



**MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CON MENCIÓN EN
GESTIÓN ORGANIZACIONAL**

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

**Plan de selección de personal por competencias conductuales para el área
de cuidadores del Hogar de Ancianos del Instituto Estupiñán – Latacunga:**

2022

Profesor

Daniel Montalvo

Autores

Paulina Susana Huaraca Salazar

Lucrecia Lema Tenenuela

2022

RESUMEN

El presente trabajo efectuado en el Hogar de Ancianos Instituto Estupiñán, tiene como objetivo realizar un plan de selección de personal por competencias conductuales para el área de cuidadores, que permita mejorar el proceso de selección actual, con herramientas acorde a las exigencias actuales y necesidades institucionales, que viabilicen la elección de los mejores candidatos, de manera que se garantice la restitución de derechos de la personas adultas mayores, y se optimicen tiempo y recursos, lo cual favorecerá a una atención de calidad.

Actualmente la institución no cuenta con un departamento de Talento Humano, razón por la cual, se determinó la necesidad de adecuar el presente plan a la realidad institucional e involucrar a los colaboradores del área administrativa, para que puedan ser parte del proceso de selección de nuevos candidatos, con esta finalidad se utilizará como instrumentos de recolección de datos un cuestionario para identificar a los perfiles de alto desempeño, el panel de expertos y la evaluación 360.

Con el nuevo diseño del plan de selección la institución busca trascender en la cultura organizacional, al mejorar sus procesos internos, adecuándose al cambio y la realidad actual con perfiles alineados a los objetivos institucionales, permiten evolucionar de un proceso de selección tradicional liderado por dos personas a un proceso de selección por competencias conductuales, con responsabilidades compartidas que garanticen transparencia y permitan un desempeño competitivo frente a otras instituciones.

ABSTRACT

The present work developed Hogar de Ancianos Instituto Estupiñan have as objective carry out a crew selection plan based on behavioral skills for the area of caregivers, which allows improving the current selection process, according to current demands and institutional needs, enabling the election of the best applicants, in the way of guaranteeing the restitution of rights of elderly people, optimizing time and resources, advantaging quality care.

Nowadays the institution does not have a Human Talent department, reason why it determined the need to adapt this plan to the institutional reality and involve the collaborators of the administrative area, to involve them for being part of the selection process of new applicants. For this purpose, will be used a questionnaire to identify high- performance profiles, the panel of experts and 360 evaluation as data collection instruments.

With the new design of the selection plan, the institution seeks to transcend the organizational culture, by improving its internal processes, adapting to change and the current reality with profiles aligned to the institutional objectives, evolving from a traditional selection process led by two people to a selection process by behavioral competencies, with shared responsibilities that guarantee transparency and allow us a competitive performance against other institutions.

Contenido

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Contexto del entorno interno de la organización.....	1
1.2 Contexto del entorno externo de la organización:.....	3
1.3 Problema.....	5
2. REVISIÓN DE LITERATURA	5
2.1 Marco conceptual	5
2.1.1 Selección de personal.....	5
2.1.2 Selección por competencias conductuales	7
2.1.3 Competencias de acuerdo al Diccionario de Hay/McBer	9
2.1.4 Entrevista de incidentes críticos	10
2.1.5 Elaboración del Perfil de competencias.....	11
2.1.6 Procesos de selección de personal en Centros Gerontológicos.....	12
2.1.7 Importancia de la selección de personal en Centros Geriátricos.....	13
2.1.8 Verificación de Procesos	15
2.2 Antecedentes teóricos del problema.....	16
3. IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO	16
4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
4.1 Identificación del problema.....	17
4.2 Efectos del problema.....	17
4.3 Causas del problema	17
4.4 Escenarios.....	18
5. OBJETIVO GENERAL	18
6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
7. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA	19
7.1 Nivel de estudio.....	19
7.2 Modalidad Investigación	19
7.3 Métodos de investigación	19
7.4 Población y muestra.....	20
7.5 Instrumentos de investigación	20
7.6 Procesamiento de datos	20
7.7 Protocolos de investigación.....	21

7.7.1	Protocolo para el Objetivo Específico 1	21
7.7.2	Protocolo para el Objetivo Específico 2	24
7.7.3	Protocolo para el Objetivo Específico 3	26
8.	RESULTADOS	26
8.1	Resultados del objetivo específico 1	26
8.2	Resultados del objetivo específico 2	32
8.3	Resultados del objetivo específico 3	33
9.	DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN	37
9.1	Discusión.....	37
9.2	Propuesta de Solución	38
10.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	38
10.1	Conclusiones	38
10.2	Recomendaciones	40
11.	REFERENCIAS	43
ANEXOS	46

Índice de Figuras

Figura 1. Modelo del Iceberg de Spencer y Spencer	7
Figura 2. Competencias Según Alberto San Pedro	9
Figura 3. Clasificación de Competencias Según el Diccionario de Competencias Hay/Mcber,	10
Figura 4. Etapas del Proceso de Identificación de Competencias Conductuales.....	21
Figura 5. Etapas del Proceso de Identificación de Competencias Conductuales.....	23
Figura 6. Proceso de selección actual	24
Figura 7. Proceso de Identificación de trabajadores de alto desempeño	27
Figura 8. Identificación de trabajadores de alto desempeño	29
Figura 9. Proceso de selección por competencias	32
Figura 10. Tiempo empleado para la selección de cuidadores	36

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Contexto del entorno interno de la organización.

De acuerdo a lo establecido en los documentos internos de las Hermanas Hijas de la Caridad año 2022, el Hogar de Ancianos Instituto Estupiñán es una organización no gubernamental sin fines de lucro, regentada por la Compañía de las Hijas de la Caridad en el Ecuador, fundada el 24 de enero de 1914. Su principal benefactor fue el Sr. Pantaleón Estupiñán, a su muerte administrada por una junta compuesta por 5 personas y en la actualidad desde el año 1961 “bajo la administración de la Compañía de las Hijas de la Caridad. Acoge a personas adultas mayores en situación de pobreza y extrema pobreza que provienen de la provincia de Cotopaxi y en algunos casos de otras zonas del país”(HAIE, s.f., párr. 2).

A continuación, se detalla los fundamentos estratégicos del Instituto Estupiñán contenidos en su página web: www.hogardeancianosinstitutoestupian.com

Misión

Brindamos cuidado a personas adultas mayores en situación de vulnerabilidad, pobreza y extrema pobreza; contribuyendo a la restitución de sus derechos, mejoramiento de su calidad de vida y desarrollo integral en el campo físico, mental, intelectual y social desde el carisma vicenciano.(HAIE, s.f., párr. 3)

Visión: Ser una institución reconocida en el país por la restitución de derechos vulnerados y cuidado directo a personas adultas mayores, potenciando sus capacidades y garantizando su bienestar bio psico social integral (HAIE, s.f., párr. 4)

Los principales productos y servicios de la institución están destinados a brindar esperanza y ofrecer asistencia personalizada de atención integral en la modalidad

residencial para adultos mayores en situación de riesgo, pobreza y vulnerabilidad sin contar con referentes familiares, respeto a sus valores culturales, recuperación de su dignidad, fortalecimiento de sus potencialidades de acuerdo a su estado de salud y características individuales. Cuenta con profesionales capacitados en atención gerontológica en las áreas de cuidado directo, acompañamiento espiritual, terapias física, ocupacional, farmacológica y no farmacológica, psicología, trabajo social, nutrición y enfermería.

En atención gerontológica la institución reconoce la presencia de otras entidades que brindan acogimiento residencial a personas adultas mayores como la fundación construyamos un sueño en la ciudad de Saquisilí, centros geriátricos y asilos privados de las ciudades de Ambato, la Maná, Sangolquí y Quito. La institución para su sostenimiento realiza constantemente actividades de autogestión, en los últimos años ha firmado convenios de Cooperación interinstitucional con el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES), clínica Próvida, empresas de alimentos, universidades públicas y privadas.

De acuerdo a la información proporcionada por secretaría, en cuanto a la nómina el Hogar de Ancianos Instituto Estupiñán (2022), la institución cuenta con 25 trabajadores que prestan sus servicios en 5 áreas: el área administrativa que comprende la Dirección, Secretaría y ; el área técnica que está integrada por los departamentos de Psicología, Terapia Física, Terapia Ocupacional y Trabajo Social; el área de cuidado directo integrada por el personal de cuidadores, preparación de alimentos y servicios generales.

La institución actualmente no cuenta con un Departamento de Talento Humano que se encargue del proceso de selección de personal, este proceso ha estado a cargo de la persona responsable de la dirección y representación legal.

1.2 Contexto del entorno externo de la organización:

El entorno económico de este país ha mostrado un panorama diferente encaminado a recuperar la credibilidad tanto a nivel nacional como internacional, Andrea Villarreal afirma que:

Según el Banco Central del Ecuador (BCE), el cierre de 2021 fue mejor de lo esperado debido al comportamiento de crédito, al exitoso plan de vacunación, las exportaciones petroleras y remesas. Pero ¿qué fue lo más destacable en materia económica en 2021? La forma en la cual Ecuador contuvo la pandemia mediante el masivo plan de vacunación, lo cual permitió que las actividades retomen su cauce. (Villarreal, 2022, párr. 2)

En el ámbito político el gobierno actual enfrenta nuevos retos y desafíos, “La atracción de inversión, una de las metas del Gobierno del presidente Guillermo Lasso, es clave en la recuperación de la economía ecuatoriana (Primicias, 2022, párr. 1), además según Santiago Basabe:

La comunicación, por ejemplo, no termina de consolidarse como un sistema estructurado que tenga un solo portavoz. Tampoco se ve a quien opere como interlocutor del oficialismo frente a la oposición y sea capaz, no sólo de colocar temas álgidos, sino además de asumir los costos de las críticas y de las reacciones de diverso orden. (Basabe, 2022, párr. 2)

En este contexto, es fundamental que desde el estado a nivel político se tomen decisiones adecuadas y oportunas que favorezcan las políticas públicas y con ello sectores vulnerables sean debidamente atendidos.

En el entorno socio cultural se han generado cambios en torno al trabajo con grupos vulnerables como niños, mujeres, personas con discapacidad, personas adultas mayores, grupos GLBTI, entre otros; lo cual ha favorecido a que se trabaje desde políticas públicas más integrales. Iván Petroff Rojas sostiene que:

Reflexionar sobre la cultura y sus posibilidades de sustentación del buen vivir a través del arte, la tecnología y el conocimiento. Debemos propender a que todos los actores culturales estemos preparados y actualizados para ese salto cualitativo que a lo mejor ya hemos dado, pero que hay que bien orientarlo hacia las mejores utopías del ser humano. (Petroff Rojas, 2021, párr. 9)

En el área de atención a Personas Adultas Mayores, actualmente se han generado políticas públicas en beneficio de este sector, lo cual ha permitido contar con lineamientos para su atención como es el caso de la Ley del Adulto Mayor, Normas Técnicas para la atención y prestación de servicios de atención y cuidado para personas adultas mayores.

En el entorno ambiental, según Montaña (2022) el gobierno del presidente Guillermo Lasso sumó nuevos desafíos entre los cambios propuestos al inicio de su gobierno, para lo cual mediante decreto ejecutivo cambió de nombre al Ministerio de Ambiente y Agua reformándolo por Ministerio de Ambiente, Agua y Transición Ecológica, apuntando como prioridad nacional al desarrollo sostenible, equilibrio entre crecimiento económico, cuidado del medio ambiente y bienestar social, además menciona que “Aunque es un proceso que lleva tiempo y no se logrará por completo durante el actual gobierno, los expertos dicen que la transición se contradice con la política extractivista que se está implementando” (párr. 4).

Tener como posible resultado una economía más sólida capaz de brindar sus réditos orientados a satisfacer las necesidades inmediatas de sectores vulnerables mediante el desarrollo de procesos enfocados en la tecnificación de servicios.

En cuanto al entorno tecnológico, en la actualidad la mayor fuente de inversión se ha dado en el sector productivo privado, sin embargo, a raíz de la pandemia a nivel educativo y familiar también se ha generado un cambio importante en cuanto al uso de nuevas tecnologías. En Ecuador el entorno tecnológico está en crecimiento, según Diego León (2020):

Los avances tecnológicos, la interconexión, el IoT, el blockchain, la inteligencia artificial, la inteligencia cognitiva, la globalización de la economía, el desarrollo de los mercados, las telecomunicaciones, los dispositivos portátiles, el comercio electrónico, la era digital, la innovación de procesos y de modelos de negocio, han evolucionado de conceptos a realidades que las empresas necesariamente deben adoptar y aprovechar (párr. 1).

En este aspecto las organizaciones que trabajan con sectores vulnerables están llamadas a implementar una cultura tecnológica que propicie la mejora de procesos específicos a fin de generar un impacto positivo tanto a nivel técnico, operativo y administrativo.

1.3 Problema

Al analizar la estructura organizacional del Hogar de Ancianos Instituto Estupiñán se evidencia que no cuenta con un Departamento de Talento Humano que se encargue del proceso de selección de personal, por tanto este procedimiento lo realiza el director/a o representante legal, apoyado en el área de psicología y administración, en base a los antecedentes descritos se evidencia la necesidad de desarrollar el tema propuesto en el presente trabajo de investigación.

2. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1 Marco conceptual

2.1.1 Selección de personal

Para todas las instituciones, tanto públicas como privadas es fundamental contar con personal idóneo para cada una de las áreas o puestos de trabajo ya que de esa manera se puede optimizar tiempo, recursos y brindar así una atención de calidad; conforme lo expresado por Arturo (2019) este: “Es, además, un proceso que, por su

importancia, no debe dejarse al libre albedrío, sino que debe tomar parte de la política y objetivos de la propia empresa” (p. 39).

De igual forma el autor señala que existe una gran diversidad de empresas y negocios enfocados en satisfacer las necesidades de los usuarios, eso hace que los perfiles tengan que ser más específicos, al mismo tiempo flexibles, ágiles y con la capacidad de adaptarse a las exigencias del puesto de trabajo; al tomar en cuenta también que para cada rol se requieren conocimientos teóricos y prácticos además de inversión que favorezca a la empresa y le dé solidez (Arturo, 2019).

Cabe mencionar que el proceso de selección de personal se encuentra en evolución con retos y exigencias para las organizaciones, sobre esto Castro (2018) establece como eje planificar adecuadamente en función de la necesidad persona-puesto, al partir de los objetivos de la empresa, estrategia y actividades; contar con esta información es fundamental pues “Se configura como uno de los procesos básicos para la gestión de los recursos humanos, ya que la información que sirve de punto de partida para la puesta en marcha de otras actividades” (Dolan, 2007, p. 5).

Además, el modelo del Iceberg de Spencer y Spencer nos recuerda que aquello que no se identifica al inicio del proceso de selección en los colaboradores se puede mejorar o desarrollar de manera que permita contribuir a la cultura organizacional al generar valor.



Figura 1.

Modelo del Iceberg de Spencer y Spencer

Nota: Figura tomada del documento Gestión por competencias en las Organizaciones.

Hoy en día desde una nueva mirada de Recursos Humanos en los procesos de selección es importante tomar en cuenta las competencias de cada profesión, las mismas permiten generar valor a la empresa y cumplir con los objetivos planteados según lo expresa Ulrich (2012) “diferenciamos entre las competencias que son requisitos básicos de entrada al campo y aquellas que diferencian el éxito. La mayoría de los estándares de evaluación profesional se enfocan en lo primero y más o menos ignoran lo segundo” (p. 28).

Cada organización tiene sus etapas o procesos propios para seleccionar personal, los cuales permiten escoger al mejor candidato para el cumplimiento de la función requerida y este a su vez contribuye al cumplimiento de los objetivos institucionales y del equipo. Constituye también un reto para las organizaciones generar acciones que aporten al desarrollo de las competencias que les permitan apoyar al cambio.

2.1.2 Selección por competencias conductuales

Al abordar este punto, es importante mencionar que “Un proceso de reclutamiento y selección eficaz es clave para el éxito en los negocios. Las estrategias de negocio las implementan las personas. Sin el talento adecuado difícilmente se puede liderar una organización hacia la misión pretendida” (Corral, 2007, p. 5), lo que ocasionará retraso, mala atención e incluso pérdidas económicas.

Las competencias conductuales permiten predecir los comportamientos de una persona al desempeñarse en un determinado puesto, es decir “Hacen referencia al conjunto de capacidades y habilidades necesarias para dar respuesta a distintas situaciones laborales y de relacionamiento”(Anexo - *Diccionario de Competencias Laborales conductuales o interpersonales.pdf*, s. f., p. 3), en este marco, nos sirven de base también para mejorar el potencial de los diferentes subsistemas.

Gumucio (1994) al referirse a este tema menciona que “muchas empresas utilizan el término competencia asociado a los conocimientos. Las competencias siempre se refieren al comportamiento de las personas en el lugar o situación de trabajo” (p. 138), por consiguiente, la selección de personal por competencias conductuales es de gran importancia para alinear la estrategia del negocio a los objetivos de la institución. Según Levy Leboyer (1997), “las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada” (Ortiz et al., 2011, p. 147), si se conoce es posible lograr desde instancias administrativas encaminar el talento y estimular el potencial de los colaboradores.

Una institución cualquiera que sea su giro del negocio debe tener muy bien definidas las competencias para cada área de tal manera que permitan contribuir a los resultados “a nivel empresarial, el progreso se define por la medida en que se aplican las competencias y actividades de recursos humanos para mejorar el impacto empresarial” (Ulrich, 2012, p. 27), si no se toma en cuenta esto se corre el riesgo de que una institución se estanque o desaparezca puesto que como lo menciona Alberto San Pedro (2011)“Una competencia es una característica personal que lleva a un comportamiento diferenciador de éxito” (p. 14), si todos se comprometen y ponen lo mejor de sí desarrollaran las mejores habilidades y comportamientos e independientemente del área es posible llegar al éxito, por tanto el reto para quienes lideran las organizaciones es grande puesto que no basta únicamente en tener a los mejores sino también es importante pensar en crear e innovar procesos.



Figura 2.

Competencias Según Alberto San Pedro

Nota: Figura tomada del documento Gestión por competencias en las Organizaciones.

En este mismo contexto Spencer y Spencer señalan que competencia, es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación (Gumucio, 1994), lo cual refuerza la necesidad contar con efectivos procesos de selección que son el punto de partida para el cambio.

2.1.3 Competencias de acuerdo al Diccionario de Hay/McBer

El diccionario de Hay/McBer es un documento que constituye un instrumento valioso, fácil de comprender y utilizar para realizar procesos de selección por competencias, aún en instituciones que no cuentan con departamentos de Talento Humano.

Hay/McBer lo ha desarrollado en base a investigaciones sobre competencias a lo largo de más de 20 años y lo ha validado a través de numerosos modelos de competencias, en los que se ha examinado desempeños medios y excelentes de numerosas empresas de todo el mundo. (Hay / McBer, s. f., p. 2)

En el diccionario las competencias se clasifican de acuerdo a 2 categorías:

- Competencias principales Genéricas: Son 18, todos los codificadores certificados de Hay /McBer las emplean al momento de definir competencias.
- Competencias genéricas suplementarias. A pesar de que aparecen con menos frecuencia se las considera válidas y fiables, empleadas normalmente en puestos de contribuidores y menor jerarquía.

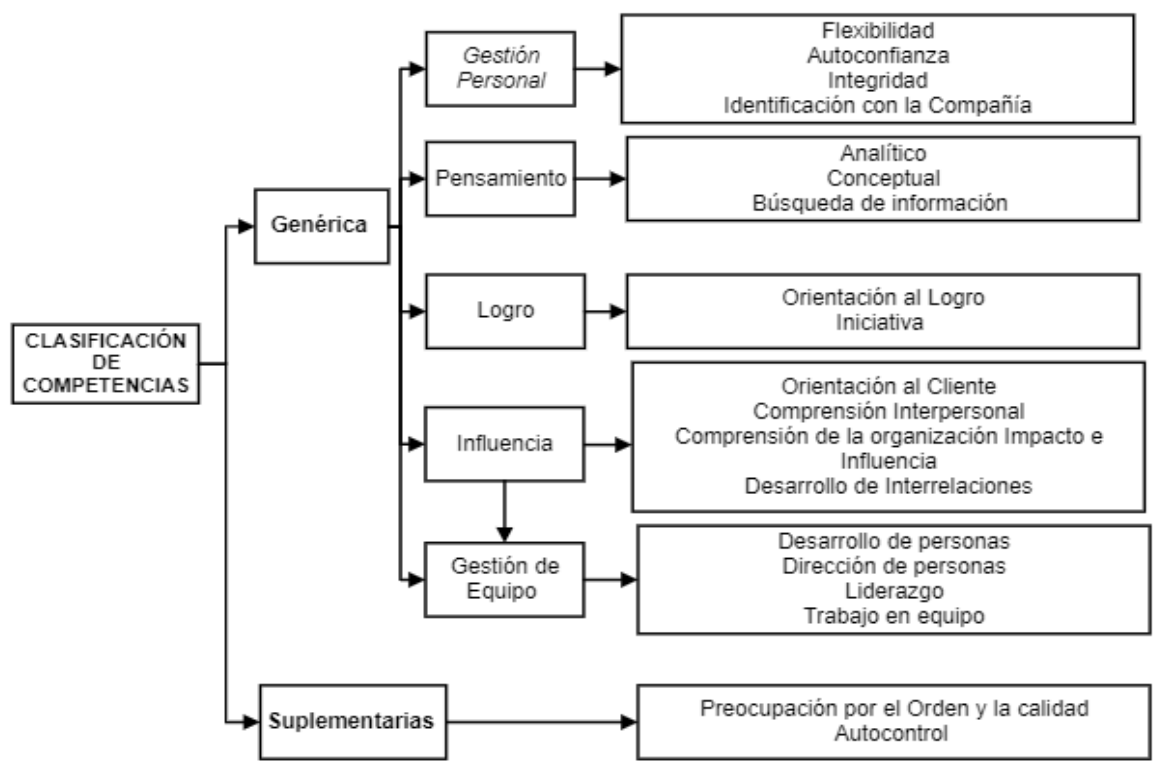


Figura 3.

Clasificación de Competencias Según el Diccionario de Competencias Hay/Mcber,
 Nota: Figura diseñada de acuerdo a la propuesta de Hay/Mcber (s.f.)

2.1.4 Entrevista de incidentes críticos

Es una herramienta fundamental ya que constituye un gran apoyo para predecir el nivel de competencias de los colaboradores o de las personas que aspiran a llenar una vacante, actualmente es el método más fiable.

Conocida también por las siglas BEI por Behavioral Event Interview, es una técnica de entrevista ideada por John C. Flanagan en 1954, la cual ha ido modificándose con el paso del tiempo y que se emplea principalmente con el objetivo es hacerse una idea de las competencias reales de las personas. (Castillero Mimenza, 2017, párr. 3)

Es importante recalcar que es un instrumento que aplicado de forma adecuada, permite obtener de primera mano información relevante referente a lo que el entrevistado hizo, pensó y sintió en una determinada situación, de cómo ha actuado y las motivaciones que le han impulsado a actuar de esa determinada manera. En este sentido, la mejor predicción sobre si una persona demostrará las competencias requeridas en un puesto es obtener evidencia de que esa persona ha demostrado esas. (De Mulder. Arraíz, Martínez, Rodríguez y otros, s. f., p. 21)

2.1.5 Elaboración del Perfil de competencias

Para la elaboración de competencias se tomará en cuenta:

Perfil de Alto desempeño

Al hablar del perfil de alto desempeño los expertos señalan que estas personas se destacan por las habilidades y técnicas que han desarrollado, además son apasionados por su performance para el trabajo en equipo, por eso encontrar a estas personas entusiastas, es un elemento clave, lo cual impacta en su nivel de cognición para la productividad de la empresa, organización o clientes, de esta manera avanzar hasta alcanzar mejores resultados en la misma. (ADECO, 2018)

Cuestionario 360

Al hablar de la evaluación 360 se la puede determinar como un proceso sobre el que los trabajadores cruzan información de manera constante con compañeros o sus superiores a modo de retroalimentación que suele ser de tipo confidencial.

Es un instrumento de RRHH, muy importante para evaluar el desempeño laboral de los trabajadores, a fin de entender sus capacidades y valorar sus competencias en la toma de decisiones adecuadas, tanto para el trabajador como para la productividad de la empresa a la hora de lograr resultados de manera objetiva. De acuerdo a García (2020) "Esta valoración es realizada por parte de sus jefes o

supervisores, compañeros, subordinados y clientes” (párr. 2). Y de esta manera determinar fortalezas a partir de diferentes perspectivas para potenciarlas.

Algunos de los aspectos que se evalúan son: trabajo en equipo, creatividad, comunicación, organización, habilidades de liderazgo y valores personales. El objetivo es buscar una retroalimentación productiva, respetuosa y constructiva que ayude a obtener información relevante del evaluado además identifica fortalezas, debilidades y necesidades.

Así mismo, la retroalimentación constructiva y anónima ofrece información objetiva procedente de diferentes fuentes, evalúa las capacidades y habilidades del trabajador desde diferentes perspectivas y siempre de forma anónima. Es importante que los evaluadores sepan que su feedback siempre será confidencial. (García, 2020)

Panel de expertos

Es una técnica muy útil y económica en la investigación cualitativa basada en el criterio de analistas o expertos invitados con basta experiencia en un área o problemática determinada de modo que a través de varias reuniones puedan concretar un criterio unánime sobre alguna temática. Acorde con lo expuesto por De Mulder, et al, se considera al panel de expertos como

Una reunión a modo de Brainstorming (tormenta de ideas) donde distintos miembros de la Organización llegan a un consenso acerca de las características personales que los ocupantes de ese puesto deben tener para desempeñar sus funciones de forma óptima y gestionar sus recursos para cumplir los objetivos según los factores clave de éxito identificados. (s. f., p. 18)

2.1.6 Procesos de selección de personal en Centros Gerontológicos

Es importante mencionar que el país en los últimos años ha fortalecido las políticas públicas de atención hacia adultos mayores, es así que, si bien en la norma técnica

para la prestación de atención se mencionan los perfiles requeridos, no se especifica como se deben realizar los procesos de selección. Cada institución ha realizado la incorporación de personal idóneo de acuerdo a criterios particulares o a su vez con el asesoramiento de personas que han trabajado por algunos años en estas áreas.

Para el área técnica, específicamente para el área de psicología están establecidos ciertos parámetros que permiten identificar al profesional más adecuado. La atención a las personas adultas mayores en centros residenciales, está conformada por un equipo multidisciplinario, para ofrecer una atención integral y de calidad. El equipo multidisciplinario está conformado por profesionales que trabajan de forma independiente pero coordinada. (Ministerio de Inclusión Económica y Social, 2018, p. 29).

2.1.7 Importancia de la selección de personal en Centros Geriátricos.

La selección de personal es fundamental para las organizaciones, permite contar con un equipo de trabajo alineado a los objetivos institucionales, alineado con la organización por tanto suma beneficios y evita que una mala selección de personal ocasione pérdidas en tiempo y recursos, en este contexto al referirnos al futuro se debe considerar que:

El acelerado proceso de envejecimiento poblacional que experimente América Latina y el Caribe implicará un aumento en el número de personas mayores con dependencia de cuidados. En este contexto, uno de los desafíos que enfrentarán los países de la región es la disponibilidad de recursos humanos para entregar servicios de cuidados. (Villalobos et al., 2022, p. 1)

Concomitantemente con lo ya expresado, el evidenciar el crecimiento de la población adulta mayor nos obliga a pensar en centros geriátricos especializados en los cuales no bastará tener personal con conocimientos en atención sanitaria únicamente, sino que sus perfiles deberán responder acorde a las competencias

que se requerirán para elevar la atención a un standard de calidad que responda al cuidado integral de los usuarios.

El manual de selección de personal establece que “La selección de personal tiene como objetivo encontrar al candidato idóneo para un puesto de trabajo determinado, teniendo en cuenta tanto las necesidades de la empresa como las del trabajador” (Varios, 2013).

En cuanto a los centros residenciales que brindan servicio a personas adultas mayores en situación de vulnerabilidad, resulta imprescindible iniciar con procesos claros, organizados y planificados de selección, de manera que puedan ofrecer a los usuarios una vida digna que restituya sus derechos vulnerados, con personal idóneo para solventar sus necesidades y requerimientos personales, tal como lo demuestra la evidencia disponible.

Un estudio realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en cuanto a las necesidades de recursos humanos para la atención a las personas adultas mayores en América Latina y el Caribe señala en base a datos de la Naciones Unidas que:

América Latina y el Caribe se encuentra en un proceso de acelerado envejecimiento poblacional, que se prevé que continúe durante las próximas décadas. Por ejemplo, las personas mayores pasarán de ser un 9% de la población en 2020 a 12% en 2030 y 19% en 2050. Para 2100, la región será la más envejecida del planeta, sobre la base del porcentaje de personas mayores de 65 años. (Villalobos et al., 2022, p. 2)

Estos datos revelan los nuevos desafíos a tomar en cuenta en relación con el incremento de las necesidades de cuidado, por ende, es imperativo avanzar en procesos de selección de personas idóneas en todas las áreas, para ofrecer atención adecuada y de calidad a las personas adultas mayores en los centros gerontológicos “Un elemento clave para la implementación de sistemas de cuidados

sustentables, equitativos, y de calidad es la disponibilidad de recursos humanos” (Villalobos et al., 2022, p. 2).

Dentro de este contexto, es necesaria la construcción de nuevos procesos de selección de personal para los distintos profesionales que brindan atención a personas adultas mayores y sobre todo considerar las competencias que permitirán satisfacer las necesidades bio psico sociales.

2.1.8 Verificación de Procesos

En toda organización es importante medir la eficiencia y eficacia de los diferentes procesos que se realizan en torno a la selección de personal al ser clave para el desarrollo organizacional; requiere también ser evaluado por medio de indicadores o KPI en donde “Se trata de recabar datos objetivos sobre el funcionamiento de los procesos para averiguar si están desarrollándose tal y como se planificaron y si los productos y servicios obtenidos cumplen con los requisitos de los clientes” (Pardo Álvarez, 2017, p. 135).

Conforme a lo expresado por el mismo autor el riesgo de no contar con indicadores que permitan evaluar procesos puede resultar adverso para las organizaciones puesto que

Procesos donde no se realiza ningún tipo de seguimiento y la buena o mala marcha del proceso se contrasta mediante sensaciones (datos subjetivos)”. Esta práctica es arriesgada porque no siempre las sensaciones coinciden con la situación real, y esto nos puede llevar a tomar decisiones nada satisfactorias (p. 135).

Indicadores – KPI

Los indicadores son “instrumentos de medida que proporcionan datos objetivos del desempeño de los procesos” (Pardo Álvarez, 2017, p. 135), además que permiten

estar al tanto la eficacia o no de los procesos y el cumplimiento de los requerimientos que los clientes externos e internos solicitan.

2.2 Antecedentes teóricos del problema

De acuerdo a la revisión bibliográfica realizada, no se ha evidenciado información referente a la contratación de personal por medio de competencias conductuales en los centros gerontológicos. Un artículo publicado por Inforesidencias menciona que llamamos "competencias" a aquellas características que hacen que un profesional de un resultado óptimo y además tenga éxito en su puesto de trabajo" (Info residencias, s. f., párr. 11).

En Ecuador en los últimos años los requisitos para contratación de personal en centros gerontológicos han sufrido modificaciones, de manera que cuenten con colaboradores mejor cualificados, afines con los objetivos de la prestación del servicio y la mejora de resultados. La Norma Técnica para la Implementación y Prestación de Servicios de Atención y Cuidado para Personas Adultas Mayores del Ecuador (2019) en lo referente a talento humano únicamente describe directrices para la contratación de personal en los aspectos de formación profesional y funciones principales y señala que los operadores del servicio son "el personal que reúne los conocimientos, las habilidades y las actitudes para cuidado en los centros y servicios gerontológicos" (Ministerio de Inclusión Económica y Social, 2018, p. 17)

3. IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

La presente investigación tiene como objeto el estudio de la selección de personal por competencias conductuales, para su aplicación se tomará el área de cuidadores del Hogar de Ancianos Instituto Estupiñán con sede en la ciudad de Latacunga, el período temporal que abarcará la investigación corresponde al año 2022.

4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

4.1 Identificación del problema

¿Cómo diseño un plan de selección de personal por competencias conductuales para el área de cuidadores del Hogar de Ancianos Instituto Estupiñán - Latacunga 2022?

4.2 Efectos del problema

Debido a que no existe un plan de selección de personal por competencias conductuales para el área de cuidadores se evidencia que:

- El personal no está capacitado de acuerdo a las necesidades institucionales en el servicio.
- Incumplimiento en los perfiles requeridos en la norma técnica para la atención a personas adultas mayores.
- Se incrementa el trabajo para los cuidadores y el costo por capacitaciones para la institución.
- El personal no capacitado presenta mayores dificultades para la adaptación y cumplimiento de objetivos.

4.3 Causas del problema

Entre los factores que evidencian el origen del problema en el Hogar de Ancianos Instituto Estupiñán se detalla lo siguiente:

- La institución no cuenta con un Departamento de Talento Humano que pueda realizar un proceso de contratación de personal por competencias.
- Las contrataciones se han realizado por medio de referencias o recomendaciones, se han aplicado entrevistas y solicitud de hojas de vida, sin

embargo, debido a que la institución no cuenta con recursos económicos propios ha priorizado la selección mediante procesos no técnicos.

4.4 Escenarios

Mediante el diseño de un plan de selección de personal por competencias conductuales para el área de cuidadores del Hogar de Ancianos Instituto Estupiñán - Latacunga 2022, la institución dará un giro en la modificación de las causas y efectos del problema, contará con personal calificado que pueda brindar una atención afectiva, efectiva y eficiente a las Personas Adultas Mayores acorde a las necesidades e individualidad de cada una, enfocadas en mejorar la prestación del servicio, rendimiento, relaciones y cumplimiento de objetivos.

5. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de selección de personal por competencias conductuales para el área de cuidadores del Hogar de Ancianos Instituto Estupiñán - Latacunga 2022.

6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar el perfil de competencias conductuales para el área de cuidadores del Hogar de Ancianos Instituto Estupiñán. Latacunga: 2022.
- Diseñar el proceso de selección por competencias conductuales para el área de cuidadores del Hogar de Ancianos Instituto Estupiñán. Latacunga: 2022.
- Definir los indicadores para el proceso de selección por competencias conductuales para el área de cuidadores del Hogar de Ancianos Instituto Estupiñán. Latacunga: 2022.

7. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA

7.1 Nivel de estudio

Estudio exploratorio: se aplicará este tipo de estudio debido a que la temática es novedosa para la organización y permitirá a la institución implementar procesos de selección por competencias adecuados para la contratación del personal.

Estudio descriptivo: se realizará una investigación de tipo descriptivo que permitirá delinear una manera adecuada y clara el plan de intervención a implementar en la institución para realizar el proceso de selección por competencias conductuales.

7.2 Modalidad Investigación

De campo: se establecerá una investigación de campo debido a que se usarán datos in situ proporcionados por la organización y mediante estos conocer mejor la realidad de la misma.

Documental: la investigación lleva un enfoque documental debido a que se desarrollará mediante la recopilación, selección, organización y análisis en bases de información físicas, revistas, registros impresos, audiovisuales y electrónicos.

Proyecto de desarrollo: como proyecto de desarrollo se realizará el diseño de un proceso de selección por competencias, en base a las necesidades particulares de la institución, cuyo resultado será una propuesta de aplicación ejecutable para el área de cuidadores.

7.3 Métodos de investigación

Método Inductivo - deductivo: este método permitirá partir de la información general y aplicarla de manera particular en la institución, mediante un plan de selección por competencias conductuales para el área de cuidadores.

Método Analítico – sintético: este método permitirá fragmentar todos los elementos de la investigación para tener una idea clara de cómo se encuentra la

institución, de manera que la información sea condensada progresiva y sistemáticamente para dar respuesta a la necesidad encontrada.

7.4 Población y muestra

Por la naturaleza de la investigación, al ser un estudio de tipo cualitativo, el mismo que se va a ejecutar en el área de cuidadores del Hogar de Ancianos Instituto Estupiñán que se encuentra conformada por un total de 15 personas, no es necesario aplicar ningún método estadístico para el cálculo de muestra.

7.5 Instrumentos de investigación

Observación directa: mediante la observación in situ se verificará de forma directa lo que pasa en la organización, el comportamiento del grupo de investigación lo que a su vez permitirá el acercamiento y profundización con los otros instrumentos.

Entrevistas: la investigación estará apoyada en la entrevista de incidentes críticos y el panel de expertos, lo cual permitirá obtener información relevante sobre las competencias necesarias para el área de cuidadores.

7.6 Procesamiento de datos

Para el procesamiento de datos recogidos en la investigación se utilizará el paquete Microsoft Office.

Word: permitirá el procesamiento del informe final y entrevistas.

Excel: utilizado para el procesamiento de la información de las diferentes herramientas aplicadas durante la investigación.

Power Point: elaboración de la presentación del proyecto final de investigación.

7.7 Protocolos de investigación

7.7.1 Protocolo para el Objetivo Específico 1

Identificar el perfil de competencias conductuales para el área de cuidadores del Hogar de Ancianos Instituto Estupiñán. Latacunga: 2022.

El perfil de competencias conductuales se identificará en 6 etapas, durante el desarrollo de las mismas se aplicarán los instrumentos técnicos para reconocer las competencias.

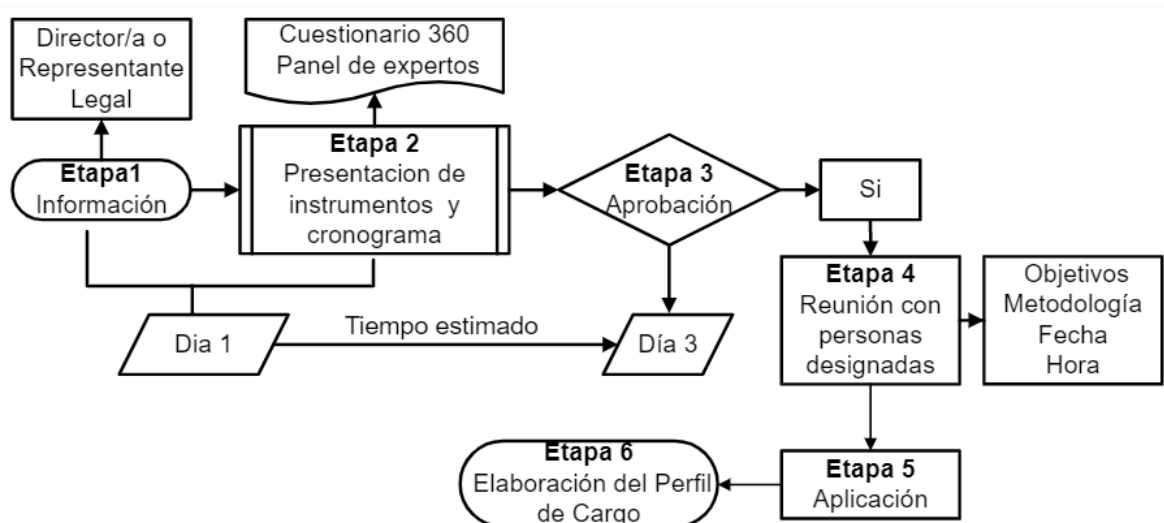


Figura 4.

Etapas del Proceso de Identificación de Competencias Conductuales

Nota: Figura elaborada en función del tiempo dispuesto por la organización, las figuras que se encuentran con fondo celeste indican el inicio y el final del proceso.

Etapa 1 Informar: Al director/a o representante legal de la institución el proceso a seguir para la identificación de competencias conductuales y la importancia de utilizar instrumentos técnicos que faciliten el proceso de selección.

Etapa 2 Presentación de Instrumentos y Cronograma: En esta etapa se dan a conocer de manera detallada los instrumentos técnicos que servirán de apoyo para obtener la información y generar el respectivo beneficio para la institución.

Los instrumentos que se aplicarán son los siguientes:

1. Cuestionario para identificar perfiles de alto desempeño.
2. Panel de Expertos
3. Cuestionario de 360

Etapas 3 Aprobación: Una vez obtenida la aprobación, se enviará la convocatoria a las personas elegidas para que se les apliquen los instrumentos.

- Personal técnico
- Personal administrativo
- Personal de cuidado directo.
- 2 cuidadores con alto rendimiento

Cuestionario para identificar a los perfiles de alto desempeño, se realizará en línea para tomar en cuenta las actividades que realizan diariamente los cuidadores.

El cuestionario se envió a las siguientes personas.

- 15 cuidadores
- Hermana Sirviente.
- Coordinador
- Trabajadora Social
- Terapeuta física
- Terapeuta ocupacional
- 1 coordinadora de sala.

El panel de expertos se realizará con la participación de las siguientes personas:

- Hermana Sirviente
- Coordinador de la Institución
- Enfermera de la Institución
- Jefe de Sala

La Evaluación 360 se realizará por medio de un cuestionario en línea a las siguientes personas:

- Hermana Sirviente
- Coordinador de la Institución
- Enfermera de la Institución
- Jefe de Sala
- 2 cuidadores de alto rendimiento.

Etapa 4 Reunión con las personas designadas: La reunión se efectuará de manera personal y grupal en vista que los horarios de trabajo en la institución son rotativos, durante la misma se explicará el objetivo, metodología, fecha y hora para la evaluación 360 y el panel de expertos.

Etapa 5 Aplicación: A diferencia del panel de expertos que se realizará de manera presencial, la identificación de los perfiles de alto desempeño y la evaluación 360 se realizará por medio de cuestionarios en línea.

Etapa 6 Definir el descriptivo de cargo: Se realizará mediante la descripción de los instrumentos técnicos aplicados para identificar competencias conductuales.



Figura 5.

Etapas del Proceso de Identificación de Competencias Conductuales

Nota: Figura elaborada en función del tiempo dispuesto por la organización, las figuras que se encuentran con fondo celeste indican el inicio y el final del proceso.

7.7.2 Protocolo para el Objetivo Específico 2

Diseñar el proceso de selección por competencias conductuales para el área de cuidadores del Hogar de Ancianos Instituto Estupiñán. Latacunga: 2022.

Para el cumplimiento del objetivo específico 2 se realizará el cambio del proceso de selección actual por el proceso de selección por competencias para el área de cuidadores.

Proceso de selección actual

El Hogar de Ancianos Instituto Estupiñán, al momento no cuenta con departamento de Talento Humano y el proceso de selección de personal se lo realiza de la siguiente manera:

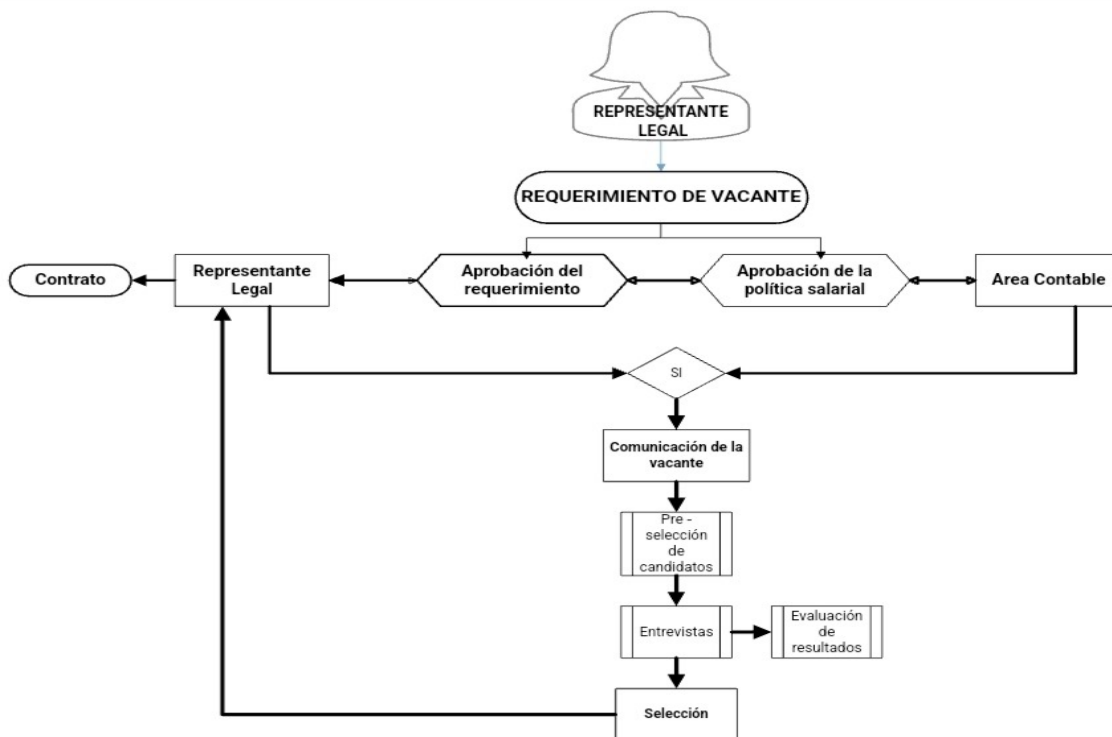


Figura 6.

Proceso de selección actual

Nota: Figura elaborada en función del proceso de selección actual que tiene la institución.

NUEVA PROPUESTA

La nueva propuesta en el proceso de selección para el área de cuidadores del Hogar de Ancianos Instituto Estupiñán tomará en cuenta los siguientes aspectos:

Reclutamiento

- Recepción de las hojas de vida, la misma se realizará a través de medios electrónicos con el uso de la página web de la institución.
- Revisión de hojas de vida.
- Selección de los candidatos que cumplan con el perfil

Preselección

- Revisión de la información de los candidatos que cumplen con el perfil
- Entrevista a los candidatos que cumplen con el perfil, se realizará con la aplicación de la Entrevista por incidentes críticos (BEI), será responsable una de las siguientes personas: Hermana Sirviente, Director/a o Coordinador/a.
- Evaluación psicológica
- Reunión del comité. (Hermana Sirviente, Director/a, Coordinador/a,
- Presentación de los resultados de la Entrevista.
- Presentación de los resultados de la evaluación psicológica.

Selección

- Revisión de la información de los candidatos seleccionados en la terna.
- Elección del candidato/a.
- Elaboración del informe técnico.
- Aprobación del candidato por parte del director/a de la institución.

- Elaboración de contrato.

7.7.3 Protocolo para el Objetivo Específico 3

Definir los indicadores para llevar a cabo el proceso de selección por competencias conductuales para el área de cuidadores del Hogar de Ancianos Instituto Estupiñán. Latacunga: 2022.

El cumplimiento de este objetivo se verificará a través de los siguientes indicadores:

1. Tiempo de Provisión de Servicio.
2. Tiempo de Respuesta.
3. Ciclo Proceso de selección.

8. RESULTADOS

8.1 Resultados del objetivo específico 1

Identificar el perfil de competencias conductuales para el área de cuidadores del Hogar de Ancianos Instituto Estupiñán. Latacunga: 2022.

Cuidadores con Alto Desempeño

A causa de que el Hogar de Ancianos Instituto Estupiñán no cuenta con un Departamento de Talento Humano, previo a la aplicación de la evaluación 360, fue necesario utilizar un cuestionario para identificar a los 2 cuidadores con más alto desempeño y así obtener resultados en un corto periodo de tiempo de manera ágil.

El cuestionario se aplicó al área administrativa, técnica y de cuidado directo, se tomaron en cuenta 4 aspectos: relaciones interpersonales, desempeño laboral, conocimientos y atención a las Personas Adultas mayores.

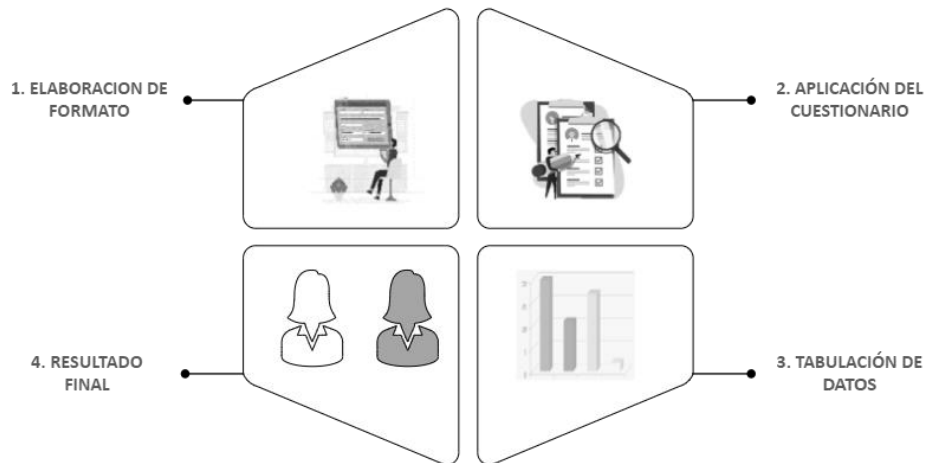


Figura 7.

Proceso de Identificación de trabajadores de alto desempeño

Nota: Figura elaborada en función del tiempo dispuesto por la organización, las figuras que se encuentran con fondo celeste indican el inicio y el final del proceso.

Previo al desarrollo de la evaluación 360 en primera instancia fue necesario identificar a las 2 personas del área de cuidadores con alto rendimiento, lo cual permitió completar el número de personas seleccionadas para la aplicación de este instrumento.

Los datos que se muestran a continuación se obtuvieron mediante la aplicación de un cuestionario para identificar a los 2 cuidadores con más alto desempeño y así obtener resultados en un corto periodo de tiempo de manera ágil. El cuestionario se aplicó al área administrativa, técnica y de cuidado directo, se tomaron en cuenta 4 aspectos: relaciones interpersonales, desempeño laboral, conocimientos y atención a las personas adultas mayores.

A cada trabajador se le asignó un código para la identificación y presentación de resultados, tal como se indica en la siguiente tabla.

Identificación de Trabajadores de Alto Desempeño

NÚMERO	CÓDIGO DEL TRABAJADOR	AREA TECNICA Y ADMINISTRATIVA		CUIDADORES		% GENERAL
			%		%	
1	C4	0	0,0%	7	3,7%	1,9%
2	D4	7	5,6%	14	7,4%	6,5%
3	E4	55	43,7%	61	32,4%	38,0%
4	F4	9	7,1%	16	8,5%	7,8%
5	G4	8	6,3%	14	7,4%	6,9%
6	H4	5	4,0%	8	4,3%	4,1%
7	I4	3	2,4%	9	4,8%	3,6%
8	J4	1	0,8%	1	0,5%	0,7%
9	K4	2	1,6%	2	1,1%	1,3%
10	L4	3	2,4%	5	2,7%	2,5%
11	M4	3	2,4%	5	2,7%	2,5%
12	N4	11	8,7%	15	8,0%	8,4%
13	O4	17	13,5%	23	12,2%	12,9%
14	P4	0	0,0%	2	1,1%	0,5%
15	Q4	2	1,6%	6	3,2%	2,4%

Tabla 1:

Identificación de trabajadores de alto desempeño

Nota: En la tabla a cada cuidador se le asignó un código, el mismo que se encuentra reflejado en la columna con el nombre de CÓDIGO DEL TRABAJADOR, el porcentaje se ubica en la columna con el nombre GENERAL. Los cuidadores con más alto rendimiento corresponden a E4 y O4, se encuentran sombreados para identificarlos con color gris.

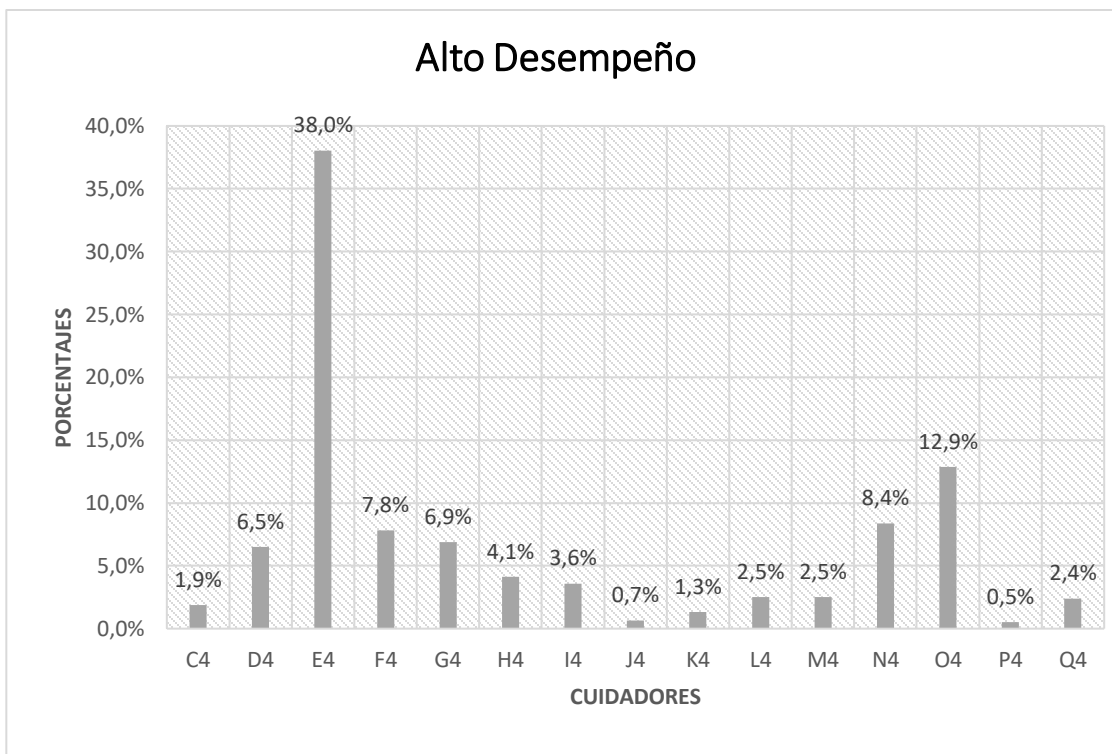


Figura 8.

Identificación de trabajadores de alto desempeño

Nota: Figura elaborada en función de los datos de la tabla 1 sobre identificación de trabajadores de alto desempeño.

Evaluación 360

Para la evaluación 360 se tuvo el apoyo y colaboración del personal seleccionado, tanto del área técnica, administrativa, 2 cuidadores de alto rendimiento, de acuerdo a la planificación.

Para la evaluación se tomó como referencia el Cuestionario de Competencias de Hay/McBer Anexo 1, el mismo que está elaborado en base al Diccionario de Competencia del mismo autor y que proporciona información sobre las competencias clave.

La evaluación 360 se aplicó a personas que trabajan con personas adultas mayores en el área administrativa, técnica y de cuidado directo. No presentaron dudas ni dificultades durante el desarrollo.

Resultados de la Evaluación 360

Una vez finalizada la evaluación 360 al personal seleccionado, tanto del área técnica, administrativa, 2 cuidadores de alto rendimiento se obtuvieron los siguientes resultados en cuanto a las competencias necesarias para el área de cuidadores.

Competencias para el área de Cuidadores		
No	COMPETENCIAS	PORCENTAJE
17	Trabajo en equipo (TRA)	12,22
4	Identificación con la Compañía (IDE)	11,11
2	Autoconfianza (ANZ)	11,11
19	Autocontrol (AUT)	10
18	Preocupación por el orden y la Calidad (ORD)	6,67
1	Flexibilidad (FLE)	6,67
8	Orientación al logro (LOG)	5,56
3	Integridad (DAD)	5,56
15	Dirección de Personas (DIR)	3,33
14	Desarrollo de Personas (DES)	3,33
10	Orientación al Cliente (CLI)	3,33
7	Búsqueda de Información (BUS)	3,33
12	Impacto e influencia (IMP)	2,22
16	Liderazgo (LID)	2,22
13	Desarrollo de Interrelaciones (INT)	2,22
11	Comprensión de la Organización (ORG)	2,22
9	Iniciativa (INI)	2,22
5	Pensamiento Analítico (ANA)	2,22
6	Pensamiento Conceptual (CON)	1,11

Tabla 2:

Competencias para el área de cuidadores

Nota: Datos recolectados de la evaluación realizada al personal del área administrativa, técnica y de cuidado directo

Panel de expertos

Esta actividad se desarrolló de manera presencial, los participantes designados fueron representantes del área técnica, administrativa y cuidadores, quienes con sus aportes en el panel de expertos proporcionaron información en referencia a la misión del cargo, revisión de las actividades que realizan, competencias, formación académica, capacitación adicional requerida, destrezas y habilidades generales, destrezas específicas, experiencia laboral requerida.

Descriptivo de Cargo

La información recolectada del panel de expertos y evaluación 360 permitió unificar criterios para levantar el descriptivo de cargo e identificar las competencias requeridas para el puesto. Anexo 1.

8.2 Resultados del objetivo específico 2

Diseñar el proceso de selección por competencias conductuales para el área de cuidadores del Hogar de Ancianos Instituto Estupiñán. Latacunga: 2022.

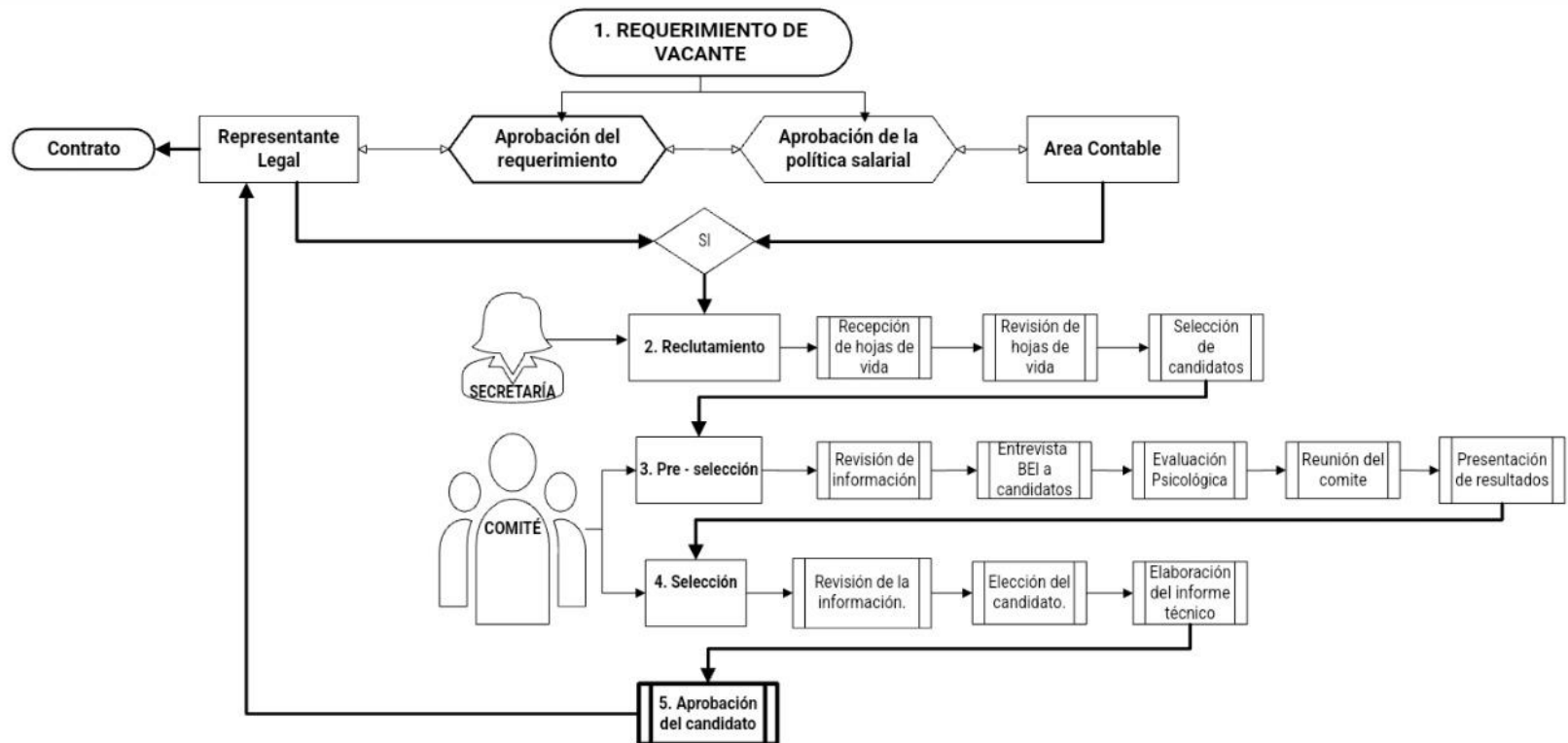


Figura 9.

Proceso de selección por competencias

Nota: Figura elaborada en función de la Nueva Propuesta.

8.3 Resultados del objetivo específico 3

Definir los indicadores para el proceso de selección por competencias conductuales para el área de cuidadores del Hogar de Ancianos Instituto Estupiñán. Latacunga: 2022.

Indicador 1: Tiempo de Provisión de Servicio

Objetivo:

Conocer el tiempo en que las personas designadas cumplen con la entrega de los recursos desde el requerimiento hasta la presentación de resultados en la pre - selección.

Cálculo: Número de días laborables entre la fecha del requerimiento de la vacante y la presentación de resultados en la pre-selección.

ANS = DIAS LABORABLES (Fecha del requerimiento de la vacante – presentación de resultados en el pre – selección).

Meta Cumplimiento: 5 días

DIAS	PORCENTAJE	VALORACIÓN
5 días	100%	Eficiente
6	75%	Medianamente eficiente
7	50%	Regularmente eficiente
8	25%	Medianamente deficiente.
+ de 8	0%	Malo

Periodicidad:

Semestral

Responsable:

Secretaría

Indicador 2: Tiempo de Respuesta

Objetivo:

Conocer el tiempo de respuesta desde la revisión de la información en la pre - selección hasta la selección del candidato.

Cálculo: Número de días laborables entre la fecha de revisión de la información en la pre-selección hasta la selección del candidato.

ANS = DÍAS LABORABLES (Fecha de revisión – aprobación por el Representante Legal).

Meta Cumplimiento:

4 días

DÍAS	PORCENTAJE	VALORACIÓN
4 días	100%	Eficiente
5	75%	Medianamente eficiente
6	50%	Regularmente eficiente
7	25%	Medianamente deficiente.
+ de 7	0%	Malo

Periodicidad:

Semestral

Responsable:

Comité.

Indicador 3: Ciclo del Proceso de selección

Objetivo:

Conocer el tiempo real en el que la Institución cumple con el proceso formal de selección desde la presentación del requerimiento de vacante hasta la contratación del recurso.

Cálculo: Número de días laborables entre la fecha de la aprobación del requerimiento de la vacante y la contratación del recurso.

ANS = DÍAS LABORABLES TOTAL DÍAS LABORABLES (Fecha de ingreso del requerimiento - Contrato).

Meta Cumplimiento:

9 días

DÍAS	PORCENTAJE	VALORACIÓN
9 días	100%	Eficiente
10	75%	Medianamente eficiente
11	50%	Regularmente eficiente
12	25%	Medianamente deficiente.
+ de 12	0%	Malo

Periodicidad:

Trimestral

Responsable:

Secretaría

TIEMPO EMPLEADO PARA LA SELECCIÓN DE CUIDADORES DEL HOGAR DE ANCIANOS INSTITUTO ESTUPIÑAN (HAIE)

SELECCIÓN DE CUIDADORES		DIAS LABORABLES								
Etapas	Responsable	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.Requerimiento de la Vacante										
Aprobación del requerimiento	Representante Legal	■								
Aprobación de la política salarial	Area Contable	■								
2.Reclutamiento										
Recepción de hojas de vida	Secretaria		■	■	■	■				
Revisión de hojas de vida	Secretaria		■	■	■	■				
Selección de candidatos	Secretaria			■	■	■				
3.Pre-selección										
Reunión del comité	Secretaria						■			
Revisión de la información	Coordinador/a HAIE						■			
Entrevista BEI a candidatos	Psicologo/a HAIE							■		
Evaluación Psicológica	Comité							■		
Presentación de resultados	Comité								■	
4.Selección										
Elección del candidato	Comité								■	
Elaboración del informe técnico	Secretaria								■	
5.Aprobación										
Aprobación del candidato	Representante Legal									■
Contrato	Secretaria									■

Figura 10.

Tiempo empleado para la selección de cuidadores

Nota: Figura elaborada de acuerdo a los indicadores descritos.

9. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN

9.1 Discusión

Una vez obtenidos los resultados es posible evidenciar que para la institución el área de cuidadores constituye un área clave para el desarrollo y atención integral de las personas adultas mayores.

Actualmente el proceso de selección se lo realiza de manera tradicional por recomendaciones o percepciones lo cual no ha sido favorable para la adecuación de la persona al puesto, lo cual genera conflictos y recarga de trabajo.

La rotación de cuidadores no es alta, sin embargo, mediante la aplicación de instrumentos técnicos, definición del descriptivo de cargo e identificación de competencias, es viable incorporar al equipo perfiles alineados el puesto que sean agentes de cambio y no constituyan un riesgo o problema para la institución al retrasar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

El tiempo para la selección no está definido en el proceso actual, depende de la disponibilidad de la persona representante legal y la persona responsable del área financiera, lo cual constituye un riesgo puesto que genera retraso y recarga en los colaboradores, con el diseño de la nueva propuesta más los indicadores de tiempo de provisión de servicio, tiempo de respuesta y ciclo del proceso de selección es posible definir responsables y monitorear el cumplimiento de cada una de las fases.

Por consiguiente, los datos presentados muestran como relevante la necesidad de contar con procesos de selección adecuados y elaborados de manera organizada, en colaboración con las otras áreas de manera que se obtenga mayor claridad en los resultados y competencias.

9.2 Propuesta de Solución

Una de las principales dificultades al realizar el proceso de selección de personal es el no contar con un departamento de Talento Humano, sin embargo con la implementación del Plan de Selección por Competencias Conductuales para el área de cuidadores se podrán solventar en gran medida aquellas dificultades y permitir a las personas responsables del proceso entender cada una de las etapas y sus diferentes actividades de manera organizada al favorecer un trabajo efectivo que permita seleccionar al candidato más adecuado para el área.

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

10.1 Conclusiones

De los resultados del objetivo específico 1: Identificar el perfil de competencias conductuales para el área de cuidadores del Hogar de Ancianos Instituto Estupiñán. Latacunga: 2022.

De acuerdo a lo expuesto a lo largo del trabajo en cuanto al objetivo 1, es posible llegar a las siguientes conclusiones:

Identificar a los cuidadores con alto desempeño, previo a la aplicación de la evaluación 360, constituyó una experiencia muy enriquecedora para iniciar con el plan de selección, puesto que al abarcar áreas como relaciones, desempeño, conocimientos y atención ya no se trabajó en base a supuestos o percepciones sino a una evaluación real, metodológica que permite identificar a aquellos colaboradores que aportan valor a la institución y con su desempeño favorecen al cumplimiento de los objetivos institucionales.

La evaluación 360 y el panel de expertos constituyen el pilar fundamental para cambiar la forma de realizar los procesos de selección de personal puesto que, las competencias identificadas en los cuidadores sirven de referente para que en las nuevas incorporaciones ingresen los mejores para el puesto demandado.

La participación del personal técnico y cuidadores de alto desempeño, favoreció a la recolección de resultados apegados a la realidad, misión, requerimientos y competencias del puesto, los cuales fueron plasmados en el descriptivo de cargo, un documento nuevo que se incorpora en los procesos administrativos para selección de personal para el área de cuidadores.

De los resultados del objetivo específico 2: Diseñar el proceso de selección por competencias conductuales para el área de cuidadores del Hogar de Ancianos Instituto Estupiñán. Latacunga: 2022.

En cuanto al objetivo específico 2 se concluye que:

El nuevo proceso de selección permite no realizar contrataciones por referencias o recomendaciones y además no recargar toda la responsabilidad de la selección en dos personas únicamente, sino que favorece el trabajo en equipo y análisis de todos los componentes necesarios para identificar a los mejores perfiles, disminuir gastos por cambio o rotación y garantizar personal idóneo para el cuidado de personas adultas mayores en situación de riesgo y vulnerabilidad.

Adecuar los procesos de selección permitirá mejorar la calidad de atención con cuidadores capacitados de acuerdo a las necesidades del servicio, que cumplan con los perfiles exigidos por la Norma Técnica para la atención de Personas Adultas Mayores, que no incrementen el trabajo de los compañeros, el costo por las capacitaciones, generen valor y se adapten mejor a cumplimiento de objetivos institucionales.

De los resultados del objetivo específico 3: Definir los indicadores para el proceso de selección por competencias conductuales para el área de cuidadores del Hogar de Ancianos Instituto Estupiñán. Latacunga: 2022.

De acuerdo a lo expuesto a lo largo del trabajo en cuanto al objetivo 3, es posible llegar a las siguientes conclusiones:

Los indicadores que se definieron son los primeros que se plantean para realizar el proceso de selección, al ser un área indispensable, el tiempo no debe ser muy largo, por tanto, los indicadores nos permitirán evaluar el tiempo que le toma a la institución incorporar a los nuevos candidatos y realizar ajustes posteriores.

Para que los indicadores sean más comprensibles para el equipo, dado que no existe con una persona responsable de Talento Humano, se ha establecido una valoración que permite relacionar los días con el porcentaje y determinar si el proceso fue realizado de manera eficiente, medianamente eficiente, regularmente eficiente, medianamente deficiente y malo.

Los indicadores planteados favorecen un proceso ágil, organizado y alineado a los requerimientos institucionales, al permitir a las personas designadas aportar al bienestar de los colaboradores y por ende un buen servicio institucional.

10.2 Recomendaciones

De los resultados del objetivo específico 1: Identificar el perfil de competencias conductuales para el área de cuidadores del Hogar de Ancianos Instituto Estupiñán. Latacunga: 2022.

Al ser la primera implementación del plan de selección de personal para el área de cuidadores, los aspectos que se utilizaron como referencia para la evaluación de alto desempeño deberían ser ajustados de manera anual en base a las nuevas necesidades o requerimientos tanto intra y extra institucional de manera que se mantengan siempre alineados con la estrategia y objetivos, para generar así un valor agregado que se traduce en una ventaja competitiva frente a instituciones de la misma índole.

Para el cumplimiento de este objetivo, es necesario que todas las personas involucradas comprendan y participen de manera activa en la evaluación 360 y panel de expertos, para ello es importante brindar información e instrucciones claras acerca del desarrollo de la actividad y la importancia de las respuestas, puesto que

de ellas se obtendrá un producto con responsabilidad compartida en beneficio de nuestros clientes internos y externos.

De los resultados del objetivo específico 2: Diseñar el proceso de selección por competencias conductuales para el área de cuidadores del Hogar de Ancianos Instituto Estupiñán. Latacunga: 2022.

La predisposición y apertura a participar de los procesos inherentes a la selección de personal por parte de miembros del área administrativa, hace más evidente la necesidad de capacitar a uno de los miembros en el manejo y desarrollo de estas nuevas habilidades a fin de proporcionarle las herramientas adecuadas para una participación activa y eficiente que tome como punto de apoyo la implementación y uso de recursos digitales como medio de recaudación, administración y archivo de la información desde el requerimiento de la vacante hacia las etapas subsecuentes de reclutamiento, preselección, selección y aprobación, pues para la institución representa optimización de tiempo, recursos económicos y favorece la accesibilidad a la información en la web desde cualquier lugar.

Una vez visibilizado el nuevo proceso de selección es necesario socializarlo con las personas designadas para la ejecución del mismo, de manera que tengan claras cada una de sus actividades, funciones y tiempos dentro de los cuales se deberá realizar la presentación de resultados adheridos a los indicadores planteados para hacer de este un proceso ágil y responsable con la institución

De los resultados del objetivo específico 3: Definir los indicadores para el proceso de selección por competencias conductuales para el área de cuidadores del Hogar de Ancianos Instituto Estupiñán. Latacunga: 2022.

Para el cumplimiento de este objetivo y garantizar la satisfacción y calidad en el servicio, se debe establecer un propósito con su debida planificación, en el tiempo y espacio que se quiere lograr el resultado para los colaboradores del HAIE.

Los indicadores de selección de personal deben ser utilizados por el equipo responsables para evaluar el proceso, son además utilizables para cualquier persona ya que se los ha realizado de forma sencilla, entendible, de fácil manejo de manera que facilita el análisis e interpretación de los datos.

Además, se recomienda que los indicadores estén bien alineados con la toma de decisiones para que en el futuro se tenga colaboradores felices y considerados en su bienestar de su salud física y mental.

11. REFERENCIAS

Anexo—*Diccionario de Competencias Laborales conductuales o interpersonales.pdf.* (s. f.).

Arturo, A. A. (2019). *Reclutamiento y Selección de Personal.* Editorial Elearning, S.L.

Basabe, S. (2022, enero 2). *El año 2022, sus desafíos y sus retos.*

<https://www.primicias.ec/noticias/firmas/desafios-retos-ecuador-asamblea-justicia-mujeres/>

Castillero Mimenza, O. (2017, marzo 15). *Entrevista de Incidentes Críticos (BEI): ¿qué es?*

Psicología y Mente. <https://psicologiaymente.com/organizaciones/entrevista-incidentes-criticos>

Castro, P. F. (2018). *Selección de personas.* Ediciones Universidad Alberto Hurtado.

Corral, F. (2007). *Reclutamiento y Selección por Competencias.* 56.

De Mulder. Arraíz, Martínez, Rodríguez y otros. (s. f.). *Factbook Recursos Humanos.*

Diccionario de Competencias de Hay / McBer. (s. f.).

Dolan, S. L. (Ed.). (2007). *La gestión de los recursos humanos: Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación* (3. ed).

McGraw-Hill.

García, G. (2020, septiembre 17). *¿Qué es una Evaluación 360°?*

<https://blog.encuesta.com/blog/que-es-la-evaluacion-360o-y-por-que-cada-vez-mas-empresas-la-usan/>

Gumucio, J. R. L. (1994). *La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional.* 25.

HAIE. (s.f.). *HAIE - ¿Quiénes somos?* <https://www.xn--hogardeancianosinstitutoestupian-ocd.com/sd>

Info residencias. (s. f.). *Selección de personal para residencias geriátricas*. Recuperado 3 de diciembre de 2022, de <https://www.inforesidencias.com/contenidos/profesionales/nacional/seleccion-de-personal-para-residencias-geriatricas>

León, D. (2020, 04). *Tendencias Tecnológicas de Mayor Impacto en el Ecuador para el Año 2020*. https://www.ey.com/es_ec/consulting/tendencias-tecnologicas-de-mayor-impacto-en-el-ecuador-para-el-a

Ministerio de Inclusión Económica y Social. (2018). *Normas Técnicas para la implementación y prestación de servicios de atención y cuidado para Personas Adultas mayores*.

Montaño, D. (2022, enero 11). *Los desafíos ambientales de Ecuador en 2022: Una verdadera transición ecológica, implementar Escazú y mayores recursos para las áreas protegidas*. Noticias ambientales. <https://es.mongabay.com/2022/01/desafios-ambientales-de-ecuador-en-2022/>

Ortiz, V. H. C., Prowesk, K. V. S., Rodríguez, A. F. U., Lesmes, C. N. L., & Ortiz, F. A. (2011). *Definición y clasificación teórica de las competencias académicas, profesionales y laborales. Las competencias del psicólogo en Colombia*. 34.

Pardo Álvarez, J. M. (2017). *Gestión por procesos y riesgo operacional*. AENOR - Asociación Española de Normalización y Certificación. <https://elibro.net/es/ereader/udla/53618>

Petroff Rojas, I. (2021, marzo 19). *La gestión cultural en el nuevo contexto social ecuatoriano – Tribuna Internacional*. <https://www.laclavecuenca.com/2021/03/19/la-gestion-cultural-en-el-nuevo-contexto-social-ecuadoriano/>

- Primicias. (2022, enero). Proyecciones de crecimiento para Ecuador en 2022 se mantienen o mejoran. *Primicias*. <https://www.primicias.ec/noticias/economia/proyecciones-crecimiento-ecuador-mantienen-mejora/>
- San Pedro, A. (2011). *Gestión por Competencias en las Organizaciones*. 82.
- Sociología Necesaria. (2014, octubre 31). *¿Qué es el Panel de Expertos?*
- Ulrich, D. (Ed.). (2012). *HR from the outside in: The next era of human resources transformation*. McGraw-Hill.
- Villalobos, P., Oliveira, D., & Stampini. (2022, septiembre). *Estimación de las necesidades de recursos humanos para la atención a las personas mayores con dependencia de cuidados en América Latina y el Caribe*. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Estimacion-de-las-necesidades-de-recursos-humanos-para-la-atencion-a-las-personas-mayores-con-dependencia-de-cuidados-en-America-Latina-y-el-Caribe.pdf>
- Villarreal, A. (2022, febrero 10). Perspectivas favorables en entornos inciertos para 2022. *Asobanca*. <https://asobanca.org.ec/analisis-economico/perspectivas-favorables-en-entornos-inciertos-para-2022/>

ANEXOS

Anexo 1

Diccionario de Competencias Hay/McBer

**Diccionario de
Competencias Hay/McBer**
Adaptación (2.0 DMF)

Contenido

	Pag.
Sección I	
Introducción	2
Sección II	
Competencias Genéricas	
Gestión personal	
1. Flexibilidad (FLE)	3
2. Autoconfianza (ANZ)	4
3. Integridad (DAD)	5
4. Identificación con la Compañía (IDE)	6
Pensamiento	
5. Pensamiento Analítico (ANA)	7
6. Pensamiento Conceptual (CON)	8
7. Búsqueda de Información (BUS)	9
Logro	
8. Orientación al Logro (LOG)	10
9. Iniciativa (INI)	11
Influencia	
10. Orientación al Cliente (CLI)	12
11. Comprensión Interpersonal (COM)	13
12. Comprensión de la Organización (ORG)	14
13. Impacto e Influencia (IMP)	15
14. Desarrollo de Interrelaciones (INT)	16
Gestión del Equipo	
15. Desarrollo de Personas (DES)	17
16. Dirección de Personas (DIR)	18
17. Liderazgo (LID)	19
18. Trabajo en Equipo (TRA)	20
Sección III	
Competencias Suplementarias	23
Preocupación por el Orden y la Calidad (ORD)	24
Autocontrol (AJT)	25

Sección I: Introducción

Este es el diccionario de Competencias Hay/McBer actualizado: el documento de su clase más concienzudamente elaborado del mundo. Hay/McBer lo ha desarrollado en base a sus investigaciones sobre competencias a lo largo de más de 20 años y lo ha validado a través de numerosos modelos de competencias, en los que se han examinado desempeños medios y excelentes de numerosas empresas de todo el mundo.

Las escalas se han revisado para conseguir mayor claridad, fiabilidad y validez; todas han sido contrastadas bajo los más estrictos estándares empresariales y de investigación. Cada competencia principal ha servido para caracterizar con fiabilidad el desempeño superior en una amplia muestra de organizaciones.

Sobre esta base, HayGroup ha realizado una adaptación de cara a su aplicación en Ecuador, basada fundamentalmente en consideraciones culturales.

Contenido

Las competencias incluidas en este diccionario se clasifican según las siguientes categorías:

- 1. Competencias principales genéricas.** Hay 18 competencias genéricas que son utilizadas por todos los codificadores certificados de Hay/McBer a la hora de definir un modelo de competencias. Todas las Entrevistas de Incidentes Críticos se codifican según estas 18. Normalmente un perfil de competencias elaborado a partir de la investigación realizada en una empresa incluirá un grupo de estas 18 competencias (quizás modificadas).
- 2. Competencias genéricas suplementarias.** Estas competencias son válidas y fiables, pero aparecen con menos frecuencia en nuestra base de datos de modelos de competencias, y normalmente en puestos de contribuidores individuales y niveles bajos de la jerarquía. A efectos de codificación deberán incluirse dentro del grupo de las principales cuando sea necesario.

N.B.: El diccionario de competencias está protegido por las leyes del Copyright, y no puede utilizarse sin permiso. Las competencias utilizadas en los modelos de competencias de clientes siguen siendo posesión de Hay/McBer y no pueden ser vendidas.

Sección II: Competencias genéricas

1. FLEXIBILIDAD (FLX)

Pregunta clave: *¿Puede la persona cambiar el "chip" o dejar una tarea cuando las circunstancias así lo requieren?*

Flexibilidad es la habilidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista diferentes, o bien adaptar el propio enfoque a medida que la situación lo requiera, o bien cambiar o aceptar sin problemas los cambios en la propia organización o en las responsabilidades del puesto.

Esta persona:

- 1. Acepta la necesidad de ser flexible.** Está dispuesto a cambiar las propias ideas ante una nueva información o evidencia contraria. Comprende los puntos de vista de los demás.
- 2. Aplica las normas con flexibilidad.** Dependiendo de cada situación es flexible al aplicar los procedimientos, adaptándolos para alcanzar los objetivos globales de la organización o su Unidad.
- 3. Adapta su comportamiento a la situación.** Decide qué hacer basándose en la situación. Actúa para adaptarse a la situación o a la persona. (Evaluar con el nivel 2 si no queda claro que la persona realiza cambios significativos basados en la situación).
- 4. Adapta su estrategia a la situación.** Adecua su plan, objetivo o proyecto a la situación. Realiza cambios pequeños o temporales en la organización para adaptarse a las necesidades de una situación específica.

Competencias genéricas

2. AUTOCONFIANZA (ANZ)

Pregunta clave: *¿Aborda la persona empeños arriesgados o retos y se encuentra segura de sí misma?*

Positivo: *Actúa con iniciativa y se enfrenta con firmeza en asuntos importantes.*

Negativo: *Si no actúa con buen criterio o en el momento adecuado, puede parecer arrogante o provocar que la gente desconecte. No codificar si supone un juicio equivocado.*

Autoconfianza es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para realizar un trabajo o resolver un problema. Incluye el mostrar confianza en las propias capacidades, decisiones y opiniones (por ejemplo, ante nuevas dificultades).

Notas para la codificación: *Los niveles 4 y 5 se utilizarán principalmente para el propio jefe o superior pero no para los subordinados o colaterales.*

Esta persona:

1. **Se muestra seguro de sí mismo.** Trabaja sin requerir supervisión. Muestra confianza en sí mismo, aparece seguro ante los demás.
2. **Actúa con independencia.** Toma decisiones o actúa sin necesidad de consultar aun cuando no estén sus superiores o en situaciones en las cuales no puede acceder a la autoridad formal.
3. **Expresa seguridad en sus capacidades.** Se define como un experto, alguien que saca las cosas adelante. Valora sus capacidades favorablemente en comparación con otros. Explícitamente manifiesta su confianza en su propio juicio. (No valorar con este nivel si dicha confianza no está basada en actuaciones pasadas).
4. **Busca retos o desafíos.** Disfruta con los cometidos desafiantes. Busca nuevas responsabilidades. Habla cuando no está de acuerdo con sus superiores, clientes o personas en una posición superior, pero expresa su desacuerdo de forma educada, presentando su postura de forma clara y con seguridad.
5. **Escoge retos con un alto riesgo.** Se ofrece para misiones o proyectos extremadamente desafiantes (personalmente muy arriesgadas): "Me dijeron que era un suicidio profesional, pero podía con el trabajo y, de todas formas, lo acepté". Se enfrenta a sus superiores o clientes de forma contundente, firme o brusca.

Competencias genéricas

3. INTEGRIDAD (DAD)

Pregunta clave: *¿Actúa la persona rectamente aun en situaciones adversas?*

Integridad es actuar en consonancia con lo que cada uno considera importante. Incluye el comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y el estar dispuesto a actuar honestamente incluso en negociaciones difíciles con agentes externos.

Notas para la codificación: *Los sentimientos expresados deben ser importantes para el desarrollo del puesto. No codificar simples quejas o sentimientos relacionados con las personas (simpatías, antipatías, falta de respeto, etc.). Cualquier ejemplo de ocultar información o no cumplir compromisos se podrá codificar negativamente (-1). Por tanto, en esta competencia, las frecuencias podrán ser negativas e indicarán el número de veces que se ha faltado a la integridad.*

La persona:

1. **Es abierto y honesto en situaciones de trabajo.** Reconoce errores cometidos o sentimientos negativos propios (temor, duda, aprensión, etc.). "No sabía cómo enfocar el problema". Expresa lo que piensa, aunque no sea necesario o sea más sencillo callarse.
2. **Actúa rectamente.** Está orgulloso de ser honrado: "sabían que yo no permitiría eso". Es honesto en las relaciones profesionales. Trata confidencialmente la información relacionada con la empresa o con el cliente. Da a todos un trato equitativo.
3. **Actúa rectamente, aunque no sea fácil.** Dice las cosas, aunque puedan molestar a un viejo amigo: "Dije la verdad, aunque fue duro porque siempre hablamos sido compañeros, pero la oficina necesitaba esos cambios" o actúa "como debe hacerlo" aunque eso le suponga complicaciones.
4. **Rechaza ofertas poco éticas.** Trabaja íntegramente, aunque no sea fácil. Menciona haber rechazado ofertas poco éticas o contrarias a sus valores: "no me dejé sobornar". Se asegura de señalar tanto las ventajas como los inconvenientes de un trato. Insta a otros en posiciones de poder a que actúen de forma íntegra.

Anexo 2

Descriptivo de Cargo – Área de Cuidadores

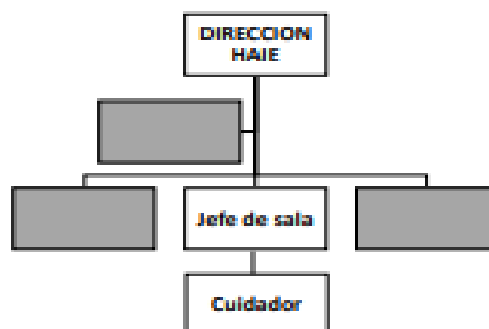
DESCRIPTIVO DE CARGO –ÁREA DE CUIDADORES

Datos Básicos

UNIDAD ORGANIZATIVA	Dirección
ÁREA	Cuidado Directo
PUESTO	Cuidador
TIPO DE PUESTO	Operativo

Misión (Razón del Puesto)

Brindar cuidados, acompañamiento y apoyo a las Personas Adultas Mayores del Hogar de Ancianos Instituto Estupifán, durante el día y la noche en sus actividades de la vida diaria.



Responsabilidades y funciones del puesto

- Acompañar a las personas adultas mayores en el cuidado directo, alimentación, baño, aseo personal, vestuario, actividades recreativas y movilidad.
- Apoyar al enfermero/a en la preparación y/o administración de medicamentos
- Informar a los jefes de sala sobre la condición médica y emocional de las personas adultas mayores.
- Coordinar las dietas y alimentación de las personas adultos mayores.
- Registrar y comunicar cualquier cambio en el estado de ánimo o salud de las personas adultas mayores.
- Coordinar la limpieza y desinfección en las diferentes áreas de acuerdo a las necesidades y requerimientos.
- Participar en las diferentes reuniones y capacitaciones programadas por la institución.
- Realizar el pedido mensual de insumos y materiales necesarios para el área.

Requerimientos del Puesto		
Horario	Turno 1	7:00 a 15:30
	Turno 2	10:30 a 19:00
	Jornada nocturna	19:00 a 07:00
Rotativo	De acuerdo al cuadro de trabajo mensual.	
Escolaridad		
Estudios Mínimos	Bachiller	
Profesión 1	Auxiliar de Enfermería	
Tipo de puesto	Experiencia	Años
Cuidador	Cuidado de personas adultas mayores	1 Salas 70 %
Cuidador	Cuidados en atención de salud	1 Intra y extramural 30 %
Relaciones de Trabajo		
Internas	Especifique el motivo de la relación	
Jefe de sala	Reporta novedades de manera ordinaria.	
Personal Técnico.	Coordinación de actividades terapéuticas.	
Compañeros de trabajo.	Actividades diarias de cuidado a las personas adultas mayores.	
Externas		
Representantes	Acompañamiento en visitas o novedades.	
Personal de salud	Acompañamiento y cuidado antes, durante y después de la atención médica.	
Competencias		
1	Trabajo en equipo.	
2	Identificación con la compañía.	
3	Autoconfianza.	
4	Autocontrol.	
5	Preocupación por el orden y la calidad.	
6	Flexibilidad.	

Competencia	Nivel	Descripción
Trabajo en equipo	1	Como miembro de un equipo apoya las decisiones que han tomado en conjunto con sus compañeros con la intención de cooperar.
	1	Realiza el trabajo que como miembro de un equipo le ha sido asignado, pensando en que con ello contribuye a alcanzar el objetivo de todos.
	2	Valora sinceramente las ideas y experiencias de sus colegas y colaboradores y muestra una actitud abierta a aprender de éstos.
	2	Mantiene una actitud abierta a aprender de sus compañeros. (ej. Pide a sus compañeros le enseñen a cerca del manejo de casos que él no ha manejado, etc.)
	3	Colabora con personas de otros equipos de la Organización aportando ideas y acogiendo otras con el fin de mejorar los procesos o diseñar unos nuevos.
Identificación con la Compañía	1	Se adapta a las costumbres y formas de hacer de la Organización en intenta encajar e integrarse en su cultura
	2	Muestra respeto por lo que la autoridad considera importante.
	2	Se ofrece y muestra disponibilidad cuando la Organización requiera esfuerzos adicionales.
Autoconfianza	1	Confía en que es capaz de realizar una función y muestra seguridad ante los demás.
	4	Busca nuevas responsabilidades o desafíos basándose la confianza que tiene en sus propias capacidades.
Autocontrol	1	No se deja llevar por impulsos del momento, resiste y domina sus emociones. (ej. Frente a un reclamo ofensivo de un cliente logra controlar su ira y no discute, etc.).
Preocupación por el orden y la calidad	1	Demanda claridad en sus responsabilidades, tareas, necesidades, expectativas, etc., puede solicitarlo por escrito.
	2	Revisa y verifica que el procedimiento utilizado en los procesos operativos no tenga errores (ej. Ingreso y procesamiento de la información)
Flexibilidad	2	Aplica los procedimientos con flexibilidad ante un cambio en la situación con el propósito de alcanzar los objetivos establecidos.