sus colaboradores. Capacidad para demostrar preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad con el propósito de

contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional con un enfoque de corto plazo. Capacidad para aplicar normas y políticas organizacionales establecidas, con el objetivo de fomentar la responsabilidad personal y las buenas costumbres. Ser un referente para sus colaboradores y dentro de su área por su responsabilidad profesional y personal.



10.2.8 Auxiliar de enfermería

Título del puesto: Auxiliar de enfermería

Jefe inmediato: Jefatura de Enfermería

A. Objetivo del puesto:

- Auxiliar al médico en cualquier evaluación o procedimiento quirúrgico requerido por este para que en conjunto realicen actividades benéficas para los pacientes.

B. Funciones y responsabilidades principales:

- Administrar medicación por indicación del personal auxiliar sanitario titulado.
- Mantener limpias, ordenadas y equipadas las áreas de trabajo.
- Preparar los materiales que el médico necesitará.
- Equipar las áreas y consultorios con: recetarios, expediente del paciente con todos los datos requeridos ya incluidos en el expediente, materiales, soluciones y equipo.
- Mantener en óptimas condiciones todo el equipo médico quirúrgico, hospitalario, en caso contrario reportar anomalías de estas para su reparación o reposición.
- Asistir cirugías mayores como circulante en ausencia de la circulante asignada o cuando así le sea solicitado.
- Mantener especial vigilancia a los pacientes delicados y notificar de inmediato al médico cualquier anomalía.
- Encargarse del alta médica del paciente, revisar su recibo de pago, entregarle sus recetas, educarlo en cuanto a su cuidado en casa, avisarle de su cita próxima, acompañarlo ya sea que se vaya en camilla o silla de ruedas a la salida de la clínica.

- Revisar que el paciente que se está dando de alta no tiene sobrantes de medicamentos y si los tiene reportarlos y entregarlos a la administración para que este proceda a realizar el cierre completo de la cuenta del paciente correspondiente.
- Cooperar con la administración cuando por cualquier circunstancia falte algún personal a turno quedándose a cubrir las áreas.
- Solicitar con orden de requisición los medicamentos y materiales para cirugías mayores, paciente hospitalizado, materiales del área, etc.
- Anotar los pacientes ingresados en el libro de ingresos y egresos y archivar los expedientes vistos durante la consulta diaria y los de los pacientes dados de alta.
- Realizar otras tareas afines que se le asignen.

C. Supervisión recibida

- Recibe supervisión de la Jefatura de Enfermería y del Médico como corresponda.

D. Requisitos de puesto

- **Características especiales:** debe ser cristiano, pertenecer a una iglesia evangélica en donde debe ser miembro activo y gozar de buen testimonio.
- **Educación:**
 - Diploma de Auxiliar de Enfermería por una escuela reconocida por el Ministerio de Salud.
 - 1 año de experiencia como enfermera (o) auxiliar.
 - Conocimientos en técnicas y procedimientos de enfermería.
- **Habilidades:**
 - Escucha activa
 - Empatía

- Comunicación asertiva
- Relaciones Interpersonales
- Manejo de tensiones y estrés

| Competencias | A | B | C | D |
|--|---|---|---|---|
| Dinamismo-Energía | | | | X |
| Trabajo en equipo | | | X | |
| Conocimientos técnicos | | | X | |
| Orientación al cliente interno y externo | | | | X |
| Colaboración | | | | X |
| Manejo de Crisis | | | | X |
| Adaptabilidad-Flexibilidad | | | | X |

E. Riesgos y condiciones del puesto

- Puesto operativo diseñado para atender directamente al paciente antes y después de la consulta cuando se requiera. Requiere ser realizada dentro de las Instalaciones de la Clínica Médica Cristiana, pero muchas veces tiene que desplazarse a diferentes áreas dentro de la clínica.
- Turnos rotativos de acuerdo con la ley.
- Se corre el riesgo de adolecer dolores posturales, cansancio físico, etc. Para más información ver el Manual de Higiene y Seguridad de la Clínica Médica Cristiana, someterse al Reglamento Interno de Trabajo, así como a las políticas y demás.

Glosario de competencias

- **Adaptabilidad-flexibilidad: Nivel D.**

Capacidad para comprender perspectivas diferentes, y cambiar conductas a fin de adaptarse a diversas situaciones. Capacidad para ajustar su accionar a los objetivos de la organización.

- **Colaboración: Nivel D.**

Capacidad para cooperar y brindar soporte a las personas de su entorno cuando se lo solicitan, y tener en cuenta las necesidades de los demás.

- **Conocimientos técnicos: Nivel C.**

Capacidad para entender, conocer y poner en práctica diferentes aspectos de su especialidad y función, y mantener constante su interés por aprender. Implica ser abierto a compartir sus conocimientos y experiencias y, al mismo tiempo, asumir el rol de entrenador de otros para que realicen sus tareas con eficacia. Capacidad para constituirse en un referente para su entorno próximo por sus conocimientos técnicos en relación con los temas relativos a su puesto de trabajo.

- **Dinamismo-energía: Nivel D.**

Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vean afectados su nivel de actividad o su juicio profesional. Capacidad para seguir adelante con serenidad y dominio de sí mismo.

- **Manejo de Crisis: Nivel D.**

Capacidad para comprender, identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto, considerando los objetivos organizacionales. Capacidad para crear soluciones oportunas y adecuadas al marco organizacional.

- **Orientación al cliente interno y externo: Nivel D.**

Capacidad para interpretar las necesidades del cliente (interno o externo, según corresponda), solucionar sus problemas y atender sus inquietudes en la medida de las propias posibilidades; y de no estar a su alcance la respuesta adecuada, buscar la ayuda y/o el asesoramiento de las personas pertinentes.

- **Trabajo en equipo: Nivel C.**

Capacidad para fomentar la colaboración y cooperación en su sector, promover el intercambio con otras áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de los objetivos fijados. Implica reconocer los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar los objetivos fijados de corto plazo, y apoyar el trabajo de otros sectores de la organización. Capacidad para constituirse como un ejemplo de cooperación entre sus colaboradores y mantener un buen clima de trabajo



10.2.9 Auxiliar de Enfermería para consulta externa

Título del puesto: Auxiliar de Enfermería para consulta externa

Jefe inmediato: Jefatura de Enfermería

A. Objetivo del puesto

- Realizar la tarea de preclínica de los pacientes antes de ser atendidos por el médico correspondiente en CE. Auxiliar al médico en cualquier evaluación o procedimiento requerido por este y cumplir con las órdenes dadas.

B. Funciones generales

- Tomar los signos vitales de cada paciente y anotarlos en su expediente.
- Mantener limpias, ordenadas y equipadas las áreas de trabajo.
- Preparar los materiales que el médico necesitará.
- Equipar las áreas y consultorios con: recetarios, expediente del paciente con todos los datos requeridos ya incluidos en el expediente, materiales, soluciones y equipo.
- Mantener en óptimas condiciones todo el equipo médico asignado al área, en caso contrario reportar anomalías de estas para su reparación o reposición.
- Cooperar con la administración cuando por cualquier circunstancia falte algún personal a turno quedándose a cubrir las áreas.
- Solicitar con orden de requisición los medicamentos y materiales para procedimientos permitidos en Consulta Externa.
- Recoger los expedientes del paciente una vez el médico haya terminado la consulta del día y entregarlos a recepción para ser archivados.
- Realizar otras tareas afines que se le asignen

C. Supervisión recibida

- Recibe supervisión de la Jefatura de Enfermería y del Médico como corresponda.

D. Requisitos del puesto

- **Características especiales:** debe ser cristiano, pertenecer a una iglesia evangélica en donde debe ser miembro activo y gozar de buen testimonio.

- **Educación**

- Diploma de Auxiliar de Enfermería por una escuela reconocida por el Ministerio de Salud.
- 1 año de experiencia como enfermera (o) auxiliar.
- Conocimientos en técnicas y procedimientos de enfermería

- **Habilidades**

- Dinamismo-Energía
- Iniciativa
- Relaciones Interpersonales
- Manejo de tensiones y estrés
- Solución de problemas

| Competencias | A | B | C | D |
|------------------------|---|---|---|---|
| Dinamismo-Energía | | | | X |
| Trabajo en equipo | | | X | |
| Conocimientos técnicos | | | X | |

| | | | | |
|--|--|--|--|---|
| Orientación al cliente interno y externo | | | | X |
| Colaboración | | | | X |
| Manejo de Crisis | | | | X |
| Adaptabilidad-Flexibilidad | | | | X |

E. Riesgos y condiciones del puesto

- Puesto operativo diseñado para atender directamente al paciente antes y después de la consulta cuando se requiera. Requiere ser realizada dentro de las Instalaciones de la Clínica Médica Cristiana, pero muchas veces tiene que desplazarse a diferentes áreas dentro de la clínica.
- Turno fijo de lunes a sábado en horario de Consulta Externa.
- Se corre el riesgo de adolecer dolores posturales, cansancio físico, más información ver el Manual de Higiene y Seguridad de la Clínica Médica Cristiana. Someterse al Reglamento Interno de Trabajo, así como a las políticas y demás.

Glosario de competencias

- **Adaptabilidad-flexibilidad: Nivel D.**

Capacidad para comprender perspectivas diferentes, y cambiar conductas a fin de adaptarse a diversas situaciones. Capacidad para ajustar su accionar a los objetivos de la organización.

- **Colaboración: Nivel D.**

Capacidad para cooperar y brindar soporte a las personas de su entorno cuando se lo solicitan, y tener en cuenta las necesidades de los demás.

- **Conocimientos técnicos: Nivel C.**

Capacidad para entender, conocer y poner en práctica diferentes aspectos de su especialidad y función, y mantener constante su interés por aprender. Implica ser abierto a compartir sus conocimientos y experiencias y, al mismo tiempo, asumir el rol de entrenador de otros para que realicen sus tareas con eficacia. Capacidad para constituirse en un referente para su entorno próximo por sus conocimientos técnicos en relación con los temas relativos a su puesto de trabajo.

- **Dinamismo-energía: Nivel D.**

Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vean afectados su nivel de actividad o su juicio profesional. Capacidad para seguir adelante con serenidad y dominio de sí mismo.

- **Manejo de Crisis: Nivel D.**

Capacidad para comprender, identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto, considerando los objetivos organizacionales. Capacidad para crear soluciones oportunas y adecuadas al marco organizacional.

- **Orientación al cliente interno y externo: Nivel D.**

Capacidad para interpretar las necesidades del cliente (interno o externo, según corresponda), solucionar sus problemas y atender sus inquietudes en la medida de las propias posibilidades; y de no estar a su alcance la respuesta adecuada, buscar la ayuda y/o el asesoramiento de las personas pertinentes.

- **Trabajo en equipo: Nivel C.**

Capacidad para fomentar la colaboración y cooperación en su sector, promover el intercambio con otras áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de los objetivos fijados. Implica reconocer los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar los objetivos fijados de corto plazo, y apoyar el trabajo de otros sectores de la organización. Capacidad para constituirse como un ejemplo de cooperación entre sus colaboradores y mantener un buen clima de trabajo



10.2.10 Auxiliar de Enfermería con adiestramiento como circulante e instrumentista

Título del puesto: Auxiliar de Enfermería con adiestramiento como circulante e instrumentista

Jefe inmediato: Jefatura de Enfermería

A. Objetivo del puesto:

- Mantener la integridad, seguridad y eficacia del campo estéril durante el procedimiento quirúrgico. Ayudar al cirujano y a sus ayudantes a lo largo de la operación quirúrgica, proporcionándoles los instrumentos y suministros estériles requeridos.

B. Funciones y responsabilidades principales:

- Revisar continuamente que las áreas donde se realizan los procedimientos quirúrgicos estén completamente equipadas para cualquier emergencia a cualquier hora.
- Vigilar a los pacientes pos operados en sala de recuperación y notificar cualquier anomalía de inmediato al médico de guardia o a la Enfermera Jefe.
- Recibir al paciente en sala de operaciones con todo el cuadro clínico completo, (notas de médicos y enfermeras, ordenes cumplidas, paquete del paciente completo, exámenes de laboratorio, hojas de solicitud de sala y compromisos firmados, recibo de anticipo de pago, entre otros) paciente preparado físicamente para sala de operaciones (afeitado, con gorro, botas, bata, sin joyas, sin maquillaje y canalizado).
- Mantener en óptimas condiciones todo el equipo médico asignado al área, en caso contrario reportar anomalías de estas para su reparación o reposición.
- Mantener la caja de anestesia equipada con oxígeno suficiente antes de cada procedimiento.

- Llevar los registros respectivos de cada procedimiento en las diferentes salas y reportarlas a su jefe inmediato.
- Realizar otras tareas afines que se le asignen
- Colaborar en la colocación del enfermo en la camilla y en su traslado a la zona de reanimación.
- Recoger y revisar los instrumentos utilizados, así como disponer lo necesario para su lavado, desinfección y esterilización.

C. Supervisión recibida

- Recibe supervisión general de la Jefatura de Enfermería, Administración y RRHH como corresponda.

D. Requisitos de puesto

- **Características especiales:** debe ser cristiano, pertenecer a una iglesia evangélica en donde debe ser miembro activo y gozar de buen testimonio.
- **Educación:**
 - Título de Auxiliar de Enfermería
 - Diploma de Adiestramiento en Técnicas de Sala de Operaciones (Circulante e Instrumentista)
 - 2 años como mínimo en el puesto.
- **Habilidades:**
 - Empatía
 - Escucha activa
 - Atención al detalle
 - Pensamiento analítico

| Competencias | A | B | C | D |
|--|---|---|---|---|
| Dinamismo-Energía | | | | X |
| Trabajo en equipo | | | X | |
| Conocimientos técnicos | | | X | |
| Orientación al cliente interno y externo | | | | X |
| Colaboración | | | | X |
| Manejo de Crisis | | | | X |
| Adaptabilidad-Flexibilidad | | | | X |
| Dinamismo-Energía | | | | X |

E. Riesgos y condiciones del puesto

- Puesto operativo diseñado para proporcionar las condiciones óptimas en las áreas de sala de operaciones para ofrecer el servicio adecuado y profesional al paciente antes y después de los procedimientos mayores y menores realizados. Turno de ocho horas diarias.
- Salario base fijo, más comisiones cuando sea requerida en horas extras de su jornada ordinaria de trabajo como instrumentista titular.
- Se corre el riesgo de adolecer dolores posturales, cansancio físico, más información ver el Manual de Higiene y Seguridad de la Clínica Médica Cristiana. Someterse al Reglamento Interno de Trabajo, así como a las políticas y demás.

Glosario de competencias:

- **Adaptabilidad-flexibilidad: Nivel D.**

Capacidad para comprender perspectivas diferentes, y cambiar conductas a fin de adaptarse a diversas situaciones. Capacidad para ajustar su accionar a los objetivos de la organización.

- **Colaboración: Nivel D.**

Capacidad para cooperar y brindar soporte a las personas de su entorno cuando se lo solicitan, y tener en cuenta las necesidades de los demás.

- **Conocimientos técnicos: Nivel C.**

Capacidad para entender, conocer y poner en práctica diferentes aspectos de su especialidad y función, y mantener constante su interés por aprender. Implica ser abierto a compartir sus conocimientos y experiencias y, al mismo tiempo, asumir el rol de entrenador de otros para que realicen sus tareas con eficacia. Capacidad para constituirse en un referente para su entorno próximo por sus conocimientos técnicos en relación con los temas relativos a su puesto de trabajo.

- **Dinamismo-energía: Nivel D.**

Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vean afectados su nivel de actividad o su juicio profesional.

Capacidad para seguir adelante con serenidad y dominio de sí mismo.

- **Manejo de Crisis: Nivel D.**

Capacidad para comprender, identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto, considerando los objetivos organizacionales. Capacidad para crear soluciones oportunas y adecuadas al marco organizacional.

- **Orientación al cliente interno y externo: Nivel D.**

Capacidad para interpretar las necesidades del cliente (interno o externo, según corresponda), solucionar sus problemas y atender sus inquietudes en la medida de las propias posibilidades; y de no estar a su alcance la respuesta adecuada, buscar la ayuda y/o el asesoramiento de las personas pertinentes.

- **Trabajo en equipo: Nivel C.**

Capacidad para fomentar la colaboración y cooperación en su sector, promover el intercambio con otras áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de los objetivos fijados. Implica reconocer los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar los objetivos fijados de corto plazo, y apoyar el trabajo de otros sectores de la organización. Capacidad para constituirse como un ejemplo de cooperación entre sus colaboradores y mantener un buen clima de trabajo



10.2.11 Ayudante de Hospital y Comodín

Título del puesto: Ayudante de Hospital y Comodín

Jefe inmediato: Gerente Administrativo

A. Objetivo del puesto

Supervisar y controlar el uso correcto de insumos de agua y energía eléctrica en el hospital, evitando el desperdicio, la fuga, además de concientizar al personal en el cuidado del edificio y de la clínica en general. Ayudar en otras áreas que le sean asignadas.

B. Funciones generales

- Supervisar que todo equipo este laborando de manera eficiente; en caso algo no esté funcionando notificar de inmediato a su jefe y darle seguimiento hasta que el problema haya sido solucionado.
- Mantener un inventario actualizado de las diferentes áreas de mobiliario y equipo y entregarlo al Administrador.
- Cobertura del área de caja al mediodía según horario establecido por el Jefe de Personal.
- Tomar y procesar los Rayos X a pacientes de 8:00 am a 3:00 pm.
- Supervisión y control de los desechos sólidos, estar pendiente del envío al crematorio oportunamente.
- Supervisar el mantenimiento del generador eléctrico, y ejecutar la transferencia manual de ser necesaria.
- Contar con una base de datos incluyendo nombres y números de teléfono de diferentes técnicos especialistas en diferentes áreas que puedan prestar servicio de mantenimiento a la Clínica en electricidad, fontanería, carpintería, fumigación, etc.

- Otras que le puedan ser asignadas según sea necesario y conveniente para la institución.

C. Supervisión recibida

- Recibe supervisión del Administrador General del hospital. También de Recursos Humanos como corresponda.

D. Requisitos del puesto

- **Características especiales:** debe ser cristiano, pertenecer a una iglesia evangélica en donde debe ser miembro activo y gozar de buen testimonio.

- **Educación**

- Bachiller en Ciencias y Letras
- Capacitación en Rayos X.

- **Habilidades**

- Comunicación asertiva
- Fuerza Física
- Relaciones Interpersonales
- Pensamiento Analítico
- Dinamismo-Energía
- Adaptabilidad-Flexibilidad

| Competencias | A | B | C | D |
|----------------------------|----------|----------|----------|----------|
| Adaptabilidad-Flexibilidad | | | | X |
| Productividad | | | | X |
| Comunicación eficaz | | | | X |

| | | | | |
|----------------------|--|--|---|---|
| Dinamismo-Energía | | | | X |
| Manejo de Crisis | | | X | |
| Responsabilidad | | | | X |
| Iniciativa-autonomía | | | | X |

E. Riesgos y condiciones del puesto

- Puesto operativo en el área de la Organización de importancia básica con un alto grado de responsabilidad.
- Turno de 8 horas diarias con posibilidad de horas extraordinarias.
- Se corre el riesgo de adolecer dolores posturales, cansancio físico, más información ver el Manual de Higiene y Seguridad de la Clínica Médica Cristiana. Someterse al Reglamento Interno de Trabajo, así como a las políticas y demás.

Glosario de competencias

- **Adaptabilidad-flexibilidad: Nivel D.**

Capacidad para comprender perspectivas diferentes, y cambiar conductas a fin de adaptarse a diversas situaciones. Capacidad para ajustar su accionar a los objetivos de la organización.

- **Comunicación eficaz: Nivel D.**

Capacidad para escuchar atentamente a sus interlocutores y comunicarse de manera clara y entendible. Capacidad para realizar las preguntas adecuadas a fin de obtener la información que necesita.

- **Dinamismo-energía: Nivel D.**

Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vean afectados su nivel de actividad o su juicio profesional.

Capacidad para seguir adelante con serenidad y dominio de sí mismo.

- **Iniciativa-autonomía: Nivel D.**

Capacidad para actuar proactivamente y brindar soluciones a problemas y/o retos. Capacidad para responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. Capacidad para utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente.

- **Manejo de Crisis: Nivel C.**

Capacidad para proponer cursos de acción y nuevas formas de hacer las cosas que permitan identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto, considerando los objetivos organizacionales. Capacidad para crear soluciones oportunas y adecuadas al marco organizacional. Implica ser un ejemplo para sus colaboradores por su capacidad para identificar, administrar y resolver situaciones de presión, contingencia y conflicto, con una visión y proyección de corto plazo.

- **Productividad: Nivel D.**

Capacidad para cumplir con lo que le solicitan en el tiempo y con la calidad requeridos, y demostrar preocupación por la obtención de resultados, así como también por la manera como se ejecutan las tareas.

- **Responsabilidad: Nivel D.**

Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados, y demostrar preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y calidad.

Capacidad para aplicar los lineamientos recibidos en relación con la responsabilidad personal y

las buenas costumbres. Implica ser un referente para sus compañeros por su responsabilidad profesional y personal.



10.2.12 Farmacia

Título del puesto: Farmacia

Jefe inmediato: Administrador General

A. Objetivo del puesto

- Entregar medicamentos prescritos en las recetas médicas una vez cancelados en la caja.

B. Funciones generales

- Recibir pedidos de medicamentos verificando que las cantidades facturadas concuerden con lo que se está recibiendo y a la vez concuerde con el pedido. En caso exista alguna diferencia en lo antes mencionado deberá notificar inmediatamente al Asistente Administrativo o Contabilidad.
- Mantener inventario de muestras médicas o medicamentos donados en orden para ser entregados especialmente a la familia pastoral y personas de escasos recursos.
- Notificar al departamento de compras por escrito los productos que están por agotarse con anticipación de tiempo.
- Notificar al Asistente Administrativo de medicamentos recetados por los médicos y que no se encuentren en el inventario de farmacia.
- Asegurarse que los lotes antiguos sean los primeros en salir, (Primeras Entradas Primeras Salidas).
- Entregar los medicamentos por requisición para cirugías o paciente hospitalizado una vez el paciente haya abonado a la cirugía o procedimiento o caso contrario con previa autorización del Administrador o en ausencia de este por el(la) Director(a) de la Clínica.

- Reportar y entregar medicamentos por vencerse (3 meses de anticipación) y los que tienen poco movimiento al Asistente Administrativo para que este haga las gestiones pertinentes con las casas distribuidoras o con el personal médico
- Apoyar cualquier otra actividad a realizarse en la Clínica.

C. Supervisión recibida

- Recibe supervisión del Administrador, Contador y Recursos Humanos como corresponda.

D. Requisitos del puesto

- **Características especiales:** debe ser cristiano, pertenecer a una iglesia evangélica en donde debe ser miembro activo y gozar de buen testimonio.
- **Educación**
 - Bachiller en Ciencias y Letras.
- **Habilidades**
 - Manejo de sistemas
 - Atención al detalle
 - Temple para trabajar bajo estrés
 - Relaciones Interpersonales
 - Solución de problemas

| Competencias | A | B | C | D |
|------------------------------------|---|---|---|---|
| Comunicación eficaz | | | X | |
| Tolerancia a la presión de trabajo | | | | X |
| Trabajo en equipo | | | | X |

| | | | | |
|---|--|--|---|---|
| Colaboración | | | | X |
| Manejo de Crisis | | | | X |
| Orientación al cliente externo e interno | | | X | |
| Profundidad en el conocimiento de los productos | | | | X |

E. Riesgos y condiciones del puesto

- Puesto operativo en el área de la Organización de importancia básica con un alto grado de responsabilidad.
- Turno de 8 horas diarias con posibilidad de horas extraordinarias.
- Se corre el riesgo de adolecer dolores posturales, cansancio físico, más información ver el Manual de Higiene y Seguridad de la Clínica Médica Cristiana. Someterse al Reglamento Interno de Trabajo, así como a las políticas y demás.

Glosario de competencias

- **Colaboración: Nivel D.**

Capacidad para cooperar y brindar soporte a las personas de su entorno cuando se lo solicitan, y tener en cuenta las necesidades de los demás.

- **Comunicación eficaz: Nivel C.**

Capacidad para comunicarse de manera clara y concisa, de acuerdo con el tipo de interlocutores con los que debe actuar. Capacidad para escuchar a los demás y asegurarse de comprender exactamente lo que quieren expresar. Capacidad para aprovechar los canales de comunicación

existentes, tanto formales como informales, a fin de obtener la información que necesita para sus tareas.

- **Manejo de crisis: Nivel D.**

Capacidad para comprender, identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto, considerando los objetivos organizacionales. Capacidad para crear soluciones oportunas y adecuadas al marco organizacional.

- **Orientación al cliente interno y externo: Nivel C.**

Capacidad para actuar orientado a la satisfacción del cliente (interno y externo). Capacidad para mantenerse atento y entender las necesidades de los clientes, escuchar sus pedidos y problemas, y brindar una respuesta efectiva en el tiempo y en la forma que ellos lo esperan.

- **Profundidad en el conocimiento de los productos: Nivel D.**

Capacidad para comunicar a los clientes las ventajas de los servicios, responder efectivamente a las objeciones y, en el caso de no tener una respuesta adecuada, comprometerse a investigar o buscar ayuda, según corresponda, para proporcionarla lo más rápidamente posible.

- **Tolerancia a la presión de trabajo: Nivel C.**

Capacidad para trabajar con perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles con eficacia, e implementar procedimientos y métodos de trabajo que permitan llevar a cabo los planes de su sector en contextos complejos. Implica trabajar con energía y mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos, en jornadas prolongadas. También, ser un ejemplo para sus colaboradores al cuidar las relaciones interpersonales en momentos difíciles y motivarlos a obrar del mismo modo, para lograr un clima laboral armónico y de alta productividad.

- **Trabajo en equipo: Nivel D.**

Capacidad para colaborar y cooperar con otras personas, tanto de su sector como de otras áreas de la organización, con el propósito de alcanzar los objetivos fijados, y reconocer los éxitos y aportes de otras personas. Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales y apoyar el trabajo de otros sectores de la organización. Implica ser un ejemplo para sus compañeros por su cooperación y buen trato con todas las personas.



10.2.13 Auxiliar Administrativo en Farmacia

Título del puesto: Auxiliar Administrativo en Farmacia

Jefe inmediato: Administrador General

A. Objetivo del puesto

Efectuar cobros de los diferentes servicios prestados en la Clínica. Brindar información adecuada en cuanto a cotizaciones y facturación o actualización de cuentas de pacientes hospitalizados. Facturar y entregar medicamentos prescritos al paciente.

B. Funciones generales

- Recibir pedidos de medicamentos verificando que las cantidades facturadas concuerden con lo que se está recibiendo y a la vez concuerde con el pedido. En caso exista alguna diferencia en lo antes mencionado deberá notificar inmediatamente al Asistente Administrativo o Contabilidad.
- Notificar al departamento de compras por escrito los productos que están por agotarse con anticipación de tiempo.
- Asegurarse que los lotes antiguos sean los primeros en salir (Primeras Entradas Primeras Salidas).
- Ofrecer alternativas de medicamentos (con previa autorización del médico) si el paciente no puede llevar el tratamiento indicado.
- Entregar los medicamentos por requisición para cirugías o paciente hospitalizado una vez el paciente haya abonado a la cirugía o procedimiento o caso contrario con previa autorización del Administrador o en ausencia de este por el(la) Director(a) de la Clínica.

- Reportar y entregar medicamentos por vencerse (3 meses de anticipación) y los que tienen poco movimiento al Asistente Administrativo.
- Recibir, almacenar y procesar la salida de los productos cumpliendo con las Buenas Prácticas de Almacenamiento.
- Registrar la información en tiempo real en los formatos correspondientes de las actividades relacionadas con el cargo de Auxiliar Administrativo de acuerdo con los procedimientos establecidos.

C. Supervisión recibida

- Recibe supervisión del Administrador, Contador y RRHH como corresponda.

D. Requisitos del puesto

- **Características especiales:** debe ser cristiano, pertenecer a una iglesia evangélica en donde debe ser miembro activo y gozar de buen testimonio.
- **Educación**
 - Bachillerato en Ciencias y Letras o Bachiller en Administración.
- **Habilidades**
 - Responsable
 - Iniciativa
 - Manejo de computadoras y sistema
 - Manejo de tensiones y estrés
 - Solución de problemas

| Competencias | A | B | C | D |
|---------------------|----------|----------|----------|----------|
| Comunicación eficaz | | | X | |

| | | | | |
|---|--|--|---|---|
| Tolerancia a la presión de trabajo | | | | X |
| Trabajo en equipo | | | | X |
| Colaboración | | | | X |
| Manejo de Crisis | | | | X |
| Orientación al cliente externo e interno | | | X | |
| Profundidad en el conocimiento de los productos | | | | X |

E. Riesgos del puesto y condiciones del puesto

- Puesto operativo en el área de la Organización de importancia básica con un alto grado de responsabilidad.
- Se corre el riesgo de adolecer dolores posturales, cansancio físico, más información ver el Manual de Higiene y Seguridad de la Clínica Médica Cristiana. Someterse al Reglamento Interno de Trabajo, así como a las políticas y demás.

Glosario de competencias

- **Colaboración: Nivel D.**

Capacidad para cooperar y brindar soporte a las personas de su entorno cuando se lo solicitan, y tener en cuenta las necesidades de los demás.

- **Comunicación eficaz: Nivel C.**

Capacidad para comunicarse de manera clara y concisa, de acuerdo con el tipo de interlocutores con los que debe actuar. Capacidad para escuchar a los demás y asegurarse de comprender

exactamente lo que quieren expresar. Capacidad para aprovechar los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales, a fin de obtener la información que necesita para sus tareas.

- **Manejo de crisis: Nivel D.**

Capacidad para comprender, identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto, considerando los objetivos organizacionales. Capacidad para crear soluciones oportunas y adecuadas al marco organizacional.

- **Orientación al cliente interno y externo: Nivel C.**

Capacidad para actuar orientado a la satisfacción del cliente (interno y externo). Capacidad para mantenerse atento y entender las necesidades de los clientes, escuchar sus pedidos y problemas, y brindar una respuesta efectiva en el tiempo y en la forma que ellos lo esperan.

- **Profundidad en el conocimiento de los productos: Nivel D.**

Capacidad para comunicar a los clientes las ventajas de los servicios, responder efectivamente a las objeciones y, en el caso de no tener una respuesta adecuada, comprometerse a investigar o buscar ayuda, según corresponda, para proporcionarla lo más rápidamente posible.

- **Tolerancia a la presión de trabajo: Nivel C.**

Capacidad para trabajar con perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles con eficacia, e implementar procedimientos y métodos de trabajo que permitan llevar a cabo los planes de su sector en contextos complejos. Implica trabajar con energía y mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos, en jornadas prolongadas. También, ser un ejemplo para sus colaboradores al cuidar las relaciones

interpersonales en momentos difíciles y motivarlos a obrar del mismo modo, para lograr un clima laboral armónico y de alta productividad.

- **Trabajo en equipo: Nivel D.**

Capacidad para colaborar y cooperar con otras personas, tanto de su sector como de otras áreas de la organización, con el propósito de alcanzar los objetivos fijados, y reconocer los éxitos y aportes de otras personas. Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales y apoyar el trabajo de otros sectores de la organización. Implica ser un ejemplo para sus compañeros por su cooperación y buen trato con todas las personas.



10.2.14 Call Center

Título del Puesto: Call Center

Jefe inmediato: Gerente de Recursos Humanos

A. Objetivo del puesto:

- Atender de manera cordial las llamadas de personas que requieren información de servicios y programación de citas para el área de odontología y ortodoncia.

B. Funciones y responsabilidades principales:

- Realizar citas para los pacientes.
- Programar agenda de cada mes de los doctores.
- Revisar que las agendas estén ordenadas.
- Realizar un recordatorio y confirmación a los pacientes que visitaran el día siguiente.
- Brindar información de los servicios vía llamada telefónica.
- Coordinar pacientes que llegan sin cita previa dependiendo de los doctores presentes.
- Hacer llegar agenda diaria a los doctores.
- Facturar.
- Ordenar las facturas de cada doctor para llevar una bitácora controlada de los pacientes recibidos.
- Hacer los reportes diarios.

C. Supervisión recibida

- Recibe supervisión general de Recursos Humanos, como corresponda.

D. Requisitos de puesto

- **Características especiales:** debe ser cristiano, pertenecer a una iglesia evangélica en donde debe ser miembro activo y gozar de buen testimonio.
- **Educación:**
 - Bachiller en Ciencias y Letras
- **Habilidades:**
 - Claridad en la comunicación verbal
 - Escucha activa
 - Gestión del tiempo
 - Solución de problemas
 - Empatía
 - Asertividad
 - Flexibilidad

| Competencias | A | B | C | D |
|------------------------------------|---|---|---|---|
| Comunicación eficaz | | | X | |
| Productividad | | | X | |
| Dinamismo-Energía | | | | X |
| Trabajo en equipo | | | X | |
| Tolerancia a la presión de trabajo | | | | X |
| Manejo de Crisis | | | | X |

| | | | | |
|---|--|--|---|--|
| Orientación al cliente externo | | | X | |
| Capacidad de planificación y organización | | | X | |

E. Riesgos y condiciones del puesto

- Puesto operativo en el área de la Organización de importancia básica con un alto grado de responsabilidad.
- Se corre el riesgo de adolecer dolores posturales, cansancio físico, más información ver el Manual de Higiene y Seguridad de la Clínica Médica Cristiana. Someterse al Reglamento Interno de Trabajo, así como a las políticas y demás.

Glosario de competencias:

- **Capacidad de planificación y organización: Nivel C.**

Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades para su área, sector o proyecto y definir las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados.

Capacidad para utilizar mecanismos de seguimiento y control del grado de avance de las distintas etapas y aplicar las medidas correctivas que resulten necesaria.

- **Comunicación eficaz: Nivel C.**

Capacidad para comunicarse de manera clara y concisa, de acuerdo con el tipo de interlocutores con los que debe actuar. Capacidad para escuchar a los demás y asegurarse de comprender exactamente lo que quieren expresar. Capacidad para aprovechar los canales de comunicación

existentes, tanto formales como informales, a fin de obtener la información que necesita para sus tareas.

- **Dinamismo-Energía: Nivel D.**

Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vean afectados su nivel de actividad o su juicio profesional.

Capacidad para seguir adelante con serenidad y dominio de sí mismo.

- **Manejo de Crisis: Nivel D.**

Capacidad para identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto, y, al mismo tiempo, crear soluciones estratégicas, oportunas y adecuadas al marco de la organización.

- **Orientación al cliente externo: Nivel C.**

Capacidad para actuar orientado a la satisfacción del cliente (interno y externo). Capacidad para mantenerse atento y entender las necesidades de los clientes, escuchar sus pedidos y problemas, y brindar una respuesta efectiva en el tiempo y en la forma que ellos lo esperan.

- **Productividad: Nivel C.**

Capacidad para cumplir con los requerimientos planteados y superar las expectativas, mejorar los objetivos establecidos en el tiempo y la forma requeridos. Capacidad para seguir una ruta lógica para la obtención de resultados y ejecutar las tareas planteadas.

- **Tolerancia a la presión del trabajo: Nivel D.**

Capacidad para trabajar con perseverancia y eficacia a fin de alcanzar los objetivos que se le han fijado, aun en contextos complejos. Implica trabajar con energía y mantener el nivel de desempeño esperado incluso en circunstancias exigentes y cambiantes, a lo largo de jornadas prolongadas. También, ser un ejemplo para sus compañeros en momentos difíciles.

- **Trabajo en equipo: Nivel C.**

Capacidad para fomentar la colaboración y cooperación en su sector, promover el intercambio con otras áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de los objetivos fijados. Implica reconocer los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar los objetivos fijados de corto plazo, y apoyar el trabajo de otros sectores de la organización. Capacidad para constituirse como un ejemplo de cooperación entre sus colaboradores y mantener un buen clima de trabajo.



10.2.15 Servicio al cliente

Título de puesto: Servicio al cliente

Jefe inmediato: Administradora General

A. Objetivo del puesto

- Brindar atención de calidad a las personas que visitan la institución y que requieren los servicios de esta.

B. Funciones generales

- Orientar al paciente sobre el servicio que desee recibir y guiarlo hasta que este sea atendido en el área correcta.
- Mantener un inventario actualizado de las diferentes áreas de mobiliario y equipo y entregarlo al Administrador.
- Realizar cobertura del área de caja al mediodía según horario establecido por el Jefe de Personal.
- Tomar y procesar los servicios de Rayos X a pacientes de 8:00 am a 3:00 pm.
- Contar con una base de datos incluyendo nombres y números de teléfono de diferentes técnicos especialistas en diferentes áreas que puedan prestar servicio de mantenimiento a la Clínica en electricidad, fontanería, carpintería, fumigación, etc.
- Realizar la movilización de pacientes internamente de acuerdo a la necesidad.
- Otras que le puedan ser asignadas según sea necesario y conveniente para la institución.

C. Supervisión recibida

- Recibe supervisión de Administración General, y Recursos Humanos como corresponda.

D. Requisitos del puesto

- **Características especiales:** Debe ser cristiano, pertenecer a una iglesia evangélica en donde debe ser miembro activo y gozar de buen testimonio.

- **Educación**
 - Bachiller en Ciencias y Letras
 - Capacitación en Rayos X.

- **Habilidades**
 - Claridad en la comunicación verbal
 - Escucha activa
 - Gestión del tiempo
 - Solución de problemas
 - Empatía
 - Inteligencia Emocional

| Competencias | A | B | C | D |
|------------------------------------|----------|----------|----------|----------|
| Comunicación eficaz | | | X | |
| Productividad | | | X | |
| Dinamismo-Energía | | | | X |
| Trabajo en equipo | | | X | |
| Tolerancia a la presión de trabajo | | | | X |
| Manejo de Crisis | | | | X |

| | | | | |
|--------------------------------|--|--|---|--|
| Orientación al cliente externo | | | X | |
|--------------------------------|--|--|---|--|

E. Riesgos y condiciones del puesto

- Puesto operativo en el área de la Organización de importancia básica con un alto grado de responsabilidad.
- Se corre el riesgo de adolecer dolores posturales, cansancio físico, más información ver el Manual de Higiene y Seguridad de la Clínica Médica Cristiana. Someterse al Reglamento Interno de Trabajo, así como a las políticas y demás.

Glosario de competencias:

- **Comunicación eficaz: Nivel C.**

Capacidad para comunicarse de manera clara y concisa, de acuerdo con el tipo de interlocutores con los que debe actuar. Capacidad para escuchar a los demás y asegurarse de comprender exactamente lo que quieren expresar. Capacidad para aprovechar los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales, a fin de obtener la información que necesita para sus tareas.

- **Dinamismo-Energía: Nivel D.**

Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vean afectados su nivel de actividad o su juicio profesional. Capacidad para seguir adelante con serenidad y dominio de sí mismo.

- **Manejo de Crisis: Nivel D.**

Capacidad para identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto, y, al mismo tiempo, crear soluciones estratégicas, oportunas y adecuadas al marco de la organización.

- **Orientación al cliente externo: Nivel C.**

Capacidad para actuar orientado a la satisfacción del cliente (interno y externo). Capacidad para mantenerse atento y entender las necesidades de los clientes, escuchar sus pedidos y problemas, y brindar una respuesta efectiva en el tiempo y en la forma que ellos lo esperan.

- **Productividad: Nivel C.**

Capacidad para cumplir con los requerimientos planteados y superar las expectativas, mejorar los objetivos establecidos en el tiempo y la forma requeridos. Capacidad para seguir una ruta lógica para la obtención de resultados y ejecutar las tareas planteadas.

- **Tolerancia a la presión del trabajo: Nivel D.**

Capacidad para trabajar con perseverancia y eficacia a fin de alcanzar los objetivos que se le han fijado, aun en contextos complejos. Implica trabajar con energía y mantener el nivel de desempeño esperado incluso en circunstancias exigentes y cambiantes, a lo largo de jornadas prolongadas. También, ser un ejemplo para sus compañeros en momentos difíciles.

- **Trabajo en equipo: Nivel C.**

Capacidad para fomentar la colaboración y cooperación en su sector, promover el intercambio con otras áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de los objetivos fijados. Implica reconocer los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de

alcanzar los objetivos fijados de corto plazo, y apoyar el trabajo de otros sectores de la organización. Capacidad para constituirse como un ejemplo de cooperación entre sus colaboradores y mantener un buen clima de trabajo.



10.2.16 Recepción

Título del puesto: Recepción

Jefe inmediato: Gerente de Recursos Humanos

A. Objetivo del puesto

- Atender de manera cordial y obtener los datos de las personas que visitan la clínica.

B. Funciones generales

- Atender al paciente que va llegando y dirigirlo al servicio solicitado.
- Recibir factura de cancelación de consulta.
- Llevar registro de pacientes por médico en libro diario.
- Registrar de manera virtual las salidas y entradas de los expedientes según código de los mismos.
- Preparar el expediente del paciente para los servicios solicitados.
- Permanecer atento a brindar cualquier información al público en general con cortesía y amabilidad.
- Agendar las citas con los especialistas.
- Elaborar reporte mensual detallado de los pacientes atendidos en el mes y entregarlo al administrador los primeros días del siguiente mes.
- Cumplir con todos los requerimientos que relacionados a las políticas de la clínica.

C. Supervisión recibida

- Recibe supervisión de Recursos Humanos, y Administración General como corresponda.

D. Requisitos del puesto

- **Características especiales:** Debe ser cristiano, pertenecer a una iglesia evangélica en donde debe ser miembro activo y gozar de buen testimonio.
- **Educación**
 - Bachiller en ciencias y letras, secretariado o carrera afín.
- **Habilidades**
 - Facilidad para hablar con las personas.
 - Capacidad de prestar atención al detalle.
 - Vocación de servicio
 - Simpatía, empatía y cortesía
 - Inteligencia emocional

| Competencias | A | B | C | D |
|------------------------------------|---|---|---|---|
| Comunicación eficaz | | | X | |
| Productividad | | | X | |
| Dinamismo-Energía | | | | X |
| Trabajo en equipo | | | X | |
| Tolerancia a la presión de trabajo | | | | X |
| Manejo de Crisis | | | | X |
| Orientación al cliente externo | | | X | |

E. Riesgos y condiciones del puesto

- Puesto operativo en la organización de mucha importancia. Excelente ambiente físico, amplio, iluminado, climatizado.
- Corre el riesgo de adolecer estrés y cansancio físico, más información ver el Manual de Higiene y Seguridad de la Clínica Médica Cristiana.

Glosario de competencias:

- **Comunicación eficaz: Nivel C.**

Capacidad para comunicarse de manera clara y concisa, de acuerdo con el tipo de interlocutores con los que debe actuar. Capacidad para escuchar a los demás y asegurarse de comprender exactamente lo que quieren expresar. Capacidad para aprovechar los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales, a fin de obtener la información que necesita para sus tareas.

- **Dinamismo-Energía: Nivel D.**

Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vean afectados su nivel de actividad o su juicio profesional.

Capacidad para seguir adelante con serenidad y dominio de sí mismo.

- **Manejo de Crisis: Nivel D.**

Capacidad para identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto, y, al mismo tiempo, crear soluciones estratégicas, oportunas y adecuadas al marco de la organización.

- **Orientación al cliente externo: Nivel C.**

Capacidad para actuar orientado a la satisfacción del cliente (interno y externo). Capacidad para mantenerse atento y entender las necesidades de los clientes, escuchar sus pedidos y problemas, y brindar una respuesta efectiva en el tiempo y en la forma que ellos lo esperan.

- **Productividad: Nivel C.**

Capacidad para cumplir con los requerimientos planteados y superar las expectativas, mejorar los objetivos establecidos en el tiempo y la forma requeridos. Capacidad para seguir una ruta lógica para la obtención de resultados y ejecutar las tareas planteadas.

- **Tolerancia a la presión del trabajo: Nivel D.**

Capacidad para trabajar con perseverancia y eficacia a fin de alcanzar los objetivos que se le han fijado, aun en contextos complejos. Implica trabajar con energía y mantener el nivel de desempeño esperado incluso en circunstancias exigentes y cambiantes, a lo largo de jornadas prolongadas. También, ser un ejemplo para sus compañeros en momentos difíciles.

- **Trabajo en equipo: Nivel C.**

Capacidad para fomentar la colaboración y cooperación en su sector, promover el intercambio con otras áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de los objetivos fijados. Implica reconocer los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar los objetivos fijados de corto plazo, y apoyar el trabajo de otros sectores de la organización. Capacidad para constituirse como un ejemplo de cooperación entre sus colaboradores y mantener un buen clima de trabajo.



FECHA DE REVISIÓN: 04-07-20

10.2.17 Jefatura de Laboratorio

Título del puesto: Jefatura de Laboratorio

Jefe Inmediato: Director de la clínica.

A) Objetivo del puesto

- Llevar control de todos los análisis que se realizan en el laboratorio.

B) Funciones generales

- Mantener la confidencialidad en cuanto a los resultados.
- Supervisar y delegar funciones al personal en todas las áreas de laboratorio.
- Vigilar que el personal del laboratorio realice los diferentes análisis en tiempo y forma.
- Responsabilizarse del área de Pruebas Especiales y de las operaciones técnicas en cada una de las áreas del Laboratorio.
- Vigilar que se mantenga el orden y la limpieza en el laboratorio.
- Verificar que se programe y ejecute la calibración y mantenimiento de los equipos e instrumentos de medición del laboratorio, así mismo la requisición de material de trabajo para que el trabajo se realice responsablemente.
- Control y manejo eficiente de los reactivos y materiales de laboratorio.
- Reportar, validar y firmar resultados de exámenes realizados.
- Remitir análisis a laboratorios subcontratados.
- Tomar muestras en caso de ser necesario.
- Solventar dudas e interpretar resultados cuando el cliente lo solicita.
- Atender cualquier necesidad que se presente en caso de no estar el Director.
- Mantener informado a la Gerencia de las actividades realizadas.

- Entrenar personal técnico.
- Realizar cualquier otra actividad afín que le sea asignada.

C) Supervisión recibida

- Recibe supervisión de Director Médico, la dirección de la clínica y Recursos Humanos en lo que compete.

D) Requisitos del puesto

- **Características especiales:** Debe ser cristiano, pertenecer a una iglesia evangélica en donde debe ser miembro activo y gozar de buen testimonio.
- **Educación**
 - Título en Dr. En Microbiología Química y Clínica.
- **Habilidades**
 - Mantener buenas relaciones interpersonales
 - Manejo de equipo de laboratorio.
 - Manejo de personal
 - Manejo básico de Windows y Microsoft Office: Word, Excel y Power Point.

| Competencias | A | B | C | D |
|-----------------------------|---|---|---|---|
| Conducción de personas | | | | X |
| Conocimiento técnico | | X | | |
| Dinamismo-energía | | | X | |
| Dirección equipo de trabajo | | | | X |
| Responsabilidad | | | X | |

| | | | | |
|--|--|--|---|---|
| Orientación al cliente interno y externo | | | | X |
| Liderar con el ejemplo | | | X | |

E) Riesgos y condiciones del puesto

- Puesto operativo diseñado para atender directamente al paciente antes y después de la toma de muestra. Tiene un área específica dentro de las Instalaciones de la Clínica Médica Cristiana, pero muchas veces tiene que desplazarse a diferentes áreas dentro de la clínica, en turno de ocho horas diarias y horas extras de ser necesario, puntualidad de horarios, uso de teléfono e internet restringidos.
- Se requiere estricto cumplimiento de las Normas de Higiene y Seguridad para el área en que se desempeña. Corre el riesgo de sufrir dolores posturales. Más detalles al respecto ver Manual de Higiene y Seguridad de La Clínica, Reglamento Interno de Trabajo y demás políticas.

Glosario de competencias:

- **Conducción de personas: Nivel D.**

Capacidad para supervisar un grupo de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad.

Capacidad para brindar retroalimentación oportuna y adaptar su estilo de conducción a las características particulares de las personas que se encuentran bajo su responsabilidad.

- **Conocimiento técnico: Nivel B.**

Capacidad para entender, conocer, demostrar y poner en práctica los diversos aspectos de su especialidad y función, aun los más complejos, y renovar de manera constante su interés y

curiosidad por aprender. Capacidad para compartir sus conocimientos y experiencias y, al mismo tiempo, asumir el rol de entrenador de otros para ayudarlos a desarrollar sus conocimientos en la materia. Capacidad para constituirse en un referente dentro de la organización por sus conocimientos técnicos en relación con los temas a su cargo.

- **Dinamismo-Energía: Nivel C.**

Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vean afectados su nivel de actividad o su juicio profesional. Capacidad para seguir adelante y alentar a otros, en medio de circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo.

- **Dirección equipo de trabajo: Nivel D.**

Capacidad para integrar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus integrantes a actuar con responsabilidad. Capacidad para coordinar y distribuir las tareas en función de las competencias y conocimientos de los colaboradores, estipular plazos de cumplimiento, y dirigir las acciones del equipo hacia una meta u objetivo determinado.

- **Liderar con el ejemplo: Nivel C.**

Capacidad para comunicar la estrategia y los valores organizacionales, y conducir con valores éticos al personal a su cargo. Capacidad para motivar a sus colaboradores y fomentar en ellos el sentido de pertenencia, en un ambiente de trabajo comfortable. Implica cumplir y hacer cumplir las políticas organizacionales, y ser un ejemplo para sus colaboradores, en lo que respecta tanto a los valores personales como a la capacidad de innovación

- **Orientación al cliente interno y externo: Nivel D.**

Capacidad para interpretar las necesidades del cliente (interno o externo, según corresponda), solucionar sus problemas y atender sus inquietudes en la medida de las propias posibilidades; y de no estar a su alcance la respuesta adecuada, buscar la ayuda y/o el asesoramiento de las personas pertinentes.

- **Responsabilidad: Nivel C.**

Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados, y fomentar este comportamiento entre sus colaboradores. Capacidad para demostrar preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional con un enfoque de corto plazo. Capacidad para aplicar normas y políticas organizacionales establecidas, con el objetivo de fomentar la responsabilidad personal y las buenas costumbres. Ser un referente para sus colaboradores y dentro de su área por su responsabilidad profesional y personal.



10.2.18 Técnico de laboratorio

Título del puesto: Técnico de Laboratorio

Jefe inmediato: Microbiólogo

A. Objetivo del puesto

- Realizar labores técnicas en laboratorio clínico.

B. Funciones generales

- Realizar toma y manipulación de muestras y brindar resultados de calidad en el tiempo estipulado.
- Preparar, controlar y manejar medios de cultivo, reactivos y materiales de laboratorio.
- Mantener el área de trabajo ordenada y limpia.
- Hacer cumplir los procesos claves, en especial el proceso preanalítico que incluye la toma de muestras.
- Reporte de resultados de acuerdo con su área.
- Realización de análisis según área que corresponda.
- Realizar o verificar que se programe y ejecute la calibración, limpieza y mantenimiento de los equipos e instrumentos de medición del laboratorio a su cargo.
- Colaboración en la información y preparación de los pacientes para la correcta realización de los procedimientos técnicos.
- Almacenamiento, control y archivo de las muestras y registros.
- Hacer requisiciones y notificaciones de nuevo material, de cualquier defecto o de necesidad de equipo a su jefe inmediato para que el trabajo se realice responsablemente.

- Validar que todo examen esté firmado por el Jefe de Laboratorio.
- Remitir análisis a laboratorios subcontratados de acuerdo con su área y verificar la entrega de resultados oportuna.
- Mantener en orden y limpios los equipos de trabajo.
- Realizar otras tareas afines que le sea asignada.

C. Supervisión recibida

- Recibe supervisión de la Jefatura de Laboratorio y de Recursos Humanos.

D. Requisitos del puesto

- **Características especiales:** Debe ser cristiano, pertenecer a una iglesia evangélica en donde debe ser miembro activo y gozar de buen testimonio.
- **Educación**
 - Título de Técnico en Laboratorio Clínico.
- **Habilidades**
 - Facilidad para mantener buenas relaciones interpersonales.
 - Capacidad de manejar equipo especializado
 - Conocimiento en el manejo de pruebas manuales
 - Manejo básico de Windows y Microsoft Office: Word, Excel y Power Point.

| Competencias | A | B | C | D |
|--|---|---|---|---|
| Orientación al cliente interno y externo | | | | X |
| Conocimiento técnico | | | | X |
| Dinamismo-Energía | | | | X |

| | | | | |
|---|--|--|---|---|
| Trabajo en equipo | | | | X |
| Responsabilidad | | | X | |
| Capacidad de planificación y organización | | | | X |

E. Riesgos y condiciones del puesto

- Puesto operativo diseñado para atender directamente al paciente antes y después de la toma de muestra. Tiene un área específica dentro de las Instalaciones de la Clínica Médica Cristiana, pero muchas veces tiene que desplazarse a diferentes áreas dentro de la clínica, en turno de ocho horas diarias y horas extras de ser necesario, puntualidad de horarios, uso de teléfono e internet restringidos.
- Se requiere estricto cumplimiento de las Normas de Higiene y Seguridad para el área en que se desempeña. Corre el riesgo de sufrir dolores posturales. Más detalles al respecto ver Manual de Higiene y Seguridad de La Clínica, Reglamento Interno de Trabajo y demás políticas.

Glosario de competencias:

- **Capacidad de planificación y organización: Nivel D.**

Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades en relación con las tareas a cargo y definir las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados.

Capacidad para aplicar mecanismos de seguimiento y control, y para realizar las medidas correctivas que sean necesarias.

- **Conocimiento técnico: Nivel C.**

Capacidad para entender, conocer y poner en práctica diferentes aspectos de su especialidad y función, y mantener constante su interés por aprender. Implica ser abierto a compartir sus conocimientos y experiencias y, al mismo tiempo, asumir el rol de entrenador de otros para que realicen sus tareas con eficacia. Capacidad para constituirse en un referente para su entorno próximo por sus conocimientos técnicos en relación con los temas relativos a su puesto de trabajo.

- **Dinamismo- Energía: Nivel D.**

Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vean afectados su nivel de actividad o su juicio profesional.

Capacidad para seguir adelante con serenidad y dominio de sí mismo.

- **Orientación al cliente interno y externo: Nivel D.**

Capacidad para interpretar las necesidades del cliente (interno o externo, según corresponda), solucionar sus problemas y atender sus inquietudes en la medida de las propias posibilidades; y de no estar a su alcance la respuesta adecuada, buscar la ayuda y/o el asesoramiento de las personas pertinentes.

- **Responsabilidad: Nivel D.**

Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados, y demostrar preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y calidad.

Capacidad para aplicar los lineamientos recibidos en relación con la responsabilidad personal y las buenas costumbres. Implica ser un referente para sus compañeros por su responsabilidad profesional y personal.

- **Trabajo en equipo: Nivel D.**

Capacidad para colaborar y cooperar con otras personas, tanto de su sector como de otras áreas de la organización, con el propósito de alcanzar los objetivos fijados, y reconocer los éxitos y aportes de otras personas. Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales y apoyar el trabajo de otros sectores de la organización. Implica ser un ejemplo para sus compañeros por su cooperación y buen trato con todas las personas.



10.2.19 Cajero

Título del puesto: Cajero

Jefe inmediato: Contador General

A. Objetivo del puesto

- Recibir el pago de todos los servicios prestados por la clínica.

B. Funciones generales

- Iniciación del punto de venta con la facturación y venta de los servicios médicos, laboratorio de análisis clínico, medicamentos, hospitalizaciones con previa entrega de la liquidación por parte de administración, etc.
- Dirigir al paciente para que entregue el recibo en recepción, farmacia, emergencia, etc. según sea el caso para seguir el proceso de atención.
- Facturar correctamente los medicamentos indicados por el médico y en caso de no contar con el medicamento ético indicado comunicarse con el medico emisor para ofrecerle alternativas de nombres con el mismo genérico.
- Ofrecer al paciente alternativas viables en caso este no pueda llevar el tratamiento completo.
- Extender recibo por anticipo de cirugías a pacientes.
- Hacer cierre y reporte diario de las ventas y entregarlo debidamente cuadrado a contabilidad, reportando sobrantes o faltantes. En caso de tener sobrantes o faltantes debe buscar en el listín de facturas hasta encontrar las respuestas según sea el caso.

- Control y manejo responsable de caja chica en lempiras para cambio al cliente asegurándose de administrarlo debidamente.
- Pagos diversos menores previamente autorizados por la administración.
- Asegurarse de tener abastecido de papelería suficiente (talonario de recibos, de pagos y facturas manuales) durante su turno y para el turno B y C.
- Velar por el cuidado correcto de las herramientas y equipo bajo su responsabilidad.
- Colaborar con otras actividades que sean requeridas por autoridades competentes de la clínica, como ser inventarios de farmacia, entre otros.

C. Supervisión recibida

- Recibe supervisión de Contador General, Administrador General y de Recursos Humanos, según función que corresponda.

D. Requisitos del puesto

- **Características especiales:** debe ser cristiano, pertenecer a una iglesia evangélica en donde debe ser miembro activo y gozar de buen testimonio.

- **Educación**

- Título de Perito Mercantil y Contador Público, Bachiller en Administración o Bachiller en Ciencias y Letras.

- **Habilidades**

- Claridad en la comunicación verbal
- Habilidades matemáticas
- Actitud de Servicio
- Técnicas de Venta
- Trabajo en Equipo

| Competencias | A | B | C | D |
|---|---|---|---|---|
| Comunicación eficaz | | | X | |
| Tolerancia a la presión del trabajo | | | | X |
| Trabajo en equipo | | | | X |
| Colaboración | | | | X |
| Orientación al cliente interno y externo | | | X | |
| Profundidad en el conocimiento de los productos | | | | X |
| Manejo de crisis | | | | X |

E. Riesgos y condiciones del puesto

- Puesto operativo de mucha importancia, responsabilidad y confianza en la Organización.
Tiene un espacio físico asignado y requiere de su permanencia continua, horario de acuerdo con ley y probablemente se demande horas extraordinarias.
- No es permitido el uso de celulares u otros distractores.
- Se corre el riesgo de adolecer dolores posturales, cansancio físico y mental. Más información ver el Manual de Higiene y Seguridad de la Clínica Médica Cristiana, Reglamento Interno y demás políticas.

Glosario de competencias:

- **Colaboración: Nivel D.**

Capacidad para cooperar y brindar soporte a las personas de su entorno cuando se lo solicitan, y tener en cuenta las necesidades de los demás.

- **Comunicación eficaz: Nivel C.**

Capacidad para comunicarse de manera clara y concisa, de acuerdo con el tipo de interlocutores con los que debe actuar. Capacidad para escuchar a los demás y asegurarse de comprender exactamente lo que quieren expresar. Capacidad para aprovechar los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales, a fin de obtener la información que necesita para sus tareas.

- **Manejo de Crisis: Nivel D.**

Capacidad para comprender, identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto, considerando los objetivos organizacionales. Capacidad para crear soluciones oportunas y adecuadas al marco organizacional.

- **Orientación al cliente interno y externo: Nivel C.**

Capacidad para actuar orientado a la satisfacción del cliente (interno y externo). Capacidad para mantenerse atento y entender las necesidades de los clientes, escuchar sus pedidos y problemas, y brindar una respuesta efectiva en el tiempo y en la forma que ellos lo esperan.

- **Profundidad en el conocimiento de los productos: Nivel D.**

Capacidad para comunicar a los clientes las ventajas de los servicios, responder efectivamente a las objeciones y, en el caso de no tener una respuesta adecuada, comprometerse a investigar o buscar ayuda, según corresponda, para proporcionarla lo más rápidamente posible.

- **Tolerancia a la presión del trabajo: Nivel D.**

Capacidad para trabajar con perseverancia y eficacia a fin de alcanzar los objetivos que se le han fijado, aun en contextos complejos. Implica trabajar con energía y mantener el nivel de desempeño esperado incluso en circunstancias exigentes y cambiantes, a lo largo de jornadas prolongadas. También, ser un ejemplo para sus compañeros en momentos difíciles.

- **Trabajo en equipo: Nivel D.**

Capacidad para colaborar y cooperar con otras personas, tanto de su sector como de otras áreas de la organización, con el propósito de alcanzar los objetivos fijados, y reconocer los éxitos y aportes de otras personas. Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales y apoyar el trabajo de otros sectores de la organización. Implica ser un ejemplo para sus compañeros por su cooperación y buen trato con todas las personas.



10.2.20 Auxiliar de Limpieza

Título del puesto: Auxiliar de Limpieza

Jefe inmediato: Gerente de Recursos Humanos

A. Objetivo del puesto

- Mantener aseado y en óptimas condiciones de limpieza el área de las instalaciones de la Clínica Médica Cristiana asignada según corresponda.

B. Funciones generales

- Aseo general (barrer, trapear, sacudir, lavar) de cada habitación de hospitalización, baños, oficinas, pasillos, cocina, salón de conferencias y todos los días. (toda la segunda planta), así mismo mantener los pasillos sin obstáculos, cuantas veces sea necesario.
- Recoger y transportar la basura clasificada a los recipientes respectivos al área de almacenamiento de desechos y entregarla al camión recogedor cuando pase, dejando limpio el depósito de desechos.
- Limpieza de quirófano en los días asignados según rol establecido y en horas extras según rol.
- Aseo del estacionamiento según rol establecido.
- Lavar la ropa de consulta externa, quirófano, emergencia, cuartos de hospitalización cuando sea asignado según el rol de ayuda. Colocar la ropa limpia, seca y doblada en el lugar indicado en orden.
- Preparar los alimentos para cada paciente interno según el menú establecido por el especialista o el médico de guardia en fines de semana según turnos por rol.

- Lavar la ropa después de cada cirugía realizada y regresarla a su lugar respectivo (vestidor, sala de esterilización) en fin de semana cuando le corresponda según rol.
- Notificar al asistente contable de los materiales y enseres que se han dañado para su respectiva reposición y entregar los enseres a reponer para justificar dicho cambio.
- Solicitar materiales de limpieza en días asignados por asistente contable con puntualidad.
- Aplicar las normas de bio-seguridad según el manual lo establezca para cada área, de acuerdo con la clase de trabajo que se realice.
- Lavar y limpiar las ventanas de segunda planta una vez al mes.
- Atención al personal directivo y administrativo según sea necesario.
- Cooperar en cualquier otra necesidad que surja dentro de la Clínica y se requiera su ayuda.

C. Supervisión recibida

- Recibe supervisión de Gerente de Recursos Humanos.

D. Requisitos del puesto

- **Características especiales:** debe ser cristiano, pertenecer a una iglesia evangélica en donde debe ser miembro activo y gozar de buen testimonio.
- **Educación**
 - Primaria completa.
- **Habilidades**
 - Receptividad
 - Organización y manejo del tiempo
 - Actitud de Servicio
 - Trabajo en Equipo

- Responsabilidad
- Confiabilidad

| Competencias | A | B | C | D |
|-----------------------------|---|---|---|---|
| Adaptabilidad- Flexibilidad | | | | X |
| Responsabilidad | | | | X |
| Dinamismo-Energía | | | | X |
| Trabajo en Equipo. | | | | X |
| Colaboración | | | | X |

E. Riesgos y condiciones del puesto

- El trabajo requiere ser realizado en las instalaciones de la Clínica Médica Cristiana en San Pedro Sula con una jornada de ocho horas diarias y posibles horas extras si así es necesario.
- Se demanda puntualidad de horario y disponibilidad para turnos fines de semana y días festivos si así es necesario.
- Su puesto requiere de mucha responsabilidad, dinamismo, uso de gabacha obligatoria, zapato cerrado, cabello recogido, uso de guantes y mascarillas. Más al respecto ver el Manual de Higiene y Seguridad de la Clínica Médica Cristiana, Reglamento Interno y demás políticas.

Glosario de competencias:

- **Adaptabilidad-Flexibilidad: Nivel D.**

Capacidad para implementar las políticas organizacionales en su puesto de trabajo con el propósito de enfrentar problemas y/o situaciones variadas y/o inusuales con eficacia, que impliquen la participación de personas diversas. Implica comprender y valorar posturas distintas a las propias, incluso puntos de vista encontrados, modificando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover dichos cambios en su esfera de actuación.

- **Colaboración: Nivel D.**

Capacidad para cooperar y brindar soporte a las personas de su entorno cuando se lo solicitan, y tener en cuenta las necesidades de los demás.

- **Dinamismo-Energía: Nivel D.**

Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vean afectados su nivel de actividad o su juicio profesional.

Capacidad para seguir adelante con serenidad y dominio de sí mismo.

- **Responsabilidad: Nivel D.**

Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados, y demostrar preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y calidad.

Capacidad para aplicar los lineamientos recibidos en relación con la responsabilidad personal y las buenas costumbres. Implica ser un referente para sus compañeros por su responsabilidad profesional y personal.

- **Trabajo en equipo: Nivel D.**

Capacidad para colaborar y cooperar con otras personas, tanto de su sector como de otras áreas de la organización, con el propósito de alcanzar los objetivos fijados, y reconocer los éxitos y aportes de otras personas. Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales y apoyar el trabajo de otros sectores de la organización. Implica ser un ejemplo para sus compañeros por su cooperación y buen trato con todas las personas.



10.2.21 Auxiliar de Limpieza II

Título del puesto: Auxiliar de Limpieza II

Jefe inmediato: Gerente de Recursos Humanos

A. Objetivo del puesto

- Mantener aseado y en óptimas condiciones de limpieza el área de las instalaciones de la Clínica Médica Cristiana asignada según corresponda.

B. Funciones generales

- Aseo general (barrer, trapear, sacudir, lavar) de cada habitación de hospitalización, baños, oficinas, pasillos, cocina, salón de conferencias y todos los días. (toda la segunda planta), así mismo mantener los pasillos sin obstáculos, cuantas veces sea necesario.
- Recoger y transportar la basura clasificada a los recipientes respectivos al área de almacenamiento de desechos y entregarla al camión recogedor cuando pase, dejando limpio el depósito de desechos.
- Limpieza de quirófano en los días asignados según rol establecido y en horas extras según rol.
- Aseo del estacionamiento según rol establecido.
- Lavar la ropa de consulta externa, quirófano, emergencia, cuartos de hospitalización cuando sea asignado según el rol de ayuda. Colocar la ropa limpia, seca y doblada en el lugar indicado en orden.
- Preparar los alimentos para cada paciente interno según el menú establecido por el especialista o el médico de guardia en fines de semana según turnos por rol.

- Lavar la ropa después de cada cirugía realizada y regresarla a su lugar respectivo (vestidor, sala de esterilización) en fin de semana cuando le corresponda según rol.
- Notificar al asistente contable de los materiales y enseres que se han dañado para su respectiva reposición y entregar los enseres a reponer para justificar dicho cambio.
- Solicitar materiales de limpieza en días asignados por asistente contable con puntualidad.
- Aplicar las normas de bio-seguridad según el manual lo establezca para cada área, de acuerdo con la clase de trabajo que se realice.
- Lavar y limpiar las ventanas de primera planta una vez al mes.
- Lavado de rampa cada vez que sea necesario, pero al menos una vez por semana.
- Cooperar en cualquier otra necesidad que surja dentro de la Clínica y se requiera su ayuda.

C. Supervisión recibida

- Recibe supervisión de Gerente de Recursos Humanos.

D. Requisitos del puesto

- **Características especiales:** debe ser cristiano, pertenecer a una iglesia evangélica en donde debe ser miembro activo y gozar de buen testimonio.
- **Educación**
 - Primaria completa.
- **Habilidades**
 - Receptividad
 - Organización y manejo del tiempo
 - Actitud de Servicio
 - Trabajo en Equipo

- Responsabilidad
- Confiabilidad

| Competencias | A | B | C | D |
|-----------------------------|---|---|---|---|
| Adaptabilidad- Flexibilidad | | | | X |
| Responsabilidad | | | | X |
| Dinamismo-Energía | | | | X |
| Trabajo en Equipo. | | | | X |
| Colaboración | | | | X |

E. Riesgos y condiciones del puesto

- El trabajo requiere ser realizado en las instalaciones de la Clínica Médica Cristiana en San Pedro Sula con una jornada de ocho horas diarias y posibles horas extras si así es necesario.
- Se demanda puntualidad de horario y disponibilidad para turnos fines de semana y días festivos si así es necesario.
- Su puesto requiere de mucha responsabilidad, dinamismo, uso de gabacha obligatoria, zapato cerrado, cabello recogido, uso de guantes y mascarillas. Más al respecto ver el Manual de Higiene y Seguridad de la Clínica Médica Cristiana, Reglamento Interno y demás políticas.

Glosario de competencias:

- **Adaptabilidad-Flexibilidad: Nivel D.**

Capacidad para implementar las políticas organizacionales en su puesto de trabajo con el propósito de enfrentar problemas y/o situaciones variadas y/o inusuales con eficacia, que impliquen la participación de personas diversas. Implica comprender y valorar posturas distintas a las propias, incluso puntos de vista encontrados, modificando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover dichos cambios en su esfera de actuación.

- **Colaboración: Nivel D.**

Capacidad para cooperar y brindar soporte a las personas de su entorno cuando se lo solicitan, y tener en cuenta las necesidades de los demás.

- **Dinamismo-Energía: Nivel D.**

Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vean afectados su nivel de actividad o su juicio profesional.
Capacidad para seguir adelante con serenidad y dominio de sí mismo.

- **Responsabilidad: Nivel D.**

Nivel D. Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados, y demostrar preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y calidad. Capacidad para aplicar los lineamientos recibidos en relación con la responsabilidad personal y las buenas costumbres. Implica ser un referente para sus compañeros por su responsabilidad profesional y personal.

- **Trabajo en equipo: Nivel D.**

Capacidad para colaborar y cooperar con otras personas, tanto de su sector como de otras áreas de la organización, con el propósito de alcanzar los objetivos fijados, y reconocer los éxitos y aportes de otras personas. Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales y apoyar el trabajo de otros sectores de la organización. Implica ser un ejemplo para sus compañeros por su cooperación y buen trato con todas las personas.



10.2.22 Auxiliar de Cocina, Lavandería y Limpieza

Título del puesto: Auxiliar de Cocina, Lavandería y Limpieza

Jefe inmediato: Gerente de Recursos Humanos

A. Objetivo del puesto

- Mantener siempre el orden debido en las áreas de cocina y lavandería para suplir las necesidades del paciente hospitalizado y además la limpieza requerida en el área asignada.

B. Funciones generales

- Responsable de mantener el orden de la cocina con las rotulaciones debidas, platos clasificados para hospitalización, consulta externa, y resto del personal
- Preparar los alimentos para cada paciente interno según el menú establecido por el especialista o el médico de guardia.
- Lavar a diario la ropa de cama de consulta externa, hospitalización y emergencia. Colocar la ropa en el lugar indicado en orden, entregar la ropa de consulta externa a la enfermera responsable del área. Mantener estricta vigilancia en área de lavandería.
- Lavar la ropa después de cada cirugía realizada y regresarla a su lugar respectivo (vestidor, sala de esterilización)
- Barrer, trapear área de emergencia cuantas veces sea necesario. Recoger y transportar la basura clasificada a los recipientes respectivos al área de almacenamiento de desechos y entregarla al camión recogedor cuando pase, dejando limpio el depósito de desechos.
- Limpieza de quirófano en los días asignados según rol establecido.

- Limpieza de quirófano en horas extras según rol.
- Aseo del estacionamiento según rol establecido.
- Notificar días antes el desabastecimiento de alimentos, solicitar efectivo para abastecer y acudir al supermercado para la respectiva compra según necesidad.
- Mantener rotulados y separadas las sábanas de consulta externa, hospitalización y emergencia y asegurarse de que así continúe.
- Solicitar ayuda a recepción para abastecimiento de gas cuando sea necesario y solicitar efectivo a administración para la respectiva cancelación.
- Cooperar en cualquier otra necesidad que surja dentro de la Clínica y se requiera su ayuda.
- Atención al personal directivo y administrativo según sea necesario.

C. Supervisión recibida

- Recibe supervisión de Gerente de Recursos Humanos.

D. Requisitos del puesto

- **Características especiales:** debe ser cristiano, pertenecer a una iglesia evangélica en donde debe ser miembro activo y gozar de buen testimonio.
- **Educación**
 - Primaria completa.
- **Habilidades**
 - Receptividad
 - Organización y manejo del tiempo
 - Actitud de Servicio
 - Trabajo en Equipo

- Responsabilidad
- Confiabilidad

| Competencias | A | B | C | D |
|-----------------------------|----------|----------|----------|----------|
| Adaptabilidad- Flexibilidad | | | | X |
| Responsabilidad | | | | X |
| Dinamismo-Energía | | | | X |
| Trabajo en Equipo. | | | | X |
| Colaboración | | | | X |

E. Riesgos y condiciones del puesto

- El trabajo requiere ser realizado en las instalaciones de la Clínica Médica Cristiana en San Pedro Sula con una jornada de ocho horas diarias y posibles horas extras si así es necesario.
- Se demanda puntualidad de horario y disponibilidad para turnos fines de semana y días festivos si así es necesario.
- Su puesto requiere de mucha responsabilidad, dinamismo, uso de gabacha obligatoria, zapato cerrado, cabello recogido, uso de guantes y mascarillas. Más al respecto ver el Manual de Higiene y Seguridad de la Clínica Médica Cristiana, Reglamento Interno y demás políticas.

Glosario de competencias:

- **Adaptabilidad-Flexibilidad: Nivel D.**

Capacidad para implementar las políticas organizacionales en su puesto de trabajo con el propósito de enfrentar problemas y/o situaciones variadas y/o inusuales con eficacia, que impliquen la participación de personas diversas. Implica comprender y valorar posturas distintas a las propias, incluso puntos de vista encontrados, modificando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover dichos cambios en su esfera de actuación.

- **Colaboración: Nivel D.**

Capacidad para cooperar y brindar soporte a las personas de su entorno cuando se lo solicitan, y tener en cuenta las necesidades de los demás.

- **Dinamismo-Energía: Nivel D.**

Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vean afectados su nivel de actividad o su juicio profesional.

Capacidad para seguir adelante con serenidad y dominio de sí mismo.

- **Responsabilidad: Nivel D.**

Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados, y demostrar preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y calidad.

Capacidad para aplicar los lineamientos recibidos en relación con la responsabilidad personal y las buenas costumbres. Implica ser un referente para sus compañeros por su responsabilidad profesional y personal.

- **Trabajo en equipo: Nivel D.**

Capacidad para colaborar y cooperar con otras personas, tanto de su sector como de otras áreas de la organización, con el propósito de alcanzar los objetivos fijados, y reconocer los éxitos y aportes de otras personas. Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales y apoyar el trabajo de otros sectores de la organización. Implica ser un ejemplo para sus compañeros por su cooperación y buen trato con todas las personas.



10.2.23 Asistente de Odontología

Título del puesto: Asistente de Odontología

Jefe inmediato: Médico Odontólogo

A. Objetivo del puesto

- Asistir al odontólogo de turno en todo lo que este requiera para la óptima atención al paciente.

B. Funciones generales

- Asistir al odontólogo en cada procedimiento preparando el campo de operaciones con todo el instrumental requerido dependiendo del procedimiento a efectuar.
- Lavar, desinfectar, secar, empacar, esterilizar y ordenar en su lugar el instrumental odontológico.
- Limpiar y desinfectar las áreas de la unidad dental y el campo operatorio.
- Mantener un inventario vigente del material e insumos de odontología, así como hacer un listado de lo que hace falta o está por agotarse, entregarlo al odontólogo para su aprobación y posterior solicitud al Departamento de Compras.
- Recibir y corroborar los materiales e insumos solicitados y sean acorde con la orden de compra previamente entregada al Departamento de Compras.
- Mantener abastecido en el consultorio insumos de limpieza como detergente, cloro, aromatizantes, agua destilada, solución salina, alcohol, guantes, mascarillas, bajalenguas, aplicadores con algodón, servilletas, jabón de manos, etc.

- Manejar archivo interno del consultorio donde se organizan y almacenan los expedientes de los pacientes, buscarlos antes de cada procedimiento o llenarlos en caso sea primera vez, asegurarse sea llenado y firmado según el procedimiento efectuado.
- Estar en comunicación con recepción para conocer si hay en fila paciente esperando ser atendido por el odontólogo de turno.
- Llevar bitácora donde se resumen los procedimientos del día y entregar al final de cada mes un reporte a la administración de la Clínica.
- Preparar los modelos para prótesis con su basado en yeso.
- Es responsable del consultorio mientras ninguno de los odontólogos se encuentre presente.
- Otras que le puedan ser asignadas según sea necesario y conveniente.

C. Supervisión recibida

- Recibe supervisión de odontólogo de turno según corresponda, asimismo, de Recursos Humanos en el área correspondiente.

D. Requisitos del puesto

- **Características especiales:** Debe ser cristiano, pertenecer a una iglesia evangélica en donde debe ser miembro activo y gozar de buen testimonio.
- **Educación**
 - Preferiblemente Auxiliar de Enfermería o Bachiller en Ciencias y Letras.
- **Habilidades**
 - Comunicación Efectiva
 - Organización y manejo del tiempo
 - Actitud de Servicio

| Competencias | A | B | C | D |
|---|---|---|---|---|
| Orientación al cliente interno y externo | | | | X |
| Conocimiento técnico | | | X | |
| Dinamismo-energía | | | | X |
| Capacidad de planificación y organización | | | | X |
| Trabajo en equipo | | | | X |
| Responsabilidad | | | | X |

E. Riesgos y condiciones del puesto

- Puesto operativo en el área de la Organización de importancia básica con un alto grado de responsabilidad. Tiene, un área decorada y climatizada, cuenta con herramientas necesarias y consta de un horario de ocho horas diarias y probablemente se demande horas extraordinarias.
- Se requiere puntualidad de horario y permanencia en área asignada. Se demanda uso de uniforme, gabacha, pelo recogido, zapato cerrado, uso de guantes y mascarilla.
- Se corre el riesgo de adolecer dolores posturales, cansancio físico. Más información ver el Manual de Higiene y Seguridad, Reglamento Interno de la Clínica Médica Cristiana y Código de Trabajo de Honduras.

Glosario de competencias:

- **Capacidad de planificación y organización: Nivel D.**

Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades en relación con las tareas a cargo y definir las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados.

Capacidad para aplicar mecanismos de seguimiento y control, y para realizar las medidas correctivas que sean necesarias.

- **Conocimiento Técnico: Nivel C.**

Capacidad para entender, conocer y poner en práctica diferentes aspectos de su especialidad y función, y mantener constante su interés por aprender. Implica ser abierto a compartir sus conocimientos y experiencias y, al mismo tiempo, asumir el rol de entrenador de otros para que realicen sus tareas con eficacia. Capacidad para constituirse en un referente para su entorno próximo por sus conocimientos técnicos en relación con los temas relativos a su puesto de trabajo.

- **Dinamismo-Energía: Nivel D.**

Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vean afectados su nivel de actividad o su juicio profesional.

Capacidad para seguir adelante con serenidad y dominio de sí mismo.

- **Orientación al cliente interno y externo: Nivel D.**

Capacidad para interpretar las necesidades del cliente (interno o externo, según corresponda), solucionar sus problemas y atender sus inquietudes en la medida de las propias posibilidades; y

de no estar a su alcance la respuesta adecuada, buscar la ayuda y/o el asesoramiento de las personas pertinentes.

- **Responsabilidad: Nivel D.**

Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados, y demostrar preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y calidad.

Capacidad para aplicar los lineamientos recibidos en relación con la responsabilidad personal y las buenas costumbres. Implica ser un referente para sus compañeros por su responsabilidad profesional y personal.

- **Trabajo en equipo: Nivel D.**

Capacidad para colaborar y cooperar con otras personas, tanto de su sector como de otras áreas de la organización, con el propósito de alcanzar los objetivos fijados, y reconocer los éxitos y aportes de otras personas. Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales y apoyar el trabajo de otros sectores de la organización. Implica ser un ejemplo para sus compañeros por su cooperación y buen trato con todas las personas.

10.3 Anexo No. 03 Formatos de Evaluación de Desempeño

[Formatos de Evaluación de Desempeño](#)