



FACULTAD DE POSTGRADOS

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, MENCIÓN
DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**DISEÑO DE UN PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL BASADO EN
COMPETENCIAS CONDUCTUALES PARA EL PUESTO DE ATENCIÓN E
INFORMACIÓN AL USUARIO DE ASISTA CENTROS MÉDICOS: QUITO,
2021**

**Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Magister en Gestión del Talento
Humano, mención desarrollo organizacional**

**Profesor Guía
Daniel Montalvo Figueroa**

**María Bethania García Goitía
2021**

RESUMEN

El presente proyecto de investigación tiene como finalidad el diseño de un proceso de selección basado en competencias para el puesto de Atención e Información al Usuario de Asista Centros Médicos. El enfoque de esta investigación está basado en estudios de Hay Group y Spencer y Spencer que sugieren que las competencias pueden ofrecer una ventaja competitiva a las organizaciones mediante la disminución en la rotación del personal y el aumento en la productividad general de los colaboradores, entre otras cosas. Por esta razón, para alcanzar el diseño del proceso de selección, se planteó el levantamiento del perfil de competencias del cargo, mediante tres instrumentos fundamentales, establecidos en la metodología de Hay Group: el cuestionario de competencias 360°, la entrevista de incidentes críticos y el panel de expertos. Esto, con la finalidad de crear una entrevista focalizada basada en las competencias obtenidas e incluirle dentro del proceso de selección como la herramienta fundamental para la elección de los candidatos a ser contratados. De igual manera, se han definido indicadores para poder evaluar si el proceso planteado alcanza a tener el impacto deseado. La modalidad utilizada para este proyecto es de campo y documental, y los métodos utilizados son el inductivo – deductivo y el analítico – sintético. El resultado obtenido del proyecto de investigación es el proceso de selección basado en competencias, que se plantea como la solución al problema de adaptación al puesto encontrado en el área de Atención e Información al Usuario de Asista Centros Médicos.

ABSTRACT

The purpose of this research project is to design a competency-based selection process for the Customer Service position at Asista Centros Médicos. The focus of this research is based on studies by Hay Group and Spencer & Spencer that suggest that competencies can offer a competitive advantage to organizations through a decrease in staff turnover and in the overall increase of productivity of employees, among other things. For this reason, in order to achieve the selection process, the competency profile of the position was designed through three fundamental instruments, established in the Hay Group methodology: the 360° competency questionnaire, the behavioral event interview and the expert's panel. This, in order to create a focused behavioral event interview, based on the competencies obtained, and include it in the selection process as the fundamental tool for the selection of candidates. Similarly, indicators have been defined to evaluate whether the proposed process achieves the desired impact. The modality used for this project is field and documentary, and the methods used are inductive - deductive and analytical - synthetic. The result obtained from the research project is the selection process based on competencies, which is proposed as the solution to the problem of job adaptation found in the area of Customer Service at Asista Centros Médicos.

ÍNDICE

1. Introducción.....	1
2. Revisión de literatura relacionada al problema	3
2.1 Selección de personas.....	3
2.1.1 Análisis de puestos	3
2.1.2 Proceso de selección.....	4
2.1.3 Etapas del proceso de selección.....	5
2.1.4 Técnicas de selección de personas	5
2.1.5 Mecanismos de evaluación del proceso de selección.....	6
2.2 Competencias	7
2.2.1 Historia y definición de las competencias	7
2.2.2 Perfil de competencias.....	9
2.2.3 Selección por competencias.....	9
2.2.4 Diccionario de competencias.....	10
2.2.5 Condiciones para implantar un modelo de selección por competencias	11
2.3 Asista Centros Médicos.....	13
3. Identificación del objeto de estudio	14
4. Planteamiento del problema.....	15
5. Objetivo general	17
6. Objetivos específicos	17
7. Justificación y aplicación de metodología	17
7.1 Nivel de estudio	18
7.2 Modalidad de investigación	18
7.3 Método	18
7.4 Población y muestra.....	19

7.5	Selección de instrumentos de investigación y justificación	19
7.6	Procesamiento de datos	20
7.7	Protocolos metodológicos	21
7.7.1	Protocolo metodológico para el objetivo específico 1: Aplicar los instrumentos para el levantamiento del perfil de competencias.....	21
7.7.2	Protocolo metodológico para el objetivo específico 2: Definir el perfil de competencia de “Atención e Información al Usuario”	25
7.7.3	Protocolo metodológico para el objetivo específico 3: Diseñar el proceso de selección basado en competencias	25
7.7.4	Protocolo metodológico para el objetivo específico 4: Identificar los Indicadores de evaluación del proceso de selección	25
8.	<i>Resultados</i>	26
8.1	Resultados del protocolo metodológico para el objetivo 1	26
8.1.1	Cuestionario de competencias 180°.....	26
8.1.2	Entrevista de incidentes críticos	28
8.1.3	Panel de expertos	30
8.2	Resultados del protocolo metodológico para el objetivo 2	31
8.3	Resultados del protocolo metodológico para el objetivo 3	32
8.4	Resultados del protocolo metodológico para el objetivo 4	39
9.	<i>Discusión de los resultados y propuesta de solución</i>	41
10.	<i>Conclusiones y recomendaciones</i>.....	44
11.	<i>Referencias</i>	47
ANEXOS		50

Índice de tablas

Tabla 1: Resultados obtenidos del cuestionario de competencias 180°	27
Tabla 2: Perfil de competencias obtenido del cuestionario 180 °.....	28
Tabla 3: Resultados de entrevistas de incidentes críticos	29
Tabla 4: Perfil de competencias obtenido de las entrevistas de incidentes críticos.....	30
Tabla 5: Perfil de competencias obtenido del panel de expertos	31
Tabla 6: Perfil de competencias del puesto de Atención e Información al Usuario.....	32
Tabla 7: Detalles del proceso de selección por competencias.....	34
Tabla 8: Protocolo para la entrevista de incidentes críticos focalizada	36
Tabla 9: Detalles de medición de indicadores.....	41

Índice de figuras

Figura 1: Proceso de selección por competencias para Atención e Información al Usuario.....	35
---	----

1. Introducción

Las competencias son rasgos o características de las personas que, cada vez más, son reconocidas por las organizaciones como diferenciadoras o determinantes de éxito. Estas fueron reconocidas por primera vez en 1953 por David McClelland y han sido desarrolladas desde entonces por múltiples autores en la aplicación de varios modelos de gestión de personas (Singh y Srivastava, 2014).

La importancia de las competencias dentro del ámbito organizacional se ha demostrado desde estudios tan tempranos como los de Spencer y Spencer (1993), que sugieren que el desempeño superior de las personas no está determinado por habilidades técnicas sino por la manifestación de características subyacentes de los individuos, conocidas como competencias.

De igual manera, dentro del ámbito de la gestión de recursos humanos, los procesos de selección cobran una importancia significativa para las organizaciones mediante la vinculación de personas cuyo perfil tenga concordancia con el exigido por la empresa y que realice el trabajo con el mayor índice de eficacia posible. En este sentido, un óptimo plan de selección permite a las organizaciones contar con el mejor talento, adaptado a sus objetivos y necesidades.

Es por estas razones, y debido a que las personas son, en su mayoría, los factores de diferenciación con los que cuentan las organizaciones, que la selección por competencias se hace una herramienta fundamental para garantizar los niveles de productividad esperados y el cumplimiento de objetivos organizacionales. Por estos motivos, y especialmente debido a que Asista Centros Médicos es una empresa especializada en servicios de atención, se hace imprescindible el contar con colaboradores cuyo talento se adecue de manera óptima a las necesidades del puesto de trabajo y de la organización.

Es por esto por lo que el presente trabajo de investigación se enfoca en la creación de un proceso de selección basado en competencias para Asista

Centros Médicos, específicamente para el personal de Atención e Información al Usuario, el cual tiene una importancia significativa para la organización pues supone la principal línea de servicio que tienen las clínicas con todos sus pacientes y donde se aprecia de entrada la calidad general de la atención.

2. Revisión de literatura relacionada al problema

2.1 Selección de personas

2.1.1 Análisis de puestos

Según Iles (1999), el análisis de puestos se refiere al proceso por el cual la información sobre los roles y puestos de trabajo dentro de una organización son sistemáticamente agrupados y donde se identifican las habilidades, la experiencia y los conocimientos requeridos para dicho puesto. El análisis de puestos, normalmente, se considera como el paso inicial para muchas de las funciones de la gestión de Recursos Humanos. Así mismo, se le considera necesaria para realizar el perfil del puesto de trabajo, por el cual se deben basar las estrategias de reclutamiento y selección (Iles, 1999).

Para Iglesias (2019), hacer un análisis de las necesidades de la organización y del cargo es lo que da lugar a la creación de un perfil del puesto, el cual será la base para encaminar el proceso de selección y medir el nivel de idoneidad de los candidatos con respecto a lo requerido.

El análisis del puesto, generalmente, lleva a la construcción de lo que se conoce como perfil duro, que son las exigencias de conocimientos y experiencia que se requiere para el cargo, o *hard skills* que, según Sopa et al. (2020), son los conocimientos fácilmente documentados o habilidades relacionadas con aspectos técnicos para realizar las tareas de un puesto de trabajo.

Sin embargo, en el enfoque del modelo de competencias, de manera más específica, existe un proceso que algunos autores llaman “mapeo de competencias”, o identificación de competencias clave, que es parte del análisis de puestos. Este proceso se basa en identificar aquellas competencias importantes para una institución, los puestos y las funciones dentro de ella, y se utiliza para identificar atributos clave como conocimientos, habilidades y comportamientos, que se requieren para realizar de manera efectiva un trabajo (Singh y Srivastava, 2014).

2.1.2 Proceso de selección

Tradicionalmente, en recursos humanos se gestiona el proceso de reclutamiento, selección y contratación. Según Atalaya (2001), “la calidad del personal con que cuenta la empresa es frecuentemente el factor que determina su prosperidad, que convierta la inversión en rédito satisfactorio y que permite que logre sus objetivos” (p.136).

Según Gatewood, Feild, y Barrick (2010), la selección en recursos humanos es el proceso de recopilación y evaluación de información acerca de un individuo con el fin de poder extenderle una oferta de trabajo. Esta oferta puede ser bien para un nuevo empleado o para uno actual. Así mismo, el proceso de selección se realiza bajo unas limitaciones legales y aborda los intereses futuros de la organización y del individuo.

El proceso de selección, según Iglesias (2019),

Básicamente es el proceso encaminado a establecer, de acuerdo con la utilización de una serie de técnicas o herramientas, qué persona se ajusta mejor a los requerimientos y necesidades de la organización para así desarrollar las funciones y tareas necesarias que le permitan a la empresa alcanzar sus objetivos (p. 61).

Para Dessler (2017), el objetivo principal de la selección es hacer un *match* entre una persona y el puesto de trabajo, lo cual se obtiene mediante el ajuste entre los conocimientos, habilidades y competencias requeridas para llevar a cabo las responsabilidades del cargo, previo análisis de puesto, con las cualidades que posee el candidato. En este sentido, la selección de candidatos no necesariamente tiene como objetivo contratar a los más capacitados en términos generales, sino encontrar candidatos cuyas características sean las más adecuadas para el puesto (Publicaciones Vertice, 2007).

2.1.3 Etapas del proceso de selección

Según The Open University of Hong Kong (s.f.), el proceso de selección consiste en cinco aspectos:

1. Desarrollo de criterios: Implica discutir qué habilidades y características personales son necesarias para tener éxito en cualquier trabajo.
2. Revisión de solicitudes y currículum.
3. Entrevistas.
4. Administración de pruebas: Suponen pruebas de personalidad y pruebas cognitivas, pruebas físicas, entre otras.
5. Realizar la oferta.

Corral (2007) establece siete fases del proceso de selección. La primera, es analizar las necesidades que tenga la compañía y entender exactamente qué es lo que se busca del proceso de selección, la segunda, es generar las solicitudes del personal para el cargo. Esta segunda fase es lo que típicamente se entiende como reclutamiento, donde se realizan los anuncios de la vacante. La tercera etapa es filtrar a los candidatos, básicamente hacer la distinción entre los que cumplen con los requisitos y los que no. Seguido de esto, se realiza la evaluación de los candidatos pre-seleccionados. Según el autor, esta cuarta fase se trata de aplicar pruebas técnicas, psicotécnicas, entrevistas de selección, entre otros instrumentos, o una combinación de todos ellos mediante un *assessment centre*. Por último, se realiza la decisión del finalista, la contratación y la integración del candidato elegido.

Así mismo, Iglesias (2019) indica que un proceso de selección típico tiene ocho etapas: el análisis de necesidades, la elaboración del perfil del puesto, el reclutamiento, la preselección, la selección de candidatos, la administración de pruebas, la entrevista y la toma de decisiones.

2.1.4 Técnicas de selección de personas

Alpin y Sahckleton (1997) mencionan tres características que diferencian a los procesos de selección en las organizaciones: las políticas y normativas de

selección, las técnicas o instrumentos utilizados y el proceso de contratación. En cuanto a las técnicas de selección, los autores comentan que, si bien la técnica predominante sigue siendo la selección por entrevistas, se ha hecho más común la aplicación de cuestionarios de competencias y *test* psicológicos y de aptitudes, sobre todo en empresas grandes.

La mayoría de los procesos de selección hoy en día se basan en una entrevista a los candidatos, y a los que se considera que cumplen con los requisitos se les realizan los exámenes médicos y las pruebas psicológicas y en algunos casos una prueba de aptitud (Peña, 2005).

Salgado y Moscoso (2008) describen algunos instrumentos utilizados en la selección de personas y su validez para la toma de decisiones con respecto a la selección. Los descritos por los autores son los *tests* de habilidad mental y habilidades cognitivas, las entrevistas, *tests* de personalidad, referencias, pruebas de conocimiento y *assessment centres*.

Así mismo, en la selección por competencias, existe el instrumento de la entrevista focalizada, que implica pedirle al candidato que cuente varias situaciones en las cuales se pueda evidenciar que tiene o no una competencia, preguntando cuál fue la situación, las tareas realizadas, las acciones y los resultados (Londoño, 2015).

2.1.5 Mecanismos de evaluación del proceso de selección

Según Louffat (2018), existen algunos indicadores que permiten evaluar la eficacia de los procesos de selección. Los indicadores pueden medir varios atributos, como la calidad, la cual busca medir el cumplimiento de las especificaciones técnicas de la acción evaluada, la cantidad, el tiempo, el dinero, etc. Así mismo, los indicadores del proceso de selección deben poder medir los resultados o el éxito de los objetivos planteados para este.

HR Magazine (2005) señala la experiencia de tres compañías y su enfoque con los indicadores que utilizan para medir la efectividad del reclutamiento, la selección y la contratación. Cada empresa fue capaz de construir su tablero de

indicadores para medir los objetivos que se propusieron alcanzar con sus respectivos procesos de selección y contratación.

El software Bizneo (2018) establece algunos indicadores de recursos humanos a ser utilizados después de la contratación, algunos de ellos son la tasa de retención, medido como el total de empleados dentro de la organización al final de un periodo entre el número de empleados que había al empezar el mismo, la tasa de rotación y el desempeño de las personas contratadas con el método de selección definido.

Según Grados (2014), algunos criterios para evaluar el proceso de selección son el costo-beneficio, el tiempo de respuesta, la correspondencia del perfil y la efectividad de los medios de reclutamiento. Para poder medir estos criterios, Grados (2014) sugiere algunos indicadores como el índice de rotación del personal que se calcula mediante el número de personas contratadas y desvinculadas en relación con el total promedio de empleados dentro de la organización en un periodo determinado. También, menciona otros indicadores que pueden ser útiles en la evaluación del proceso de selección, como el índice de ausentismo o el costo de rotación.

2.2 Competencias

2.2.1 Historia y definición de las competencias

Según Singh y Srivastava (2014), el primer acercamiento al modelo de competencias lo realizó David McClelland en 1953, cuando introdujo el concepto de "competencia" como un rasgo o una característica humana. En 1959, McLagan, Richard Boyatzis, Signe Spencer y David Ulrich desarrollaron el concepto de "competencias" para la supervivencia de la organización y la ventaja competitiva sostenida.

Algunos años más tarde, McClelland (1973), en su estudio *Testing for Competence Rather Than for Intelligence* cuestionó si las personas con mejores calificaciones en pruebas de inteligencia tradicionales tenían más éxito en la obtención de puestos de trabajo y un mejor desarrollo en los mismos, y propuso

la evaluación de las competencias como una alternativa al sistema de pruebas de inteligencia. En este estudio el autor ilustra algunas de estas competencias que, según él, pueden realmente generar un mejor *outcome* en la vida y en puestos de trabajo: habilidades de comunicación, paciencia, fijación de metas moderada y desarrollo del ego.

Boyatzis (1982) describe las competencias como características subyacentes que tiene un individuo, demostrables a través de conductas, y que están causalmente relacionadas con un desempeño superior en un trabajo.

Para Klemp (1980), una competencia es una característica de un individuo que resulta en un desempeño laboral efectivo. Según el autor, una competencia puede ser cualquier cualidad humana, puede ser conocimiento (por ejemplo, en matemáticas), una habilidad (por ejemplo, pensamiento lógico), un rasgo (tal como iniciativa), la imagen que una persona tiene de sí mismo y su evaluación de esa imagen o puede ser un motivo (por ejemplo, la necesidad de eficacia). Una persona puede poseer muchas de estas características, pero, según la definición establecida, si el conocimiento, la habilidad, el rasgo, el auto esquema, o el motivo no está explícitamente relacionado con el desempeño efectivo, no es una competencia.

Para Spencer & Spencer (1993), una competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con el desempeño efectivo y / o superior, basado en un criterio referenciado, en un trabajo o situación. Para los autores, característica subyacente significa que la competencia es parte de la personalidad del individuo en un sentido profundo y duradero y puede predecir el comportamiento futuro en situaciones y actividades laborales variadas. Causalmente relacionado significa que una competencia causa o predice el comportamiento y el desempeño. El criterio referenciado significa que las competencias pueden predecir quién se desempeña de manera exitosa o no, según un estándar de criterio específico.

2.2.2 Perfil de competencias

Según Sing y Srivastava (2014), un perfil de competencias es una lista válida, observable y medible de los conocimientos, habilidades y atributos demostrados a través del comportamiento que resulta en un desempeño sobresaliente en un contexto de trabajo particular. Dependiendo del ambiente laboral y organizacional, generalmente, se requiere un grupo de siete a nueve competencias totales para un trabajo en particular.

Dicho perfil enumera las competencias requeridas para un desempeño efectivo en un trabajo específico y una organización. De igual manera, el perfil de competencias muestra los niveles de competencias e incluye descripciones de las actividades y comportamientos asociados con estos. Los modelos de competencia suelen estar muy adaptados a la organización pues permiten que las mismas apliquen este perfil al desarrollo y desempeño de la fuerza laboral (Sing y Srivastava, 2014).

2.2.3 Selección por competencias

Según Salgado y Moscoso (2008), la selección por competencias consiste en escoger a un candidato basándose en la evaluación de características cognitivas, conocimientos, aptitudes, destrezas, habilidades, dimensiones de personalidad, experiencia o cualquier otro tipo de características necesarias para un buen desempeño del puesto de trabajo, las cuales son llamadas competencias.

Para Duboise y Rothwell (2004), la diferencia entre la selección tradicional y la selección basada en competencias radica primordialmente en que el enfoque tradicional se basa en suposiciones sobre las cualificaciones de un candidato, como los títulos académicos o el historial laboral y salarial. Por otro lado, con el enfoque basado en competencias, se logra ir más allá de lo superficial para descubrir pruebas reales de la capacidad de rendimiento, basadas en preguntas de la entrevista que exploran la experiencia real o muestras de trabajo que verifican la capacidad del candidato para crear resultados muy parecidos a los requeridos para el puesto. En este sentido, la selección por competencias se

basa en entrevistas de incidentes críticos cuidadosamente planificadas, donde el objetivo es determinar si los individuos poseen las competencias necesarias para lograr resultados laborales ejemplares.

Sangeetha (2010) establece que el modelo de competencias está desarrollado para la evaluación de competencias básicas que son necesarias para desempeñar el puesto de trabajo con éxito. La selección por competencias describe las necesidades específicas del puesto de trabajo y tiene mecanismos para poder medir si el candidato posee rasgos de personalidad, características y cualidades que se amolden a dichas necesidades.

El Korn Ferry Institute (2017) establece tres ventajas claves de la selección basada en competencias:

- i. En primer lugar, las competencias, al tratarse de un grupo de comportamientos, más que de habilidades técnicas, se hacen aplicables tanto a un rol específico, como a algunos otros roles que pueda requerir la organización.
- ii. Así mismo, las competencias proporcionan un lenguaje del talento en toda la organización para reclutar nuevos empleados, desarrollar talentos, seleccionar líderes de alto potencial y medir el desempeño laboral.
- iii. En tercer lugar, un marco de competencias sólido tiene un valor tremendo como herramienta de planificación estratégica a largo plazo, que permite a las empresas acumular habilidades individuales en la capacidad organizacional.

2.2.4 Diccionario de competencias

Spencer y Spencer (1993) desarrollaron un diccionario de competencias utilizando estudios sobre características que tenían los de mejor desempeño en un trabajo. Estas características les agruparon en *clusters*, los cuales contenían de dos a cinco competencias que, a su vez, tenían de tres a seis indicadores de

comportamiento o maneras específicas de comportamiento las cuales demostraban la competencia en el puesto de trabajo.

Un diccionario de competencias es un listado de las competencias requeridas en la gestión de una organización, donde se incluye la definición de la competencia, los niveles respectivos de cada una y las conductas relacionadas a estos (Rábago, 2010).

Según Pucheu (2012), los diccionarios de competencias son un listado de factores determinantes o también las capacidades que generan las organizaciones con el fin de estandarizar criterios de selección y gestión de competencias para los diferentes puestos.

2.2.5 Condiciones para implantar un modelo de selección por competencias

Para poder implantar la selección por competencias, se debe partir del análisis de puesto, el cual debe incluir un estudio o inventario de los requisitos del puesto y se debe realizar la técnica de incidentes críticos, donde se definan las características deseables del puesto (Vallejo, 2016).

2.2.5.1 Cuestionario de competencias

Según Hay Selección (2008), el cuestionario de competencias es aquel que recoge información sobre las competencias clave que tiene un grupo de personas, basado en un total de 20 competencias esenciales con su respectivo nivel conductual, y que son requeridas para el desarrollo de un puesto de trabajo.

La metodología 360°, utilizada para el cuestionario de competencias, de acuerdo con Edwards y Ewen (1996), consiste en obtener la información y conocimiento de las personas que trabajan más de cerca con el empleado, es decir, los supervisores, los pares, los subordinados e incluso clientes internos o externos. Según los autores, el conocimiento colectivo que brindan todas estas fuentes respecto a las competencias, las habilidades o los comportamientos específicos de una persona da a la misma un entendimiento más claro y objetivo de sus fortalezas y sus áreas de desarrollo.

Para Levy-Leboyer (2007), la información que proporciona la metodología 360°, proveniente de las personas que interactúan con otra, como los compañeros, colaboradores superiores, subordinados y clientes, se hace fundamental en el desarrollo de las personas pues genera un aporte confidencial y heterogéneo que se puede contrastar con la autoevaluación de la persona.

2.2.5.2 Entrevista de incidentes críticos

La entrevista de incidentes críticos fue diseñada como la manera más flexible de descubrir las diferencias entre dos ocupantes de un puesto, los sobresalientes y los promedio. Generalmente, el grupo sobresaliente se encuentra entre el 5% y el 10% superior de los ejecutivos, y el grupo promedio o típico incluye el siguiente 11% a 25% de los mismos (McClelland, 1998).

Según McClelland (1998), en las entrevistas de incidentes críticos, los dos grupos de personas deben describir, en sus propias palabras, lo que dijeron, pensaron, sintieron e hicieron en seis episodios, tres positivos y tres negativos, dentro del ámbito laboral. Las entrevistas se graban, transcriben y se codifican para obtener las características del entrevistado.

2.2.5.3 Panel de expertos

Según Casar y García (2011), un panel de expertos es un grupo de trabajo construido especialmente para tratar o evaluar una situación y en la que las personas reunidas tienen conocimientos o antecedentes similares.

Los paneles de expertos generalmente utilizan una estructura tipo Delphi, donde se hacen algunas fases de preguntas a los participantes y otras de discusiones (Khodyakov et al. 2011).

Según Linstone y Turoff (2002), el método Delphi se caracteriza como un método para estructurar una comunicación grupal de manera eficaz que permita a un grupo de individuos lidiar o analizar un problema complejo.

La metodología Delphi se basa en convocar a un grupo de expertos a los que se les pregunta sobre sus opiniones sobre temas de interés. Las participaciones de

los expertos se realizan en rondas consecutivas que pueden ser de carácter anónimo, para poder llegar a un consenso (Astigarraga, 2003).

Según Kumar y Leonard (s.f.) hay ocho pasos fundamentales para llevar a cabo un panel de expertos. Entre los más importantes está escoger a las personas adecuadas respecto a sus conocimientos en el tema, presentar información oportuna sobre el tema a analizar y conseguir al menos tres o cuatro semblanzas bibliográficas de cada participante.

2.3 Asista Centros Médicos

Asista Centros Médicos es una empresa ecuatoriana de salud integral de primer nivel con diez años en el mercado. Actualmente, cuenta con tres sucursales donde brinda primordialmente servicios de consulta externa en servicios médicos y odontológicos a afiliados IESS. También, brinda servicios de seguridad y salud ocupacional a nivel nacional (Asistanet S.A., s.f.)

La Misión y Visión de Asista Centros Médicos:

MISIÓN: Somos una red de centros médicos dedicados a servir a la comunidad con calidez y calidad humana, basados en principios éticos y morales; brindando servicios médicos y odontológicos. Comprometidos en satisfacer de los requerimientos de salud de nuestros clientes internos y externos con responsabilidad social empresarial. (Asistanet S.A., s.f.)

VISIÓN: Nuestro objetivo es ser la empresa líder de atención médica primaria destacada por su excelencia en servicios de especialidades médicas y odontológicas, siendo reconocidos en el mercado nacional por nuestra distinguida atención, desarrollando relaciones extraordinarias con la comunidad, por tal razón Asista Centros Médicos se encuentra a la vanguardia en la prestación de asistencia médica primaria, salud ocupacional, administración de dispensarios médicos en empresas, odontología, diagnóstico en imagen y laboratorio clínico. Nuestro servicio en busca de la excelencia nos ha permitido certificar todos procesos con

el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2015 para garantizar resultados 100% confiables. (Asistanet S.A., s.f.)

Los procesos en Asista Centros Médicos se rigen por la normativa ISO-9001:2015, y la atención al usuario por la normativa del IESS y el Ministerio de Salud Pública.

El principal objetivo de Asista Centros Médicos es brindar a todos sus pacientes una atención de calidad y calidez de 360 grados. Para esto, Asista cuenta con consultas médicas de varias especialidades como endocrinología, cardiología, fisiatría, gastroenterología, ginecología y obstetricia, medicina general, etc., así como servicio de laboratorio clínico, diagnóstico por imágenes, servicios varios de odontología como cirugía oral, endodoncia, ortodoncia, etc., y servicios de fisioterapia, entre otros. Por último, de manera más reciente, se comenzó a brindar el servicio de salud ocupacional como administración de dispensarios médicos, asesoramiento en sistemas de gestión SSO, exámenes médicos ocupacionales y mediciones técnicas de factores de riesgos ocupacionales.

En cuanto al proceso de selección de Asista Centros Médicos, se tiene como objetivo “contar con el personal idóneo para los diferentes cargos en la empresa, formalizando además su situación legal dentro de la organización de una manera eficaz, donde se plasmen los derechos y obligaciones tanto del trabajador como del empleador” (Asistanet S.A., s.f.).

El flujograma del proceso de selección de Asista Centros Médicos se muestra en el Anexo 1.

3. Identificación del objeto de estudio

Objetos teóricos:

- Proceso de selección de personas.
- Competencias conductuales.

Objeto práctico: Asista Centros Médicos

4. Planteamiento del problema

La presente investigación cuenta con la siguiente pregunta como elemento guía para el estudio: ¿Cómo diseñar un proceso de selección de personal basado en competencias conductuales para Asista Centros Médicos: Quito, 2021?

Debido a que Asista Centros Médicos es una compañía que brinda servicios de salud, y que su misión es atender a todos sus pacientes con calidad y calidez, el trato hacia los usuarios es uno de los factores más importantes para tener en cuenta de manera que se pueda alcanzar dicha misión. Dicho esto, la primera línea del servicio que existe en Asista es el área de Atención e Información al Usuario, donde se hace entrega de los turnos de atención y se realiza la activación de pacientes y su agendamiento. Esto demuestra la importancia que tiene el puesto en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Para evaluar de qué manera está impactando la gestión del cargo a la calidad general de los centros médicos, se tienen algunas valoraciones como las encuestas de satisfacción del cliente. Estas encuestas, correspondientes a los meses de enero y febrero del 2021, arrojan que entre el 60% y el 72% de los pacientes califican la atención en entrega de turnos y activación y agendamiento de citas como excelente y aproximadamente el 20% lo califica como bueno. El detalle de la calificación de los pacientes se encuentra en el Anexo 2.

Estos resultados, si bien no son totalmente deficientes, nos muestran una problemática: se espera que al menos el 80% de los pacientes califiquen el nivel de atención inicial (en activación y agendamiento) como excelente y no se está llegando actualmente a esos valores.

Así mismo, existe otro indicador que también refleja la calidad de la atención brindada y es el índice de quejas de pacientes. Actualmente, se tiene un promedio de dos quejas por mes, medido durante los dos primeros meses del 2021, lo cual la compañía quisiera poder llevar a cero.

Por último, existe otro factor que requiere atención dentro del área de atención al usuario y este es la rotación del personal. Durante el año 2020 la rotación total

de los ocupantes del puesto fue del 10%, lo cual no supone un nivel demasiado elevado, pero, al tratarse de un centro médico, esta tasa de rotación compromete la dinámica de la operación normal de activación y agendamiento de citas debido al alto tráfico de pacientes diarios. En este sentido, con el nivel de rotación obtenido actualmente, se presentan ausencias en los módulos de atención en mayor grado que lo esperado, haciendo que se realice la contratación apresurada de personal que no es evaluado correctamente y, por lo tanto, puede que no sea el más apropiado para el puesto, con la finalidad de cubrir los módulos y evitar atrasos y errores en la atención.

Estos resultados obtenidos en las evaluaciones de los pacientes y en el índice de rotación muestran la necesidad de mejorar el nivel de adaptación al puesto de trabajo por parte de los ocupantes, mejorando su rendimiento y el nivel rotación que existe en el mismo.

Dicho esto, se considera que el problema de adaptación al puesto se presenta principalmente porque el proceso de selección no está siendo el indicado para el área y, por lo tanto, no se está escogiendo al personal idóneo que se desenvuelva y adapte de manera óptima al cargo y a la organización.

El proceso de selección actual cuenta exclusivamente con el filtrado de candidatos mediante el perfil duro establecido para el puesto y las entrevistas tradicionales realizadas por talento humano y por la jefatura inmediata del área.

Dicho esto, y tomando en cuenta que el perfil duro de Atención e Información al Usuario no es muy amplio ni decisivo, se propone diseñar un proceso de selección para el puesto, basado en competencias conductuales como mecanismo de diferenciación entre candidatos.

Este nuevo proceso permitiría que ingrese a la organización personas que tengan un grado de adaptación al puesto superior y, por lo tanto, puedan abarcar de la mejor manera los requerimientos del mismo. Esto, subsecuentemente, tendrá un impacto significativo en la calidad de la atención, lo cual dará a Asista

una ventaja importante sobre sus competidores, atrayendo a más clientes y, por ende, generando mayores niveles de facturación para la compañía.

De no poderse implementar el nuevo proceso de selección, los indicadores antes mencionados probablemente se mantengan igual y no se logrará la atracción de nuevos pacientes, incluso se podrán perder algunos, afectando directamente los niveles de facturación de la empresa.

5. Objetivo general

Diseñar un proceso de selección de personal basado en competencias conductuales para el puesto de Atención e Información al Usuario de Asista Centros Médicos: Quito, 2021.

6. Objetivos específicos

- Aplicar los instrumentos para el levantamiento del perfil de competencias.
- Definir el perfil de competencia de “Atención e Información al Usuario”.
- Rediseñar el proceso de selección de Asista Centros Médicos basándolo en competencias.
- Identificar los indicadores de evaluación del proceso de selección.

7. Justificación y aplicación de metodología

Tomando en cuenta la problemática que se presenta respecto la calidad del proceso de selección que tiene Asista Centros Médicos, y en su impacto en la adaptación al puesto de trabajo de Atención e Información al Usuario, el presente proyecto de investigación se centra en la creación de un perfil de competencias, mediante cuestionarios de competencias, entrevistas de incidentes críticos y paneles de expertos, que sirva de guía para poder basar las decisiones de contratación en el grado de cumplimiento que tengan los candidatos al perfil duro y al perfil de competencias propuesto.

El enfoque de esta investigación está en el rediseño del proceso de selección, incorporando las competencias mediante la identificación de estas en los candidatos finales, a través de la entrevista de incidentes críticos focalizada, y la

comparación con el perfil definido para el puesto de trabajo y, de esta manera, asegurar la incorporación a la compañía del personal idóneo y que se pueda adaptar de la mejor manera al cargo, disminuyendo así la rotación en el área y mejorando la atención de los centros médicos para poder cumplir con la misión y la visión de la organización.

7.1 Nivel de estudio

Esta investigación es de tipo descriptiva, debido a que la misma se centra en la obtención de las competencias necesarias para conseguir un desempeño superior en el puesto de Atención e Información al Usuario de Asista Centros Médicos.

7.2 Modalidad de investigación

El presente proyecto está basado en una modalidad de campo y documental. Los datos serán tomados del personal del puesto de Atención e Información al Usuario de Asista Centros Médicos, para la construcción del perfil de competencias del mismo.

De igual manera, es un proyecto de desarrollo específicamente diseñado para Asista Centros Médicos.

7.3 Método

El método a utilizar para la investigación es el inductivo – deductivo pues se estudia y se pone en práctica la metodología de selección por competencias para aplicar al puesto de Atención e Información al Usuario de Asista Centros Médicos

Así mismo, con este proyecto de investigación se busca aportar al estudio de la metodología de selección por competencias, en especial en el campo de los centros de salud.

Por último, el método utilizado es también el analítico – sintético. El objetivo general de diseñar el proceso de selección basado en competencias para el personal de Atención e Información al Usuario de Asista Centros Médicos es

descompuesto en cuatro objetivos específicos a llevarse a cabo. Una vez alcanzados estos objetivos, se tomarán todos en cuenta para poder lograr el objetivo general que es el diseño del proceso de selección.

7.4 Población y muestra

El presente estudio es de carácter cualitativo y, a su vez, cuantitativo en una de las herramientas utilizadas para la definición del perfil de competencias.

Sin embargo, los instrumentos de investigación serán aplicados a los 37 ocupantes del puesto de Atención e Información al Usuario de Asista Centros Médicos, que es la población existente.

Las herramientas se aplicarán de la siguiente manera:

- Cuestionario de competencias 180°: Aplicable a las 37 personas ocupantes del puesto para marzo del 2021.
- Entrevista de incidentes críticos: Aplicable a las 8 personas de desempeño superior ocupantes del puesto.
- Panel de expertos: Participan el director operativo, el coordinador del área de Atención e Información al Usuario, las supervisoras del área en las sedes norte y sur y dos ocupantes del puesto de desempeño superior.

7.5 Selección de instrumentos de investigación y justificación

Los instrumentos de investigación utilizados en el presente proyecto son:

1. Evaluación de desempeño: Esta evaluación permite poder diferenciar entre aquellos ocupantes que tienen desempeño superior y desempeño promedio.
2. Cuestionario de competencias 180°: Este cuestionario permite ver las competencias que tienen los ocupantes del puesto desde la perspectiva del mismo ocupante y de sus pares y supervisores, permitiendo realizar un contraste entre estas.

3. Entrevista de incidentes críticos: La entrevista permite identificar lo que las personas de desempeño superior hicieron, dijeron y pensaron en situaciones laborales, obteniendo competencias de manera más acertada.
4. Panel de expertos: El panel permite obtener competencias importantes en consenso con personas que conocen muy bien el puesto y sus exigencias.

7.6 Procesamiento de datos

Para el procesamiento de los datos se utilizarán varias herramientas:

- Diferenciación entre personas de desempeño superior y promedio: Se utiliza el cuestionario de evaluación de desempeño en “Formularios Google”.
- Cuestionario de competencias 180°: El cuestionario se realiza a través de “Formularios Google” y se procesan los datos mediante formatos de Excel.
- Entrevista de incidentes críticos: Algunas entrevistas se llevan a cabo de manera presencial y otras mediante la herramienta de Zoom. Los datos obtenidos de las diferentes entrevistas se procesan en un archivo Word y posteriormente en formatos Excel para obtener el perfil del ocupante del puesto.
- Panel de expertos: Los datos obtenidos del panel se procesarán mediante un archivo de Excel.
- Presentación del caso: Se utilizará la herramienta de PowerPoint y la aplicación de Microsoft Teams.

7.7 Protocolos metodológicos

7.7.1 Protocolo metodológico para el objetivo específico 1: Aplicar los instrumentos para el levantamiento del perfil de competencias

El primer objetivo consta en la aplicación de tres herramientas fundamentales: el cuestionario de competencias 360°, las entrevistas de incidentes críticos y el panel de expertos, y, como referencia para las competencias, se utilizará el diccionario de competencias de Hay/McBer adaptado. Si bien el cuestionario de competencias se hace de manera óptima mediante la metodología 360°, para este estudio se aplicará únicamente mediante 180° debido a que el puesto no cuenta con subordinados.

7.7.1.1 Cuestionario de competencias 180°

Para poder llevar a cabo los cuestionarios de competencias se utiliza el siguiente protocolo:

- Establecer el encabezado del cuestionario, para dar a conocer a los participantes cómo deben llenar la información.
- Establecer la escala a ser utilizada para medir la frecuencia con la que el ocupante muestra cada comportamiento asociado a una competencia.
- Enviar mediante el correo personal y corporativo la encuesta de competencias, en orden aleatorio, a las 37 personas que conforman el área de Atención e Información al Usuario. Cada ocupante deberá llenar el cuestionario como autoevaluación y también evaluar a sus compañeros. El plazo establecido para llenar el formulario es de una semana.
- Enviar mediante correo la encuesta de competencias a la jefatura directa y coordinador del área para que califiquen a los colaboradores. El plazo para poder completar la información es de dos semanas.

- Una vez obtenidos todos los datos, se ingresan en el procesador de competencias de Excel, asignando un peso determinado a evaluación del superior y de los pares, respectivamente, para obtener los resultados finales del perfil de competencias de la persona.
- Realizar un perfil preliminar basado en los datos obtenidos en la encuesta.

7.7.1.2 Entrevista de incidentes críticos

Para aplicar las entrevistas de incidentes críticos se sigue la siguiente metodología:

- Coordinar con los entrevistados una fecha y hora, explicar que la entrevista toma aproximadamente una hora y media y definir un lugar para realizarla. La misma puede ser mediante Zoom.
- Comenzar saludando al entrevistado y presentándose como entrevistador, crear una pequeña charla amena.
- Explicar al entrevistado el objetivo de la entrevista.
- Explicar al candidato la estructura de la entrevista: la trayectoria académica y profesional toma 5 minutos, el puesto ocupado actualmente toma 15 minutos y los ejemplos de las situaciones hasta 2 horas.
- Solicitar permiso para grabar la entrevista y reafirmar al candidato la confidencialidad de la misma.
- Pedirle al candidato que cuente sobre su currículum y su trayectoria profesional. Pedir que sea muy breve en su narración.
- Anotar aspectos que luego puedan servir para indagar incidentes.
- Preguntar sobre el puesto actual, cuál es su cargo, cómo está ubicado en el organigrama y las principales actividades que realiza en el mismo, con el porcentaje de tiempo aproximado que dedica a cada una. Anotar estos aspectos.

- Explicarle al entrevistado qué es una situación.
- Pedirle al candidato que relate dos situaciones en las cuales haya obtenido un resultado positivo y dos en las que haya obtenido un resultado negativo, que hayan sucedido dentro de un plazo máximo de un año y medio.
- Pedir que estructure la situación dando primero una visión general y relatando quienes estaban involucrados y cuál fue el resultado. Al finalizar esto volver al principio de la historia y contarla con más detalle.
- Explicar que lo más importante es que el candidato se centre en el papel que este jugó dentro de la narrativa. Explicar que debe contar lo que hizo, dijo, pensó y sintió dentro de la situación, contándolo en primera persona del singular y en pasado.
- Explicar al entrevistado que en ocasiones se le va a tener que interrumpir para preguntar detalles.
- Agradecer al candidato por su participación y por su tiempo.
- Obtener toda la información codificable en un archivo y comenzar a codificar qué competencias y qué niveles está presentando el candidato.
- Crear un perfil preliminar en base a lo obtenido en la entrevista.

Fuente: Hay Group

7.7.1.3 Panel de expertos

El panel de expertos se guía por la siguiente metodología:

- Convocar a los candidatos a la conversación, se convoca a dos ocupantes del puesto que tengan desempeño superior en base a las evaluaciones de desempeño, las dos supervisoras inmediatas del departamento, el coordinador del departamento y el jefe del área operativa para entablar la discusión.

- Explicar a todos los asistentes el objetivo del panel y la duración de este.
- Exponer qué son las competencias y la importancia de estas dentro del proceso de selección.
- Explicar brevemente qué es diccionario de competencias, los *clusters* y los niveles.
- Presentar a los participantes con el objetivo del cargo e invitarles a pensar en el objetivo estratégico, las expectativas y las características o actitudes que tienen las personas exitosas dentro del puesto.
- Realizar parejas para hacer un análisis inicial.
- Presentar el diccionario a todos los participantes.
- Pedirles que escojan tres competencias que consideren muy importantes o cruciales para desempeñar de manera excelente el puesto de “Atención e Información al Usuario” y cinco competencias importantes pero complementarias, ordenándoles según su importancia.
- Presentar a los participantes los resultados de cada grupo y generar una discusión para llegar a un solo perfil entre todos los asistentes.
- Pedir a cada grupo que escoja los niveles de las competencias seleccionadas anteriormente, simultáneamente intercambiando ideas con los demás equipos.
- Presentar al panel el perfil de competencias obtenido para asegurar que todos estén de acuerdo con el perfil creado por el grupo y escuchar opiniones finales.
- Agradecer a todos por su tiempo y su participación.

7.7.2 Protocolo metodológico para el objetivo específico 2: Definir el perfil de competencia de “Atención e Información al Usuario”

- Una vez aplicadas las herramientas para el levantamiento del perfil, se contrastan los tres perfiles preliminares obtenidos.
- Sintetizar aquellas competencias que coincidan entre los resultados previos.
- Escoger tres competencias muy importantes o principales, con sus respectivos niveles, y cinco competencias importantes o complementarias para obtener el perfil definitivo.

7.7.3 Protocolo metodológico para el objetivo específico 3: Diseñar el proceso de selección basado en competencias

Para diseñar el proceso de selección se siguen los siguientes pasos:

- Establecer el objetivo del proceso de selección.
- Establecer los pasos o sub-procesos que contiene el proceso de selección.
- Definir acciones a llevar a cabo dentro de cada sub-proceso.
- Definir los responsables de cada paso, así como las herramientas a utilizar y el producto final del mismo.
- Definir el protocolo para el instrumento fundamental del proceso de selección: la entrevista de incidentes críticos focalizada.

7.7.4 Protocolo metodológico para el objetivo específico 4: Identificar los Indicadores de evaluación del proceso de selección

Para poder identificar qué indicadores se utilizarán para medir la efectividad del nuevo proceso de selección basado en competencias, se define exactamente qué se quiere evaluar:

- Identificar aquellos indicadores que permiten evaluar los resultados del proceso de selección.
- Definir los conceptos de los indicadores seleccionados, su fórmula de cálculo, la frecuencia de medición y el responsable de la medición.

8. Resultados

8.1 Resultados del protocolo metodológico para el objetivo 1

8.1.1 Cuestionario de competencias 180°

Para poder medir la frecuencia de observancia de las conductas que presentan los ocupantes del puesto, asociadas a un nivel de competencia, se estableció el siguiente encabezado y escala de Likert:

“El siguiente cuestionario tiene como finalidad entender cuáles son las acciones y conductas asociadas con un mejor desempeño dentro de un puesto de trabajo. A continuación, se le presentan una serie de enunciados que denotan una manera de actuar en el ambiente laboral. Seleccione con qué frecuencia realiza usted estas diferentes acciones durante el desarrollo de sus actividades dentro de Asista Centros Médicos, tomando en cuenta que: 0 = No Aplica; 1 = Nunca; 2 = Pocas Veces; 3 = Algunas Veces; 4 = Casi Siempre y 5 = Siempre.”

Una vez obtenidas todas las respuestas de los cuestionarios de competencias de los ocho ocupantes del puesto, se estimó el promedio de la muestra por cada competencia, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 1:

Resultados obtenidos del cuestionario de competencias 180°

Competencia	Perfil Obtenido
Autoconfianza	4,4
Autocontrol	3,0
Búsqueda de Información	3,7
Comprensión de la Organización	3,6
Comprensión Interpersonal	3,6
Desarrollo de Interrelaciones	2,5
Desarrollo de Personas	3,7
Dirección de Personas	3,1
Flexibilidad	4,3
Identificación con la Compañía	3,9
Impacto e Influencia	3,9
Iniciativa	2,1
Integridad	4,1
Liderazgo	3,0
Orientación al Cliente	3,2
Orientación al Logro	3,6
Pensamiento Analítico	3,5
Pensamiento Conceptual	4,7
Preocupación Orden y Calidad	2,9
Trabajo en Equipo	3,6

Según estos resultados, el perfil de competencias del personal del puesto de Atención e Información al Usuario es el siguiente:

Tabla 2:

Perfil de competencias obtenido del cuestionario 180°

Tipo	Competencia	Niveles
Crítica	Flexibilidad	4
	Integridad	4
	Autocontrol	3
Importante	Identificación con la Compañía	3
	Pensamiento Conceptual	4
	Trabajo en Equipo	3
	Comprensión Interpersonal	3
	Pensamiento Analítico	3

8.1.2 Entrevista de incidentes críticos

De las ocho entrevistas realizadas a los participantes de desempeño superior, se obtuvieron 140 observaciones codificables:

Tabla 3:

Resultados de entrevistas de incidentes críticos

	Niveles						Total
	1	2	3	4	5	6	
Flexibilidad		4					4
Autoconfianza	5	1	2				8
Integridad	9						9
Identificación con la Compañía	1	3	1				7
Pensamiento Conceptual	3						3
Búsqueda de Información	2						2
Orientación al Logro	22	1					23
Iniciativa	10	5					15
Orientación al Cliente	17	14	4				35
Comprensión Interpersonal	8	3					11
Comprensión de la Organización	13	2					15
Impacto e Influencia	4						4
Desarrollo de Personas		1					1
Dirección de Personas	2						2
Trabajo en Equipo		1					1

Esto permite construir un perfil general del puesto, obtenido de las conductas observables de los ocupantes de desempeño superior del cargo de Atención e Información al Usuario.

El perfil obtenido se muestra a continuación:

Tabla 4:

Perfil de competencias obtenido de las entrevistas de incidentes críticos

Tipo	Competencia	Niveles
Crítica	Orientación al Cliente	2
	Orientación al Logro	1
	Iniciativa	1
Importante	Comprensión de la Organización	1
	Comprensión interpersonal	1
	Integridad	1
	Autoconfianza	1
	Identificación con la Compañía	2

8.1.3 Panel de expertos

El perfil de competencias obtenido del consenso del panel de expertos se muestra a continuación:

Tabla 5:

Perfil de competencias obtenido del panel de expertos

Tipo	Competencia	Niveles
Crítica	Orientación al Cliente	4
	Orientación al Logro	4
	Iniciativa	2
Importante	Pensamiento Analítico	2
	Trabajo en Equipo	2
	Integridad	2
	Identificación con la Compañía	3
	Pensamiento Conceptual	2

8.2 Resultados del protocolo metodológico para el objetivo 2

Una vez obtenidos los tres perfiles de las herramientas para definición del perfil, se tomaron las competencias que pudieron coincidir entre las tres. Adicionalmente, para elegir las competencias para completar el perfil, así como los niveles deseados, se tomaron principalmente en cuenta los resultados obtenidos en la entrevista de incidentes críticos.

A continuación, se presenta el perfil obtenido para el puesto de Atención e Información al Usuario de Asista Centros Médicos:

Tabla 6:

Perfil de competencias del puesto de Atención e Información al Usuario

Tipo	Competencia	Niveles	Descripción del Nivel
	Orientación al Cliente	2	Mantiene una comunicación fluida
Crítica	Orientación al Logro	1	Quiere hacer bien el trabajo
	Iniciativa	1	Aborda oportunidades o problemas presentes
	Identificación con la Organización	2	Es leal con la organización
	Integridad	1	Es abierto y honesto en situaciones de trabajo
Importante	Comprensión de la Organización	1	Comprende la estructura formal
	Autoconfianza	1	Se muestra seguro de sí mismo
	Comprensión Interpersonal	1	Entiende los sentimientos o su razón

8.3 Resultados del protocolo metodológico para el objetivo 3

El proceso de selección de Asista Centros Médicos, para el personal de Atención e Información al Usuario, estará basado en competencias conductuales como el último filtro de selección por parte del departamento de Talento Humano.

Objetivo del proceso: Atender de manera oportuna los requerimientos de personal para el área de Atención e Información al Usuario, vinculando a personas con el mayor grado de cumplimiento del perfil duro y de competencias

definido para el puesto, permitiendo así una mejor adaptación de la persona al mismo.

Etapas del proceso de selección:

- Requerimiento de personal

Una vez que la jefatura del área realice la requisición mediante el sistema ERP IDempiere, se verifica la razón por la cual se abrió la vacante, si es en reemplazo de una persona desvinculada o un puesto nuevo, en cuyo caso debe estar aprobada por dirección.

- Reclutamiento de potenciales candidatos

Una vez aprobado el requerimiento, se abre la vacante en la bolsa de empleo "Evaluar". Adicionalmente, el enlace de postulación de la vacante será compartido mediante medio electrónicos como "Facebook Jobs", Whatsapp y por medio del correo a los postulantes que envíen sus hojas de vida.

- Pre-Selección

La evaluación de los postulantes al cargo se hace exclusivamente mediante la plataforma de Evaluar, en la cual se encuentran los filtros de cumplimiento del perfil duro del candidato.

Los candidatos que, después de haber completado el proceso, cumplan con el 80% o más del perfil, serán considerados para seguir el proceso de selección. Dependiendo de las vacantes solicitadas, se realizará una terna de dos o tres personas para seguir con el proceso.

- Selección

Una vez obtenidos los candidatos que hayan culminado el proceso en la plataforma de Evaluar, se realiza la entrevista de incidentes críticos focalizada. Los candidatos que cumplan con el 80% o más del perfil de competencias serán agendados con el supervisor del área para que este pueda escoger al

seleccionado. El supervisor debe confirmar, mediante correo electrónico, el candidato escogido para que pueda derivarse al proceso de contratación.

Tabla 7:

Detalles del proceso de selección por competencias

Proceso	Responsable	Producto
Requerimiento de Personal	Jefatura del área	Requisición de personal en IDempiere con fecha de solicitud
Reclutamiento de Potenciales Candidatos	Analista de selección	Enlace de postulación de candidatos
Pre-Selección	Analista de selección	Candidatos filtrados por cumplimiento de perfil duro
Selección	Analista de selección y jefatura inmediata	Candidato escogido para cubrir la vacante

A continuación, se presenta el flujograma del proceso de selección diseñado en base a competencias:

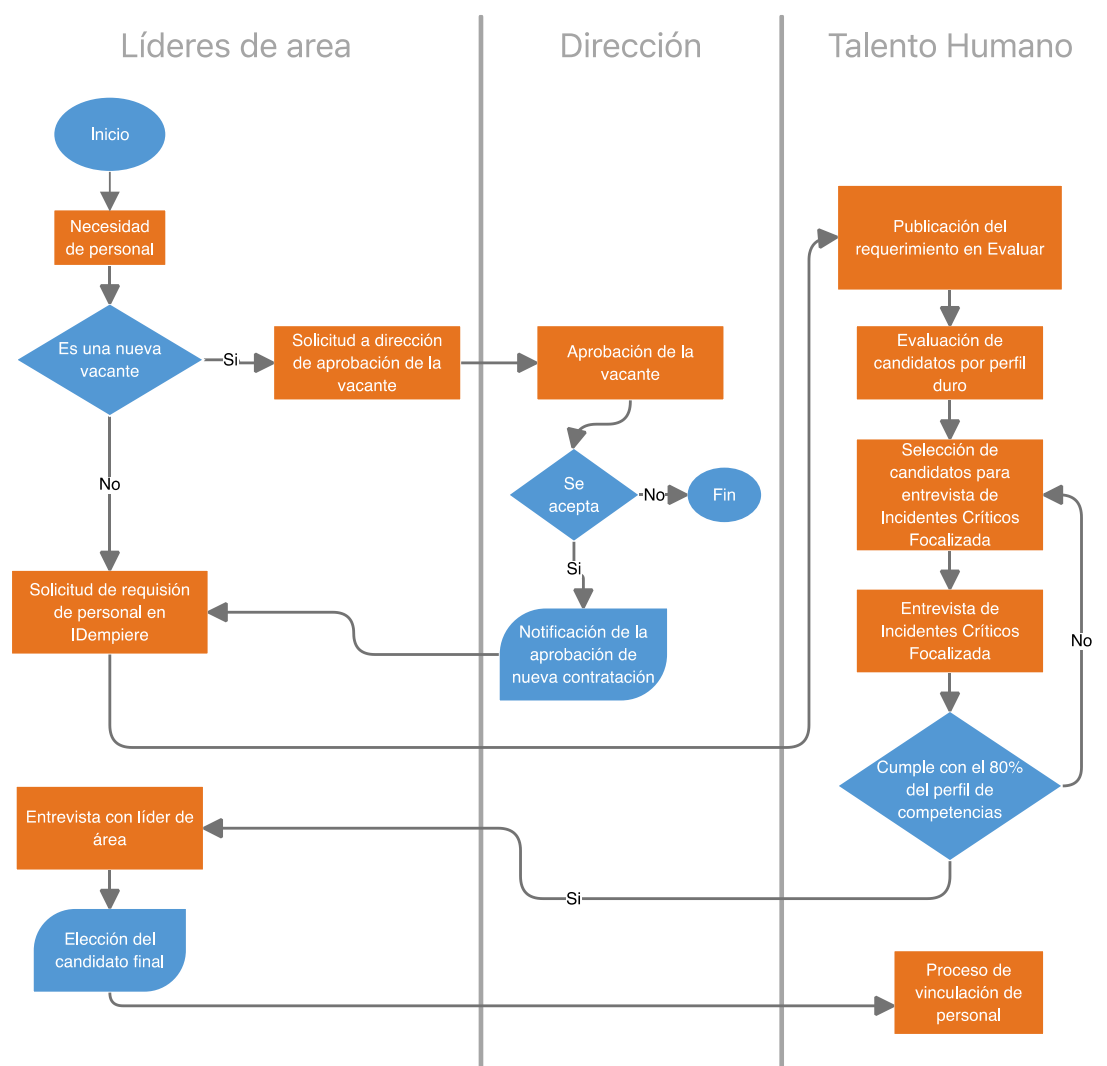


Figura 1. Proceso de selección por competencias para Atención e Información al Usuario

De igual manera, la caracterización del proceso de selección por competencias se puede observar en el Anexo 3.

Debido a que el objetivo de este proyecto es el diseño de un proceso de selección basado en competencias, se ha estipulado que el instrumento fundamental para evaluar a los candidatos en la fase de selección es la entrevista de incidentes críticos focalizada. Esta entrevista se diseña con base al perfil de competencias obtenido para el puesto de trabajo, siguiendo el protocolo de entrevista de incidentes críticos de Hay Group. De acuerdo con las conductas asociadas a los

niveles de las competencias obtenidas en el perfil, se determinan las preguntas de la entrevista, para poder obtener el porcentaje de cumplimiento del perfil de competencias de los candidatos. A continuación, se presenta la entrevista definida para la selección del personal de Atención en Información al Usuario:

Tabla 8:

Protocolo para la entrevista de incidentes críticos focalizada

Pasos a seguir	Puntos a cubrir
Introducción de la entrevista y participantes	*Entablar una charla breve y amena con el entrevistado *Presentarse
	*Explicar el objetivo de la entrevista
	*Explicar al candidato la duración de la entrevista, así como su estructura y el papel que ambos van a jugar dentro de la misma: <ol style="list-style-type: none"> 1. Trayectoria académica y profesional: duración de 5 minutos. 2. Puesto ocupado actualmente: duración de 15 minutos. 3. Ejemplos de situaciones concretas: duración aproximada de 2 horas.
	*Explicar al candidato la confidencialidad de la entrevista *Solicitar autorización para grabar
Trayectoria académica y profesional	*Solicitar al candidato que cuente, de manera breve, sobre la trayectoria académica y profesional que aparece en su hoja de vida
	*Preguntar al candidato sobre su puesto actual, de ser el caso, o del último trabajo que ocupó, relacionado con el cargo de Atención e Información al Usuario: <ol style="list-style-type: none"> 1. Nombre del cargo. 2. Posición dentro del organigrama (superiores y subordinados).

	<p>3. Principales responsabilidades del cargo y el porcentaje de tiempo que ocupa cada uno.</p>
<p>Introducción a las situaciones</p>	<p>*Explicar al candidato qué es una situación.</p> <p>*Pedir que se enfoque en experiencias recientes, aproximadamente del último año y medio, y que hayan sucedido dentro de su trabajo.</p> <p>*Explicar la estructura que debe tener la situación.</p> <p>*Pedir al entrevistado que se centre en el papel que el mismo jugó dentro de la situación, en lo que hizo, pensó, dijo y sintió dentro de la historia.</p> <p>*Explicar al candidato que pueden existir interrupciones para poder profundizar en detalles de la situación.</p>
<p>Preguntas del grupo de "Gestión personal"</p>	<p>Preguntas para el candidato:</p> <p style="text-align: center;">Autoconfianza: Se muestra seguro de sí mismo</p> <p>*Cuéntame una situación en la que hayas tenido que trabajar sin requerir supervisión.</p> <p>*Cuéntame alguna situación en la cual hayas demostrado confianza en ti mismo.</p> <p>*Cuéntame una experiencia en la que hayas aparecido seguro ante los demás miembros de tu equipo.</p> <p style="text-align: center;">Integridad: Es abierto y honesto en situaciones de trabajo</p> <p>*Cuéntame una situación en la que hayas reconocido errores cometidos por ti.</p> <p>*Cuéntame una situación en la que hayas reconocido tener algún sentimiento como temor, duda o aprensión.</p> <p>*Cuéntame alguna situación en la que hayas expresado lo que pensabas, aunque hubiese sido más fácil callar.</p> <p style="text-align: center;">Identificación con la Compañía: Es leal con la organización</p> <p>*Cuéntame una experiencia en la que hayas demostrado disponibilidad de ayudar a tus compañeros.</p>

	<p>*Cuéntame alguna situación en la que hayas respetado o aceptado algo que para tu autoridad era importante.</p> <p>*Cuéntame alguna experiencia en la que hayas expresado lazos afectivos con la organización.</p> <p>*Cuéntame alguna situación en la que hayas expresado preocupación por la imagen de la organización.</p> <p>*Cuéntame una situación en la que hayas tenido que realizar un esfuerzo extra por alcanzar lo esperado de ti o del puesto.</p>
Preguntas del grupo de "Logro"	<p>Preguntas para el candidato:</p> <p style="text-align: center;">Orientación al Logro: Quiere hacer bien el trabajo</p> <p>*Cuéntame una situación en la que hayas intentado realizar el trabajo correctamente.</p> <p>*Cuéntame una experiencia en la que hayas expresado frustración ante la ineficacia.</p> <p style="text-align: center;">Iniciativa: Aborda oportunidades o problemas presentes</p> <p>*Cuéntame una situación en la que hayas podido identificar problemas u oportunidades en tu trabajo diario y hayas llevado a cabo acciones para solucionarlas o aprovecharlas en el plazo de 1 o 2 días.</p> <p>*Cuéntame una situación en la que hayas actuado de manera decidida frente a una oportunidad o problema en lugar de esperar o estudiar la situación.</p>
Preguntas de; grupo "Gestión personal"	<p>Preguntas al candidato:</p> <p style="text-align: center;">Orientación al cliente: Mantiene una comunicación fluida</p> <p>*Cuéntame una situación en la que hayas tenido que mantener una comunicación constante con algún cliente para conocer sus necesidades y su nivel de satisfacción.</p> <p>*Cuéntame una experiencia en la que le hayas ofrecido al cliente información útil sobre el servicio o producto.</p> <p>*Cuéntame alguna situación en la que hayas brindado el servicio al cliente de manera cordial.</p>

	<p align="center">Comprensión Interpersonal: Entiende los sentimientos o su razón</p> <p>*Cuéntame una experiencia en la que hayas podido captar los sentimientos de un cliente o las razones de su actuar en un momento dado.</p> <p align="center">Comprensión de la organización: Comprende la estructura formal</p> <p>*Cuéntame una situación en la que hayas podido utilizar la estructura formal, normas o procedimientos operativos de la organización para obtener un resultado positivo en el puesto de trabajo.</p>
Cierre de la entrevista	<p>*Agradecer al candidato por su participación y su tiempo</p> <p>*Preguntar si tiene alguna duda o pregunta</p>

Los resultados de la entrevista serán procesados mediante el formato de informe de frecuencias del candidato que se encuentra en el Anexo 4.

8.4 Resultados del protocolo metodológico para el objetivo 4

Para poder evaluar el cumplimiento de los objetivos del proceso de selección por competencias para el puesto de Atención e Información al Usuario, se utilizarán los siguientes indicadores:

Índice de rotación del personal

Objetivo: Evaluar la adecuación al puesto y a la compañía de las personas del puesto.

Cálculo: Rotación del personal = número de personas desvinculadas en el periodo / *Head Count* del periodo

Grado de cumplimiento de perfil del puesto

Objetivo: Determinar el grado de ajuste del perfil del candidato al perfil del puesto de trabajo.

Cálculo: Grado de cumplimiento = (% de cumplimiento de perfil duro * 50%) + (% de cumplimiento del perfil de competencias * 50%)

Antigüedad menor a 1 año

Objetivo: Medir la calidad general de la selección de personas del puesto.

Cálculo: Salidas menores a 1 año = número de desvinculaciones con antigüedad menor a 1 año / total de colaboradores que ingresaron en el año

Ciclo del proceso de selección

Objetivo: Medir el tiempo de respuesta por parte de RRHH de los requerimientos de personal.

Cálculo: Ciclo del proceso de selección = total días laborables (fecha de ingreso colaborador – fecha de recepción requisición en RRHH)

La siguiente tabla presenta la periodicidad, las metas y los responsables de cada uno de los indicadores seleccionados para evaluar el proceso de selección basado en competencias:

Tabla 9:

Detalles de medición de indicadores

Indicador	Frecuencia de Medición	Objetivo de Cumplimiento	Responsable
Índice de Rotación del Personal	Mensual	<10%	Asistente de RRHH
Grado de Cumplimiento de Perfil del Puesto	Mensual	>80%	Analista de Selección
Antigüedad Menor a 1 Año	Mensual (acumulado)	<10%	Asistente de RRHH
Ciclo del Proceso de Selección	Mensual	20 días	Analista de Selección

De igual manera, para evaluar si el proceso de selección basado en competencias ayuda a mejorar la adaptabilidad de los ocupantes al puesto de trabajo, se debe hacer seguimiento a las contrataciones realizadas con el nuevo proceso en cuanto a las evaluaciones de desempeño y a las calificaciones y quejas de los pacientes a la atención brindada por los mismos.

9. Discusión de los resultados y propuesta de solución

El problema de esta investigación se basa en la insuficiente adaptación al puesto de trabajo por parte de los ocupantes del área de Atención e Información al Usuario, la cual se evidencia mediante la rotación existente en dicha área y el desempeño mostrado por las personas que la integran.

Esta problemática se pudo evidenciar mediante el índice de rotación en el área que, para el 2020, estuvo sobre el 10%, y también, en cuanto al desempeño de los ocupantes del puesto, se demostró la necesidad de mejora mediante las calificaciones de los pacientes a la atención de activación y agendamiento de

citas, la cual no llega actualmente a los niveles esperados. De igual manera, otro indicador que permite ver la necesidad de mejora del desempeño de los colaboradores es el número de quejas, por parte de los usuarios, al servicio específico de activación y agendamiento de las citas, el cual sobrepasa los niveles deseados por la compañía.

Es considerado que este problema de adaptación al puesto de trabajo se origina principalmente de la falta de proceso de selección útil y adaptado a las necesidades de la compañía, que permita la contratación de personas que se acoplen de manera óptima y se desenvuelvan de manera excelente en las funciones del puesto de trabajo. En este sentido, se entiende que la selección basada meramente en un “perfil duro” no es suficiente para conseguir la contratación de las personas apropiadas, pues este es el referente que se utiliza tradicionalmente y por el cual no se están consiguiendo los resultados esperados.

Es por estas razones expuestas que se hace la propuesta del proceso de selección basado en un perfil de competencias, construido específicamente para el puesto de Atención e Información al Usuario, y obtenido de las conductas demostradas por los ocupantes del puesto que tienen el mejor desempeño y obtienen los mejores resultados dentro de las actividades que realizan en el servicio de atención a los pacientes.

Para lograr la construcción del perfil, se aplicaron tres herramientas fundamentales dispuestas por el modelo de Hay Group: el cuestionario de competencias 180º, la entrevista de incidentes críticos y el panel de expertos.

El cuestionario de competencias permitió obtener información por parte de las fuentes más cercanas de los ocupantes del puesto, es decir, de los supervisores y los pares de los mismos, respecto a los comportamientos que estos demuestran tener en el desarrollo de las actividades laborales. Los resultados de esta herramienta permitieron hacer un contraste entre las competencias que ven los demás en los de desempeño superior y los de desempeño promedio y construir un perfil preliminar de competencias.

La entrevista de incidentes críticos realizada de manera específica a los ocho ocupantes de desempeño superior del puesto consiguió, de igual manera, un perfil preliminar de competencias, pero enfocado en los comportamientos evidenciables a través de situaciones reales ocurridas en el pasado a los colaboradores. Esto se consiguió mediante la codificación de la narración por parte del colaborador de lo que hizo, pensó, sintió y dijo en situaciones que se le presentaron durante el desarrollo de sus actividades en el puesto de trabajo.

Por último, el panel de expertos permitió conseguir un perfil preliminar de competencias basado en la experiencia de dos ocupantes de desempeño superior, y cuatro líneas de supervisión expertas en el área, encaminados mediante los objetivos que se tienen para el puesto de Atención e Información al Usuario, sus expectativas y limitaciones.

A través de estas tres herramientas, se obtuvo una información amplia y variada, lo suficientemente robusta para poder establecer un perfil de competencias contrastado que permita a la organización tener el referente de los comportamientos y acciones que suponen el mejor desempeño dentro del puesto de Atención e Información al Usuario de Asista Centros Médicos.

Por esta razón, se ha propuesto que el cumplimiento de este perfil, junto con el cumplimiento del “perfil duro” sea el determinante para la selección de candidatos a contratación, para asegurar la vinculación de personas que se puedan desenvolver de manera óptima dentro del puesto.

Para alcanzar esto, se ha propuesto que la pre-selección de candidatos pueda segregarse a los mismos respecto al cumplimiento del perfil duro, es decir, los conocimientos y experiencias establecidas como necesarias por la organización y se deriven a la selección aquellas personas que tengan en mayor proporción estas características específicas. Luego de esto, se ha propuesto establecer la entrevista de incidentes críticos focalizada como la herramienta primordial a utilizar en la etapa de selección, para poder determinar el grado de cumplimiento de los candidatos respecto al perfil de competencias establecido.

Cada pregunta establecida en la entrevista de incidentes críticos focalizada se ha diseñado específicamente a partir de las conductas indicadas por los niveles correspondientes a cada competencia obtenida en el perfil final. En este sentido, se propone la idea de indagar si el candidato a contratación ha demostrado en situaciones pasadas estos comportamientos asociados con el desempeño superior del puesto de Atención e Información al Usuario, pues esto se considera como el mejor predictivo de que la persona pueda volver a demostrarlos en el futuro.

Por último, se han definido algunos indicadores para poder evaluar si esta propuesta de solución obtiene los resultados esperados, siendo el índice de rotación el más importante para esta medición, pues se asocia de manera directa con el problema de adaptación al puesto de trabajo.

10. Conclusiones y recomendaciones

Respecto a la aplicación de las herramientas para el levantamiento del perfil de competencias, los resultados de los tres instrumentos mostraron una dispersión importante en las competencias resultantes, especialmente en el cuestionario 360°. Basado en esto, se recomienda tomar aquellas competencias resultantes de la entrevista de incidentes críticos y del panel de experto como referencia prioritaria en la definición del perfil.

Así mismo, los niveles esperados de las competencias obtenidas mediante el panel de expertos y el cuestionario de competencias resultaron muy elevadas para el cargo de Atención e Información al Usuario que es, dentro de la organización, un puesto de *entry-level*, por lo que se tomó como referencia los niveles obtenidos en la entrevista de incidentes críticos. La recomendación, en base a esto, es darles mayor peso a los niveles obtenidos por la BEI para futuras oportunidades de levantamiento de perfil de competencias dentro de los centros médicos.

Respecto al perfil de competencias obtenido para el puesto de trabajo, se obtuvieron competencias importantes dentro de la gestión personal, la

motivación al alcance de resultados y la influencia, lo cual se adapta a la realidad del puesto y de las expectativas e intenciones que se tiene para el mismo. Por esta razón, se recomienda ir aumentando gradualmente el peso que tiene el perfil de competencias sobre el perfil duro, dentro del proceso de selección. Esto se debe a que, el perfil duro, no es lo suficientemente amplio y determinante de éxito en posiciones de atención a clientes.

De igual manera, referente al perfil de competencias obtenido, si bien se considera que el mismo está correctamente adaptado a los objetivos esperados del puesto de trabajo, se recomienda hacer un seguimiento de este mediante evaluaciones de desempeño de las personas que hayan sido seleccionadas por competencias para evaluar si el perfil requiere de ajustes.

Como resultado de este estudio, se ha determinado que el instrumento principal para la elección de candidatos, dentro del proceso de selección, es la entrevista de incidentes críticos focalizada. Con base en esto, se tienen dos recomendaciones fundamentales. Principalmente, se recomienda que el analista de selección tenga una capacitación formal en entrevistas de incidentes críticos y codificación para poder llevar a cabo el proceso de manera correcta. Adicional a esto, debido a que las entrevistas tradicionales conllevan menos tiempo en realizar que la entrevista de incidentes críticos, se estima que el tiempo de respuesta de las requisiciones de personal pueda aumentar. Es por esta razón que se recomienda adquirir en una herramienta que permita la identificación de competencias de los candidatos de manera más automatizada, que permita mejorar el tiempo del ciclo de selección.

Para la definición de los indicadores, se tiene como principal el índice de rotación del personal, pues este permite medir de manera directa si la solución al problema que se presenta en la organización obtiene los resultados esperados. Sin embargo, se recomienda hacer seguimiento del desempeño de los ocupantes del puesto mediante la calificación de los pacientes respecto a la atención, el número de quejas presentadas por los clientes y, por supuesto, la evaluación de desempeño.

Como últimas recomendaciones, debido a que los procesos en Asista Centros Médicos están dirigidos cada vez más a la automatización de las herramientas, se recomienda desarrollar los instrumentos de selección, como el formato de entrevista y el informe de frecuencias del candidato, en el sistema IDempiere, para que se puedan tener reportes completos del proceso e incluso pueda adjuntarse el resultado final del cumplimiento de los perfiles duro y de competencias del empleado una vez que se realice la contratación y el registro del mismo en el sistema.

11. Referencias

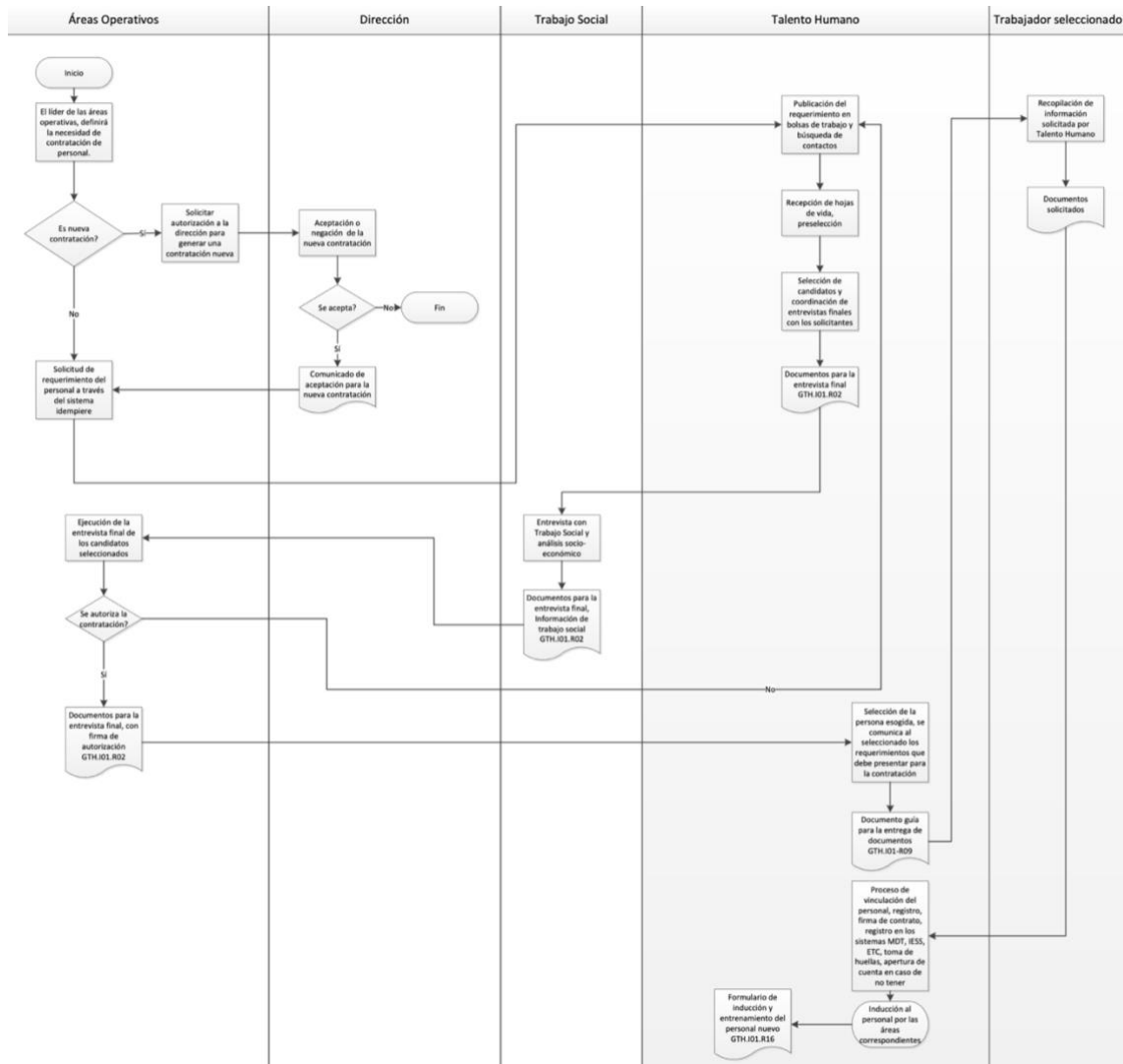
- Alpin, C., & Sahckleton, J. (1997). Tendencias en el Mercado de Trabajo y Necesidades de Información: Sus Efectos sobre las Políticas de Personal.
- Asistanet S.A. (s.f.). Página Web Asista Centros Médicos. URL <https://www.asistanet.com.ec/>
- Astigarraga, E. (2003). El Método Delphi. Universidad de Deusto.
- Atalaya, M. (2001). Nuevos Enfoques en Selección de Personal. Revista de Investigación en Psicología, Vol.4 No.2.
- Bizneo. (2018). Métricas de Reclutamiento y Selección: Todo lo que Debes Saber. Recuperado de Bizneo.com: <https://www.bizneo.com/blog/metricas-de-reclutamiento-y-seleccion/>
- Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager*.
- Casar, R., & Garcia, R. (2011). *Use of Role Games in Automation Assessment*. Barcelona, Spain.
- Corral, F. (2007). Reclutamiento y Selección por Competencias. Caracas, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.
- Dessler, G. (2017). Administración De Recursos Humanos. Enfoque Latinoamericano. Sexta edición Pearson Educación de México, S.A.
- Duboise, D., & Rothwell, W. (2004). *Competency-Based Human Resource Management*.
- Edwards, M., & Ewen, A. (1996). *360° Feedback: The Powerful New Model for Employee Assessment & Performance Improvement*.
- Gatewood, R., Feild, H., & Barrick, M. (2010). *Human Resource Selection*. Cengege Learning.

- Grados, J. (2014). Reclutamiento: Selección, Contratación e Inducción del Personal (4a. ed.). Editorial El Manual Moderno.
- Hay Selection. (2008). Gestión Integral de Recursos Humanos: Modelo de Gestión por Competencias.
- HR Magazine. (2005). *The Next Generation of Hiring Metrics*.
- Iles, P. (1999). *Managing Staff Selection and Assessment*. Open University Press.
- Iglesias, I. (2019). Los Procesos de Selección en la era Digital: Estrategias para Atraer y Enamorar el Talento. FC Editorial.
- Khodyakov, D., Hempel, S., Rubenstein, L., Shekelle, P., Foy, R., Salem-Schatz, S., O'Neill, S., Danz, M., & Dala, S. (2011). *Conducting Online Expert Panels: A Feasibility And Experimental Replicability Study*.
- Klemp, G. (1980). *The Assessment of Occupational Competence*.
- Korn Ferry Institute. (2017). *Developing Values and Competencies with Maximum Engagement*.
- Kumar, S., & Leonard, A. (s.f.). El Arte del Intercambio de Conocimientos. Instituto del Banco Mundial.
- Levy-Leboyer, C. (2007). Feedback de 360°. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Linstone, H., & Turoff, M. (2002). *The Delphi Method: Techniques and Applications*.
- Londoño, L. (2015). Eliminando Tensiones: Los Procesos Organizacionales y la Selección por Competencias. Editorial Lasallista. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/udla/121800?page=81>
- Louffat, E. (2018). Reclutando y seleccionando al personal. Editorial Pearson
- McClelland, D. (1973). *Testing for Competence Rather Than for Intelligence*. Harvard University.

- McClelland, D. (1998). *Identifying Competencies with Behavioral-Event Interviews*. Boston University.
- Peña, S. (2005). *Modelo de Selección de Personal en Base a Perfil de Competencias*. México: Universidad Regiomontana.
- Publicaciones Vértice. (2007). *Recursos Humanos*. España: Editorial Vértice.
- Pucheu, J. (2012). *Desarrollo y Eficiencia Organizacional: Como Apoyar la Creación de Capacidades en Individuos, Grupos y Organizaciones*. Chile: Ediciones UC.
- Rábago, E. (2010). *Gestión por Competencias: Un Enfoque para Mejorar el Rendimiento Personal y Empresarial*.
- Salgado, J., & Moscoso, S. (2008). *Selección de Personal en la Empresa y las Administraciones Públicas: De la Visión Tradicional a la Visión Estratégica*.
- Sangeetha, K. (2010). *Effective Recruitment: A Framework*.
- Singh, V., & Srivastava, S. (2014). *Understanding Competencies and Competency Modeling — A Literature Survey*. IOSR Journal of Business and Management.
- Sopa, A., Asbari, M., Purwanto, A., Santoso, P., Mustofa, Hutagalung, D., Maesaroh, S., Ramdan, M., & Primahendra, R. (2020). *Hard Skills versus Soft Skills: Which are More Important for Indonesian Employees Innovation Capability*. International Journal of Control and Automation
- Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*.
- The Open University of Hong Kong. (s.f.). *Human Resource Management*. Open Text Books of Hong Kong.
- Vallejo, L. (2016). *Gestión del Talento Humano*.

ANEXOS

Anexo 1: Flujograma del proceso de selección de Asista Centros Medicos



Fuente: Procedimiento para la vinculación y desvinculación del personal de Asista Centros Médicos

Anexo 2: Resultados de la calificación por parte de los pacientes de la atención en entrega de turnos y agendamiento y activación de citas.

Respondiendo a la pregunta: ¿CÓMO FUE LA EXPERIENCIA EN DIRECCIONAMIENTO EN LA ENTREGA DE TURNOS?

Figura 1: Resultados de encuesta de satisfacción en la atención de entrega de turnos – enero 2021

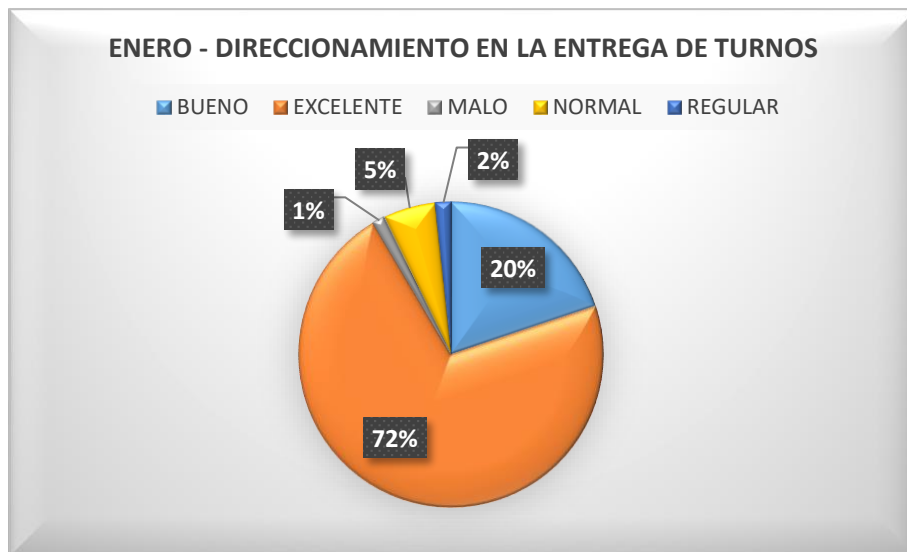
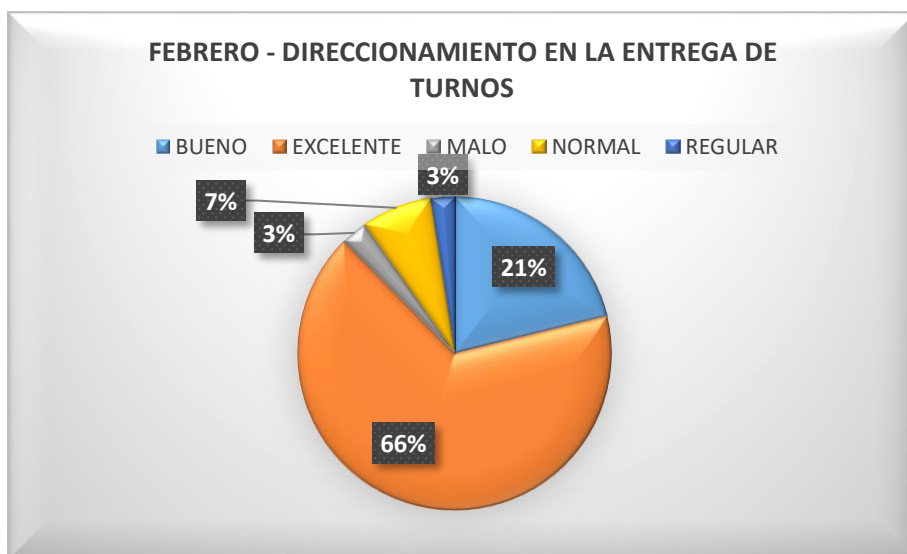


Figura 2: Resultados de encuesta de satisfacción en la atención de entrega de turnos – febrero 2021



Respondiendo a la pregunta: ¿CÓMO FUE SU EXPERIENCIA EN ACTIVACIÓN Y AGENDAMIENTO?

Figura 3: Resultados de encuesta de satisfacción en la atención de activación y agendamiento – enero 2021

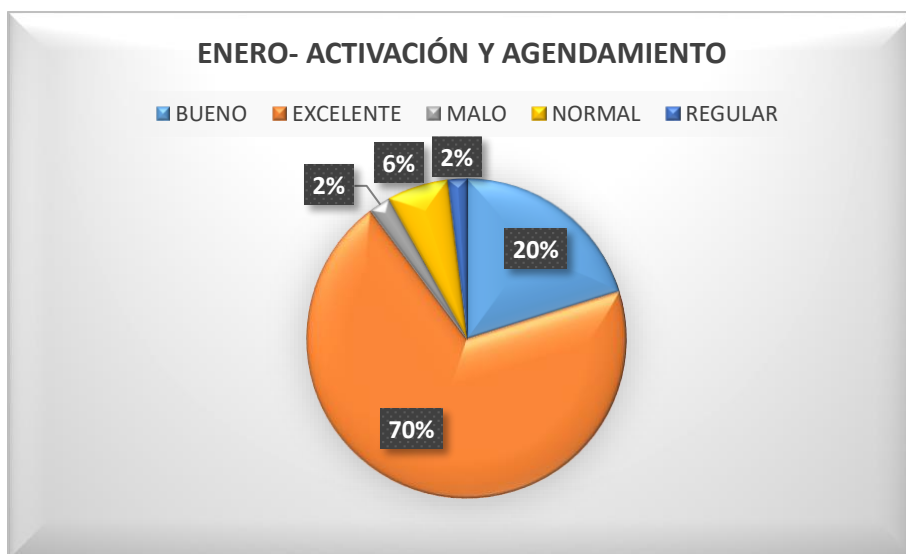
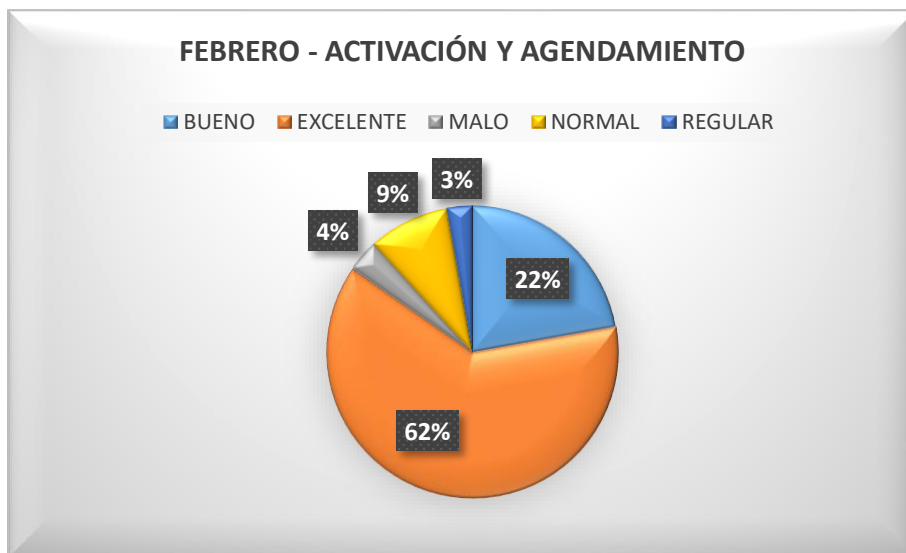


Figura 4: Resultados de encuesta de satisfacción en la atención de activación y agendamiento – febrero 2021



Anexo 3: Caracterización del proceso de selección basado en competencias para Atención e Información al Usuario de Asista Centros Médicos

1. Proceso	Selección de Personal de Atención e Información al Usuario por Competencias	2. Propósito del Modelo	TO-BE
3. Responsable	Coordinador de RRHH		
4. Objetivo / Descripción	Atender de manera oportuna los requerimientos de personal para el área de Atención e Información al Usuario, vinculando a personas con el mayor grado de cumplimiento del perfil duro y de competencias definido para el puesto.		
5. Criterios y métodos			
Documentos Internos		Documentos Externos	
Política de selección y contratación de personal		Código del trabajo	
Diccionario de competencias Hay / McBer			
Perfil duro del puesto			
Perfil de competencias del puesto			

Proceso / Proveedor	6. Entradas	7. Actividades	8. Controles / Registros	9. Salidas	Proceso / Cliente
Jefe de área	Requisición de personal: En reemplazo de un colaborador cesante o por una vacante nueva	Requerimiento de Personal	Formato de requisición en IDempiere	Aprobación de requisición por RRHH o Dirección	Analista de selección
Analista de selección	Requisición de personal aprobada en IDempiere	Reclutamiento de potenciales candidatos	Perfil requerido en bolsa de empleo "Evaluar"	Link de proceso de Atención e Información al Usuario en "Evaluar"	Analista de selección
Analista de selección	Postulantes en el proceso de "Evaluar"	Pre-selección de candidatos	Perfil duro y entrevista virtual	Candidatos pre-seleccionados	Analista de selección
Analista de selección	Terna de candidatos pre-seleccionados	Selección del candidato optimo	Entrevista de incidentes críticos focalizada y entrevista con supervisor inmediato	Candidato seleccionado	Analista de nómina

10. Mecanismos					
Materiales	Equipos	Software	Otros		
Formato de requisición digital		Sistema ERP "IDempiere"			
Perfil duro y de competencias del puesto		Bolsa de empleo Evaluar			
Formato de entrevista de Incidentes críticos					
11. Indicadores					
Nombre	Fórmula Cálculo	Responsable	Frecuencia Medición	Frecuencia Reporte	Unidad Medida
Grado de cumplimiento del perfil	$GCP=(\%CPD*40\%)+(\%CPC*60\%)$	Analista de nómina	Mensual	Trimestral	%
Índice de rotación de personal	$RP=[(A+B)/2]/[(P1+P2)/2] *100$	Analista de nómina	Mensual	Semestral	%
Antigüedad menores a 1 año	$A<1=NDAM1/NTC$	Analista de nómina	Anual	Anual	%

Anexo 4: Herramienta utilizada en el proceso de selección para medir cumplimiento del perfil de competencias de los candidatos

INFORME DE FRECUENCIAS DE CANDIDATO

NOMBRE Y APELLIDOS:
PUESTO ACTUAL:
FECHA ENTREVISTA:
ENTREVISTADOR:

	Niveles						Total	Perfil del Candidato
	1	2	3	4	5	6		
Identificación con la Compañía							0	
Integridad							0	
Autoconfianza							0	
Orientación al Logro							0	
Iniciativa							0	
Orientación al Cliente							0	
Comprensión de la Organización							0	
Comprensión Interpersonal							0	
Total	0	0	0	0	0	0	0	

		PERFIL DEL PUESTO		PERFIL DEL CANDIDATO	Peso de Cumplimiento
		Niveles		Niveles	
		Mínimo	Óptimo		
Gestión Personal	Identificación con la Compañía	1	2		11%
	Integridad	1	2		11%
	Autoconfianza	1	1		11%
Logro	Orientación al Logro	1	1		15%
	Iniciativa	1	1		15%
Influencia	Orientación al Cliente	1	2		15%
	Comprensión de la Organización	1	1		11%
	Comprensión Interpersonal	1	1		11%
TOTAL					100%