

no/a.

AUTOR

AÑO



FACULTAD DE POSTGRADOS

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

**DISEÑO DEL PLAN DE SELECCIÓN DEL PERSONAL POR
COMPETENCIAS PARA EL PERFIL DE ENFERMERAS. HOSPITAL BÁSICO
LENIN MOSQUERA. QUITO 2021**

**Profesor Guía
Daniel Montalvo Figueroa**

**Autora
Yuranni Alexandra Cano Gallego**

2021

AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios y a todas las personas que contribuyeron para que este sueño se haga realidad.

DEDICATORIA

A mis hijos, por su amor, paciencia, comprensión, apoyo incondicional y ser la razón e inspiración más grande de mi vida.

RESUMEN

El presente estudio se orienta a la propuesta de un Plan de selección del personal por competencias para el perfil de enfermeras del Hospital Básico Lenin Mosquera. Para cumplimentar este objetivo, el estudio se sustenta sobre la base de un modelo de competencias para la identificación del perfil, utilizando para ello el Cuestionario basado en el modelo 360, el panel de expertos y la entrevista de incidentes críticos, evaluación en la que se participa como individuos evaluadores en carácter de jefes, supervisores y colaboradores, aplicándose en el contexto del Hospital, pero orientada específicamente al cargo de enfermeras del área de hospitalización, con el fin de obtener las competencias principales a considerar para determinar su perfil.

El contenido del trabajo está sustentado en el desarrollo de once apartados esenciales. Los primeros apartados están orientados al el marco teórico y metodológico, entre lo cual se desarrolla la introducción de la temática, la identificación del objeto de estudio, el planteamiento del problema, el objetivo general y específicos, así como la justificación y aplicación de la metodología a partir de la explicación de las técnicas e instrumentos utilizados. Los apartados posteriores se orientan a enunciar y explicar los resultados obtenidos, así como exponer la propuesta para la selección del personal de enfermería del Centro, las conclusiones y recomendaciones pertinentes, que aportarán a la comprensión del tema de gestión por competencias, pilar fundamental de la gestión que se desarrolla hoy día en las organizaciones.

Palabras clave: Gestión de Recursos Humanos, desempeño, competencias, evaluación.

ABSTRACT.

This study is aimed at proposing a Personnel Selection Plan by competencies for the profile of nurses at the Lenin Mosquera Basic Hospital. To fulfill this objective, the study is based on a competency model for the identification of the profile, using the Questionnaire based on the 360 model, the panel of experts and the critical incident interview, an evaluation in which participates as evaluating individuals in the character of bosses, supervisors and collaborators, being applied in the context of the Hospital, but specifically oriented to the position of nurses in the hospitalization area, in order to obtain the main competencies to consider to determine their profile.

The content of the work is based on the development of eleven essential sections. The first sections are oriented to the theoretical and methodological framework, among which the introduction of the subject, the identification of the object of study, the statement of the problem, the general and specific objectives, as well as the justification and application of the methodology are developed. From the explanation of the techniques and instruments used. The subsequent sections are aimed at stating and explaining the results obtained, as well as presenting the proposal for the selection of the Center's nursing staff, the conclusions and pertinent recommendations, which will contribute to the understanding of the subject of management by competencies, a fundamental pillar of the management that is developed today in organizations.

Keywords: Human Resource Management, performance, skills, evaluation.

Tabla de Contenido.

1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. REVISIÓN DE LITERATURA RELACIONADA AL PROBLEMA	1
2.1 Selección de personal.	1
2.1.1 Mecanismos de evaluación del proceso de selección	2
2.2 Competencias.....	3
2.2.1 Tipos de competencias	4
2.2.2 Levantamiento de perfil de competencias.....	6
2.2.3 Métodos de selección por competencias	8
3. IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	9
4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	9
5. OBJETIVO GENERAL.	10
6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
7. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA.....	10
7.1 Nivel de estudio	11
7.2 Método	11
7.3 Población y muestra.	12
7.4 Selección de instrumentos de investigación y justificación.....	¡Error!
Marcador no definido.	
7.4.1 Observación	12
7.4.2 Panel de Expertos.....	13
7.4.3 Cuestionario de competencias – Enfoque 360º	12
7.4.4 Entrevista de Incidentes Críticos.....	12
7.4.5 La revisión documental y bibliografía.....	13
7.5 Procesamiento de Datos	13

7.6 Protocolos metodológicos.....	14
7.6.1 Protocolo metodológico para el objetivo específico 1. Definición de los instrumentos recomendados para la definición del perfil basado en competencias y su implementación en el Hospital Lenin Mosquera.....	14
7.6.2 Protocolo metodológico para el objetivo específico 2. Diseño del perfil de selección de personal basado en competencias.	16
7.6.3 Protocolo metodológico para el objetivo específico 3. Identificación y definición de indicadores de Recursos Humanos que tendrían impacto. ..	17
7.6. 4 Protocolo metodológico para el objetivo específico 4. Definición del plan de implantación de esta metodología.....	17
8. RESULTADOS	17
8.1 Resultados del protocolo metodológico 1. Aplicación de instrumentos... 17	
8.1.1 Panel de Expertos.....	17
8.1.2 Cuestionario de Perfil de Competencias 360.....	20
8.1.3 Entrevista de Incidentes Críticos.....	24
8.2 Resultados del protocolo metodológico 2. Definición del perfil de competencias para el puesto de enfermeras promedio y superior de acuerdo a la consideración de la persona	25
8.3 Resultados del protocolo metodológico 3. Identificación y definición de los indicadores de Recursos Humanos que tendrían impacto.	26
8.4 Resultados del protocolo metodológico 4. Definición e implementación del plan de selección del personal por competencias para perfil estudiado.	27
9. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS. PROPUESTA DE SOLUCIÓN DEL PROBLEMA IDENTIFICADO	28
10. CONCLUSIONES.....	31
11. RECOMENDACIONES	¡Error! Marcador no definido.
12. REFERENCIAS.....	32

13. ANEXOS	45
------------------	----

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Panel de expertos	19
Tabla 2. Competencias determinadas por el panel de expertos	20
Tabla 3. Escalas de medición consideradas	22
Tabla 4. Escala para medir la frecuencia de comportamientos	22
Tabla 5. Orden de competencias según su relevancia para el perfil del profesional de enfermería	23
Tabla 6. Competencias imprescindibles para el puesto de enfermero (a)	23
Tabla 7. Competencias manifiestas según la entrevista de incidentes críticos	24
Tabla 8. Competencias principales que conforman el perfil de la persona para el puesto de Enfermera de Desempeño Superior... ¡Error! Marcador no definido.	
Tabla 9. Competencias principales que conforman el perfil de la persona para el puesto de Enfermera de Desempeño Promedio . ¡Error! Marcador no definido.	
Tabla 10. Indicadores para la medición de competencias (elaboración propia)	27
Tabla 11. Competencias específicas y organizacionales.....	28
Tabla 12. Resultados para el perfil de enfermera superior; ¡Error! Marcador no definido.	
Tabla 13. Resultados para el perfil de enfermera promedio	30

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Competencias principales que conforman el perfil de la persona para el puesto de Enfermera de Desempeño Superior.....	25
Ilustración 2. Competencias principales que conforman el perfil de la persona para el puesto de Enfermera de Desempeño Promedio	26
Ilustración 3. Proceso de implementación de la selección del personal	28

1 INTRODUCCIÒN

El conocimiento y las habilidades laborales individuales son considerados fundamentales para el éxito final de cualquier organización, (Babu & Florah, 2021). Específicamente en el campo de la salud la fuerza laboral según Japheth, Nyamwange, & Baliddawa (2019), es de vital importancia para proteger la seguridad de los pacientes y es clave para los sistemas de salud de una nación.

Son numerosas las técnicas y metodologías para llevar a cabo procesos de selección y casi todas ellas coinciden en la necesidad de valorar los conocimientos y habilidades de los candidatos (Babu & Florah, 2021). Al respecto de los procesos de selección tradicionales, McClelland (1973), hace una crítica a los procesos que solo se enfocan en la evaluación de habilidades cognitivas y técnicas.

En los últimos años, el Hospital Lenin Mosquera ha venido experimentando una alta rotación del personal de enfermería. Como parte de evidencia empírica las causas se asociación con un deficiente y tradicional proceso de selección. Es por ello que la presente investigación pretende generar como producto final una guía genérica pero efectiva a través de una propuesta de selección de personal por competencias para el perfil de enfermería en el Hospital en cuestión.

2 REVISIÓN DE LITERATURA RELACIONADA AL PROBLEMA

2.1 Selección de personal

La selección de personal es un proceso de toma de decisiones cuyo objetivo principal es predecir el desempeño futuro de los empleados potenciales. Este proceso puede llevarse a cabo mediante el uso de diferentes técnicas, que pueden variar en su confiabilidad como predictor del desempeño en el trabajo y en su simplicidad. Elegir el método de selección adecuado determina en gran medida conseguir que las personas accedan a puestos de trabajo en los que estén cualificadas y puedan tener éxito en su desempeño, esto es deseable tanto para la organización contratante como para el empleado (Evalart, 2018).

También es importante tener en cuenta que la elección de la técnica de selección de personal debe basarse en la descripción del puesto / función, la especificación de la persona y las habilidades, experiencia y aptitudes que la empresa busca. En este sentido, la selección de personal prospera en la organización actual bajo el paraguas de la gestión del talento. Este concepto reconoce que la selección es una parte crítica de la construcción de las capacidades de capital humano organizacional, en conjunto con las iniciativas de gestión del desempeño y la capacitación. En resumen, la selección de personal tiene un papel muy importante en la gestión de recursos humanos y, en términos más generales, en la mejora de la eficacia organizativa (Teslenko, 2019).

En definitiva, la selección de personal puede variar desde un proceso muy simple hasta un proceso muy complejo. Independientemente del método utilizado, es importante asegurarse de que los candidatos sepan de antemano qué esperar del proceso de selección. Por ejemplo, el tipo de evaluación que realizará la empresa y el tiempo que llevará. También es importante evaluar el éxito del método de selección para asegurar su efectividad (Evalart, 2018).

2.1.1 Mecanismos de evaluación del proceso de selección

Al consultar la literatura existente acerca de los procesos de selección y gestión del talento humano, es evidente la abundancia de las diferentes técnicas y métodos desarrollados para tal fin. Es preponderante las recomendaciones y usos de los mecanismos tradicionales como lo son: pruebas de personalidad, test técnicos, pruebas de razonamiento lógico (Brezo, 2020). También, se refieren técnicas más orientadas hacia las habilidades técnicas y de personalidad como: entrevistas, pruebas de personalidad, Inventario biográfico, pruebas de capacidad cognitiva, capacidades físicas, pruebas de muestra de trabajo, autoevaluaciones y centros de evaluación (Chockalingam & Ones, 2018) y (hr-guide, 2015) Todas tienen en común el uso y desarrollo de entrevistas, sin embargo cabe mencionar, que son también variadas y diversas las técnicas para realizar y aplicar entrevistas entre las que se pueden mencionar las siguientes: no estructurada, situacional, descripción del comportamiento estructuradas

integrales conductual estructurada y paneles de entrevistas orales (hr-guide, 2015)

A propósito de los métodos tradicionales, la presente investigación privilegia el mecanismo de selección de personal por competencias, el cual será desarrollado en los apartados subsecuentes. Como se ha mencionado en parte la parte introductoria tiene su base a raíz de los estudios del (McClelland, 1973), en el que pone en evidencia que las pruebas tradicionales de aptitud académica, técnicas, así como las calificaciones y títulos, no dan garantía de un desempeño laboral efectivo o el éxito en la vida y que a menudo conlleva prejuicios contra las minorías, las mujeres y las personas de estrato socioeconómico más bajo.

2.2 Competencias

Según Boyatzis (2008), una competencia está relacionada con el desempeño efectivo o superior de un individuo en un trabajo tal como un motivo, rasgo, habilidad, aspecto de la propia imagen o rol social, o un cuerpo de conocimiento que la persona posea. El concepto abarca habilidades de todo tipo incluidas: técnicas y manuales, grandes y pequeñas. En este sentido, Spencer & Spencer (2005), menciona que una cualidad básica, significa que la competencia es una parte muy profunda y estable de la personalidad humana y puede predeterminar el comportamiento humano en una variedad de situaciones y tareas laborales. Una relación causal significa que la competencia predetermina o causa cierto comportamiento y desempeño. Basado en criterios significa que la competencia predice realmente un buen o mal desempeño, medido por un criterio o estándar específico.

Al respecto de las cualidades básicas a considerar en la evaluación de competencias (Spencer & Spencer, 2005) refieren cinco tipos de cualidades a saber: 1) motivación en referencia a lo que una persona piensa o desea constantemente y qué causa la acción; 2) características psicofisiológicas, que determinan respuestas correspondientes a situaciones o información así el autocontrol emocional y la iniciativa son respuestas apropiadas a situaciones más complejas; 3) autoconcepto en el que se consideran actitudes, valores o la

autoimagen de una persona; 4) conocimiento implica la información que posee una persona en determinadas áreas; y 5) habilidad, la cual se refiere a la capacidad que tiene una persona para ejecutar una tarea específica, ya sea física o mental.

Tanto los conocimientos como las habilidades generalmente pueden visibilizarse; sin embargo, el autoconcepto, las propiedades y los motivos inherentes a la competencia están más ocultos, y forman parte de la personalidad. Por lo general las competencias relacionadas con conocimientos y habilidades son más fáciles de desarrollar. La capacitación es la forma más rentable de fortalecer y mantener estas habilidades en empleados. Las competencias profundas (motivos y propiedades) que subyacen al iceberg de la personalidad se hace más complicado evaluarlas y desarrollarlas, por lo tanto, resulta más rentable la contratación de personas a partir de estas características (Spencer & Spencer, 2005).

2.2.1 Tipos de competencias

Las competencias se pueden dividir según Spencer & Spencer (2005) en dos categorías: "umbral" y "diferenciador", según el criterio de desempeño que predicen. La primera, aluden a una característica inherente (generalmente conocimientos o habilidades básicas) en las que todos los que realizan el trabajo deben ser mínimamente efectivos, pero que no diferencian al ejecutante promedio del mejor. La segunda, son elementos diferenciadores de los que obtienen mejores resultados del promedio, lo cual tiene que ver con aquellas personas que se proponen metas superiores a las establecidas por la empresa.

Al respecto de las competencias diferenciadoras Spencer & Spencer (2005) realizan una clasificación de competencias en 5 categorías, las cuales se describen a continuación:

Logro y acción

Esta competencia está más centrada en verificar el desempeño que en influir en otras personas. Sin embargo, las acciones destinadas a influir o llevar a otras

personas a mejorar la productividad u obtener mejores resultados. Ello puede medirse en competencias de impacto e influencia y en competencias de logro.

Orientación al servicio

Consiste en la intención de satisfacer las necesidades de la otra persona, adaptarse a sus intereses, preocupaciones y necesidades y trabajar para satisfacer esas necesidades.

Influencia

Refleja la preocupación latente de un individuo por su impacto en los demás, conocida como la necesidad de Poder. La motivación de poder que alimenta el comportamiento efectivo generalmente se ve en relación con algo bueno en la organización y los demás.

Gerenciales

Como un subgrupo específico dentro de las competencias de impacto e influencia, se encuentran las competencias de gestión, las cuales expresan la intención de tener un impacto. Estas intenciones especiales (desarrollar a otros, liderar a otros, mejorar el trabajo en equipo y la colaboración) son especialmente importantes para los gerentes. Estas competencias están bien desarrolladas en el vocabulario general porque son muy comunes entre líderes y personas en otras posiciones que estudiamos.

Cognitivas

Actúan como una versión intelectual de la iniciativa, el individuo que las desarrolla llega a comprender la situación, tarea y problema, en determinadas situaciones lo que puede ser una oportunidad a partir del cúmulo de conocimiento que tenga. Al igual que la iniciativa, las competencias cognitivas se consideran con mayor frecuencia en relación con la orientación a la tarea o la orientación al logro, pero se pueden usar por separado para respaldar tanto a las competencias de gestión como a las de impacto e influencia.

Eficacia personal

Estas tienen varios aspectos en común con las que ya se han mencionado, pero difieren en el tipo de intención. Todos reflejan algún aspecto de la madurez del individuo en relación con los demás y con el trabajo. Estas competencias controlan la capacidad del individuo en casos de dificultades inmediatas y presión del entorno. Apoyan la eficacia de otras competencias en relación con el entorno.

2.2.2 Levantamiento de perfil de competencias.

Según refiere Spencer & Spencer (2005), son tres los métodos alternativos para diseñar estudios de competencias: a) diseño de un estudio clásico utilizando muestras de criterio; b) diseño de un estudio breve utilizando el panel de expertos; y c) estudio de un trabajo (asignado actualmente o futuro) bajo la condición de número insuficiente de empleados para obtener una muestra del mejor y promedio desempeño. Adicionalmente el grupo también refiere los cuestionarios 360 para el levantamiento de perfil de competencias. Para efectos del presente estudio se privilegian y se describen dos de las técnicas las cuales se presentan a continuación:

2.2.2.1 Panel de Expertos

Consiste en la designación específicamente para la evaluación y de conformidad con los procedimientos estándar. El panel realiza reuniones y aporta conclusiones y recomendaciones de acuerdo con un plan de trabajo preciso y replicable. Según Hay Group¹ (2008) un panel de expertos debe cumplir las siguientes etapas:

- Analizar la empresa u organización, de manera que queden establecidos los objetivos y aquellos factores claves conducentes al éxito.

¹ Empresa líder mundial en Consultoría de Recursos Humanos.

- Examinar los puestos de trabajo, a fin de establecer el contenido y los criterios de desempeño, así como aquellos elementos clave de éxito y las posibles dificultades.
- Determinación de las características esenciales requeridas en función de lograr un mejor desempeño en el puesto de trabajo.
- Determinar cuáles son las características de las funciones que fueron desempeñadas por los ocupantes cuyo desempeño resultó superior al de los demás.
- Analizar y contrastar las conclusiones más significativas.

2.2.2.2 Método Delphi

Según Crawford & Wright (2016), es un método sistemático y cualitativo de pronóstico, mediante la recopilación de opiniones de un grupo de expertos a través de varias rondas de preguntas. El método Delphi se basa en expertos que conocen un determinado tema para que puedan pronosticar el resultado de escenarios futuros, predecir la probabilidad de un evento o llegar a un consenso sobre un tema en particular. A propósito del proceso de aplicación del método Delphi según los referidos autores son 5 los pasos básicos a seguir:

1. Identificar el problema y el objetivo, consisten definir el problema que está tratando de resolver.

2. Elección de un grupo de expertos y un facilitador

Los expertos pueden ser personas internas o externas a la organización. El facilitador debe adoptar una posición neutral y ser alguien con experiencia en investigación y recopilación de datos.

3. Cuestionario de la primera ronda

El tipo de preguntas suelen ser abiertas, ya que permite a los expertos intercambiar ideas.

4. Cuestionario de la segunda ronda, se crea analizando las respuestas que observa en la primera ronda.

5. Cuestionario de la tercera ronda, con la misma idea que la segunda ronda. El tercer cuestionario debe crearse analizando las respuestas del segundo cuestionario.

2.2.2.3 Cuestionario de Perfil de Competencias 360.

Se presenta como una potente herramienta a la hora de determinar y evaluar un perfil por competencias pues ofrece una visión completa del comportamiento y desempeño de los perfiles requeridos para puestos de trabajos específicos. Además, ofrece comentarios y una retroalimentación valiosa a los participantes para que puedan mejorar. Para ello es necesario el diseño de un modelo de competencia significativo y elementos de evaluación bien diseñados, debido a que cada organización tiene características únicas, una cultura distinta y una amplia variedad de necesidades (Qualtrics, 2017). Al respecto del diseño y como parte del complemento de aplicación del cuestionario 360 se consideran los pasos y elementos sugeridos por Hay/McBer (1999), los cuales se resumen a continuación:

- Se privilegian 20 competencias básicas, con sus respectivos niveles conductuales
- Agrupación de la información primordial relacionada con las competencias establecidas como fundamentales.
- Definición del nivel de desarrollo que se precisa para cada puesto.
- Definición del nivel de desarrollo ideal para cada trabajador.

2.2.3 Métodos de selección por competencias

2.2.3.1 Entrevista de Incidentes Críticos (BEI).

El proceso de selección por competencias, a diferencia de los de selección tradicional, destaca por poseer un mayor nivel de profundización a la hora de analizar los perfiles. A su vez, permiten estructurar de mejor manera las entrevistas, así como la formulación de las preguntas de una manera más focalizada a partir de la experiencia previa de los participantes, que en cierto modo constituyen elementos predictores de un resultado futuro. Así, las

entrevistas realizadas a los candidatos sobre la base de sus competencias procuran determinar hallazgos de comportamientos sobre el pasado de los participantes enfocado a las experiencias de éxitos que funjan de guía para predecir el desempeño actual y futuro en un cargo específico. En este sentido, las preguntas deben estructurarse de manera tal, que indaguen las competencias, mejor conocidas como incidentes críticos (Castillero, 2017).

2.2.3.2 Assessment Center.

Otra alternativa a considerar en el proceso de selección es el Assessment Center, de manera similar a la formulación de preguntas por incidentes en el proceso de entrevista, puede ser empleado como una metodología de evaluación de conductas específicas organizadas de manera sistemática con el propósito de determinar el nivel de las competencias laborales de un posible candidato en relación al perfil solicitado (Universidad ESAN, 2016).

3 IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.

- Objeto de estudio teórico: sistematización teórica sobre las concepciones sobre la gestión de recursos humanos, específicamente lo relacionado con el proceso de selección por competencias.
- Objeto práctico: selección por competencias del personal de enfermería en el Hospital Básico Lenin Mosquera
- Delimitación geográfica: Quito
- Delimitación temporal: 2021

4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

La adaptación al futuro de cualquier proyecto y la gestión de los sistemas de salud, deben basarse en la correcta toma de decisiones, realizando cambios estructurales al incorporar herramientas y procesos que le permitan al personal de recursos humanos realizar de manera efectiva los procesos de selección, de manera que el personal de enfermería que se contrate posea ciertas habilidades, destrezas y competencias que estén a la altura de la situación actual, en un mundo cambiante y dinámico.

Como parte de la experiencia empírica en el hospital se ha podido observar algunos problemas relacionados con el personal de enfermería. Uno de los más recurrentes es la alta rotación del personal, cuya causa principal son las renunciaciones voluntarias asociadas a exceso de funciones o funciones que no son propias a nivel de formación, particularmente en caso de los auxiliares de enfermería. La segunda causa de rotación, son por despidos, debido a la recurrencia de problemas operativos, procedimentales y administrativos asociados a la poca experiencia del personal que se contrata y los remplazos de auxiliares en funciones de enfermería. Ahora bien, los problemas que se mencionan pueden ser vistos como consecuencia de una dificultad con una envergadura mayor, que pueden ser asociadas a un proceso de selección deficiente, ausencia de perfiles claramente definidos o malas prácticas de reclutamiento y selección. Bajo este contexto, surge la preponderante necesidad de presentar al Comité Ejecutivo, la propuesta de un plan de selección por competencias genérico, ajustado a las necesidades del hospital.

5 OBJETIVO GENERAL.

- Diseñar una propuesta de selección de personal por competencias para el perfil de enfermeras del Hospital Básico Lenin Mosquera de Quito

6 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir los instrumentos recomendados para la definición del perfil basado en competencias, así como su proceso de implementación en el Hospital Lenin Mosquera.
- Identificar y definir los indicadores de Recursos Humanos que tendrían impacto.
- Diseñar el proceso de selección basado en competencias.
- Definir el plan de implementación del proceso establecido.

7 JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA.

La presente investigación se desarrollará siguiendo una modalidad multimétodo propia de la investigación mixta. Este tipo de investigación se caracteriza por

seguir procesos empíricos de manera sistemática, lo cual implica la recopilación de datos cuantitativos y cualitativos, que posteriormente serán procesados e integrados de manera conjunta para lograr un mayor entendimiento y comprensión del fenómeno estudiado (Hernández, Fernández, y Pilar, 2014).

7.1 Nivel de estudio

Con respecto al nivel de la investigación esta se ubica en un estadio o nivel exploratorio, fundamentalmente porque propicia las bases para indagar acerca de conceptos, definiciones y procesos relacionados con el tema de selección de personal por competencias. A propósito del nivel exploratorio para el caso bajo estudio adopta la modalidad de campo y documental.

- **Modalidad de campo:** la investigación adopta esta modalidad puesto que implica procesos de entrevistas, observación participante y análisis de datos que serán recolectados directamente por medio de entrevistas de Incidentes Críticos, así como a través del Panel de Expertos, datos que posteriormente serán analizados y clasificados para identificar las competencias que demandan los puestos objetos de estudio.
- **Documental:** adquiere una modalidad documental al sustentarse la propuesta en material documental y bibliográfico proveniente de fuentes primarias y secundarias, particularmente se profundiza en la revisión de del diccionario de profesionales desarrollado por HayMcBer.
- **Proyecto de desarrollo:** abarca una dimensión de proyecto de desarrollo al diseñar una propuesta encaminada a la selección por competencias del perfil de enfermería en el Hospital Lenin Mosquera.

7.2. Método

Se aplica el método Inductivo - Deductivo, principalmente porque se parte una revisión de la literatura en cuanto a la gestión de recursos humanos para atender una situación problemática en particular, generalmente este método cuando es aplicado en la investigación cuantitativa adopta un nivel explicativo para comprobar una hipótesis, aunque no es el caso del estudio que aquí se presenta puesto que el mismo adopta un enfoque cualitativo descriptivo.

7.3 Población y muestra.

Considerando que el objetivo de la investigación, es el diseño de una propuesta de selección por competencias para un perfil laboral específico, se consideran trabajadores del área para la aplicación del instrumento de diagnóstico (modelo 360), entre ellos dos jefes de área, un supervisor, dos enfermeras y tres colaterales, de una población de 33 trabajadores pertenecientes a la unidad de enfermería del Hospital.

7.1.1 Observación

Según el campo y la disciplina desde el cual se enfoque la investigación puede ser visto como un método, como una técnica o una combinación de ambas (Campos & Lule, 2012). Para efectos de esta investigación la observación adopta la modalidad de técnica, entre otros aspectos porque permite una mejor organización de la información, implican menos recursos económicos y goza de gran coherencia según se estructure u organice la información en el proceso de investigación, además la observación puede considerarse como la forma más lógica y sintética de registrar y verificar visualmente lo que el investigador pretende conocer o lo que ocurre en el mundo real de la forma más objetiva posible, bien sea para analizarlo, explicarlo o describirlo pero desde una perspectiva científica (Campos & Lule, 2012).

7.1.2 Cuestionario de competencias – Enfoque 360°

Por medio del Diccionario de competencias de Hay McBer, se efectuarán 157 preguntas debidamente estructuradas al colaborador seleccionado, con el objetivo de identificar las competencias demandadas para el cargo.

7.1.3 Entrevista de Incidentes Críticos

Se aplicará un cuestionario, el cual tiene por objetivo identificar las conductas, motivos y conocimientos que presenta el colaborador. El cuestionario consta de: Introducción, donde se conocerá el objetivo de la entrevista, los pasos de la entrevista, durabilidad, confidencialidad y la autorización para grabar la misma.

Posteriormente se analizará la trayectoria profesional, personal, experiencia laboral e información adicional que aclare el tipo de trabajo y funciones de los mismos. Luego conoceremos las funciones del puesto, obteniendo información detallada de la distribución de tiempo del colaborador, cargo, porcentaje dedicada a cada responsabilidad, estructura jerárquica entre otros. Finalmente recopilamos información de incidentes relevantes que se hayan presentado durante los últimos 18 meses.

7.4.3.1 Panel de Expertos

Mediante la realización de una reunión con personas expertas y con una visión general acerca del puesto de la enfermera en la institución, se llega a un consenso para determinar las características personales, competencias conductuales, teniendo en consideración el desempeño ideal de sus funciones.

7.4.4 La revisión documental y bibliografía

Constituyó el tercer instrumento en el cual se apoya la investigación por medio de la consulta y la lectura de libros especializados, artículos científicos y manuales, para conocer el modelo más adecuado y sencillo para replicarlo como consecuencia de la situación problemática detectada de en el proceso de selección actual del personal de enfermería

7.5 Procesamiento de Datos

La información derivada de la observación, grupos focales y la revisión documental y bibliográfica será procesada por medio del paquete de utilitarios del software Microsoft office específicamente las aplicaciones de:

a) Microsoft Word.

Particularmente para consolidar la información a través de la sistematización de la información consultada.

b) Microsoft Excel.

Se realizarán las tablas para consolidar tanto el perfil del cargo del personal de enfermería, las competencias, la estructura de los cuestionarios y las adaptaciones del cuestionario 360.

c) Visio

Es un editor de diagramas, esquemas y flujogramas que será de gran utilidad para presentar de manera gráfica los pasos a seguir en la selección y contratación a través de la metodología por competencias.

7.6 Protocolos metodológicos

7.6.1 Protocolo metodológico para el objetivo específico 1. Definir los instrumentos recomendados para la definición del perfil basado en competencias, así como su proceso de implementación en el Hospital Lenin Mosquera.

7.6.1.1 Panel de Expertos

El panel de expertos constituye una técnica empleada en el marco de la investigación cualitativa, consistente en reunir a expertos o especialistas en una temática dada para, a través de la realización de diferentes sesiones, evaluar y emitir criterios de manera colectiva y consensuada sobre los aspectos que se lleven a análisis, habiéndose recolectado información suficiente, a partir de la cual puede llegarse a conclusiones, al desarrollo de estrategias, recomendaciones, etc., para contribuir a la comprensión del objeto de estudio.

Los participantes que participan en esta importante herramienta son seleccionados de acuerdo a su experiencia en un ámbito de estudio dado y con la disponibilidad de tiempo suficiente como para formar parte del grupo de expertos, comprobándose que no tengan vínculo con el cliente de la investigación o el investigador (European Union , 2020).

7.6.1.2 Cuestionario de Perfil de Competencias 360

Este tipo de evaluación 360 Grados reúne un grupo de competencias personales y profesionales que contribuye a la identificación de las fortalezas y áreas de oportunidad fundamentales de un trabajador. Es llamada 360° dado que encierra la autoevaluación del individuo evaluado y de las valoraciones de sus colegas en el ámbito laboral, incluyendo jefes directos, clientes externos o internos, colaboradores, etc., los cuales evalúan principalmente las competencias personales y profesionales, diferente de las evaluaciones de desempeño, orientadas a la valoración de si son cumplidos los objetivos y los resultados en el trabajo (Casallas, 2016).

Entre las competencias evaluadas se encuentran el liderazgo, las motivaciones, la inteligencia emocional, los valores individuales, la comunicación, las labores desarrolladas en equipo, la creatividad y los valores organizacionales.

7.6.1.3 Entrevista de Incidentes Críticos.

- a. Selección de los colaboradores a realizarse la entrevista.
- b. Preparación de las herramientas para la grabación de la información recolectada.
- c. Instaurar las fechas para la realización de la Entrevistas.
- d. Revisión de perfil profesional de las personas entrevistadas.
- e. Revisión de las competencias establecidas en el panel de expertos y cuestionario 360.
- f. Revisión de normas de ejecución.
- g. Ejecución de la entrevista.
- h. Aplicación de la estructura de la entrevista de Incidentes Críticos.
 - Fase 1: Introducción
 - Fase 2: Revisión de trayectoria profesional

- Fase 3: Descripción del puesto actual
- Fase 4: Descripción de Incidentes
- I. Transcripción de la información recibida en la entrevista
- J. Codificación de las competencias según el diccionario de HayMcBer
- k. Análisis de la codificación ejecutada

7.6.2 Protocolo metodológico para el objetivo específico 2. Identificar y medir los indicadores para el perfil de selección de personal de enfermeras.

En este caso, luego de consolidar los resultados del panel de expertos y la entrevista sobre incidentes críticos, se procede a su análisis transversal, así como a los siguientes pasos:

- a. Identificar los indicadores existentes para medir resultados del proceso de selección.
- b. Seleccionar los indicadores que serán utilizados
- c. Adecuar los indicadores a la organización del proceso actual.
- d. Definir el concepto del indicador, fórmula de cálculo, o criterio de medida, temporalidad y responsable.

7.6.2.1 Levantamiento del Perfil para el cargo.

- a. Recopilación de la información del panel de expertos.
- b. Información obtenida a partir del Cuestionario de perfil de competencias 360.
- c. Recolección de lo obtenido en la entrevista de Incidentes críticos.
- d. Análisis de los resultados obtenidos en panel de expertos, cuestionario de perfil de competencias 360 y entrevista de incidentes críticos.
- e. Selección de competencias conductuales
- f. Determinación de competencias conductuales para el cargo según la información estudiada.

7.6.3 Protocolo metodológico para el objetivo específico 3. Diseñar el proceso de selección basado en competencias.

En esta fase, se procede a los siguientes pasos:

- a. Levantamiento del proceso actual del proceso de selección, flujos, documentación.
- b. Definición de los instrumentos para la incorporación de competencias y flujo.
- c. Diseño y rediseño del proceso incorporando competencias, bajo el modelo SIPOC.

7.6 4 Protocolo metodológico para el objetivo específico 4. Establecimiento del plan para la implantación de esta metodología.

Al implementar la propuesta de este estudio basado en la selección del personal por competencias se trabajará bajo una metodología fácil de manejar, haciendo posible su aplicación en la institución, así como el compromiso de sus integrantes ante el desenvolvimiento profesional. La gestión por competencias favorece las decisiones de selección y, al mismo tiempo, de desvinculación de la entidad, pudiendo emplearse transversalmente en todo lo que concierne a las decisiones respecto a los recursos humanos, pues estas han de basarse en los parámetros establecidos por las competencias. Por otra parte, implementar esta metodología permite a la entidad orientar los esfuerzos del personal al determinar los comportamientos a desarrollar por estos a lo largo del tiempo.

8. RESULTADOS

8.1 Resultados del protocolo metodológico 1. Aplicación de instrumentos

8.1.1 Panel de Expertos

La validación de la propuesta del estudio se realizó mediante la convocatoria de un panel de expertos, por medio del cual se corroboraría si las competencias identificadas están relacionadas con un desempeño profesional superior. De esta manera, se considera válida la propuesta, siendo factible su implementación

de acuerdo a la gestión por competencias durante la selección del personal de la unidad de enfermería de la entidad, siendo una alternativa segura para elevar los estándares de calidad con los cuales se desempeña la institución.

El criterio de los expertos se obtuvo a través de la conformación de un grupo focal, el cual manifestó su total interés por la temática, destacando su relevancia y la necesidad de aplicarse en el marco institucional.

El objetivo del panel de expertos, así como sus participantes y cargos que ocupan se encuentran reflejados en la tabla siguiente:

Tabla 1. Resultados del panel de expertos (elaboración propia)

PANEL DE EXPERTOS						
	Objetivo:	Definir el perfil del cargo de enfermera en el área de hospitalización				
	Actividad:	Recopilación de información de un cuerpo colegiado, que ayude a determinar el perfil del cargo				
	Expertos	Profesionales de la Salud, especialistas, con experiencia superior a 10 años.				
	Modo de validación	Método Delphi				
Ord	PREGUNTAS	EXP. 1	EXP. 2	EXP.3	EXP. 4	Exp. 5
1	Nombre y Apellido	Ing. Patricio Ribadeneira	Lcda. Mónica Mosquera	Dr. David Mosquera	Lcda. Elena Quimuña	Lcda. Alexandra Cano
2	Cargo en la institución	Talento Humano	Jefe Enfermería	Director Médico	Enfermera	Enfermera - Talento Humano
3	Paso 1: Selección y convocatoria de expertos:	x	x	x	x	x
4	Explicar el objetivo del panel de expertos	x	x	x	x	x
5	Paso 2: Formulación de preguntas					
6	¿Cuáles deberían ser las funciones de la enfermera?	Coordinar con la unidad de Talento Humano los horarios y salidas del personal a su cargo. Realizar partes diarios de trabajo, entrega y recepción de turno.	Brindar cuidado directo integral de enfermería al paciente. Ofrecer información a pacientes y familiares en el ámbito de su competencia.	Articular y coordinar la gestión de cuidados de enfermería con otras unidades de especialidades clínicas y/o quirúrgicas. Participar en comités de acuerdo las necesidades de la institución.	Ejecutar la preparación y administración de fármacos por las diferentes vías. Realizar reportes de valoración del paciente desde la perspectiva de enfermería.	Planificar, organizar y mantener un registro de las actividades realizadas. Planificar las actividades de Enfermería.
7	¿Cuál es el nivel de instrucción formal requerido para el cargo de enfermera?	Estudios universitarios completos Tercer Nivel Licenciatura en Enfermería	Estudios universitarios completos Tercer Nivel Licenciatura en Enfermería Tecnología en Enfermería	Estudios universitarios completos Tercer Nivel Licenciatura en Enfermería Tecnología en Enfermería	Estudios universitarios completos Tercer Nivel Licenciatura en Enfermería Tecnología en Enfermería	Estudios universitarios completos Tercer Nivel Licenciatura en Enfermería
8	¿Qué tiempo de experiencia debe tener?	2 años	3 años	2 años	1 año	2 años
9	¿Qué conocimientos técnicos debe tener la enfermera?	Registros en la Historia clínica. Recepción del paciente. Lavado de manos.	Administración de medicamentos por vía oral, Intramuscular, intravenoso, intradérmico, subcutáneo. Entre otras Mecánica corporal. Realización de electrocardiogramas.	Canalización de vías venosas periféricas. Extracción de muestras sanguíneas venosas punción directa. Examen físico general, por aparato y sistemas. Apliación de calor y frío.	Desinfección concurrente y terminal. Realizar los diferentes tendidos de cama. Traslado del paciente Realización de la higiene corporal del paciente encamado.	Medición de constantes vitales. Posiciones anatómicas Registro y control de ingresos y egresos de líquidos en el organismo. Baño del recién nacido

Los resultados luego de efectuar el panel de expertos se resumen en la siguiente tabla, donde se observan las competencias fundamentales a los que los expertos otorgan mayor relevancia para un desempeño y calidad superior del profesional de enfermería promedio y superior.

Tabla 2. Competencias determinadas por el panel de expertos

Panel de expertos	
Competencia	Nivel
Flexibilidad	2
Integridad	3
Identificación con la compañía	3
Pensamiento analítico	3
Iniciativa	2
Comprensión interpersonal	3
Trabajo en equipo	3
Liderazgo	3

Fuente: Elaboración propia

8.1.2 Cuestionario de Perfil de Competencias 360

El proceso seguido para la evaluación del desempeño según el llamado modelo 360, en el presente estudio, siguió los pasos siguientes.

Primeramente, fueron definidos los factores fundamentales de comportamientos en la entidad que corresponden, a su vez, con los principales elementos que se evalúan por medio del modelo 360. Seguidamente, se procedió a la aplicación del cuestionario. Teniendo en cuenta que la evaluación de las competencias a considerar para definir la propuesta de este estudio se basa en lo relacionado al puesto de enfermera promedio y superior, se aplicó el cuestionario a dos enfermeras, a dos de sus jefes inmediatos, tres colaterales y un supervisor del área de enfermería del Hospital Básico Lenin Mosquera.

Los evaluadores considerados fueron profesionales con posibilidad de observar en su desempeño a las enfermeras, puesto para el cual se enfoca la propuesta de este estudio, lo cual le permite opinar sobre las competencias. Todos los profesionales encuestados debieron además autoevaluarse, emitiendo su

consideración acerca de sus propias funciones, obligaciones y responsabilidades, tareas diarias, aptitudes ante su labor, competencias, etc., considerando las barreras que le imposibilitan el desempeño más óptimo.

A los jefes y supervisores se les orientó igualmente la evaluación de las competencias de sus colaboradores con el fin de poder medir lo que valoran respecto al desempeño superior, lo cual permitiría identificar qué debe mejorarse. En el caso de los colaterales, se les aplica de igual modo el cuestionario pues, desde su punto de vista, pueden dar fe de los comportamientos o características del individuo a evaluar, y todas las competencias que se ponen o no de manifiesto, identificando debilidades, fortalezas o aspectos clave a mejorar. Los subordinados, en cambio, evalúan a su superior desde su perspectiva.

Este proceso fue realizado por la autora, aplicando el cuestionario de evaluación de 360° a individuos de una edad de entre 35 a 55 años, con la suficiente responsabilidad como para confiársele la respuesta a las interrogantes de este instrumento, cada uno de los cuales fue retroalimentado luego de terminada la evaluación, emitiendo en un reporte lo concerniente a las similitudes de criterios. La fase de recolección y procesamiento de datos fue igualmente relevante, recogiendo los mismos en tablas de formato Excel y aplicándose cálculos matemáticos y estadísticos para la obtención final de resultados.

Para la aplicación del modelo feedback 360° se tomaron en cuenta las competencias fundamentales que, a opinión de la autora y de acuerdo al marco conceptual y bibliográfico consultado, son indispensables para un desempeño óptimo del puesto de trabajo, sobre las cuales se orientó la conformación del cuestionario aplicado.

8.1.2.1 Escalas para la medición

Para efectuar el cálculo del desempeño o manifestación de las competencias evaluadas, se establecieron escalas de medición, tal como muestra la siguiente tabla, en dependencia de las cuales se estableció la correspondiente

ponderación, lo cual permite determinar en qué nivel prevalece determinada competencia de acuerdo a las calificaciones obtenidas.

Tabla 3. Escalas de medición consideradas

1- Desarrolla ampliamente esta competencia
2- Competencia generalmente desarrollada
3- Competencia medianamente desarrollada
4- Competencia desarrollada a bajos niveles
5- No se desarrolla esta competencia

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, para la evaluación de competencias en base a los resultados obtenidos, fue establecida la escala siguiente:

Tabla 4. Escala para medir la frecuencia de comportamientos

Siempre	El individuo manifiesta siempre la conducta tal cual se describe en el grado seleccionado de la competencia según el diccionario de competencias utilizado.	100%
Frecuente	El evaluado manifiesta en el mayor número de los casos la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado.	75%
La mitad del tiempo	El evaluado manifiesta en la mitad de las ocasiones la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado.	50%
Ocasional	El evaluado manifiesta sólo en ocasiones la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado.	25%

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados obtenidos provenientes de la consideración de cada jefe y colaborador sobre las competencias abordadas, y luego de establecidas las ponderaciones sobre las escalas antes determinadas, los resultados respecto a las competencias se muestran en la siguiente tabla. En la misma aparecen en orden descendente las competencias a las que se les otorga mayor preponderancia y valor, las cuales, a su vez, pueden conformar el perfil de la persona seleccionada bajo criterios de selección más exigentes de acuerdo a las necesidades de la práctica.

Tabla 5. Orden de competencias según su relevancia para el perfil del profesional de enfermería (elaboración propia)

Competencias	Perfil de la persona %
Pensamiento Conceptual	99%
Identificación con la institución	96%
Flexibilidad	96%
Trabajo en Equipo	94%
Integridad	94%
Búsqueda de Información	93%
Preocupación Orden y Calidad	91%
Comunicación Interpersonal	90%
Autoconfianza	90%
Pensamiento Analítico	90%
Autocontrol	88%
Comprensión de la Organización	82%
Orientación al Logro	81%
Iniciativa	80%
Desarrollo de Personas	77%
Desarrollo de Interrelaciones	73%
Liderazgo	71%
Orientación al Cliente	71%
Impacto e influencia	68%
Dirección de Personas	48%

No obstante, luego de determinarse este orden de competencias, fueron sometidas nuevamente a criterio de los participantes de la evaluación, para establecer aquellas competencias que consideran imprescindibles para el puesto, el éxito de la práctica y la satisfacción del paciente:

Tabla 6. Competencias imprescindibles para el puesto de enfermera

Competencias Finales Cuestionario de Perfil Competencias 360	
Competencias	Nivel
Pensamiento Conceptual	2
Flexibilidad	2
Trabajo en Equipo	3
Integridad	3
Búsqueda de Información	3
Comprensión Interpersonal	3
Autoconfianza	3
Pensamiento Analítico	2

Fuente: Resultados del Cuestionario 360

8.1.3 Entrevista de Incidentes Críticos

Para proporcionar una base más sólida respecto a las competencias a gestionar en el personal de la organización, se realizó una entrevista sobre incidentes críticos relacionados a las competencias y el modo en que se pusieron de manifiesto ante la ocurrencia de incidentes o situaciones concretas. Para ello, se solicitó a los participantes de la evaluación que consideraran tres situaciones de éxito ocurridas y tres malogradas, para las cuales se interrogó sobre los implicados, las causas de lo ocurrido, cómo se le hizo frente a tal situación, y qué competencias consideraban estuvieron presentes hasta el resultado final de ese evento.

De acuerdo a los criterios expuestos como respuesta a estas interrogantes, se definió que estuvieron presentes en tales situaciones las siguientes competencias, a las cuales se le otorgó un nivel de prevalencia en una escala del 1 al 5, como se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 7. Competencias manifiestas según la entrevista de incidentes críticos

Final - Consolidado Entrevista de Incidentes Críticos		Nivel
Categoría	Competencias	
Gestión Personal	Flexibilidad	2
	Integridad	3
	Identificación con la Organización	3
Logro	Orientación al logro	3
	Iniciativa	2
Influencia	Orientación al cliente	3
	Comprensión con la organización	3
Gestión de Equipo	Trabajo en equipo	3

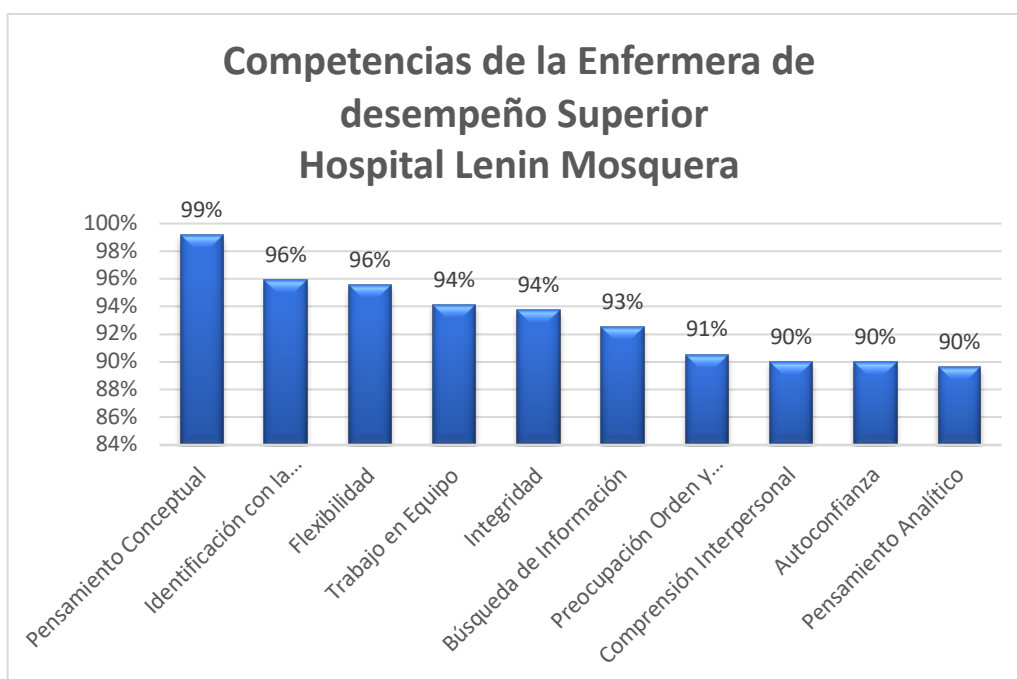
Fuente: Resultados de la entrevista sobre incidentes críticos

8.2 Resultados del protocolo metodológico 2. Definición del perfil de competencias para el puesto de enfermeras promedio y superior de acuerdo a la consideración de la persona

Para determinar el perfil de competencias para el puesto de enfermeras en su desempeño promedio y superior es preciso establecer las competencias que conforman el perfil de la persona, las cuales servirán también para evaluar su desenvolvimiento, una vez estén integradas a la práctica de la entidad.

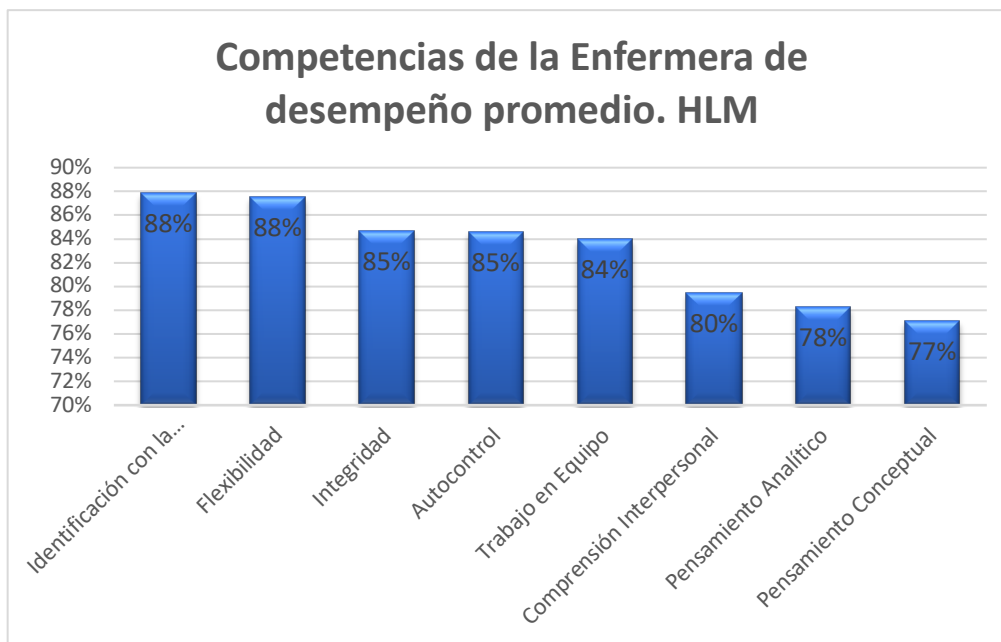
Para las enfermeras del Hospital Básico Lenin Mosquera fue definido un grupo de competencias para el puesto de desempeño promedio y superior, expuestas en orden de relevancia, tal como se refleja en las siguientes ilustración:

Ilustración 1. Competencias principales que conforman el perfil de la persona para el puesto de Enfermera de Desempeño Superior



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 2. Competencias principales que conforman el perfil de la persona para el puesto de Enfermera de Desempeño Promedio



Fuente: Elaboración propia

8.3 Resultados del protocolo metodológico 3. Identificación y definición de los indicadores de Recursos Humanos que tendrían impacto.

Un indicador es considerado una expresión de aquello que se pretende medir, sustentado en elementos clave. Brindan información para el análisis y por medio de estos puede comprobarse si existen desviaciones en el trayecto profesional laboral, generando alertas o permitiendo que se tracen nuevas estrategias en función del personal (Casallas, 2016).

Para el área de enfermería del Hospital Básico Lenin Mosquera fueron definidos indicadores considerados clave en relación con las competencias profesionales y personales que repercutirán positivamente en la evaluación del desempeño y en la gestión por competencias de Recursos Humanos.

Tabla 8. Indicadores para la medición de competencias

Indicador 1. Grado de adecuación persona/puesto			
Objetivo	Criterio de medida	Temporalidad	Responsable
Determinar el ajuste existente entre el puesto de trabajo de la organización y la persona que lo ocupa.	Grado de adecuación= (% de cumplimiento de perfil duro*55% + (% de cumplimiento de competencias*45)	Trimestral	Recursos Humanos
Indicador 2. Índice de rotación			
Identificar el nivel de rotación existente con el fin de planificar los procesos de selección.	Número total de ex-colaboradores que salieron de la organización / Head Count Voluntaria: Número total de ex-colaboradores que salieron de la organización/Head Count Involuntaria: Número total de ex-colaboradores que salieron de la organización/Head Count	Mensual y Acumulado	Recursos Humanos

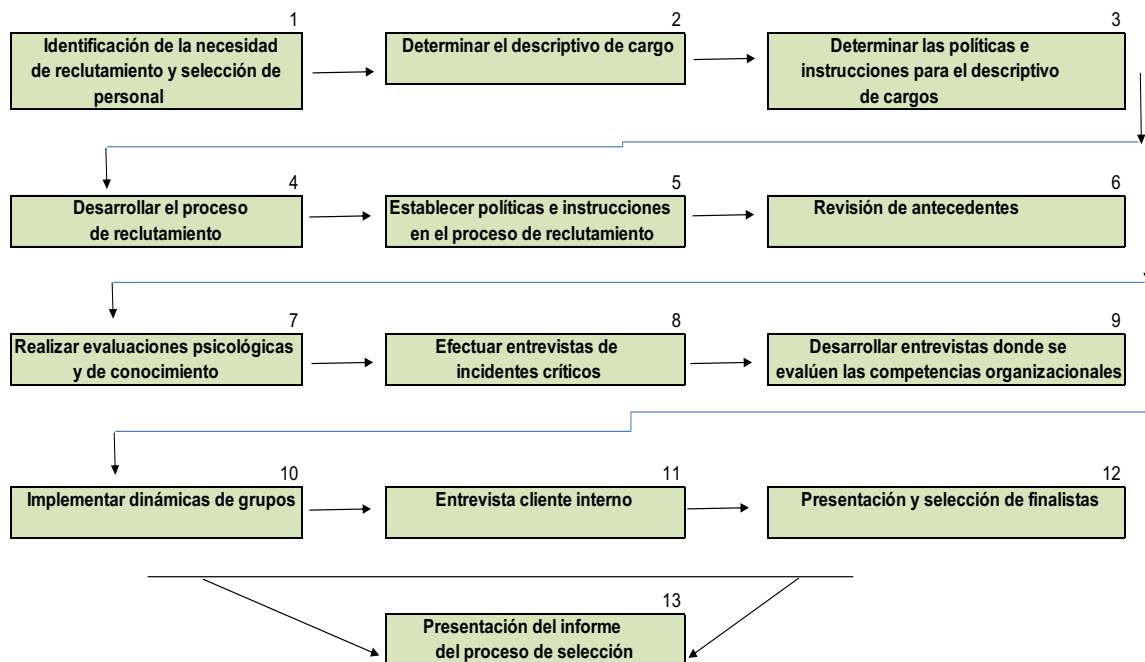
Fuente: Elaboración propia

8.4 Resultados del protocolo metodológico 4. Definición e implementación del plan de selección del personal por competencias para el perfil de enfermeras.

La selección del personal es un proceso de alta importancia para cualquier entidad. Este es el primer paso que ha de llevarse a cabo cuando se pretende contar con trabajadores capaces que valor a los demás procesos organizacionales, por tanto, este es un factor clave para el éxito.

El propósito de la presente propuesta es el de proveer al Hospital Básico Lenin Mosquera, más específicamente al área de enfermería, una guía o instructivo que oriente formalmente el proceder ante el proceso de selección del personal de servicios. Su alcance, en cambio, implica optimizar el proceso de selección de los profesionales bajo un enfoque de gestión por competencias, describiendo los procesos que han de llevarse a cabo y cómo han de implementarse. Esta propuesta deberá actualizarse con el paso del tiempo, con el fin de incluir algún cambio favorable para el proceso, debiendo ser aprobada y revisada por los responsables y analistas pertinentes de Talento Humano. A continuación, se muestra, de manera gráfica, los pasos o procedimientos concretos propuestos para efectuar la selección del personal orientado a las competencias:

Ilustración 3. Proceso de implementación de la selección del personal



Fuente: Elaboración propia

9. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS. PROPUESTA DE SOLUCIÓN DEL PROBLEMA IDENTIFICADO

El presente estudio se sustentó sobre la base de una amplia revisión bibliográfica en medios digitales e impresos, con el propósito de buscar acerca de las principales contribuciones científicas sobre la temática abordada, lo cual ayudó a conformar la base teórica de la investigación y a la comprensión de la situación problemática en particular.

La revisión documental y bibliográfica arrojó fundamentalmente que el proceso de selección de personal constituye una actividad particular de la dirección de recursos humanos, cuyo propósito es el escogimiento de los mejores candidatos para un puesto determinado, considerando su capacidad y potencial. Al seleccionar al personal de acuerdo a sus competencias se está trabajando en un enfoque moderno y necesario para optimizar tanto el proceso de selección como el personal que ingresa a las organizaciones.

Para la implementación del cuestionario de competencias – Enfoque 360° se efectuaron las 157 preguntas estructuradas a los colaboradores, directivos y enfermeras seleccionadas, con el propósito de identificar aquellas competencias que son mayormente demandadas para el cargo.

Según el cuestionario aplicado, los participantes consideraron una serie de competencias relevantes para el perfil del profesional de enfermería, entre las cuales dieron mayor importancia al autocontrol, la flexibilidad, la identificación con la institución, el trabajo en equipo, la integridad, la comunicación interpersonal, el pensamiento conceptual y la preocupación por el orden y la calidad. Esto denota que otorgan un peso importante a las competencias relacionadas con la inteligencia emocional, imprescindibles para el trabajo en equipo y el desenvolvimiento de la profesión. El profesional ha de tener conocimiento suficiente de la labor que realiza, pero también debe poseer competencias sociales como habilidad estratégica, debe establecer positivamente relaciones con los demás compañeros y con pacientes y familias, por lo que además se hacen necesarias las competencias personales.

Por otra parte, al evaluar las percepciones sobre las competencias, las opiniones más favorables fueron las de los directivos. De igual modo, al participar en la evaluación de sí mismos y de otros profesionales, contribuyó a la reflexión sobre el desempeño propio y de los demás, por lo que se obtuvieron criterios favorables sobre la utilidad y el impacto de una evaluación de este tipo. Los participantes consideran que es relevante el valor del proceso de 360 grados para los líderes organizacionales, para los equipos y para la entidad en sentido general.

Las respuestas al cuestionario de evaluación 360 orientaron, además, a la necesidad de ganar en competencias interpersonales a partir del logro de cambios organizacionales, en aras de impactar positivamente en el equipo e individuos con los que se interactúa. Del 69% de los criterios emitidos por los directivos, el 38% estuvieron concentrados en la importancia que debe otorgársele a las competencias interpersonales.

En el caso del perfil para el puesto de enfermera de desempeño promedio y superior, así como el del candidato, se recolectó la información arrojada por el cuestionario 360, la obtenida después de realizar la entrevista de incidentes críticos, la resultante del panel de expertos y luego de determinar las principales competencias a las que mayor importancia le otorgan los encuestados. Para la clasificación se los resultados se tuvieron en cuenta cinco aspectos fundamentales, tal como se muestra en las siguientes tablas. Para ello, se propuso una calificación de entre 0 y 5 para los niveles en que se valoran las competencias requeridas para el puesto y las que tiene actualmente el candidato. Si se otorgaba la calificación de 0-1, su significado es que no alcanza el nivel mínimo requerido; para el otorgamiento de la calificación de 2 alcanza el nivel mínimo requerido; 3- 5 alcanza o supera el nivel óptimo requerido. La siguiente tabla muestra los resultados para el perfil de enfermera superior. Recolección de la información del panel de expertos.

Los indicadores establecidos para la evaluación fueron considerados importantes para esta propuesta dado que los mismos han de permitir a la dirección del área de enfermería la planificación de actividades, métodos y objetivos; orientarse mejor durante el proceso de medición; determinar mecanismos de recursos humanos que favorezcan la identificación, adquisición y mejoramiento de las competencias del personal; identificar la existencia de problemáticas en el equipo y en el desempeño del mismo y corregir las deficiencias encontradas. Los indicadores propuestos en este estudio contemplan una serie de criterios de medida que han de ser útiles al evaluar el progreso y actuación de los colaboradores y directivos. Así, se hace necesario que dicha evaluación se realice de manera periódica con el fin de determinar qué aspectos están siendo desempeñados óptimamente y cuáles necesitan ser corregidos.

Por otra parte, el esquema propuesto como proceso de selección del personal en el área de enfermería de Hospital Básico Lenin Mosquera contempla una serie

de pasos a implementar que otorgan calidad y permiten la consideración de aspectos imprescindibles para desarrollar una buena selección, lo cual brinda una solución a la problemática del estudio.

Téngase en cuenta que el reclutamiento y selección por competencias es punto clave inicial para el desarrollo de una gestión más moderna y eficaz. Las llamadas “competencias blandas” se han convertido en la actualidad en un aspecto clave de éxito de las organizaciones, implicando la capacidad de adaptación de las personas a los nuevos entornos. De igual modo estas implican la presencia de destrezas para el trabajo eficiente, algunas de las cuales pueden ser destrezas generales de grupo y otras estar presentes solo en algunos individuos. Estas últimas son las que se necesitan multiplicar y alimentar en los demás miembros del equipo.

Por las razones anteriores también se hace imprescindible la definición óptima de los perfiles de puestos, así como el esquema del proceso más idóneo para la selección del personal con las condiciones más óptimas para integrar el servicio, y esto implica una alta responsabilidad de los encargados de recursos humanos, los cuales deben comprender la importancia del desarrollo eficaz de este proceso y reconocer quiénes establecen imprimen la diferencia.

9. Protocolo metodológico para el objetivo específico 4. Definir el plan de implantación de esta metodología.

Actividades	2021		2022			
	NOV	DIC	ENER	FEB	MAR	ABR
Continuación de la revisión bibliográfica						
Diseño e implementación de intervenciones						
Aplicación de los instrumentos para definir el perfil						
Panel de Expertos						
Cuestionario de competencias 360						
Entrevista de Incidentes críticos						
Definir los perfiles						
Comunicar al equipo de Recursos Humanos						
Capacitación de la metodología						
Entrenamiento de la metodología						
Aplicación de la metodología- implantación						
Evaluación de la metodología						
Monitoreo de la Estrategia						
Evaluación final de los resultados						

10. CONCLUSIONES

A partir de la aplicación del protocolo metodológico 1, fueron utilizados el panel de expertos, la entrevista de incidentes críticos y el cuestionario 360 como instrumentos para la establecer el perfil basado en competencias para el puesto de enfermeras del Hospital. Por una parte, el panel de expertos se conformó por especialistas de las áreas de talento humano y enfermería (director médico, enfermera y jefe de área). El propósito del panel fue validar la propuesta del estudio, evaluar y determinar las competencias fundamentales para el perfil del puesto estudiado. Como resultado se obtuvo la validación y criterio positivo sobre la propuesta. Las competencias mayormente valoradas fueron la identificación con la entidad, la iniciativa, la comunicación interpersonal, el trabajo en equipo, el liderazgo, autocontrol y la orientación al logro, todas las cuales consideran deben incluirse en el perfil de este puesto.

Por otra parte, al aplicar el cuestionario 360, fueron escogidos los evaluadores participantes (dos jefes de área, un supervisor, dos enfermeras y tres colaterales). Este cuestionario contempló de 157 preguntas. Para el análisis de las respuestas se establecieron las escalas de medición pertinentes, quedando determinadas las principales competencias para el puesto de enfermera mediante la autoevaluación y la evaluación de los colaboradores. Por último, se efectuó la entrevista sobre incidentes críticos, a partir de la cual también fueron determinadas las competencias que preveían de existir situaciones específicas, teniendo en cuenta el modo en que los participantes enfrentarían tales hechos.

Las conclusiones concernientes al protocolo metodológico 2 permiten manifestar que el desempeño profesional óptimo; la satisfacción de los pacientes y familia; la implicación familiar; el cumplimiento de objetivos asistenciales; el impacto en los servicios; y la satisfacción y formación general son los indicadores definidos que tendrán mayor impacto al seleccionar los recursos humanos para el perfil del puesto de enfermeras estudiado.

Relacionada al protocolo metodológico 3, se concluye que fue diseñado el proceso a seguir para la selección por competencias del personal de enfermería del Hospital, para el cual fue propuesta una serie de pasos como la descripción, revisión y actualización de los puestos; el establecimiento de políticas e instructivos para describir los cargos y para el reclutamiento; la realización de las evaluaciones pertinentes al proceso; el desarrollo de entrevistas, entre otros, todos los cuales deben estar orientados primordialmente a las competencias.

Sobre el protocolo metodológico 4 se concluye que fue establecido un plan para la implementación de esta metodología, donde se propusieron una serie de fechas para cada una de las actividades señaladas, previstas entre el mes de noviembre del año 2021 hasta el mes de abril del 2022, con el fin de cumplimentar debidamente la metodología propuesta y que esto, a su vez, arroje los resultados esperados, optimizando el proceso de selección de competencias para el puesto de enfermera del Hospital, basado en una selección por competencias.

11. RECOMENDACIONES

Una vez realizado el análisis de resultados y diseñados los pasos que conforman el plan o proceso de selección del personal de enfermería del Hospital Básico Lenin Mosquera, se sugiere lo siguiente:

Relacionadas al protocolo metodológico 1, se recomienda que la dirección del departamento de Recursos Humanos implemente cada cierto periodo de tiempo (puede ser anualmente) el modelo 360 como modelo guía para evaluar las competencias idóneas para el puesto de enfermera del área. De igual manera, sería importante capacitar y potencializar al personal del área de Recursos Humanos para ejecutar adecuadamente este instrumento de evaluación.

Concerniente al protocolo metodológico 2, se recomienda revisar y actualizar con sistematicidad y periodicidad los indicadores considerados para seleccionar al personal de acuerdo a las competencias, los mismos que servirán para medir su desempeño.

En lo que respecta al protocolo metodológico 3 se recomienda que el proceso a seguir para la selección por competencias del personal de enfermería del Hospital sea analizado anualmente por especialistas en el área, capaces de elaborar nuevas líneas estratégicas y de mejora continua que favorezcan institucionalmente.

Por último, se recomienda, en función del protocolo metodológico 4, que se controle y monitoree debidamente el cumplimiento del plan para la implementación de esta metodología, sus fechas de ejecución, responsables, con el fin de optimizar el proceso de selección de competencias para el puesto de enfermera del Hospital y corregir, en caso necesario, las fallas durante el plazo establecido para su consumación.

Estas recomendaciones están encaminadas a aprovechar la oportunidad de mejora, dar el correcto seguimiento, enriquecer el proceso y redireccionar el mismo, concibiéndolo como una nueva alternativa de solución que contribuya a la mejora continua.

12. REFERENCIAS

PlanB Talent Management. (2020). *¿Cuáles son los beneficios de la selección por competencias?* Obtenido de <http://planbtalent.com/cuales-son-los-beneficios-de-la-seleccion-por-competencias/>

Arias, F. (2006, p. 24). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica*. Caracas: Episteme.

Babu, K. C., & Florah, O. M. (2021). A Critical Review of Literature on Employment Selection Tests. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 9(3), 451-469. doi:10.4236/jhrss.2021.93029.

- Blasco, J., & Pérez, J. (2007). *Metodologías de investigación en las ciencias sociales*. Alicante: Ciudad Universitaria.
- Boyatzis, R. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5-11. doi:10.1108/02621710810840730
- Brezo, P. (2020). Effective Employee Selection Methods To Start Using Today. *Harver*, 1-10. Obtenido de <https://harver.com/blog/employee-selection-methods/>
- Campos, C. G., & Lule, M. N. (2012). La observación, un método para el estudio de la realidad. *Xihmai*, 13(7), 45-60. Obtenido de Dialnet-LaObservacionUnMetodoParaEIEstudioDeLaRealidad-3979972.pdf
- Casallas, D. (2016). Evaluación de desempeño 360 para alcanzar el éxito profesional del recurso humano en las empresas. Bogotá, D.C.: Universidad Militar Nueva Granada.
- Castillero, O. (2017). *Psicología y Mente* . Obtenido de <https://psicologiymente.net/organizaciones/entrevista-incidentes-criticos>
- Chockalingam, V., & Ones, D. S. (2018). Non-test methods and techniques used in employee selection. *Work, and Organizational Psycholog*, 1-29. doi:10.4135/9781473914940.n16
- Cook, M. (2016). *Personnel Selection*. John Wiley & Sons, Incorporated.

European Union . (2020). *European Union* . Obtenido de European Union : https://europa.eu/capacity4dev/evaluation_guidelines/wiki/panel-de-expertos

Evalart. (18 de octubre de 2018). *Técnicas de selección de personal*. Obtenido de <https://evalart.com/en/blog/tecnicas-de-seleccion-de-personal/>

Gan, F., & Triginé, J. (2012). *Instrumentos de Gestión y Desarrollo de las personas en las Organizaciones*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Hay Group. (2008). *Gestión Integral de Recursos Humanos: Modelo de gestión por competencias*. Obtenido de <http://forumgarrotxa.com/pdf/2008-12-04-gestio-de-competencies.pdf>

Hay/McBer. (1999). *Diccionario de Competencias Hay/McBer*. Quito: McBer.

hr-guide. (2015). *Personnel Selection: Methods: Interviews*. Obtenido de https://hr-guide.com/Selection/Methods_Interviews.htm

Hurtado de Barrera, J. (2000). *Metodología de la investigación Holística*. Caracas: Fundación Sypal.

Jepngetich, H., Japheth, K., Nyamwange, C., & Baliddawa, J. (2019). Environmental Health Graduates' Work Skills Competencies: Perspectives from the Employers and the Graduates. *Health, 11(2)*, 182-194. doi:doi: 10.4236/health.2019.112016.

Liu, H.-Y., Chun-Yen, C., & Su-Ching, K. V. (2019). The relationship of personal competencies, social adaptation, and job adaptation on job satisfaction.

Nurse Education Today, 1-40. doi:19),
<https://doi.org/10.1016/j.nedt.2019.08.017>

Lora, H., Castilla, S., & Góez, M. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. *Revista Empresa y Sociedad*, 15(1).

McClelland, D. C. (1973). Testing for Competence Rather Than for "Intelligence". *AMERICAN PSYCHOLOGIST*, 1-14. Obtenido de https://pdfs.semanticscholar.org/d3d2/8b654e5411cb021a7a0f3995a4ac2b85dd08.pdf?_ga=2.31090687.1321622548.1635172259-2057236157.1628877629

Mendoza, M. M. (2012). *Diseño de un plan de mejoramiento administrativo, financiero y de servicios del centro medico Lenin Mosquera*. Quito: Universidad Politécnica Salesiana.

Pérez Perales, M. (2014). Selección de personal por competencias en las empresas de servicios. *Aglala*, 5(1), 107-125.

Qualtrics. (2017). *360 Sample Questions and Competencies*. Obtenido de <https://www.qualtrics.com/support/wp-content/uploads/2017/12/360-Best-Practices.pdf>

Ronquillo, T. L., Cabrera, G. C., & Barberán, C. J. (2019). Competencias profesionales: desafíos en el proceso de formación profesional. *Opuntia Brava*, 11(1), 1-12. Obtenido de <http://opuntiabrava.ult.edu.cu/index.php/opuntiabrava/article/view/653>

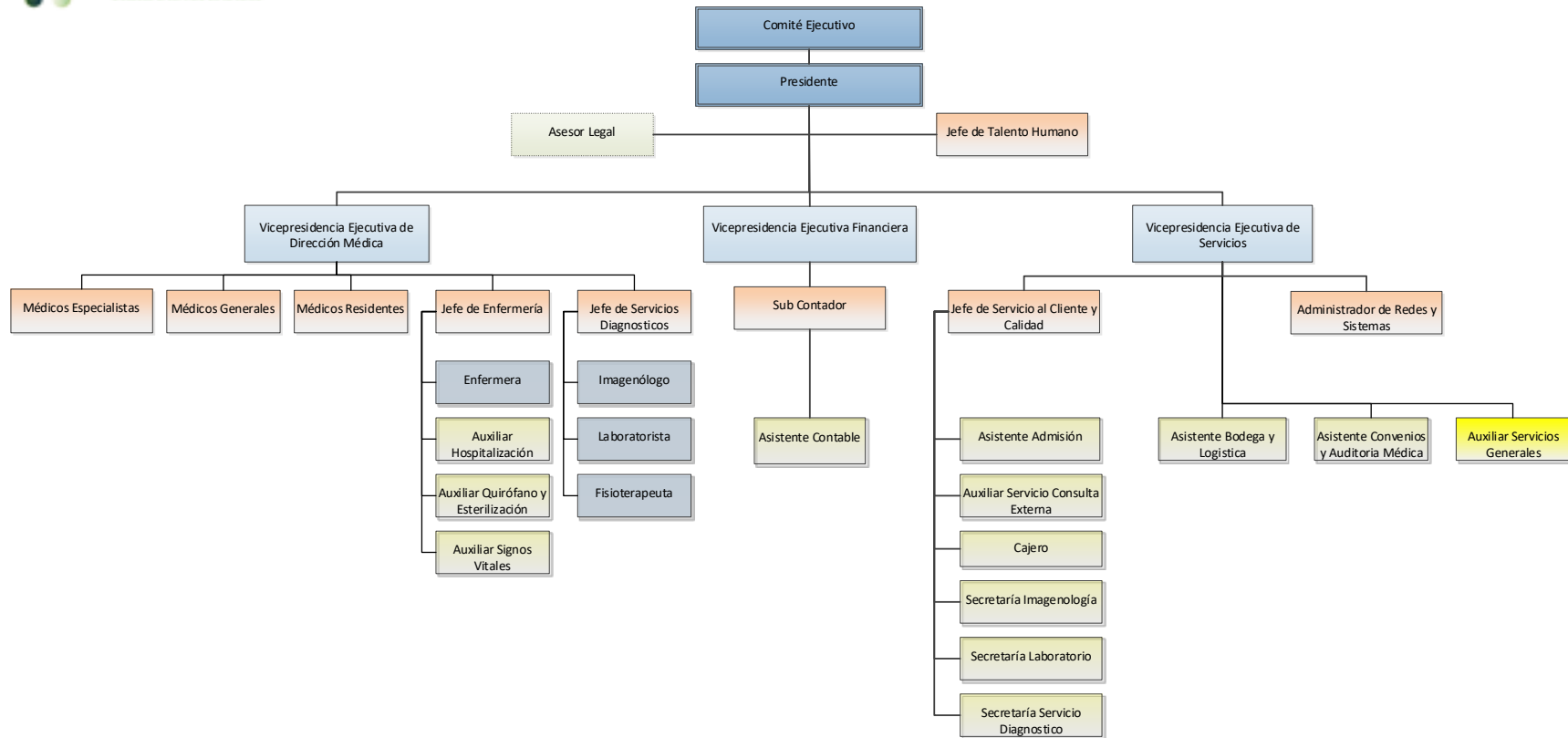
- Spencer, J. L., & Spencer, S. M. (2005). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. London: John Wiley & Sons.
- Suresh, K., & Sreeramana, A. (2019). Competency Assessment and Grading in Higher Education. *Higher Education System*, 1-10. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/339054136_Competency_Assessment_and_Grading_in_Higher_Education
- Teslenko, I. B. (2019). New trends in the selection and selection of personnel in digitalization. *SCIENTIFIC DEVELOPMENT TRENDS AND EDUCATION*, 172-185. doi:doi:10.18411/lj-04-2019-172
- Universidad ESAN. (22 de noviembre de 2016). *El assessment center: una herramienta para evaluar competencias*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/11/el-assessment-center-una-herramienta-para-evaluar-competencias/>
- Varsha, N. (2020). Performance Management System-An Integrated approach towards Organizational Success. *IJRAR*, 7(1), 1-7. Obtenido de <https://www.ijrar.org/papers/IJRAR2001383.pdf>

13. ANEXOS

Anexo 1. Organigrama estructural del Hospital Lenin Mosquera



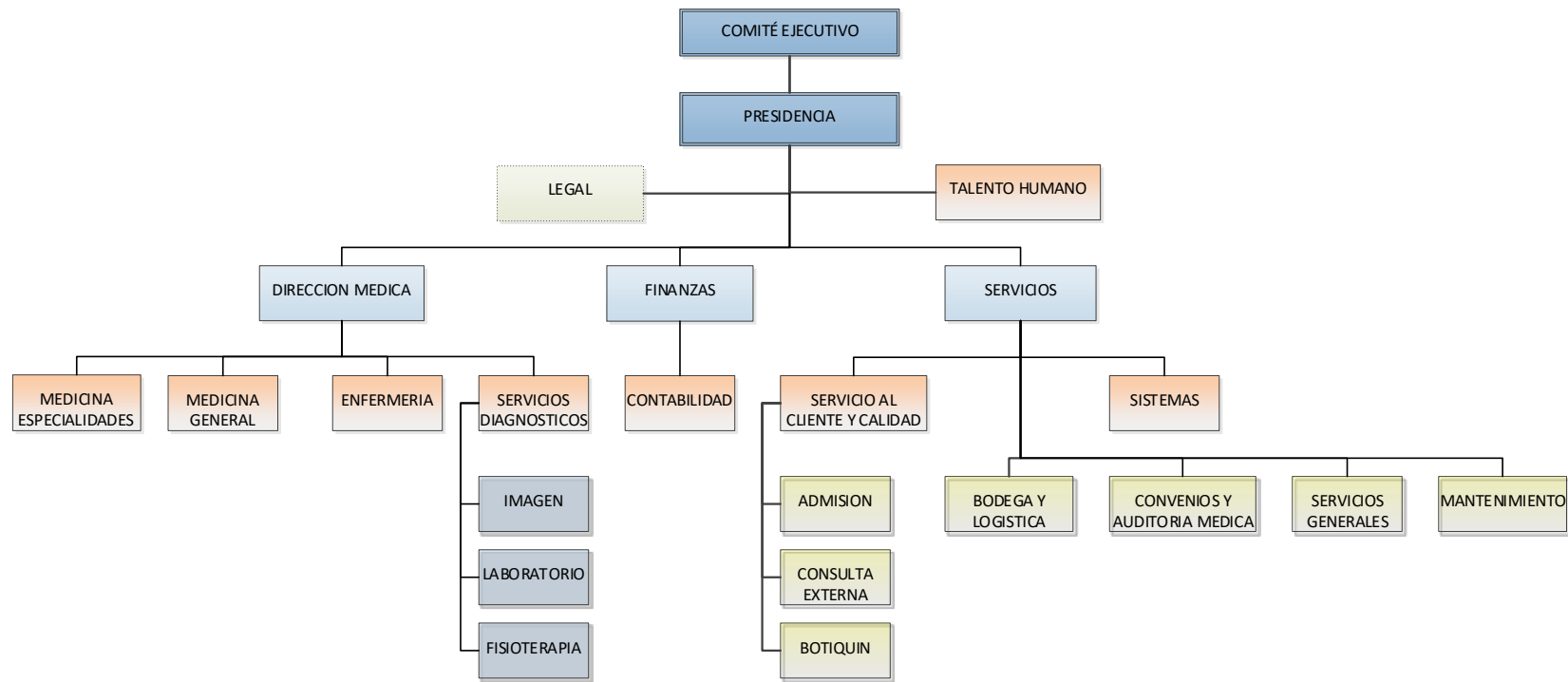
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL
FUNDACION PARA ATENCION MEDICA POPULAR LENIN MOSQUERA



Anexo 2. Organigrama funcional del Hospital Lenin Mosquera



ORGANIGRAMA FUNCIONAL
FUNDACION PARA ATENCION MEDICA POPULAR LENIN MOSQUERA



Anexo 3. Estructuración del panel de expertos según la metodología Delphi

Elaboración de Formato para la realización del panel de expertos, considerando los siguientes aspectos:	
<p>Evaluación de la Empresa: Objetivos y factores clave de éxito. Evaluación del puesto: Contenido, criterios de desempeño, factores clave de éxito y probables dificultades. Evaluación de las características requeridas del puesto. Ejemplos de lo que hacen los ocupantes con desempeño superior. Contraste de conclusiones.</p>	
Selección de expertos a participar en la implementación del perfil de competencias.	
Convocatoria de Expertos a la sesión para el levantamiento de perfil de competencias.	
Entrega de material bibliográfico, Diccionario de Competencias Hay/McBer 1999, para el análisis de cada competencia.	
Evaluación de resultados obtenidos del panel de Expertos.	
Paso 1	<p>Selección y convocatoria de expertos: El comité de expertos esta conformado por profesionales de la salud con más de 10 años de experiencia laboral en el nivel primario de salud. Se definen como expertos en la sesión de trabajo: 1 Doctor, 3 Enfermeras 1 ingeniero en Talento Humano.</p>
Paso 2	<p>Explicar el objetivo de la sesión a los panelistas: Esta reunión con los expertos permitirá a través del análisis de las funciones de la enfermera, establecer tareas, conocimientos, responsabilidades, habilidades que se requieren del profesional para un desempeño adecuado. así mismo los resultados permitirán identificar y seleccionar las competencias conductuales que el profesional requiere para definir el perfil de competencias para el cargo de la enfermera en el área de hospitalización.</p>

Anexo 4. Conocimientos, responsabilidades y habilidades que debe tener una enfermera para su puesto en el área de hospitalización

Conocimientos técnicos	
1	Registros en la Historia clínica.
2	Recepción del paciente.
3	Lavado de manos.
4	Administración de medicamentos por vía oral, Intramuscular, intravenoso, intradérmico, subcutáneo. Entre otras
5	Mecánica corporal.
6	Realización de electrocardiogramas.
7	Canalización de vías venosas periféricas.
8	Extracción de muestras sanguíneas venosas punción directa.
9	Examen físico general, por aparato y sistemas.
10	Aplicación de calor y frío.
11	Desinfección concurrente y terminal.
12	Realizar los diferentes tendidos de cama.
13	Traslado del paciente
14	Realización de la higiene corporal del paciente encamado.
15	Medición de constantes vitales.
16	Posiciones anatómicas
17	Registro y control de ingresos y egresos de líquidos en el organismo.
18	Baño del recién nacido
Responsabilidades	
1	Cuidar la salud del paciente en forma personalizada, integral y continúa respetando sus valores y creencias.
2	Cumplir los principios de asepsia, antisepsia normas de bioseguridad según los contextos del desempeño.
3	Registrar en la historia clínica toda la información disponible sobre los problemas identificados en el paciente y familia.

4	Realizar acciones encaminadas a mantener la vigilancia en la salud y control de enfermedades.
5	Identificar signos y síntomas de emergencia quirúrgica, complicaciones.
6	Identificar reacciones adversas los fármacos y otras sustancias.
Habilidades	
1	Comunicación
2	Respuesta rápida
3	Pensamiento crítico
4	Empatía
5	Orden y organización
6	Fuerza física y mental
7	Estabilidad emocional
8	Resolución de problemas
10	Respeto

