

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
MAGÍSTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE PERFILES DE CARGOS POR  
COMPETENCIAS PARA EL INSTITUTO DEL CÁNCER SOLCA**

**DOMÉNICA CRISTINA ASTUDILLO LOJAN**

**DIRECTOR: MTR. ARTURO MUÑOZ PASQUEL**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y/O  
RIESGO LABORAL**

**QUITO, AGOSTO - 2023**

**DIRECTOR:**

Mtr. Arturo Muñoz Pasquel

**INFORMANTES:**

Mrt. Cueva Gabriela

Mrt. Soto Francisco

## **AGRADECIMIENTO**

**A la vida y a quienes estuvieron en todo el proceso de mi trabajo de titulación; en especial a mi madre que es mi compañera y mi ejemplo a seguir. Gracias por la confianza brindada hacia mi persona.**

**Doménica**

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.....	5
1.1 Antecedentes .....	5
1.2 Reseña histórica .....	6
1.2.1 Instituto del Cáncer SOLCA. ....	6
1.2.2 Misión y Visión. ....	7
1.2.4 Servicios ofrecidos por el Instituto del Cáncer SOLCA Cuenca. ....	8
1.2.5 Estructura orgánica. ....	9
CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL.....	11
2.1 MPC.....	11
2.1.1 Métodos para describir y analizar cargos .....	11
2.1.2 Objetivos de analizar y describir puestos. ....	12
2.2.1 Descripción de puestos de trabajo.....	17
2.2 Análisis de puesto basado en competencias .....	18
2.3. Uso de competencias en las organizaciones.....	23
2.3.1 Importancia de las competencias en las empresas. ....	25
2.4 Esquema del procedimiento para diseño de perfiles de cargo por competencias.....	27
2.4.1 Fase 1 Preparación.....	27
2.4.2 FASE 2 Identificación de las competencias de los cargos. ....	31
2.4.3 FASE 3 Diseño del MPC .....	34
2.4.4 FASE 4 Aplicación del perfil de cargos por competencias.....	35
2.4.5 FASE 5 Evaluación por competencias.....	36
2.4.6 Indicadores para evaluar un perfil de cargos por competencias.....	37
CAPÍTULO III. DISEÑO METODOLÓGICO .....	39
3.1 Enfoque .....	39
3.1.1 Enfoque cualitativo. ....	39
3.2 Tipo de investigación.....	39
3.2.1 Descriptiva.....	39

3.3 Métodos .....	39
3.3.1 Método inductivo.....	39
3.3.2 Método deductivo.....	40
3.4 Diseño de investigación .....	40
3.4.1 Manipulación de variables.....	40
3.4.2 Número de intervenciones.....	40
3.5 Tipo de estudio.....	40
3.5.1 Documental.....	40
3.5.2 De campo.....	41
3.6 Población y muestra.....	41
3.6.1 Población.....	41
3.6.2 Muestra.....	47
3.7 Técnicas e instrumentos de investigación .....	47
3.7.1 Técnicas.....	47
3.7.2 Herramientas.....	48
CAPÍTULO IV. MPC CON ELEMENTOS NECESARIOS .....	51
4.1 Desarrollo de un MPC .....	51
5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	57
5.1 Conclusiones .....	57
5.2 Recomendaciones .....	58

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Ventajas de un manual de perfil de puestos por competencias .....	15
<b>Tabla 2.</b> Fases para realizar un análisis de puestos .....	21
<b>Tabla 3.</b> Pasos para llevar a cabo un análisis de puesto basado en competencias .....	23
<b>Tabla 4.</b> Ventajas del uso de competencias en las empresas .....	24
<b>Tabla 5:</b> Clasificación de las exigencias laborales.....	32
<b>Tabla 6:</b> Pasos a seguir para diseñar un perfil de cargos por competencias .....	34
<b>Tabla 7.</b> Población del Instituto del Cáncer SOLCA.....	41
<b>Tabla 8.</b> Calificación de las funciones del cargo.....	49

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Contenido de una descripción de puestos .....	18
<b>Figura 2.</b> Beneficios de capacitación y evaluación de puestos basadas en competencias ...	25

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 “MANUAL DE PERFIL DE CARGOS POR COMPETENCIAS” .....	56
Anexo 2. Modelo para levantamiento de un MPC.....	57
Anexo 3. Certificado.....	62

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La creación de un MPC para el Instituto del Cáncer “SOLCA”, contribuye a la reducción del nivel de estrés en el personal, debido a que en el mismo se definen las funciones de cada colaborador, con el fin de mejorar el desempeño laboral del personal y la productividad de dicha entidad; este manual es realizado con la metodología Modelado Por Competencias (MPC) y tiene como objetivo fomentar el bienestar laboral dentro del Instituto para garantizar el orden y un adecuado tiempo en los procesos de trabajo, también contribuye a mantener buenas relaciones interpersonales pues se evitan conflictos en cuanto a roles y duplicidad en las funciones; es una oportunidad para mejorar el clima laboral, la gestión del estrés, satisfacción para los trabajadores y por ende de los usuarios que acuden a este Instituto, además servirá de base para los diferentes subsistemas del departamento de Talento Humano entre ellos selección, evaluación y capacitación del personal; por ello es importante que la información que contiene dicho manual este en constante revisión y actualización.

## **ABSTRACT**

The elaboration of a manual of profiles of positions by competences for the SOLCA Cancer Institute, contributes to the reduction of the level of stress in the personnel, because in it the functions of each collaborator are defined, in order to improve the labor performance of the personnel and the productivity of said entity; This manual is carried out with the Competence Modeling (MPC) methodology and its objective is to promote labor well-being within the Institute to guarantee order and adequate time in work processes, it also contributes to maintaining good interpersonal relationships since conflicts are avoided in regarding roles and duplicity in functions; It is an opportunity to improve the work environment, stress management, satisfaction for workers and therefore of the users who come to this Institute, it will also serve as the basis for the different subsystems of the Human Talent department, including selection, evaluation and training. of the staff; For this reason, it is important that the information contained in said manual is constantly reviewed and updated.

## INTRODUCCIÓN

SOLCA "Sociedad de lucha contra el Cáncer" es un centro de se previene, se brinda una valoración y procesos de tratamiento contra el cáncer en Ecuador, en donde asisten pacientes de todo el país; el 20 de noviembre del año 1958 se fundó el Núcleo de SOLCA de Cuenca; con el pasar del tiempo la demanda fue creciendo tanto así que en la actualidad el instituto se encuentra construyendo una nueva cede para poder abastecer a todos sus pacientes; sin embargo este crecimiento ha producido en el personal desorganización, duplicidad en las funciones, la ausencia de roles definidos y la mala comunicación interna, siendo estos factores que perjudican la eficiencia de la organización.

Por lo mencionado anteriormente se ha realizado este proyecto de desarrollo con los siguientes objetivos:

Objetivo general:

- Elaborar MPC para el Instituto del Cáncer SOLCA

Objetivos Específicos:

- Describir la situación actual de la empresa referente a la distribución de funciones.
- Recopilar información científica que aborden manuales de perfil por competencias
- Describir la metodología y herramientas de investigación que se necesitan para elaborar el MPC
- Desarrollar El MPC con los elementos necesarios

Este trabajo de titulación se proyecta a contribuir con los niveles de estrés de personal buscando que estos sean manejables y positivos laboralmente. La investigación tiene como propósito crear una herramienta que permita mantener una cultura de trabajo saludable, que favorezca la creatividad y la productividad del talento humano considerando el bien estar del trabajador.

Este manual se realizó con la metodología Modelado Por Competencias (MPS); que busca, realizar una descripción de las funciones e identificar actividades esenciales de los cargos, describir aspectos relevantes como: educación, conocimientos, experiencia requerida y condiciones de trabajo en cada escenario.

Para la elaboración del trabajo de titulación se utilizó artículos científicos, manuales y libros referentes al tema tratado y para la creación de la herramienta se realizaron entrevistas al personal del instituto con el fin de obtener de primera mano la información sobre las actividades y demás aspectos referentes al cargo.

A través de mi trabajo aplicado en SOLCA he identificado: actividades esenciales, competencias, relaciones de trabajo, conocimientos, experiencia, de los colaboradores de SOLCA a más de sus condiciones de trabajo; lo que permitió profundizar el conocimiento del capital humano y su entorno institucional; estas descripciones se cristalizan en un MPC, el cual permite optimizar los procesos y subsistemas en el área de Talento Humano. Es importante que las autoridades de la institución realicen un seguimiento y velen por el cumplimiento de este manual, además este no tiene un carácter rígido ya que sus actores son personas inmersas en una sociedad en constante cambio con nuevas necesidades y objetivos por lo que se recomienda su constante revisión, valoración y adaptación al contexto.

## **CAPÍTULO I. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA**

### **1.1 Antecedentes**

Actualmente en el Instituto del Cáncer SOLCA, se ha evidenciado que existe una creciente desorganización de funciones, los roles y actividades han estado duplicándose y por ende se han generado reprocesos, gracias a esto ha incrementado el estrés en el personal y los tiempos para generación de resultados se han alargado perjudicando la eficiencia de la organización.

La creación de un MPC para SOLCA, que cuente con una descripción por competencias de los cargos, permitirá que los trabajadores mantengan claridad en el rol a desempeñar, mejorando así los niveles de estrés, el tiempo de servicio y en consecuencia la eficiencia de la empresa.

El presente trabajo tiene como finalidad de generar un MPC para el Instituto del Cáncer SOLCA, que ofrece diferentes tipos de servicios para sus pacientes, entre estos encontramos: consulta externa, emergencia, quimioterapia ambulatoria, dietología, farmacia, radiooncología, apoyo psicosocial, oncología quirúrgica, oncología clínica, oncología pediátrica, laboratorio clínico, anatomía patológica, banco de sangre, imagenología, medicina nuclear, entre otros.

En 1996, SOLCA inauguró oficialmente todos sus servicios y con el pasar del tiempo la demanda aumentó, actualmente se encuentra en construcción una nueva sede para poder atender a todos sus pacientes; sin embargo este crecimiento ha producido en el personal desorganización, duplicidad en las funciones, la ausencia de roles definidos y la mala comunicación interna, siendo estos factores perjudiciales en la eficiencia de la organización; la solución de este problema aportará con una mejora en la organización del personal en la empresa y por ende su eficiencia y eficacia al momento de brindar sus servicios.

## **1.2 Reseña histórica**

### *1.2.1 Instituto del Cáncer SOLCA.*

En el siglo XX, el cáncer generaba temor a la población, pues se pensaba que no tenía cura y además causaba dolor y sufrimiento, que traía preocupación y ansiedad.

En 1951, personal médico y representantes de la ciudad de Guayaquil, fundaron la “Sociedad de lucha contra el Cáncer”, y el 22 de abril de 1953, se transformó en la: “Sociedad de lucha contra el Cáncer en el Ecuador” – SOLCA, por Acuerdo Ministerial.

En 1952, se iniciaron los procesos de constitución del Núcleo de SOLCA en Cuenca; el personal médico recurrió a los tres primeros “Cursos Internacionales de Cancerología” que, se realizaron en Guayaquil con docentes de argentina, Chile y Norteamérica.

El 17 de enero de 1957 se conformó un comité que se encargó de la fundación del Núcleo de SOLCA de Cuenca, mismo que ilustró y difundió el conocimiento de los siete signos principales del cáncer para poder diagnosticar tempranamente esta enfermedad y así tratar de curarla.

El 6 de febrero se brindó un “Cursillo Internacional de Cancerología”, con auspicio de la matriz de SOLCA y en noviembre de 1958, se fundó el Núcleo de SOLCA en la ciudad de Cuenca, en donde se eligieron los miembros del Consejo Directivo y autoridades para la fecha de iniciación de la campaña contra el cáncer en la región.

En 1960; se designaron a los iniciales médicos de SOLCA y se abrió, un Dispensario anexo al Hospital “San Vicente de Paúl”, con un Despacho de Rayos X, Anatomía Patológica, Radioterapia superficial y profunda, abriendo su atención a los pacientes.

En el año 1970 después de un “Curso Internacional de Citopatología”, que realizó la OPS en Guayaquil, al que acudieron 2 personales médicos enviados desde Cuenca, comenzó la detección de Cáncer Cérvico Uterino, por pruebas de Papanicolaou.

Por último, en el mes de abril del año 1996 SOLCA abrió oficialmente sus puertas al público, y comenzó a funcionar con todos sus servicios. (SOLCA, 2020)

### *1.2.2 Misión y Visión.*

#### **Misión**

“Prevenir, diagnosticar y tratar a los pacientes con equidad, eficiencia y calidad; para ello cuenta con personal altamente especializado, con equipos y tecnología de punta e instalaciones modernas y confortables, al nivel de los grandes centros del mundo” (SOLCA, 2020).

#### **Visión**

“Nos vemos al 2022 reconocidos por el estado, la sociedad ecuatoriana y los pacientes como un instituto médico oncológico de vanguardia, eficiente, con atención sensible y servicio de excelencia” (SOLCA, 2020).

### *1.2.3 Principios y valores.*

*Según (Sociedad de Lucha Contra el Cáncer del Ecuador, 2018) SOLCA tiene los siguientes valores:*

1. Responsabilidad Social.
2. “Calidad y Profesionalismo.

3. Honestidad y Eficiencia.
4. Seguridad y Sensibilidad en el Servicio.
5. Investigación Clínica.

Estos valores nos indican como el instituto se compromete con la comunidad, siendo como único objetivo el velar por la salud de la población y brindar ayuda a las personas que lo requieran, anticipándose a las posibles necesidades futuras. El Instituto del Cáncer SOLCA de la ciudad de Cuenca realiza una investigación continua y rigurosa para hallar metodologías que puedan implementarse, para beneficio de la sociedad.

#### *1.2.4 Servicios ofrecidos por el Instituto del Cáncer SOLCA Cuenca.*

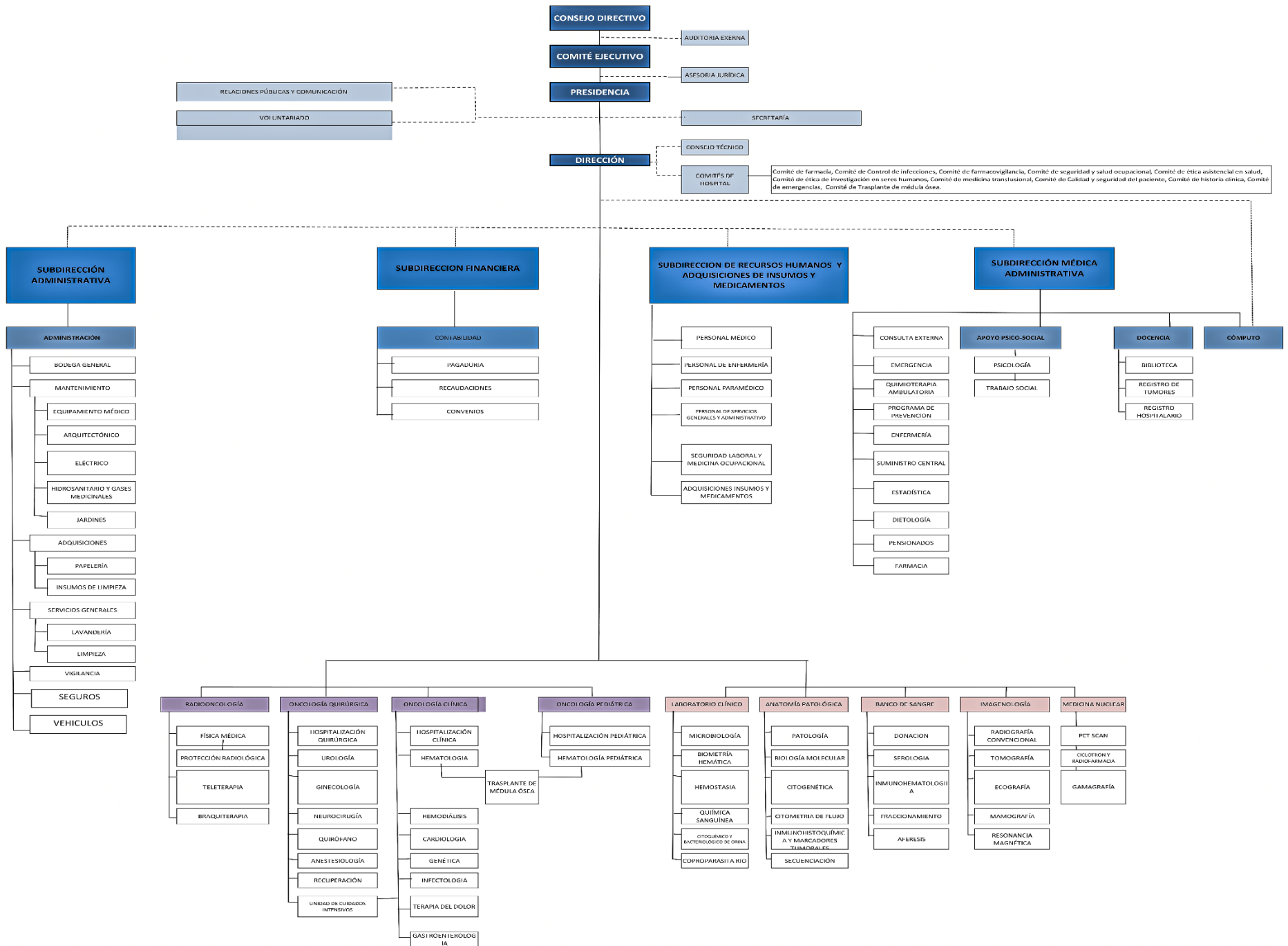
SOLCA con el fin de lograr sus objetivos en cuanto a sus procesos de prever, detectar y tratar el cáncer, brinda todos los medios necesarios para que los pacientes derroten al cáncer, ofrece:

- **Servicio de Entrada o Admisión:** Se ofrece información pertinente al paciente y se organiza su ingreso, estadía y el alta de la institución.
- **Servicio de Consulta Externa:** En este servicio se genera un diagnóstico para averiguar y seleccionar la mejor alternativa para los pacientes; aquí podemos encontrar el servicio de triaje por medio del cual se procese a enviar a la especialidad requerido por el paciente entre estos tenemos: Urología oncológica, Ginecología, Radioterapia o Neurocirugía.
- **Servicio de Diagnóstico:** Esta unidad se encuentra dividida en dos áreas una de diagnóstico y una experimental, en las cuales podemos encontrar diferentes especialidades como patología, hematología, etc.
- **Servicio de consulta Clínica:** Este servicio se especializa en Oncología Clínica.
- **Servicio de Cirugía:** Aquí podemos encontrar las especialidades de oncología; quimioterapia, radioterapia, entre otras.
- **Servicio de Hospitalización:** En este servicio se brinda atención médica y se aplican los tratamientos y cuidados necesarios junto con el personal de enfermería.

- **Servicio de Pediatría:** Esta área ofrece espacios recreativos para niños enfermos, cuartos de aislamiento para pacientes con estados elevados de criticidad y también se desarrollan capacitaciones para responsables de los mismos.
- **Servicio Social:** el Instituto ofrece ayuda a personas desamparadas económica y socialmente.
- **Servicio de Voluntarios:** SOLCA cuenta con apoyo de un grupo voluntario que pasa tiempo y vela por los enfermos de Cáncer. **(SOLCA, 2020)**

#### *1.2.5 Estructura orgánica.*

La estructura orgánica del Instituto de Cáncer SOLCA de la ciudad de Cuenca, mantiene responsabilidades, las cuales se distribuyen buscando un buen desempeño, los organismos responsables de dirigir, administrar y controlar internamente a la entidad son:



## CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL

### 2.1 MPC

Un cargo es un componente empresarial el cual mantiene obligaciones, responsabilidades y actividades que lo hacen diferente de los demás puestos, y ocupa un lugar en el organigrama, este se crea con el fin de que la organización cumpla con sus objetivos; debido a esta especialización de funciones y división del trabajo se crean esquemas de descripciones y especificaciones de los cargos, en las cuales se encuentran especificadas las características humanas deseables para los trabajos que requiere la institución, entre estas especificaciones tenemos educación, experiencia, iniciativa, etc.

En materia de Recursos Humanos es necesario describir el puesto, lo cual consiste en enunciar las actividades del cargo, con qué frecuencia las realiza, las metodologías y los fines. (Chiavenato, 2009)

El perfil es el conjunto de características que describen alguien o algo, en este caso se describen las características que una persona debe tener para ser seleccionada como colaborador en un cargo específico de trabajo; (Mendoza, 2018, como se citó en Alles, 2016) por otro lado el perfil de competencias laborales integra las actitudes (disposición o motivación para actuar), las habilidades o aptitudes (saber hacer) y conocimientos (saber), estos conocimientos, actitudes y habilidades son necesarios para ejercer con éxito una determinada actividad que los miembros deben poder para la obtención de los resultados. (Mendoza, 2018, como se citó en Yanguas, 2007)

#### *2.1.1 Métodos para describir y analizar cargos*

Entre los métodos más utilizados que tenemos para proporcionar información sobre el puesto y así describirlo y analizarlo encontramos:

- Observación directa: este es un método bastante común, en donde el especialista observa directa y dinámicamente al responsable del puesto mientras realiza sus actividades, este se aconseja para puestos en donde el trabajo consiste en operaciones manuales o repetitivas. En este método la participación del especialista es activa y la del trabajador es pasiva.
- Cuestionario: para la aplicación de este método el empleado del puesto contesta un interrogatorio escrito el mismo que examinará el jefe; este método es recomendable cuando existen varios cargos con responsabilidades rutinarias ya que es económico y rápido, es importante que se realice una prueba con un ocupante (empleado) con el fin de probar la adecuación de las preguntas. Es importante mencionar que en este método la participación del especialista es pasiva, mientras que la del ocupante y supervisor es activa.
- Entrevista: este es el método más productivo, ya que si esta se encuentra correctamente realizada se genere una información integral del cargo garantizando una comunicación efectiva entre el especialista con el ocupante del puesto, lo que permite solventar dudas y profundizar la información; en este método existe participación activa de ambas partes.
- Métodos Mixtos: en todos los métodos anteriormente mencionados encontramos diferencias, las cuales traen ventajas y desventajas en el levantamiento de la información, para aprovechar las ventajas y neutralizar las desventajas muchos especialistas optan por la opción de utilizar métodos mixtos, en donde se combina dos o más métodos de análisis.

Para la elección de cualquier método es importante considerar el tipo de empresa, sus objetivos, la disponibilidad del personal, etc.

### *2.1.2 Objetivos de analizar y describir puestos.*

Las actividades de los subsistemas de Recursos Humanos tienen como base la información que proporciona la descripción de puestos, entre estos están.

- Realización de publicidad para vacantes: en donde se toma la información de los perfiles para localizar el mercado de reclutamiento que sustenta a la selección de personal.

- Determinar perfiles de los empleados: con la información que brinda la descripción de puestos se pueden realizar baterías de exámenes para la selección del personal.
- Programas de capacitación: en los perfiles se puede obtener el material necesario para las capacitaciones que requiere el ocupante del cargo.
- Se pueden determinar los salarios en base a la categoría y responsabilidad de los puestos de trabajo.
- Sirve como guía para los supervisores o jefes inmediatos en el liderazgo de sus subordinados. (Chiavenato, 2009)

El perfil es un marco de referencia para el desempeño de los colaboradores, el cual contiene competencias laborales, permitiendo identificar si la persona está calificada para una determinada ocupación. (Mendoza, 2018 como se citó en Vera. 2011, p.14)

Quijandria et al. (2022) define que un manual de perfil de puestos por competencias es un modelo, el cual describe ampliamente el desempeño dentro de una organización, esto conlleva la descripción detallada de las competencias y roles ocupacionales dentro la organización (p. 5).

La gestión por competencias junto con los perfiles de puestos por competencias empieza a ser utilizados en el siglo XX, con David McClelland, con su concepto de competencia, “Atributo especial en una persona y que es la raíz de su rendimiento eficiente en el área laboral” (McClelland, 1973 citado por Castilla-Paternina & Góez-Flórez<sup>3</sup>, 2020), por otro lado gracias a la globalización se pretende que la industria haga cambios como identificar las competencias necesarias para las empresa, con el fin de mantener un buen desempeño en el mercado.

Un manual de perfil de puestos por competencias contribuye al reclutamiento, pues los seleccionadores utilizan el perfil del cargo como base de las características que debería tener el candidato a seleccionar; también el perfil del cargo es parte de la evaluación de desempeño ya que los gestores de Talento Humano miden y califican el desempeño del personal

basándose en las competencias que estos tienen o han desarrollado a lo largo de su puesto de trabajo; y por último en la capacitación, esta como base la evaluación de desempeño ya que se pueden encontrar brechas que el personal tiene mejorar y se crean planes de capacitación con el fin de una mayor productividad y satisfacción en el trabajo (Sánchez & Laiseca, 2022).

Entre los beneficios del método MPC tenemos:

- Mayor velocidad de los procesos de selección
- Sirve de insumo para los subsistemas de formación de los empleados.
- Sirve como insumo para la evaluación del rendimiento
- Establece criterios de rendimiento
- Aclara expectativas de rendimiento de los puestos

El MPC (Modelado de perfil por competencias) es un método que sirve para elaborar perfiles o modelos de competencias que son el núcleo y bases de la administración de Recursos Humanos. Para (Castilla-Paternina & Góez-Flórez<sup>3</sup>, 2020) son los requisitos mínimos que una persona debe tener para desempeñar un puesto con eficiencia. Este método surgió de la necesidad de contar con una metodología para las necesidades de las organizaciones en la actualidad, ya que estas quieren resultados con rapidez y eficacia. (Rodas & Idrovo, 2012)

Spencer y Spencer consideran que “los perfiles o modelos de competencias son el núcleo de la administración de recursos humanos por competencias” (Rodas & Idrovo, 2012 como se citó en Spencer, 1993)

Bodnarchuk (2012) manifiesta que, en la gestión de talento humano, una de las técnicas más importantes es el análisis de puestos, roles, habilidades y competencia; a través de dicha técnica se obtiene la información requerida para valorar los puestos idóneos y las especificaciones sobre las funciones que las personas van a ejercer en un cargo laboral (p. 6). Cada competencia define el comportamiento laboral y asegura que el personal tenga una comprensión común de los valores de la organización y las habilidades esperadas del trabajador y su rendimiento.

Antes de ahondar en los aspectos inmersos en un manual de perfil de puestos por competencias es preciso describir lo que se entiende por puestos de trabajo; una descripción básica de este término se puede definir como lo que se requiere que hagan los titulares del puesto en términos de actividades, deberes, tareas y responsabilidades; es decir, la descripción y análisis de puestos es el proceso de recopilar, analizar y establecer información sobre el contenido de los puestos de trabajo con el fin de proporcionar la base para la contratación, capacitación, evaluación de puestos y gestión del desempeño. (Cárdenas Acosta & Pérez Caraballo, 2020, p. 210).

En este punto aparece el concepto de perfil de rol, entendiendo que un rol se refiere a un conjunto organizado de comportamientos. Los roles son adquiridos por el personal y los trabajos tienen que ver con las funciones que estos ejercen. De manera general, hoy en día las referencias se hacen con mayor frecuencia a roles, aunque todavía se utilizan los términos análisis de puestos, diseño de puestos y evaluación de puestos (González y Barbero, 2020). El perfil de rol se trata de resultados, responsabilidades y competencias; se concentra en los resultados, los cuales se pueden definir como estándares para lograr su propósito general y objetivos de la empresa (Cárdenas et al. 2020). Los perfiles de roles están orientados a las personas y se puede describir en términos de comportamiento identificando requisitos de conocimientos, habilidades y competencias, también proporciona una mejor base para la contratación, selección, gestión del desempeño, fines de aprendizaje y desarrollo. El análisis de puestos, es un instrumento valioso que permite comprender aptitudes que se requieren al desempeñar un trabajo específico.

**Tabla 1.** Ventajas de un manual de perfil de puestos por competencias

1	Facilita la selección de candidatos.	Al contar personal con un perfil de competencias bien definido, los reclutadores pueden identificar con mayor precisión qué aptitudes se requieren para un cargo, facilitando la selección.
2	Permite la evaluación del desempeño.	Al tener un conjunto claro de competencias esperadas para cada puesto, es posible evaluar de manera objetiva el desempeño de los empleados y compararlo con los estándares establecidos.

**Tabla. 1.** (Continuación)

<b>3</b>	Ayuda a la gestión del talento.	El manual de perfil de puestos por competencias permite reconocer las aptitudes y habilidades de cada empleado con relación a las competencias requeridas para su puesto, lo que facilita la planificación y gestión del talento en la organización.
<b>4</b>	Promueve el desarrollo de habilidades.	Al conocer las competencias necesarias para un puesto, los empleados pueden trabajar en desarrollar las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñarse eficazmente en su trabajo.
<b>5</b>	Alinea los objetivos empresariales.	Un MPC bien diseñado asegura que todos los empleados estén enfocados en los objetivos estratégicos empresariales para llegar a las metas.
<b>6</b>	Favorece la comunicación interna.	Al contar con un MPC, el personal puede tener una mejor comprensión de las expectativas de su trabajo y cómo encaja su trabajo en la organización.

Fuente: (Gestión del Talento Humano del Tecnológico de Costa Rica, 2022)

Bajo esa perspectiva, un manual de perfil de puestos por competencias permite una gestión más eficiente del talento humano al definir los requisitos y competencias necesarias para cada puesto, se pueden seleccionar y desarrollar talento humano más aptos para un puesto de trabajo, lo que a su vez ayuda a generar mejor eficiencia y productividad en la empresa. Además, al conocer las habilidades y competencias necesarias para cada puesto, se pueden planificar mejor las necesidades de capacitación y desarrollo de los empleados para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

Al tener un enfoque claro en el desarrollo de habilidades y competencias, los empleados pueden sentirse más valorados y comprometidos con su trabajo, lo que puede llevar a una mayor retención de talentos. (Guzmán, 2020).

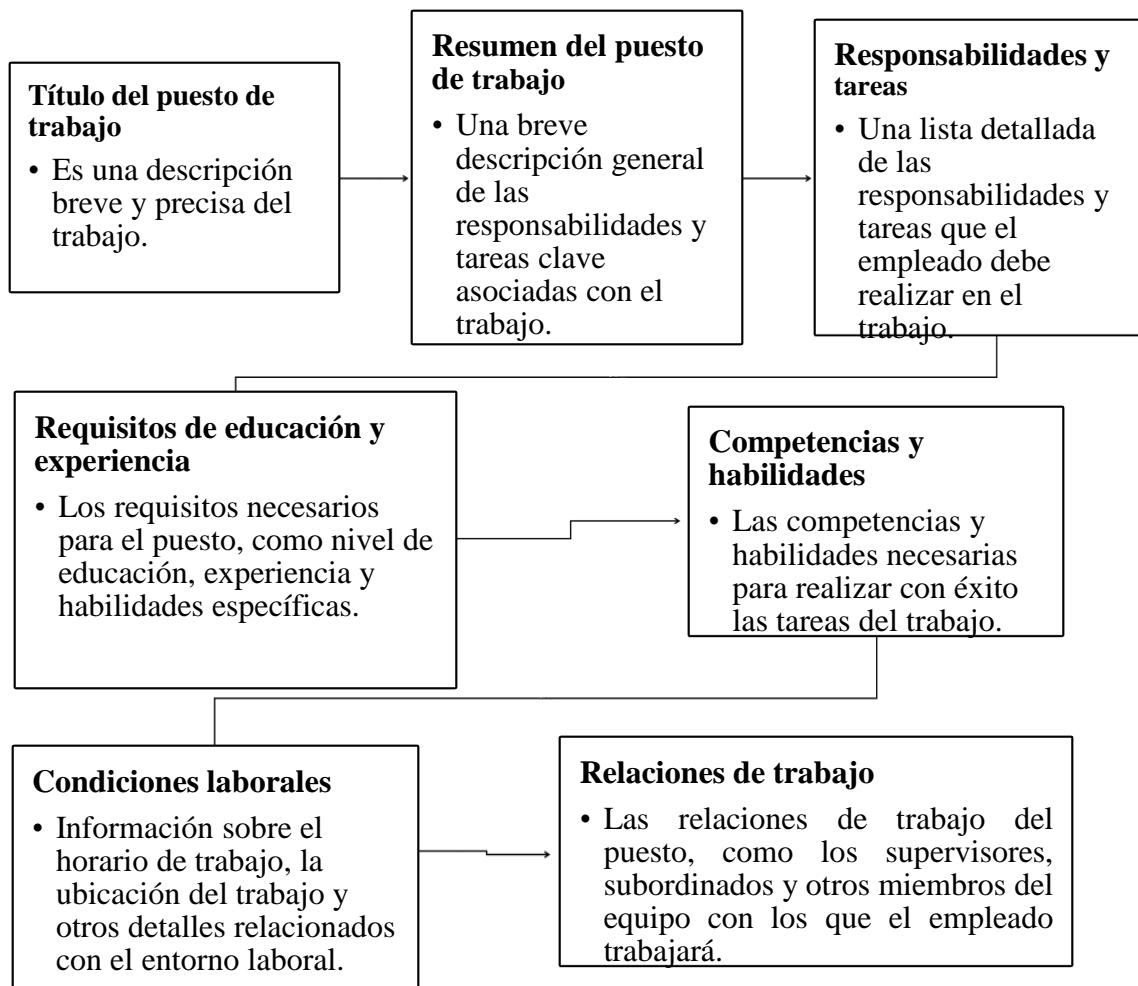
### *2.2.1 Descripción de puestos de trabajo.*

Es un documento que detalla las actividades y requerimientos al desarrollar una labor, se utiliza como herramienta de gestión de recursos humanos y sirve como guía para los empleados y los directivos para comprender lo que se espera y a tomar decisiones informadas sobre la contratación, la promoción y el desempeño laboral.

Una descripción de puestos incluye los siguientes aspectos:

La ubicación física del puesto, es importante una descripción de la estructura de reporte y el nivel jerárquico del puesto además una descripción del horario incluyendo requisitos de trabajo por turnos o de fines de semanas; la remuneración y los beneficios asociados al puesto, incluyendo el salario, seguro y cualquier otro ofrecido por la empresa.

Es importante la descripción de los criterios utilizados para evaluar el desempeño del titular del puesto. Y una descripción de las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional asociadas con el puesto.



**Figura 1.** Contenido de una descripción de puestos  
Fuente: (Canal Trece, 2021)

## 2.2 Análisis de puesto basado en competencias

Las competencias son conductas en una determinada situación (De Miguel 2006 p. 22 como se cita en Leví-Orta, 2012). Es el tipo de desempeño en ambientes complicados, se basa en la combinación de conocimientos, habilidades y destrezas. (Villa y Poblete, 2004 como se cita en Leví-Orta, 2012)

Se pueden encontrar varios tipos de clasificaciones de competencias, entre las más conocidas tenemos:

Según su naturaleza y capacidades:

- Personales: son las particularidades “del ser”
- Funcionales: son las características relacionadas con “el hacer”
- Técnicas: se relaciona con las características “del saber”

Según su campo de dominio y aplicación

- Competencias estratégicas: están relacionadas con la estrategia de la organización, son la base para el cumplimiento de los objetivos organizacionales; por ejemplo, autonomía, respeto y valoración por la diferencia, aprendizaje continuo.
- Competencias claves u organizacionales: Son las competencias que se encuentran en todo el personal de la organización independientemente del nivel jerárquico o área funcional.
- Específicas o funcionales: Estas competencias permiten realizar determinadas tareas, se determinan por las actividades del cargo.
- Generativas: Favorecen el desarrollo de nuevas competencias y procesos de aprendizaje; por ejemplo, capacidad de aprender a aprender, manejo de otros idiomas, capacidad para trabajar con tecnologías de la información, etc.
- Transversales o genéricas: Son competencias necesarias para desarrollarse en cualquier cargo, por ejemplo, la responsabilidad, la orientación a la calidad, la capacidad para resolver problemas.
- Competencias empresariales y para el emprendimiento: Son aquellas competencias necesarias para liderar negocios por ejemplo elaborar planes empresariales, la capacidad para identificar y desarrollar oportunidades de negocio.

(UNSIMEGE, 2014)

“Las competencias ocupacionales o basadas en el trabajo se refieren a las expectativas del lugar de trabajo, la productividad, los estándares y resultados de las personas que desempeñan funciones específicas” (Jácome, 2019, p. 67). El análisis del trabajo basado en competencias describe el trabajo de las competencias conductuales medibles y observables a través de

conocimientos, habilidades y comportamientos que un empleado que realiza dicho trabajo debe exhibir para hacerlo bien. **(Gazit MA & Gal DMD, 2023)**

Entre los componentes que podemos encontrar:

- El saber: Este componente se relaciona con la cognición, es decir los conocimientos que los individuos adquieren del exterior.
- El saber hacer: Aquí se encuentran las habilidades y la ejecución de estas, es decir los conocimientos procedimentales en una situación.
- El saber ser: En este componente encontramos los valores, la aplicación de las normas de convivencia, las actitudes y el comportamiento en el desarrollo de sus actividades. **(Marín, 2015)**

Las organizaciones requieren no sólo de conocimientos por parte del personal sino también otras habilidades que permitan predecir el comportamiento de los empleados ante una situación desafiante; en los MPC se incluyen las competencias ya que estas son utilizadas en los subsistemas de Talento Humano como en selección, evaluación de desempeño y capacitación. **(Segura)**

Las competencias conductuales o personales son las características de los individuos que aportan a sus roles de trabajo. Es decir, el análisis de puestos es el proceso de estudiar y recopilar información relacionada con las operaciones y responsabilidades de un puesto específico **(Philibert, 2015)**. Las actividades laborales forman la base para determinar los atributos del trabajador, junto con la cultura organizacional.

Las competencias se pueden seleccionar de un diccionario de competencias, entre los mas utilizados tenemos:

- Diccionario de Competencias de Hay Group:

Este diccionario ha obtenido gran acogida por parte de las organizaciones, ya que considera conocimientos que son aplicados diariamente por los empleados en sus actividades, sus habilidades y sus conocimientos, las percepciones de si mismos, motivaciones y rasgos propios. **(Velasquez, 2021)**

- Modelo de Korn Ferry Leadership Architect

Este diccionario cuenta con 38 competencias, dividido en 12 grupos y 4 factores, el pensamiento, los resultados, las personas y el factor uno mismo. (Ferry, 2016 como se cita en Velasquez, 2021)

- Diccionario de Marha Alles

Este diccionario surge de una investigación de las competencias utilizadas frecuentemente; el diccionario se compone de una descripción de competencias cardinales y competencias específicas. (ALLES, 2010)

Un análisis de puesto basado en competencias es importante porque permite una evaluación más precisa de destrezas que un trabajo necesita. Asimismo, permite identificar las aptitudes críticas que se requieren para tener un buen desempeño. Esto ayuda a asegurarse que las personas adecuadas estén contratadas para el trabajo, y que los empleados estén adecuadamente capacitados y desarrollados.

**Tabla 2.** Fases para realizar un análisis de puestos

N°	Pasos para un análisis de puestos
1	Revisa los requisitos del trabajo y las necesidades de la organización
2	Investiga descripciones de puestos similares
3	Identificar los resultados requeridos para el trabajo
4	Examinar las eficiencias del trabajo
5	Determinar las habilidades y la formación requerida
6	Definir las bandas salariales y remuneraciones

**Tabla. 2.** (Continuación)

- 7 Determinar las actitudes y conocimientos requeridos para el cargo
  - 8 Continuar evolucionando el trabajo
- 

Fuente: (Galeano A. & Ortiz A, 2020).

El análisis de habilidades determina las destrezas y prácticas requeridas para lograr un nivel aceptable de desempeño, por lo tanto, se trata de una especificación de persona, también conocida como especificación de puesto o función, establece la educación, la formación, la experiencia, los atributos y competencias que necesita el titular del cargo al realizar su trabajo satisfactoriamente. (Joshi, Bruce, & Amadi 2021).

Una descripción del puesto es una herramienta importante para organizar el trabajo en posiciones de las necesidades de la organización. El propósito de una descripción de puesto es explicar el alcance, deberes y responsabilidades de un trabajo específico. (González-Barbero, 2020) . Las descripciones de puestos se utilizan en varios departamentos de talento humano para llevar a cabo procesos de reclutamiento, selección, orientación, evaluación del desempeño, sucesión, planificación y compensación.

La competencia significa habilidades individuales, experiencia, conocimiento, valores y atributos personales que una persona tiene y utiliza en diferentes tareas y actividades laborales. Las competencias describen los comportamientos que deben mostrar todos los miembros de la empresa y están definidos por roles ocupacionales para un determinado trabajo. (Guzman, 2020)

**Tabla 3.** Pasos para llevar a cabo un análisis de puesto basado en competencias

<b>Pasos</b>	<b>Descripción</b>
Identificar el puesto	Realizar el análisis de competencias, con sus funciones y responsabilidades.
Identificar las competencias clave	Identificar aptitudes clave requeridas al realizar las actividades del cargo de manera efectiva; estas pueden incluir habilidades técnicas, interpersonales, de liderazgo, de resolución de problemas, entre otras.
Evaluar las competencias	Evaluar la importancia de cada competencia en relación con el desempeño del puesto y la frecuencia con la que se utiliza en el puesto.
Validar el análisis	Este paso se realiza con personas que ocupan el puesto o con expertos en la materia.

Fuente: (Guzman, 2020)

### **2.3. Uso de competencias en las organizaciones**

Las organizaciones están utilizando cada vez más las competencias en el área de talento humano porque contribuye a mejorar su proceso de reclutamiento y selección a través del uso de perfiles de puestos basado en competencias (Gervais,2016). Es decir, en la organización se puede ofrecer a los posibles candidatos más claridad y detalles sobre las verdaderas expectativas de una vacante. Esto es especialmente importante ya que las ofertas de trabajo y los anuncios son uno de los puntos iniciales de contacto entre una organización y sus posibles candidatos (Fernández et al., 2015).

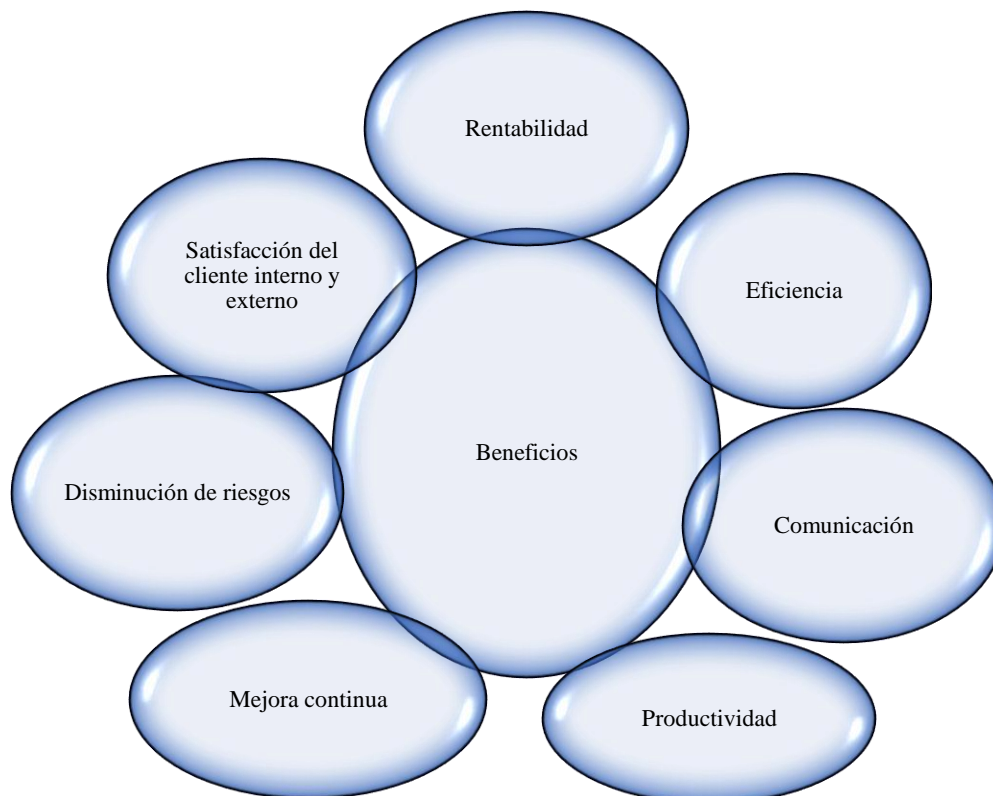
Por tanto, el uso de las competencias en las empresas ayuda a una descripción de trabajo e identificar las habilidades y los comportamientos requeridos de las entidades, para realizar un trabajo con éxito. De acuerdo a Benavides (2018), las competencias tienen la función de identificar las habilidades requeridas, entre ellas la capacidad de comunicación, inteligencia emocional, empatía, liderazgo y atención a los clientes como competencias conductuales (p. 4). Es de gran ventaja la aplicación de competencias en las empresas públicas o privadas porque ayudan a obtener perspectivas nuevas y basadas en el conocimiento sobre el mundo y aportes intelectuales de otras personas o colaboradores (Vélez & Loor, 2021).

**Tabla 4.** Ventajas del uso de competencias en las empresas

<b>Ventajas</b>	<b>Descripción</b>
Eficiencia	Es la cualidad de ser capaz de hacer una tarea con éxito, sin perder tiempo ni energía.
Gestión de equipos	Se refiere a las diversas actividades que unen a un equipo acercando a los miembros del equipo para lograr los objetivos establecidos. Para los miembros, su equipo debe ser su prioridad y todo lo demás debe pasar a un segundo plano. Deben estar muy centrados en sus objetivos. <b>(Guzmán, 2020).</b>
Genera confianza y moral	Entender lo que los empleados consideran significativo, una remuneración justa, proporcionar las herramientas adecuada para el colaborador.
Reduce el estrés laboral	Las funciones y responsabilidades están orientadas, especificadas y definidas de acuerdo al puesto de trabajo.
Gestión del tiempo	Optimización del tiempo a través de la mayor productividad y desempeño laboral.
Planificación empresarial	Enfoques de metas, objetivos corporativos a corto, mediano y largo plazo.
Adecuada asignación de recursos	Entrega y compra de materiales, maquinaria y equipos necesarios para la entrega de un producto o prestación de un servicio.

Fuente: (Galeano A. & Ortiz A, 2020).

A continuación, se presenta un esquema de los seis beneficios de una capacitación y evaluación de puestos basadas en competencias:



**Figura 2.** Beneficios de una capacitación y evaluación de puestos basadas en competencias.  
**Fuente:** (Brown J, 2021).

### *2.3.1 Importancia de las competencias en las empresas.*

Es una herramienta importante para las organizaciones, ya que les permiten identificar, desarrollar y retener a los empleados que tienen las aptitudes requeridas que aportan a mejorar el desempeño de la empresa. Además, se utilizan para evaluar las habilidades y conocimientos de los candidatos a un puesto y asegurarse de que estén alineados con las necesidades de la organización. Esto ayuda a las organizaciones a contratar a los candidatos más adecuados para los puestos vacantes. (Morales & Méndez , 2022)

Las competencias también se utilizan para evaluar el desempeño de los empleados y asegurarse de que están cumpliendo con los requisitos del puesto contribuyendo a generar procesos de mejora y ayudar al personal en su desempeño, además, son necesarias e importantes para identificar a los empleados que tienen el potencial de asumir puestos de liderazgo en el futuro; esto ayuda a las organizaciones a planificar la sucesión y asegurarse de que tienen la capacidad de liderazgo necesaria para seguir siendo exitosas (Jácome, 2019)

Dirigir y supervisar
Pensamiento analítico
Juicio/toma de decisiones
Intercambio de conocimientos y aprendizaje
Compromiso con la mejora continua de los procesos
Credibilidad técnica/científica
Orientación al cliente
Gestión del cambio
Persuasión e influencia
Creación de asociaciones

**Figura 3.** Competencias funcionales.

**Fuente:** (Mohd K. & Dola A, 2015).

Las competencias funcionales están definidas por deberes y responsabilidades asumidas por los miembros del personal para un trabajo determinado (González y Barbero, 2020). Basado en la complejidad del trabajo, el nivel de responsabilidad y la antigüedad en el cargo ocupacional a un puesto de trabajo se le asignan competencias funcionales. A menudo se denominan como competencias específicas del trabajo porque describen las áreas dentro de las funciones laborales. Las competencias se aplican a cualquier trabajo y requieren el cumplimiento de normas, reglas y políticas internas (Galeano & Ortiz, 2020).

Una competencia laboral es una cualidad que un empleado debe poseer para tener éxito en su función, los gerentes o la alta dirección de una empresa la usan para dar retroalimentación, tener conversaciones de desarrollo y delegar tareas, mientras que los entrevistadores los usan para evaluar la idoneidad para el trabajo o un puesto laboral específico.



**Figura 4.** Competencias básicas para ocupar un puesto laboral.

**Fuente:** (Jácome & Cevallos, p. 2019).

## 2.4 Esquema del procedimiento para diseño de perfiles de cargo por competencias.

### 2.4.1 Fase 1 Preparación.

El enfoque sistémico se refiere a la visión de una organización como un sistema complejo y dinámico que interactúa con su entorno. “En el caso de las organizaciones laborales, este enfoque permite entender la complejidad y dinámica de los procesos y estructuras internas de una empresa, así como su relación con el entorno externo y con los trabajadores” (Canal Trece, 2021).

Desde esta perspectiva, se pueden identificar los siguientes elementos clave en una

organización laboral:

- 1) **Entradas:** son los recursos que la organización necesita para llevar a cabo sus procesos, tales como materiales, tecnología, capital y recursos humanos.
- 2) **Procesos:** son las actividades que se llevan a cabo dentro de la organización para transformar las entradas en productos o servicios, como la producción, la gestión de recursos humanos, la administración y la contabilidad.
- 3) **Salidas:** Es el resultado final de la empresa y se entrega a los clientes o usuarios.
- 4) **Entorno:** es el contexto en el que la organización laboral opera, incluyendo factores sociales, políticos, económicos y culturales que pueden influir en su desempeño.
- 5) **Retroalimentación:** es el proceso por el cual la organización recibe información sobre su desempeño y utiliza esa información para mejorar su operación.
- 6) **Objetivos:** son las metas que la organización se propone alcanzar, tales como aumentar las ventas, mejorar la calidad del producto, reducir costos, entre otros.

Desde el enfoque de sistemas, se entiende que todos estos elementos interactúan entre sí y que cualquier cambio en uno de ellos puede afectar a los demás. Un cambio en el entorno de la organización, por ejemplo, una crisis económica; un aumento en los precios de los insumos; también, puede afectar a sus procesos y salidas mediante la reducción de producción y ventas; además, este enfoque también considera la importancia de los trabajadores en la organización laboral, como elementos clave en el proceso de producción y generación de valor, por lo tanto, se hace hincapié en la gestión del talento humano, la motivación y la satisfacción de los trabajadores, así como en la creación de un ambiente laboral saludable y seguro para mejorar la eficiencia y eficacia de la empresa. Obregón2018)

#### *2.4.1.1 Etapa Inmersión en el cargo.*

La gestión de recursos humanos es una garantía para la realización de estrategias de reclutamiento, para lograr el objetivo de producción y operación la empresa debe asignar personal idóneo a través de dar a conocer el puesto, el rol de trabajo y la incorporación a la

empresa una persona conveniente, con el talento adecuado y el lugar correcto. Mohd y Dola, (2015). La etapa de preparación o reclutamiento es en general incorporar varias personas, mediante una fase crítica de selección. También involucra algunas actividades, tales como un análisis minucioso de los requisitos y documentos presentados. Alonso, Padilla, Bermudez, Simon, & Hernandez (2015)

#### *2.4.1.2 Etapa Reclutamiento de personal.*

Un proceso de reclutamiento y selección bien diseñado y ejecutado puede ayudar a las organizaciones a atraer y retener a los mejores talentos, ahorrar costos, mejorar la cultura organizacional, aumentar el desempeño en el trabajo y garantizar el cumplimiento legal (Guzmán, 2020). El reclutamiento y selección de personal es una función crítica en cualquier organización y es importante por varias razones que se detallan a continuación:

- **Atraer y retener talentos:** el reclutamiento y selección adecuados pueden ayudar a atraer y retener a los mejores talentos en la organización, lo que puede mejorar la calidad del trabajo y la productividad general.
- **Ahorro de costos:** la contratación inadecuada puede ser costosa para la organización debido a los costos asociados con la capacitación, el tiempo perdido y ausentismos. Un proceso de selección y contratación bien diseñado y ejecutado puede minimizar estos costos y ahorrar dinero a la organización.
- **Cultura organizacional:** el proceso de reclutamiento y selección puede contribuir a la creación y mantenimiento de una cultura organizacional saludable, ya que los nuevos empleados pueden ser seleccionados en función de su ajuste cultural y sus valores.
- **Desempeño del trabajo:** una selección adecuada puede mejorar el desempeño en el trabajo y aumentar la satisfacción en el trabajo, lo que puede aumentar la productividad y la calidad del trabajo.
- **Cumplimiento legal:** un proceso de reclutamiento y selección bien diseñado y ejecutado puede ayudar a garantizar que la organización cumpla con las leyes laborales y las regulaciones gubernamentales (**Gestión del Talento Humano del Tecnológico de Costa Rica, 2022**).

#### *2.4.1.3 Etapa Selección de personal.*

Conseguir que las personas correctas para cubrir vacantes en los que estén aptos y puedan desempeñar con éxito sus funciones obviamente es lo más esperado tanto para la empresa como para el postulante (Alonso et al., 2015). Los principales métodos de selección de personal son: muestras de trabajo, pruebas de capacidad cognitiva y entrevistas estructuradas (González y Barbero, 2020).

Para seleccionar personal se identifica, evalúa y selecciona al candidato más adecuado para un puesto de trabajo en una organización. Es una de las funciones clave del departamento de recursos humanos y es importante para garantizar que la organización tenga empleados calificados y capacitados para realizar las tareas y responsabilidades del trabajo (**Bravo , 2022**). El proceso de selección de personal puede incluir varias etapas, que pueden variar según la organización y el puesto de trabajo.

- **Solicitud de empleo:** se puede solicitar a los candidatos que completen una solicitud de empleo, que incluya información sobre su educación, experiencia laboral y habilidades.
- **Evaluación de currículum vitae:** los currículums de los candidatos son revisados para identificar aquellos que cumplen con los requisitos básicos del puesto.
- **Entrevista telefónica:** se puede realizar una breve entrevista telefónica para evaluar la experiencia laboral y habilidades de los candidatos.
- **Entrevista en persona:** los candidatos que cumplen con los requisitos básicos pueden ser invitados a una entrevista en persona, donde se discuten en detalle su experiencia laboral, habilidades, conocimientos y competencias.
- **Pruebas de habilidades y conocimientos:** los candidatos pueden ser evaluados en su conocimiento y habilidades específicas a través de pruebas técnicas o prácticas.
- **Verificación de antecedentes:** los antecedentes laborales y personales de los candidatos pueden ser verificados para confirmar su experiencia, educación y referencias.
- **Oferta de empleo:** se hace una oferta de empleo al candidato seleccionado, incluyendo detalles sobre la remuneración, horario de trabajo y cualquier otro beneficio asociado.

Bajo esa perspectiva, es importante que el proceso de selección sea justo, imparcial y sin discriminación de ningún tipo. También es importante tener en cuenta la cultura organizacional y el ajuste cultural del candidato para asegurarse de que se integre bien en la organización. Una selección adecuada puede aumentar la productividad, la satisfacción en el trabajo y la retención de empleados.

#### *2.4.2 FASE 2 Identificación de las competencias de los cargos.*

##### *2.4.2.1 Etapa Importancia de la creación de competencias.*

Para seleccionar las competencias para un cargo se tiene que analizar sus actividades esenciales y escoger las competencias que se adecuan a dichas actividades; estas competencias son seleccionadas de un diccionario que contiene descripciones y niveles de las competencias.

La creación de competencias es un proceso clave para el desarrollo de los trabajadores y el éxito de las organizaciones. Las competencias se refieren a los conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren para desempeñar un trabajo de manera efectiva. **(Gervais, 2016)**. A continuación, se detallan, las competencias principales para un puesto de trabajo.

- **Mejora del desempeño:** al desarrollar las competencias de los trabajadores, se mejora su capacidad para realizar su trabajo de manera efectiva y eficiente. Esto se traduce en un mejor desempeño en el trabajo y en una mayor productividad.
- **Adaptación al cambio:** las competencias también permiten a los trabajadores adaptarse a los cambios en el entorno laboral, tales como nuevas tecnologías, procesos de trabajo o requerimientos del mercado. Si los trabajadores no tienen las competencias necesarias para adaptarse a estos cambios, la organización puede perder competitividad.
- **Innovación:** las competencias también son esenciales para la innovación en la organización. Los trabajadores con competencias específicas pueden aportar ideas y soluciones creativas a los problemas de la organización, lo que puede generar ventajas competitivas.

- **Retención de talento:** los trabajadores valoran la oportunidad de desarrollar sus competencias, y una organización que invierte en el desarrollo de las competencias de sus trabajadores puede retener el talento y reducir la rotación de personal.
- **Satisfacción laboral:** la creación de competencias también puede mejorar la satisfacción laboral de los trabajadores, al proporcionarles oportunidades de aprendizaje y desarrollo profesional. Los trabajadores que sienten que están creciendo profesionalmente en su trabajo, suelen estar más satisfechos con su trabajo.

En resumen, la creación de competencias es un proceso importante para el desarrollo de los trabajadores y el éxito de las organizaciones pues permite mejorar el desempeño de los funcionarios, adaptarse al cambio, fomentar la innovación, retener el talento humano y mejorar la satisfacción laboral.

#### 2.4.2.2 Etapa Estudio de exigencias laborales.

El estudio de las exigencias laborales es importante para entender las demandas y riesgos asociados al trabajo, y así poder prevenir y mitigar los efectos negativos en la salud de los trabajadores.

**Tabla 5:** Clasificación de las exigencias laborales

<b>Exigencias físicas:</b>	<b>Exigencias mentales:</b>
Se refieren a la demanda física del trabajo, como el levantamiento de objetos pesados, la postura de trabajo, la exposición a ruido, vibraciones, temperaturas extremas, entre otros. La exposición a estas exigencias físicas puede aumentar el riesgo de lesiones musculoesqueléticas, enfermedades respiratorias, problemas de audición, entre otros.	Se refieren a las demandas cognitivas y emocionales del trabajo, como la toma de decisiones, la resolución de problemas, la atención al detalle, el trabajo bajo presión y el contacto con personas difíciles. La exposición a estas exigencias mentales puede aumentar el riesgo de problemas de salud mental, como el estrés, la ansiedad, la depresión y el síndrome de burnout.

**Fuente:** (Sumba & Moreno, 2022)

Además, es importante considerar que las exigencias laborales pueden variar según la actividad y la industria. Los trabajadores en la construcción pueden estar expuestos a exigencias físicas como la carga de materiales pesados y la exposición a ruido y vibraciones, mientras que los trabajadores de oficina pueden estar expuestos a exigencias mentales como el trabajo bajo presión y la alta carga de trabajo. Es importante que los empleadores realicen evaluaciones de riesgos laborales para identificar las exigencias laborales a las que están expuestos sus trabajadores, y tomar medidas preventivas para reducir o eliminar los riesgos. Esto puede incluir la implementación de medidas de seguridad, la adopción de tecnologías más avanzadas, la capacitación de los trabajadores, el establecimiento de pausas y descansos adecuados, entre otras medidas. El estudio de las exigencias laborales es esencial para prevenir y para garantizar ambientes laborales seguros y saludables. (Sumba & Moreno, 2022)

#### *2.4.2.3 Etapa Estudio de las condiciones laborales por competencias.*

El estudio de las condiciones laborales por competencias se refiere a la evaluación de las condiciones laborales de los trabajadores en relación a las competencias requeridas para realizar su trabajo de manera efectiva y eficiente. Esto implica considerar no solo las condiciones físicas del ambiente de trabajo, sino también las habilidades, conocimientos y actitudes necesarios para desempeñar el trabajo de manera adecuada. La evaluación de las condiciones laborales por competencias puede ayudar a identificar las brechas entre las competencias requeridas y las competencias reales de los trabajadores. Esto puede llevar a la implementación de medidas para mejorar las condiciones laborales y desarrollar las competencias de los trabajadores.

Algunas de las condiciones laborales que se pueden evaluar en relación a las competencias son:

- **Ambiente de trabajo:** el ambiente de trabajo debe ser seguro y saludable, y debe estar diseñado de manera que permita a los trabajadores realizar su trabajo de manera eficiente. Se pueden evaluar factores como la iluminación, la ventilación, la ergonomía, la temperatura, la limpieza, entre otros.

- **Carga de trabajo:** la carga de trabajo debe ser adecuada y equilibrada, de manera que los trabajadores puedan realizar su trabajo de manera eficiente sin sufrir estrés o fatiga excesiva. Se pueden evaluar factores como la cantidad de trabajo, la complejidad de este, el tiempo disponible para realizar el trabajo, entre otros.
- **Recursos y apoyo:** los trabajadores deben contar con los recursos y el apoyo necesarios para realizar su trabajo de manera efectiva, como herramientas, materiales, tecnología, capacitación, supervisión y retroalimentación.
- **Relaciones interpersonales:** las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo deben ser saludables y respetuosas, y deben fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y productivo.

La evaluación de las condiciones laborales por competencias puede ayudar a las organizaciones a identificar las áreas que requieren mejoras y a tomar medidas para desarrollar las competencias de los trabajadores. Esto puede mejorar la productividad, la satisfacción laboral y la retención de talentos, entre otros beneficios.

#### 2.4.3 FASE 3 Diseño del MPC.

El diseño del MPC es un proceso importante para la gestión de recursos humanos de una empresa. Consiste en definir las destrezas, y aptitudes personales necesarias para realizar una función determinada para la empresa (**Benavides , 2018**). El diseño del perfil de cargos por competencias es un proceso importante para la gestión de recursos humanos de una empresa.

**Tabla 6:** Pasos a seguir para diseñar un perfil de cargos por competencias

Pasos	Detalle
Identificar el cargo	Se debe definir el nombre y la descripción del cargo en la organización.

**Tabla 6.** (Continuación)

Especificar las responsabilidades y tareas del cargo	Se deben definir las tareas y responsabilidades específicas del cargo en la organización.
Identificar las competencias clave	Se deben definir las aptitudes personales para realizar las actividades del cargo. Se pueden identificar las competencias a través de entrevistas con empleados que desempeñan el mismo cargo, mediante la revisión de descripciones de cargos similares o a través de herramientas de evaluación de competencias.
Definir los niveles de competencia.	Se deben establecer los niveles de competencia necesarios para el cargo en cuestión. Estos niveles pueden ser: básico, intermedio y avanzado. Por ejemplo, un cargo de gerente de ventas puede requerir competencias intermedias en liderazgo, negociación y resolución de conflictos.
Evaluar el desempeño.	Se deben definir los criterios de evaluación del desempeño y las herramientas que se utilizarán para evaluar las competencias de los empleados en el cargo.
Actualizar el perfil de cargos.	se debe actualizar el perfil de cargos por competencias periódicamente para asegurarse de que se reflejen las necesidades actuales de la organización y de los empleados.

**Fuente: (Benavides , 2018)**

#### *2.4.4 FASE 4 Aplicación del perfil de cargos por competencias.*

Esta aplicación es valiosa para el manejo de recursos humanos de una empresa, permite una selección adecuada, desarrollo, formación, valoración del desempeño, planificación de carrera y gestión del talento. **(Cárdenas Acosta & Pérez Caraballo, 2020)** La fase de

aplicación del perfil de cargos por competencias es un proceso importante que debe ejecutarse cuidadosamente para garantizar su efectividad. La fase de aplicación del perfil de cargos por competencias es esencial para garantizar que los empleados seleccionados para un cargo tengan las habilidades, conocimientos y características personales necesarias para desempeñarlo de manera efectiva. Para ejecutar esta fase de manera adecuada, se deben definir el proceso de selección, las competencias necesarias, los criterios de evaluación y analizar los resultados para tomar decisiones basadas en los hechos (**Gestión del Talento Humano del Tecnológico de Costa Rica, 2022**).

#### *2.4.5 FASE 5 Evaluación por competencias.*

La Evaluación es un proceso esencial para el desarrollo y crecimiento en cualquier perfil por competencias. La evaluación debe ser un proceso continuo y no solo un evento anual, esta ayuda los individuos a desarrollar sus habilidades y competencias, mejorando su rendimiento y contribución al equipo y a la organización en general. (**Torres, 2022**)

A continuación, se proporcionó algunas sugerencias generales para la evaluación:

- Proporciona detalles precisos y específicos sobre lo que hizo bien el individuo y áreas donde puede mejorar. Si es posible, da ejemplos concretos de situaciones que se han observado.
- Hacer comentarios basados en hechos y observaciones, no en suposiciones o juicios de valor. Evita hacer críticas personales o negativas.
- La alta dirección debe ser constructiva: Proporciona sugerencias sobre cómo mejorar el desempeño. Sugiere formas en que el individuo puede aplicar sus fortalezas para abordar las debilidades identificadas.
- Ser oportuno, es decir se debe dar un proceso continuo.
- Ser claro: Asegúrate de que el individuo entienda exactamente lo que se espera de él o ella. Proporciona detalles sobre cómo se puede mejorar el desempeño.

- Ser positivo: Reconoce los logros y fortalezas del individuo y celebra su éxito. (Torres, 2022)

#### 2.4.6 Indicadores para evaluar un perfil de cargos por competencias

Los indicadores para evaluar un perfil de cargos por competencias pueden variar según las necesidades y objetivos específicos de la empresa. Sin embargo, a continuación, se presentan algunos posibles indicadores que se pueden utilizar para evaluar la efectividad de un perfil de cargos por competencias:

- **Retención:** este índice mide cuantos empleados se mantienen en la empresa durante un período determinado de tiempo. Una tasa de retención alta puede indicar que el perfil de cargos por competencias está permitiendo contratar y mantener a los empleados adecuados para cada puesto.
- **Tiempo de contratación:** el tiempo que se tarda en contratar a un nuevo empleado puede ser un indicador de la efectividad del perfil de cargos por competencias. Si el tiempo de contratación es largo, esto podría indicar que el perfil de cargos no está permitiendo encontrar a los candidatos adecuados de manera efectiva.
- **Evaluación de desempeño:** la evaluación del desempeño de los empleados en función de las competencias necesarias para cada cargo puede ser un indicador de la efectividad del perfil de cargos por competencias. Si los empleados que cumplen con las competencias necesarias obtienen evaluaciones positivas y tienen un mejor desempeño, esto puede indicar que el perfil de cargos está funcionando adecuadamente.
- **Productividad:** la productividad de los empleados también puede ser un indicador de la efectividad del perfil de cargos por competencias. Si los empleados contratados en base al perfil de cargos adecuado son más productivos, esto puede indicar que el perfil de cargos está permitiendo contratar a los empleados adecuados para cada puesto.
- **Satisfacción del cliente:** la satisfacción del cliente puede ser un indicador de la efectividad del MPC si los empleados tienen un contacto directo con los clientes; Si los empleados contratados en función de las competencias necesarias son más efectivos en

satisfacer las necesidades de los clientes, esto puede indicar que el perfil de cargos está permitiendo contratar a los empleados adecuados para cada puesto.

Es decir, los indicadores para evaluar un perfil de cargos por competencias pueden variar según las necesidades y objetivos específicos de la empresa. Sin embargo, la tasa de retención, tiempo de contratación, evaluación de desempeño, productividad y satisfacción del cliente pueden ser algunos indicadores útiles para evaluar la efectividad del perfil de cargos por competencias.

## CAPÍTULO III. DISEÑO METODOLÓGICO

### 3.1 Enfoque

Principalmente se requiere un enfoque cualitativo.

#### 3.1.1 *Enfoque cualitativo.*

El cual será utilizado para cualificar y describir la problemática presente el instituto del cáncer SOLCA, de este modo generar una oferta en la que se elabora una herramienta para el manejo del personal a través de la asignación de funciones y responsabilidades por medio de los perfiles de cargo, además se aplicará una entrevista a los principales responsables de los cargos del Instituto del Cáncer SOLCA. Mata Solís (2019)

### 3.2 Tipo de investigación

#### 3.2.1 *Descriptiva.*

Caminotti & Toppi (2020) Esta detalla y especifica hechos o situaciones específicas, se limita a detallar las características de una población o fenómeno en un momento de corte en el tiempo, sin pretender establecer ninguna relación causal; esta descripción permite elaborar un manual de perfiles de cargos por competencias para el instituto del cáncer SOLCA; en donde se inicia con la situación de las competencias laborales para caracterizar los requerimientos de cada puesto, de esta manera se tendrá el sustento técnico para potencializar las aptitudes de cada trabajador, de acuerdo con su nivel de formación, capacitación, adiestramiento y experiencia.

### 3.3 Métodos

#### 3.3.1 *Método inductivo.*

Gandía, et. al. (2021) manifiesta que este método hace posible llegar a conclusiones generales

tomando como base algo particular como lo es el problema de manejo de personal en el instituto del cáncer SOLCA. En el proyecto se desarrollará un instrumento que permita una mejor productividad en el servicio de salud en base a los requerimientos del departamento de Talento Humano.

### *3.3.2 Método deductivo.*

El método deductivo es el opuesto del inductivo usando analítica sintética donde a través de la presentación de teorías o definiciones se desarrolla herramientas de gestión administrativa en este caso perfiles que ayudan a la gestión del personal

## **3.4 Diseño de investigación**

### *3.4.1 Manipulación de variables.*

#### *3.4.1.1 No experimental.*

Iño Daza (2018) explica que la investigación no experimental consiste en la recolección de datos en forma pasiva sin introducir cambios o tratamientos” (p.24). La investigación se encontrará desarrollada de esta manera pues pretende generar una herramienta que servirá de apoyo a la empresa, es decir no se pretende realizar algún tipo de experimento.

### *3.4.2 Número de intervenciones.*

#### *3.4.2.1 Transversal.*

Se empleará este diseño ya que mide las variables en una sola oportunidad y tal como ocurren naturalmente sin ningún tipo de manipulación, es decir se tomará la información de campo en una sola intervención.

## **3.5 Tipo de estudio**

### *3.5.1 Documental.*

Lariguet (2019) la investigación de este tipo busca de manera exclusiva en la compilación de

bibliografía, utilizando este tipo de investigación se generó una propuesta útil para el instituto del cáncer SOLCA en cuanto al manejo del personal.

### 3.5.2 *De campo.*

Ramírez Molina & Santamaria Ruiz (2021) Presenta que el estudio de campo se encarga de recopilar datos en el lugar donde se realizan las acciones; en el proyecto se recolectará información directamente con el personal que son los sujetos de estudio.

## **3.6 Población y muestra**

### 3.6.1 *Población.*

La presente investigación será dirigida a los ocupantes de los cargos que conforman la organización, con el objeto de desarrollar un manual de perfil de cargos por competencias; en este caso se obtendrá la información de todos los cargos laborales existentes en la empresa.

Dentro de este segmento se contemplan puestos operativos como administrativos de la empresa.

Población del Instituto del Cáncer SOLCA

---

#### DIRECTIVOS

- JUNTA DIRECTIVA

#### PRESIDENCIA

- PRESIDENTE

#### DIRECCIÓN

## **Tabla. 7. (Continuación)**

### SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA

- SECRETARIA EJECUTIVA 2 (SUBDIRECCIÓN)

### ADMINISTRACIÓN

- ADMINISTRADOR
- SECRETARIA EJECUTIVA 2 (ADMINISTRACIÓN)
- AUXILIAR DE BODEGA
- GUARDAALMACEN
- COORDINADOR DE MANTENIMIENTO HIDROSANITARIO Y MECÁNICO
- TÉCNICO DE MANTENIMIENTO HIDROSANITARIO Y MECÁNICO
- AUXILIAR DE LAVANDERÍA
- AUXILIAR (SUPERVISOR DE LAVANDERÍA)
- AUXILIAR DE LIMPIEZA
- SUPERVISORA DE SERVICIO DE LIMPIEZA
- CONTRATISTA DE MANTENIMIENTO
- ARQUITECTO
- AUXILIAR DE MANTENIMIENTO ARQUITECTÓNICO
- CHOFER (ALBERGUE "EL ANGEL")
- AUXILIAR DEL SERVICIO DE JARDINERIA
- SUPERVISOR DEL SERVICIO DE JARDINERIA
- CHOFER (UNIDAD MÓVIL)
- CONTROL Y MANEJO DE PLAGAS

### CONTABILIDAD

- ASESOR FINANCIERO
- MÉDICO 1 (AUDITOR MÉDICO)
- AUXILIAR ADMINISTRATIVO (CONVENIOS)
- CONTADOR
- PAGADOR (PAGADURÍA)
- RECAUDADOR (PAGADURÍA)
- RECAUDADOR (PARQUEADERO)
- AUXILIAR ADMINISTRATIVO (SECRETARIA DE LA UNIDAD DE CONVENIOS)

**Tabla. 7. (Continuación)**

SUBDIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y ADQUISICIONES DE INSUMOS Y

MEDICAMENTOS

- SECRETARIA DE RECURSOS HUMANOS Y ADQUISICIONES
- MÉDICO 1 (MÉDICO OCUPACIONAL)
- TÉCNICO EN SEG. LABORAL Y MEDIO AMBIENTE
- MENSAJERO
- OPERADOR TELEFONISTA

COMPUTO

- ANALISTA SISTEMAS JEFE

SUBDIRECCIÓN MÉDICA

- RELACIONADORA PÚBLICA
- SECRETARIA EJECUTIVA 2 (PENSIONADOS)
- ENFERMERA 1/ SEGURIDAD DEL PACIENTE (JOINT COMMISSION)

CONSULTA EXTERNA

- MÉDICO 1 (TRIAJE)
- MÉDICO 3 (GINECÓLOGO)
- MÉDICO RESIDENTE (UNIDAD MÓVIL)
- TECNÓLOGO MÉDICO 3 (UNIDAD MÓVIL)
- ENFERMERA 2 (ENFERMERA DE CONSULTA EXTERNA)
- ENFERMERA 2 (ENDOSCOPIA)
- ENFERMERA 2 (SALA DE BIOPSIAS)
- AUXILIAR DE SERVICIOS MÉDICOS (AUXILIAR DE ENFERMERÍA DE ENDOSCOPIA)
- AUXILIAR DE SERVICIOS MÉDICOS (AUXILIAR DE ENFERMERÍA DE SALA DE I)
- AUXILIAR DE SERVICIOS MÉDICOS (AUXILIAR DE ENFERMERÍA CONSULTA E
- AUXILIAR DE SERVICIOS MÉDICOS (AUXILIAR DE ENFERMERÍA UNIDAD MÓ

**Tabla. 7.** (Continuación)

EMERGENCIA

- MÉDICO RESIDENTE (EMERGENCIAS)
- ENFERMERA 1 (EMERGENCIA)

QUIMIOTERAPIA AMBULATORIA

- MÉDICO 1 (QUIMIOTERAPIA AMBULATORIA)
- ENFERMERA 1 (SERVICIO DE QUIMIOTERAPIA AMBULATORIA)

ENFERMERÍA

- CAMILLERO 1
- CONSERJE

SUMINISTRO CENTRAL

- AUXILIAR DE ENFERMERÍA (AUXILIAR DE LA CENTRAL DE ESTERILIZACIÓN)

ESTADÍSTICA

- ASISTENTE ESTADÍSTICO (ESTADÍSTICA)
- AUXILIAR ADMINISTRATIVO (ESTADÍSTICA)
- ASISTENTE ESTADÍSTICO 1 (ESTADÍSTICA)

DIETOLOGÍA

PENSIONADOS

- ENFERMERA 1 (PENSIONADOS)

**Tabla. 7. (Continuación)**

FARMACIA

- RECAUDADOR DE FARMACIA
- DESPACHADOR
- APOYO PSICOSOCIAL
- PSICÓLOGO 2 (PEDIATRÍA)
- PSICÓLOGO 2 (PSICÓLOGO CLÍNICO)
- TRABAJADOR SOCIAL

DOCENCIA

- COORDINADOR DE REGISTRO DE TUMORES
- ASISTENTE ESTADISTICO 1 (REGISTRADOR POBLACIONAL DE TUMORES)
- INGENIERO SISTEMAS (REGISTRADOR DE CÁNCER)
- BIBLIOTECARIO

RADIOONCOLOGÍA

- FÍSICO MÉDICO 1
- LCDO(A). TECNOLOGÍA MÉDICA (RADIOTERAPIA)
- ASISTENTE FÍSICA MÉDICA
- SECRETARIA 1 (RADIOTERAPIA)

ONCOLOGÍA QUIRÚRGICA

- MÉDICO 3 (MÉDICO ANESTESIÓLOGO)
- MÉDICO 3 (CIRUJANO)
- MÉDICO RESIDENTE (CIRUGÍA)
- ENFERMERA 2(ANESTESIA)
- ENFERMERA 2 (CIRCULANTE)
- ENFERMERA 2 (INSTRUMENTISTA)
- ENFERMERA 1 (DEPARTAMENTO DE CIRUGÍA)
- ENFERMERA 3 (COORDINADORA DE ENFERMERAS DE LA UNIDAD DE CUID. INTENSIVOS)

ONCOLOGÍA CLÍNICA

**Tabla. 7. (Continuación)**

- MÉDICO 3 (HEMATÓLOGO)
- MÉDICO 3 (ONCÓLOGO)
- MÉDICO 3 (NEFRÓLOGO)
- MÉDICO 3 (CARDIÓLOGO)
- MÉDICO 3 (GASTROENTERÓLOGO)
- MÉDICO 3 (ENDOCRINÓLOGO)
- MÉDICO 3 (INFECTÓLOGO)
- MÉDICO RESIDENTE (CLÍNICA)
- ENFERMERA 1 (DEPARTAMENTO DE CLÍNICA)
- ENFERMERA 1 (ÁREA DE TRASPLANTE)

#### ONCOLOGÍA PEDIÁTRICA

- MÉDICO 3 (PEDIATRÍA)
- MÉDICO RESIDENTE (PEDIATRÍA)
- ENFERMERA 1 (DEPARTAMENTO PEDIATRÍA)

#### LABORATORIO CLÍNICO

- LCDO(A). TECNOLOGÍA MÉDICA (LABORATORIO CLÍNICO)
- BIOQUÍMICO FARMACÉUTICO 1 (MICROBIOLOGÍA)

#### ANATOMÍA PATOLÓGICA

- LCDO(A). TECNOLOGÍA MÉDICA (BIOLOGÍA MOLECULAR)
- BIOQUÍMICO FARMACÉUTICO 2 (CITOGENÉTICA)
- LCDO(A). TECNOLOGÍA MÉDICA (CITOLOGÍA)
- BIOQUÍMICO FARMACÉUTICO 1 (CITOMETRÍA DE FLUJOS)
- LCDO(A). TECNOLOGÍA MÉDICA (HISTOLOGÍA)
- MÉDICO 3 (PATÓLOGO)
- BIOQUÍMICO FARMACÉUTICO 3 (SECUENCIACIÓN GENÉTICA)
- 139. BIOQUÍMICO FARMACÉUTICO 1 (MARCADORES TUMORALES E INMUNOHISTOQUÍMICA)

**Tabla. 7.** (Continuación)

#### BANCO DE SANGRE

- BIOQUÍMICO FARMACÉUTICO 1 (CRIOPRESERVACIÓN)
- LCDO(A). TECNOLOGÍA MÉDICA (BANCO DE SANGRE)

#### IMAGENOLOGÍA

- MÉDICO 3 (RADIÓLOGO)
- TECNÓLOGO MÉDICO 3 (IMAGENOLOGÍA)
- SECRETARIA 1 (DEPARTAMENTO DE IMAGENOLOGÍA)
- AUXILIAR DE SERVICIOS MÉDICOS (AUXILIAR DE ENFERMERÍA RAYOS X)

#### MEDICINA NUCLEAR

- MÉDICO 3 (MEDICINA NUCLEAR)
- LCDO(A). TECNOLOGÍA MÉDICA (MEDICINA NUCLEAR)
- BIOQUÍMICO FARMACÉUTICO 1 (MEDICINA NUCLEAR)
- ENFERMERA 2 (MEDICINA NUCLEAR)

**Fuente:** (SOLCA, 2023)

#### 3.6.2 *Muestra*

Debido a la necesidad de la organización esta investigación no requiere un cálculo muestral por tanto se tomará a toda la población como sujeto de estudio aplicando una entrevista en la que se identifique los principales aspectos propios de un perfil de cargo.

### **3.7 Técnicas e instrumentos de investigación**

#### 3.7.1 *Técnicas.*

##### 3.7.1.1 *Entrevista.*

Para la recolección de datos utilizaremos la herramienta llamada entrevista ya que se para generar datos que podrán ser calificados.

El propósito es adquirir datos de las vivencias diarias y opiniones de los entrevistados. (Ríos Cabrera, 2020) la información a ser recolectada concierne a las funciones de los trabajadores.

### *3.7.2 Herramientas.*

#### *3.7.2.1 Entrevista.*

Este instrumento sirve para la recolección de información, se realizará un cuestionario de manera semiestructurada con interrogaciones abiertas dirigidas al personal del Instituto del Cáncer SOLCA para conocer sus actividades y responsabilidades.

La entrevista estará estructurada en base a los puntos básicos de un perfil para que en base a la información de la práctica de actividades se pueda diseñar cada uno de los perfiles de cargo de las personas que laboran en SOLCA.

Anexo 1 Modelo para levantamiento del MPC.

#### *Modelo MPC*

Para la aplicación del Modelado de perfiles por competencias en el presente proyecto de titulación se tomó como base el modelo la Metodología MPC ® de Paredes & Asociados (**Paredes y Asociados, 2017**) y se realizaron algunas adaptaciones según los requerimientos de Talento Humano de la institución contra el cáncer SOLCA.

El MPC (Modelado de perfiles de competencia) es un sistema donde se busca:

1. Identificar las actividades esenciales del puesto:
  - Se realiza una exposición de las responsabilidades del cargo a construir o actualizar.
  - Se califican cada una de las actividades con las siguientes escalas:

**Tabla 8.** Calificación de las funciones del cargo

<b>Grado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Consecuencia de errores</b>	<b>Complejidad</b>
5	Todos los días	<b>Consecuencias muy graves:</b> pueden afectar a toda la organización	Muy complicado
4	Con una frecuencia mínima de una vez semanal	<b>Consecuencias de alto riesgo:</b> Perjudican a la funcionalidad de la organización.	De alta complejidad
3	Con una frecuencia mínima de una vez por quincena	<b>Consecuencias riesgosas:</b> Afectan la labor y desempeño de terceros.	Complicado
2	Con una frecuencia mínima de una vez mensual	<b>Consecuencias de menor riesgo:</b> Tienen efectos en otras funciones que realiza el mismo trabajador.	simple
1	Otro (Cada dos, tres, cuatro meses etc..)	<b>Consecuencias de poco riesgo:</b> Se pueden solucionar con mayor celeridad	Tarea muy simple

Se aplica la fórmula:  $Total = frecuencia + (consecuencia\ de\ errores * complejidad)$ ; las actividades con las puntuaciones más altas se las considera actividades esenciales, es decir son aquellas de alta frecuencia, complejidad y que en caso de no ser ejecutadas correctamente generarían consecuencias de alto impacto en la organización.

## 2. Elaborar el MPC:

Este es un detalle de aptitudes o competencias que se requieren para desempeñar un puesto; esta se deriva de las funciones esenciales. Para realizar los perfiles por competencias se utilizan diccionarios que clasifican a las competencias, para este proyecto se utilizara el

Diccionario por competencias de Martha Alicia Alles (**Alles, 2002**);

3. Identificar el objetivo del cargo, nivel profesional, conocimientos adicionales, experticia, y condiciones del cargo.

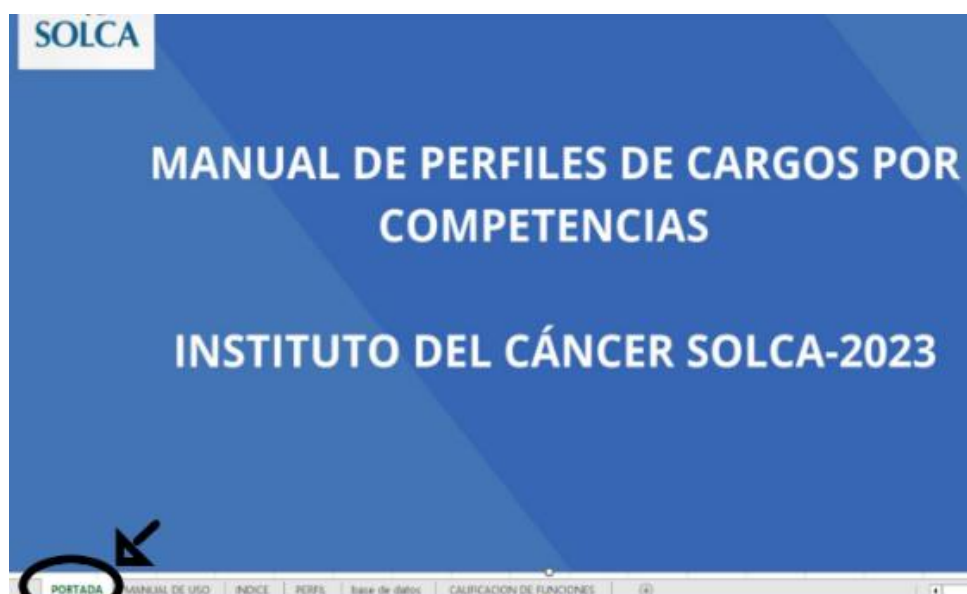
- Misión del Puesto: Es una descripción de la razón de existir del cargo, se consideran los siguientes aspectos.
  - Debe tener como máximo cuatro líneas.
  - Se aplica a un cargo en específico.
  - Se empieza con un verbo terminado en ar-er-ir (infinitivo).
  - Contiene máximo cuatro verbos.
  - Los verbos deben expresar acciones explícitas.
  - Describir acciones en presente
  - Solo se utilizan adjetivos que expresen cualidades moderadas.
  
- Formación necesaria: Se establece la formación académica y en caso de ser necesario la capacitación adicional que una persona requiere para ocupar el puesto.
- Conocimiento adicional: Se describen los conocimientos que se adquieren mediante educación formal, capacitación o entrenamiento. (**IAG GROUP., 2015**)
- Experiencia requerida: Se establece la experiencia laboral que una persona requiere para ocupar el puesto.
- Condiciones de trabajo: Son las condiciones ambientales del sitio donde se realizan las funciones del cargo, el ocupante del puesto deberá adaptarse para mantener una productividad y rendimiento necesarios en sus responsabilidades. (**Idalberto, 2011**)

## CAPÍTULO IV. MPC CON ELEMENTOS NECESARIOS

### 4.1 Desarrollo de un MPC

En este capítulo se presenta el MPC institucional, mismo que se encuentra anexado como un libro de Excel “MANUAL DE PERFIL DE CARGOS POR COMPETENCIAS”, que contiene 6 páginas, en el siguiente orden:

1. Portada, en donde se puede observar la presentación del MPC.





4. Base de datos, en esta página se encuentran los datos de los perfiles levantados.

The screenshot shows a complex web interface with multiple filters at the top (FUNCIÓN, NIVEL EDUC., TÍTULO REC., COMIS ADIC., COORD.) and a main table of job profiles. The profiles include details like 'PROGRAMAR, DIRIGIR, ORGANIZAR Y CONTROLAR LOS PROYECTOS Y ACCI. PRESIDENTE' and 'COORDINAR LAS ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS DEL DEPARTAMENTO PAI DIRECTOR DE HOSPITAL'. A red circle at the bottom highlights the 'base de datos' link in the navigation bar.

5. Calificación de funciones, esta página contiene la calificación de las actividades en función de la metodología MPC, con el fin de obtener las actividades esenciales.

The screenshot shows an Excel spreadsheet titled 'CALIFICACIÓN DE FUNCIONES'. The table has columns for 'CARGO', 'FUNCIONES', 'F', 'CU', 'CM', and 'TOTAL'. The rows list various administrative and technical tasks, such as 'GESTIONAR LAS COMPRAS DE INSUMOS Y EQUIPOS PARA EL INSTITUTO, A EXCEPTO DE...' and 'SUPERVISAR EL CUMPLIMIENTO DE CONTRATOS DE MANTENIMIENTO DE EQUIPOS ME...'. A red circle at the bottom highlights the 'CALIFICACIÓN DE FUNCIONES' link in the navigation bar.

6. Perfil, en esta página se encuentra estructurada una tabla en la cual se puede buscar el cargo requerido

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
1	NOMBRE DEL CARGO
2	NOMBRE DEL CARGO SUPERIOR
3	DEPARTAMENTO

RELACIONES DE TRABAJO	
SUPERIORES:	DIRECTOR DE HOSPITAL
SUBORDINADOS:	PERSONAL MÉDICO, PERSONAL DE ENFERMERÍA, PERSONAL PARAMÉDICO, PERSONAL DE SERVICIOS GENERALES Y ADMINISTRATIVOS, PERSONAL DE SEGURIDAD LABORAL Y MEDICINA OCUPACIONAL, PERSONAL DE ADQUISICIONES DE INSUMOS Y MEDICAMENTOS

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	
1	DESARROLLO ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS
2	ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO
3	MANEJO DE RELACIONES DE NEGOCIOS
4	LEADERSHIP

FUNCIONES DEL CARGO					
N	DESCRIPCIÓN	F	CO	OK	TOTAL
1	SUPERVISAR Y COORDINAR LAS NOVEDADES DE NOMINAL JUNTO CON SECRETARÍA DE RECURSOS HUMANOS Y DEPARTAMENTO FINANCIERO	4	4	5	24
2	GESTIONAR LA ADQUISICIÓN DE INSUMOS Y FARMACOS, SUPERVISANDO SU FUNCIONAMIENTO	4	4	5	24
3	COORDINAR LOS PROCESOS DE SELECCIÓN DE NUEVO PERSONAL	2	4	4	10
4	COORDINAR EL PROCESO DE CONTRATACIÓN DEL NUEVO PERSONAL	2	4	4	10
5	VELAR Y SUPERVISAR EL CUMPLIMIENTO DE LAS DISPOSICIONES DEL MINISTERIO DEL TRABAJO	4	4	3	16
6	EVALUAR LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL	1	3	5	16
7	GESTIONAR EL PROCESO DE SALIDA DEL PERSONAL	3	4	3	15
8	MEDIAR Y RESOLVER CONFLICTOS INTERPERSONALES EN EL ÁMBITO LABORAL	3	3	4	15
9	PLANIFICAR Y COORDINAR LAS FUNCIONES DE SECRETARADO DE RECURSOS HUMANOS	5	3	3	14
10	GESTIONAR EL PROCESO DE CONVENIOS Y DEVENGACIÓN DE RECAS DE LOS TRABAJADORES QUE SE DEBEN REALIZAR ANualmente	2	4	3	14
11	REALIZAR PROCESOS DE RENOVACIÓN DE CONTRATO DEL PERSONAL	1	4	3	13
12	REALIZAR LA PLANIFICACIÓN ANUAL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS Y ADQUISICIONES	1	3	4	13

Los cargos se pueden encontrar de la siguiente manera:

- a. Dirigirse a lado derecho de la sección de nombre de cargo en donde se encuentra el cargo tipo y hacer clic, en donde aparecerá una flecha

PERFIL DE CARGO	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	DIRECTOR DE HOSPITAL
NOMBRE DEL CARGO SUPERIOR	PRESIDENTE
DEPARTAMENTO	DIRECCIÓN
MISIÓN DEL CARGO	



5	VELAR Y SUPERVISAR EL CUMPLIMIENTO DE LAS DISPOSICIONES DEL MINISTERIO DEL TRABAJO	4	4	3	16
6	EVALUAR LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL	1	3	5	16
7	GESTIONAR EL PROCESO DE SALIDA DEL PERSONAL	3	4	3	15
8	MEDIAR Y RESOLVER CONFLICTOS INTERPERSONALES EN EL AMBITO LABORAL	3	3	4	15
9	PLANIFICAR Y COORDINAR LAS FUNCIONES DE SECRETARIADO DE RECURSOS HUMANOS	5	3	3	14
10	GESTIONAR EL PROCESO DE CONVENIOS Y DEVENGACIÓN DE BECAS DE LOS TRABAJADORES QUE DESEEN REALIZAR UN POSTGRADO	2	4	3	14
11	REALIZAR PROCESOS DE RENOVACIÓN DE CONTRATOS DEL PERSONAL	1	4	3	13
12	REALIZAR LA PLANIFICACIÓN ANUAL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS Y ADQUISICIONES	1	3	4	13
13	REALIZAR INFORME ANUAL DE ACTIVIDADES DE RECURSOS HUMANOS Y ADQUISICIONES	1	3	4	13
14	COORDINAR ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN EN SEGURIDAD LABORAL	3	3	3	12
15	CUMPLIR CON OTRAS DISPOSICIONES QUE EL JEFE INMEDIATO ORDENE	3	3	3	12
16	ASISTIR Y PARTICIPAR EN LOS DIFERENTES COMITES ASIGNADOS	2	3	3	11
17	COORDINAR LOS PROCESOS DE INDUCCIÓN DE NUEVO PERSONAL	2	3	3	11
18	SUPERVISAR, CONTROLAR Y REALIZAR LA GESTIÓN DOCUMENTAL DE LOS TRABAJADORES Y EX TRABAJADORES	3	4	2	11
19	COORDINAR CAPACITACIONES PARA EL PERSONAL DE LA INSTITUCIÓN (ATENCIÓN AL PACIENTE Y SEGURIDAD LABORAL)	1	3	3	10
20	COORDINAR EL PARQUEADERO PARA USO DE EMPLEADOS Y REGISTRAR EN EL DESCUENTO DEL ROL	2	2	3	8
<b>FUNCIONES ESENCIALES</b>					
1	SUPERVISAR Y COORDINAR LAS NOVEDADES DE NÓMINA( JUNTO CON SECRETARÍA DE RECURSOS HUMANOS Y DEPARTAMENTO FINANCIERO)				
2	GESTIONAR LA ADQUISICIÓN DE INSUMOS Y FARMACOS; SUPERVISANDO SU FUNCIONAMIENTO				
3	COORDINAR LOS PROCESOS DE SELECCIÓN DE NUEVO PERSONAL				
4	COORDINAR EL PROCESO DE CONTRATACIÓN DEL NUEVO PERSONAL				
<b>EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA</b>					
1	NIVEL DE EDUCACIÓN	CUARTO NIVEL			
2	TÍTULO REQUERIDO	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO			
<b>CONOCIMIENTO ADICIONAL</b>					
1					
1					
<b>EXPERIENCIA REQUERIDA</b>					
2 AÑOS EN CARGOS SIMILARES					
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>					
<b>ACTIVIDAD FÍSICA</b>		<b>SITIO DE TRABAJO</b>		<b>HORARIO</b>	
DE PIE		OFICINA		ROTATIVO	
SENTADO	X				
CAMINANDO	X	AIRE LIBRE		OFICINA	
SUBIENDO Y BAJANDO GRADAS	X				
LEVANTANDO OBJETOS PESADOS		BAJO TECHO			
EMPUJANDO OBJETOS				DIURNO	
HABLANDO	X	MÁQUINA	X	NOCTURNO	
<b>ELABORADO POR:</b>		<b>REVISADO POR:</b>		<b>APROBADO POR:</b>	
NOMBRE: PSI. ORGANIZACIONAL ASTUDILLO LOJAN DOMÉNICA CRISTINA		CARGO: SUBDIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS Y ADQUISICIONES		CARGO: DIRECTOR DE HOSPITAL	
		NOMBRE: DOC. MOYANO ESPINOZA LUIS ENRIQUE		NOMBRE: DOC. ALVARADO CORRAL RAÚL FRANCISCO	

Es importante mencionar que en las páginas “Base de Datos” y Calificación de funciones” se encuentra toda la información obtenida a través de las entrevistas y la aplicación de la fórmula utilizada en la metodología Modelado Por Competencias (MPC).

Este MPC lo podemos encontrar en el Anexo 1, como un libro de Excel que titulado “MANUAL DE PERFIL DE CARGOS POR COMPETENCIAS” en donde se encuentran descritos 149 cargos existentes en la institución.

## 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 Conclusiones

La Gestión de Talento Humano en Solca opera con base al Manual Técnico Administrativo aprobado por el Comité Ejecutivo el 22 de mayo del 2003 y modificado el 20 de mayo del 2004; este manual describe las funciones de 10 Cargos: Director de la Unidad Médica, Subdirector Médico, Administrador, Médicos tratantes, Médico jefe de Residentes, Médico Residente, Anestesióloga, Mensajero, Camillero y Secretaria; así como de 27 Servicios o Unidades: Servicios Médicos, Hospitalización, Consulta Externa, Unidad de Cuidados Intensivos, Unidad de emergencia, Unidad de vigilancia de infecciones, Servicios Auxiliares de Diagnóstico y tratamiento de colaboración Médica, Laboratorios, Anestesiología, Radioterapia, Gastroenterología, Enfermería, Trabajo Social, Farmacia, Dietética y Alimentación, Educación para la Salud, Unidad de Registros médicos, Finanzas, Abastecimiento, Mantenimiento, Limpieza, Vigilancia, Transporte y Lavandería, Central Telefónica, Docencia e Investigación y Relaciones Públicas; además del Consejo Técnico y Comités.

De acuerdo al trabajo realizado se evidenció que el Instituto cuenta con 149 cargos, cuyos perfiles fueron levantados mediante la metodología de Modelado Por Competencias (MPC), se eligió de manera aleatoria un trabajador por cargo, mismo que fue entrevistado para identificar sus funciones; se aplicó la formula  $Total = frecuencia + (consecuencia\ de\ errores * complejidad)$ , para obtener las actividades esenciales y en base a estas, las competencias del cargo; además en los perfiles se describen, las relaciones de trabajo, misión del cargo, educación, conocimientos, experiencias y actividades físicas pertinentes al cargo.

El manual fue creado en un libro de Excel (Anexo 2), que cuenta con seis hojas de trabajo, en la primera se encuentra una portada, en la segunda un manual de uso en donde están las indicaciones de funcionamiento y partes del manual, en la tercera un índice de todos los cargos levantados, en la cuarta se encuentra el formato de los perfiles que se alimenta de la información de dos bases de datos que se encuentran en la quinta y sexta hoja.

Por lo antes expuesto, un manual de perfil por competencias es la base de la gestión del Talento Humano ya que la información que estos ofrecen sirve para diferentes actividades como la selección, evaluación del desempeño, capacitación, etc.

## **5.2 Recomendaciones**

El manual de perfiles por competencias elaborado en este proyecto de desarrollo debe utilizarse en la Institución como una herramienta práctica para varios subsistemas del departamento de Recursos Humanos debido a la información con la que esta cuenta.

Es importante que el perfil de cada cargo sea socializado a su o sus funcionarios para que ellos se mantengan al tanto de sus responsabilidades con el fin de mejorar y desempeñar sus funciones de forma eficiente.

Las autoridades del Instituto como el presidente y director, así como el subdirector de Recursos Humanos y Adquisiciones deben procurar que se dé cumplimiento de lo que define el manual.

Considerando el contexto y los distintos escenarios en los que se desenvuelve la sociedad y sus cambiantes necesidades es importante que se actualice con frecuencia el Manual de Perfiles de Cargos por Competencias para gestionar los recursos humanos con la finalidad de brindar una buena atención al usuario y al mismo tiempo mantener el bienestar del trabajador.

## REFERENCIAS

- Bodnarchuk, B. (2012). *The Role of Job Descriptions and Competencies in an International Organization* [Bachelor's Thesis, Savonia University]. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/44051/Bodnarchuk\\_Marianna.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/44051/Bodnarchuk_Marianna.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Brown, J. (2021). *Behavioural Competencies for Canada's Substance use workforce*. [https://www.ccsa.ca/sites/default/files/2021-05/CCSA-WFDB-Behavioural-Competency-Based-Performance-Management-Guide-2021-en\\_0.pdf](https://www.ccsa.ca/sites/default/files/2021-05/CCSA-WFDB-Behavioural-Competency-Based-Performance-Management-Guide-2021-en_0.pdf)
- Cárdenas, E. T., Pérez, O. L., González, A., & Marrero, F. (2020). Manual de trabajo para diseñar los perfiles de cargos por competencias laborales en las Universidades. *Revista UNIANDES Episteme*, 7(2), 207-219.
- Fernández, M., Vázquez, M., Dujarric, G., Díaz, N., & Soto, H. (2015). Perfil por competencias laborales y modelo de selección de personal para el cargo Técnico A en Gestión de Recursos Humanos. *Revista Wimb Lu*, 10(2), 19-37. <https://doi.org/10.15517/wl.v10i2.20676>
- Galeano, G. A., & Ortiz, M. A. (2020). *Guía para el diseño de manuales de funciones y perfiles por competencias para la Empresa Realidad Colombis SAS en Dosquebradas* [Tesis de Especialidad, Universidad Católica de Pereira]. <https://repositorio.ucp.edu.co/bitstream/10785/6843/1/DDMEGHO33.pdf>
- González & Barbero, T. de J. (2020). El nuevo perfil docente y las competencias profesionales: Un estudio descriptivo de la realidad de la Universidad del Valle de Atemajac en Mexico. *Indivisa, Boletín de Estudios e Investigación*, 20(20), 40-40.
- Jácome & Cevallos, P. (2019). *Diseño de perfiles por competencias para el personal de la Gerencia de Interconexión, enfocado al fortalecimiento de las prácticas de negociación para servicios de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT*

*EP del Ecuador* [Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar].  
<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6450/1/T2760-MDTH-Jacome-Dise%C3%B1o.pdf>

Lora, H., Castilla, S., & Góez, M. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. *Saber, Ciencia y Libertad*, 15(1), 83-94.

Mohd, K. B. M. N., K. Dola/ *Asian Journal of Management and Humanity Sciences*, Vol. 4, No. 4, pp. 226-240, 2009 226 Job Competencies for Malaysian Managers in Higher Education Institution Khairul, & Dola, K. (2015). Job competencies for Malaysian Managers in Higher Education Institution. *Asian Journal of Management and Humanity Sciences*, 4(4), 226-240.

Quijandria, G. F., Palomino, G. del P., Delgado, J. M., Alhuay, C., Macedo, N. L., Salas, L., & Huamantumba, M. V. (2022). Estrategias basadas en competencias para mejorar el desempeño del personal administrativo en la educación superior. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(2), Art. 2.  
[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i2.1996](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.1996)

**Alles, M. (2002). DIRECCÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS GESTIÓN POR COMPETENCIAS: EL DICCIONARIO . BUENOS AIRES : GRANICA .**

**ALLES, M. (2010). DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS GESTION POR COMPETENCIAS: EL DICCIONARIO. Obtenido de [https://drive.google.com/file/d/0BwA-YABKaMNoZG1xZ3VkTkRtYUE/view?pli=1&resourcekey=0-8diqbbo4b2XGTvAdb2\\_SQw](https://drive.google.com/file/d/0BwA-YABKaMNoZG1xZ3VkTkRtYUE/view?pli=1&resourcekey=0-8diqbbo4b2XGTvAdb2_SQw)**

**Alonso, M. F., Padilla, M. V., Bermudez, G. M., Simon, N. D., & Hernandez, H. (8 de 4 de 2015). Perfil por competencias laborales y modelo de selección de personal para el cargo técnico a en gestion de recursos humanos. Costa Rica. Obtenido de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/wimblu/article/view/20676/21578>**

**Barrionuevo Mujica, J. (2013). *Metodo Inductivo - Deductivo*. Obtenido de Universidad**

Nacional de San Antonio Abad de Cusco:  
file:///C:/Users/carmitapc0910/Downloads/METODO%20INDUCTIVO-  
DEDUCTIVO.pdf

Benavides , J. (2018). Perfil de puestos por competencias. *Productividad*, 1(2), 3-5.

Bertomeu, P. F. (s.f.). La Entrevista . 2-11.

Bravo , W. (01 de Abril de 2022). Seleccion de personal. *Publicando*, 9(34), 41-56.  
Obtenido de file:///C:/Users/Hp/Downloads/Dialnet-SeleccionDePersonal-  
8418530.pdf

Caminotti, M., & Toppi, H. P. (2020). *Metodología de la investigación social: Caja de herramientas* (1era ed.). Buenos Aires: Eubeda. Recuperado el 8 de Mayo de 2023, de [https://books.google.com.ec/books?id=XCcAEAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=metodologia+de+la+investigacion&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=XCcAEAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=metodologia+de+la+investigacion&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

Canal Trece. (23 de Marzo de 2021). *Sistema integrado de gestión*. Obtenido de Gestión de talento humano: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://canaltrece.com.co/uploads/file\_uploads/MA-GTH-M01\_Manual\_de\_Perfiles\_Competicencias\_y\_Responsabilidades\_v11.pdf

Cárdenas Acosta, E., & Pérez Caraballo, O. (2020). Manual de trabajo para diseñar los perfiles de cargos. *Uniandes EPISTEME*, 7(2), 207-219.

Castilla-Paternina, S., & Góez-Flórez3, M. C. (1 de 6 de 2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. *vista Saber, Ciencia y Libertad*, 83-94. doi:<https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/saber/article/view/6291>

Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Mc Graw Hill Educación.

Echenique, E. E. (2017). *Metodología de la Investigación: Manual Autoformativo*

*Interactivo* (Primera ed.). Huancayo , Perú: Universidad Continental.

Galeano, G., & Ortiz, M. (2020). Diseño del manual de funciones. *Universidad Católica de Pereira*. Obtenido de <https://repositorio.ucp.edu.co/bitstream/10785/6843/1/DDMEGHO33.pdf>

Gandía, C., Magallanes, G., & Vergara, G. (2021). *Metodología de la Investigación Social: una indagación sobre las prácticas del enseñar y el aprender*. (6ta ed.). Amazon Digital Services LLC - KDP Print US. Recuperado el 11 de Mayo de 2023, de [https://books.google.com.ec/books?id=gIxZzgEACAAJ&dq=metodologia+de+la+investigacion&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y](https://books.google.com.ec/books?id=gIxZzgEACAAJ&dq=metodologia+de+la+investigacion&hl=es&sa=X&redir_esc=y)

Gazit MA, N., & Gal DMD, G. (Julio de 2023). Using Job Analysis for Identifying the Desired Competencies of 21st-Century Surgeons for Improving Trainees Selection. *Journal of Surgical Education*, 80(1), 81-92. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1931720422002252>

Gervais, J. (07 de Marzo de 2016). The operational definition of competency- based education. *Wiley*, 98–106. Obtenido de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/cbe2.1011>

Gestión del Talento Humano del Tecnológico de Costa Rica. (01 de Septiembre de 2022). *Manual descriptivo de puestos*. Obtenido de [https://www.tec.ac.cr/sites/default/files/media/doc/manual\\_descriptivo\\_de\\_puestos\\_por\\_competencias\\_tec\\_.pdf](https://www.tec.ac.cr/sites/default/files/media/doc/manual_descriptivo_de_puestos_por_competencias_tec_.pdf)

Guzman, G. S. (Junio de 2020). La gestión por competencias como estrategia. *Estudiantes vinculadas como auxiliares de investigación*, 15(1), 83 – 94.

Guzmán, H. (2020). La gestión por competencias como estrategia. *Saber, Ciencia y Libertad*, 15(1), 83 – 94.

IAG GROUP. (23 de 10 de 2015). Manual de Perfiles y Descriptivos de puestos Componente III: Talento Humano. *Guía de Descripción de Perfiles y Descriptivos de Puestos*. Quito, Ecuador. Obtenido de

[http://www.epmrq.gob.ec/images/lotaip/reglamentos/manual\\_de\\_perfiles.pdf](http://www.epmrq.gob.ec/images/lotaip/reglamentos/manual_de_perfiles.pdf)

Idalberto, C. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico : Mc Graw Editorial.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INEC]. (2010). inec.

Iño Daza, .. G. (2018). Investigación educativa desde un enfoque cualitativo: la historia oral como método. *Voces De La Educación*, 3(6), 93-110. Recuperado el 9 de Mayo de 2023, de <file:///C:/Users/JessicaR/Downloads/Dialnet-InvestigacionEducativaDesdeUnEnfoqueCualitativo-6521971.pdf>

Jácome, P. G. (2019). *Diseño de perfiles por competencias para el personal de la Gerencia*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar. Obtenido de <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6450/1/T2760-MDTH-Jacome-Dise%C3%B1o.pdf>

Joshi, A., Bruce, I., & Amadi, C. (2021). Developing Evidence-based Population Health Informatics curriculum: Integrating competency based model and job analysis. *PubMed*, 1-12. Obtenido de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8238051/>

Lariguet, G. (2019). *Metodología de la investigación jurídica: Propuestas contemporáneas*. Editorial Brujas. Recuperado el 9 de Mayo de 2023, de [https://books.google.com.ec/books?id=J8SWDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=metodologia+de+la+investigacion&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=metodologia%20de%20la%20investigacion&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=J8SWDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=metodologia+de+la+investigacion&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=metodologia%20de%20la%20investigacion&f=false)

Leví-Orta, G. C. (6 de 1 de 2012). Componentes de las competencias en los nuevos grados de algunas universidades españolas. 627. doi:10.4438/1988-592X-RE-2013-362-244

Lopez, P., & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.

Marín, C. (12 de 5 de 2015). COMPONENTES DE LAS COMPETENCIAS. Obtenido de <https://prezi.com/5z-g0he1pwjh/componentes-de-las-competencias/>

- Mata Solís, L. D. (28 de Mayo de 2019). *El enfoque cualitativo de investigación*. Recuperado el 9 de Mayo de 2023, de <https://investigaliacr.com/investigacion/el-enfoque-cualitativo-de-investigacion/>
- Mendoza, K. L. (2018). **DISEÑO Y LEVANTAMIENTO DE PERFILES PROFESIONALES POR COMPETENCIAS LABORALES. SANTO DOMINGO.**
- Morales , B., & Méndez , L. (06 de Noviembre de 2022). *Habilidades para mejora del trabajo. Revista Nacional e Internacional de Educación Inclusiva, 15(2).*
- Moreira Sarmiento, M., & Paucar, J. (Mayo de 2022). *Análisis y Propuesta de un Modelo de Gestión de Competencias de Talento. Dom. Cien, 8(2), 3-17.*
- Morrison, K. (04 de Junio de 2017). *No experimental*. Obtenido de <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00221309.2014.977216>
- Muñoz, C. (2015). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis* (Tercera ed.). México, México : Pearson.
- Obregón, W. (2018). *Evaluación por Competencias: Una Estrategia para Fortalecer. Escuela Normal Superior Antonia Santos, Tunja.*
- Paredes y Asociados. (2017).
- Philibert, I. (Febrero de 2015). *Evolution and application of the competencies. Educ Med., 16(1), 17-24.* Obtenido de <file:///C:/Users/User/Downloads/S157518131500008X.pdf>
- Ramírez Molina, R., & Santamaria Ruiz, M. (2021). *Aproximaciones a la Gestión de competencias del talento humano. 244-259.*
- Ramírez Montañez, J. C., & Calles Moreno, R. J. (2021). *Manual de metodología de la investigación en negocios internacionales* (1era ed.). Bogotá: Ecoe Educiones. Recuperado el 9 de Mayo de 2023, de [https://books.google.com.ec/books?id=GT4xEAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=metodologia+de+la+investigacion&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage](https://books.google.com.ec/books?id=GT4xEAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=metodologia+de+la+investigacion&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage)

**&q=metodologia%20de%20la%20investigacion&f=false**

**Ramirez, L. (27 de ENERO de 2022). MODELANDO PERFILES DE COMPETENCIAS, MPC. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/555353343/9-Manual-MPC#>**

**Rediseño del organigrama y elaboracion del manual de funciones de la sociedad de lucha contra el cancer SOLCA . (2015). CUENCA, ECUADOR.**

**Ríos Cabrera, P. (2020). *Metodología de la Investigación: Un Enfoque Pedagógico*. Cognitus, C.A. Recuperado el 8 de Mayo de 2023, de <https://books.google.com.ec/books?id=HR8TzgEACAAJ&dq=metodologia+de+la+investigacion&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjLo-j8yZn4AhWxlWoFHQ6DCNQ4WhDoAXoECAUQAg>**

**Rodas, V., & Idrovo, M. (2012). Levantamiento de perfiles por competencias para el area de la empresa Textil Pasamanería. Cuenca.**

**Sánchez, J., & Laiseca, H. (2022). *Manual de perfil de cargos*. Universidad Cooperativa de Colombia, Bogota. Obtenido de <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/846ac15d-3496-4d6e-8a17-d3e022c3299d/content>**

**Segura, M. C. (s.f.). La importancia de las competencias laborales en el proceso de selección. Obtenido de [https://www.cuc.ac.cr/userfiles/files/BLOG/Blog%208%20de%20mayo%252c%20\(La%20importancia%20de%20las%20competencias%20laborales\).pdf](https://www.cuc.ac.cr/userfiles/files/BLOG/Blog%208%20de%20mayo%252c%20(La%20importancia%20de%20las%20competencias%20laborales).pdf)**

**Sociedad de Lucha Contra el Cáncer del Ecuador, S. (2018). *Misión, Visión y Valores*. Obtenido de <https://www.solca.med.ec/>**

**SOLCA, I. d. (2020). *Instituto del Cáncer SOLCA Cuenca*. Obtenido de <https://www.institutodelcancer.med.ec/>**

**Sumba, R., & Moreno, P. (2022). Clima Organizacional como Factor del Desempeño Laboral en las Mipymes. *Dom. Cien.*, 8(1), 234-261.**

- Torres, M. (2022). Retroalimentación en el desarrollo de las competencias comunicativas. *Ciencia Latina*, 6(2). Obtenido de <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/2046>**
- Troncoso, C., & Amaya, A. (2016). Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud. *Scielo*, 329-332. Recuperado el 04 de Junio de 2019, de <http://www.scielo.org.co/pdf/rfmun/v65n2/0120-0011-rfmun-65-02-329.pdf>**
- UNSIMEGE. (2014). GESTION DEL TALENTO HUMANO PORCOMPETENCIAS. *Sistemas Integrados de Gestion para instituciones de educacion superior*, 1-19. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/32183266/clasificacion-competencias>**
- Velasquez, M. (2021). Actualizacion de competencias conductuales para la seleccion de personal en cuatro cargos de call center en una isntitucion del sector financiero.**
- Vélez, K., & Loor, G. (Septiembre de 2021). Desempeño y gestión por competencias del talento humano. *Uniandes EPISTEME*, 8(3), 350-363.**

Anexo 3. Certificado

 **INSTITUTO DEL CANCER  
CUENCA**  
DIRECCIÓN: AV. EL PARAISO Y AGUSTIN LANDIVAR · TELFS: (593) 7 4096566 - (593) 7 4096567 - (593) 7 4096568  
(593) 7 4096570 · APARTADO: 01.01.1601  
CUENCA - ECUADOR  
E-mail: bioinfo@institutodelcancer.med.ec · http://www.institutodelcancer.med.ec

---

**DR. LUIS ENRIQUE MOYANO ESPINOZA, SUBDIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS DE SOLCA CUENCA, a petición de la parte interesada**

**CERTIFICA:**

Que, la Lcda. **ASTUDILLO LOJAN DOMENICA CRISTINA** c.i.: # 0104502554 laboro en esta institución como **SERVICIOS PRESTADOS** durante tres meses en el departamento de **RECURSOS HUMANOS** para el apoyo en las entrevistas y datos de los cargos en el desarrollo del manual de funciones del instituto del cáncer Solca Cuenca

La Lcda Astudillo laboro en el área de RRHH de esta institución, desde **FEBRERO** del 2023 hasta **ABRIL** del 2023.

Es todo cuanto puedo señalar en honor a la verdad.

Atentamente,

  
Dr. Luis Moyano Espinoza  
JEFE DE R.R.H.H.  
SOLCA CUENCA

 Dr. Luis Moyano Espinoza  
JEFATURA  
R.R.H.H. Y ADQUISICIONES

Cuenca, 04 de SEPTIEMBRE de 2023