



FACULTAD DE POSGRADOS

“DISEÑO DE UN MODELO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL ÁREA DE TERAPIA INTENSIVA DE LA CLÍNICA NOVACLÍNICA, DURANTE EL AÑO 2017”.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos para optar por el título de Especialista en Administración de Instituciones de Salud.

Profesora Guía
Mg. Susana Larrea Cabrera

Autor
Ricardo Paúl Sandoval Pazmiño

Año
2017

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

Susana Janneth Larrea Cabrera
Magíster en Gestión Empresarial
C.I. 1709576597

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

Declaro haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

Lidia Margarita Romo Pico
Magíster en Economía
C.C. 1703714087

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

.....
Ricardo Paúl Sandoval Pazmiño

CI: 171604018-1

AGRADECIMIENTO

Gratificación especial a mis tutores, destreza que no todos la pueden generar: paciencia, dedicación, aliento, inculcaron en mi conocimientos difíciles pero por sus dones, los asimilé de la manera más fácil.

Agradecimiento especial, a todo el personal que conforma la Universidad de las Américas, ya que ellos supieron gestionar en todo ámbito para poder realizarme como alumno de la especialización.

Gracias a Susana Janeth Larrea Cabrera, por su constancia y apoyo en la elaboración de este trabajo de investigación, gracias al Director de la Especialización, que supo entender y disponer para la realización de la tesina.

AGRADECIMIENTO

Gracias al establecimiento de salud NOVACLINICA SA. Que se ofrecieron y brindaron facilidades para realizar esta tesina, a todo el personal de salud y personal administrativo de dicha casa de salud, que permitieron ser entrevistados, sin ellos no hubiera sido posible la misma.

En forma global gracias a todas aquellas personas que participaron directa e indirectamente en esta aventura más gratificante de la tesina.

DEDICATORIA

Esta tesina se la dedico a mis padres, quienes con sus exigencias y sus conocimientos supieron guiarme a seguir adelante y superarme; a pesar de múltiples problemas, me enseñaron que las adversidades que nos da la vida no hay que evitarlas, más bien afrontarlas con valentía y no flaquear ante ellas.

Además a mi hijo, ya que gracias a él, soy quien soy en el presente; a pesar de su corta edad supo manifestar consejos valaderos, me dio todo su apoyo y comprensión; existieron instantes difíciles pero que con su amor me ayudó para estudiar cada día más y mejor; de esa manera conseguir, este mi objetivo.

“El verdadero amor. El amor más puro y noble que puede existir

RESUMEN

Este trabajo de investigación se enfoca a “Diseñar un Modelo de Selección por Competencias para el área de terapia intensiva de Novaclínica, con el propósito de lograr la gestión integral de atención óptima para el cliente interno; para de esta manera solucionar malas decisiones de contratación de personal médico en el área de terapia intensiva. Los métodos de investigación que se utilizaron son el documental al momento de revisar archivos del departamento de recursos humanos, analítico cuando se analizó la documentación recopilada, sintético al unir en un solo criterio, inductivo cuando va de lo particular a lo general y deductivo cuando va de lo general a lo particular. Los resultados alcanzados es el diseño de un Modelo de Selección por Competencias para el área de terapia intensiva de la Clínica Novaclínica, lo que contribuirá a una selección de personal médico en una forma técnica y objetiva.

Palabras claves: modelo, selección, competencias, terapia intensiva, Novaclínica.

ABSTRACT

This research work focuses on "Designing a Competency Selection Model for the Novaclínica Intensive Care Area, in order to achieve the integral management of optimal care for the internal client; In order to solve bad decisions of hiring medical personnel in the area of intensive care. The research methods that were used are the documentary at the moment of reviewing files of the human resources department, analytical when we analyzed the documentation compiled, synthetic to the unidlo in a single criterion, inductive when going from the particular to the general and deductive when it goes From the general to the particular. The results achieved are the design of a Competency Selection Model for the intensive care area of the Novaclinic Clinic, which will contribute to a selection of medical personnel in a technical and objective manner.

Key words: model, selection, competencies, intensive therapy, Novaclinic.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1. CAPÍTULO I PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA O SITUACIÓN A INVESTIGAR.....	3
1.1 Antecedentes que permiten comprender el tema.....	3
1.1.1 Reseña histórica.....	3
1.1.2 Infraestructura física de Novaclínica	4
1.1.3 Área de Terapia Intensiva.....	6
1.1.4 Análisis FODA de la Unidad de Terapia Intensiva de Novaclínica S.A.	7
1.2 Razones por las cuales se escogió el tema	8
1.3 Planteamiento del problema o situación a investigar.....	9
1.4 Pertinencia del tema a desarrollar.....	10
1.5 Metodología que se propone para la realización de la tesina.....	11
1.5.1 Diseño de la investigación	11
1.5.2 Métodos de investigación	11
1.5.3 Técnicas de investigación.....	12
1.5.4 Fuentes de recolección de datos	12
1.5.5 Población y tamaño de la muestra.....	12
1.5.5.1 Población	12
1.5.5.2 Tamaño de la muestra	13
1.6 Resultados esperados.....	13
1.7 Conclusiones del capítulo.....	13
2. CAPÍTULO II. REVISIÓN DE LA LITERATURA ACÁDEMICA DEL ÁREA.....	15
2.1 Estudios similares que se hayan diseñado, analizado y/o puesto en práctica previamente.....	15

2.1.1	El área de recursos humanos	15
2.1.2	Proceso de reclutamiento y selección	15
2.1.2.1	Entrevista preliminar	16
2.1.2.2	Solicitud de empleo.....	16
2.1.2.3	Pruebas y exámenes de selección	18
2.1.2.4	La entrevista definitiva	18
2.1.2.5	Examen médico	19
2.1.2.6	Análisis y decisión final	19
2.2	Revisión de la literatura académica y profesional pertinente	19
2.2.1	La gestión por competencias.....	19
2.2.2	Los tres modelos de gestión por competencias.....	20
2.2.3	La gestión por competencias como integradora de los sistemas de gestión de recursos humanos.....	22
2.2.4	Los recursos humanos como clave para la ventaja competitiva ...	23
2.3	Hallazgo de la revisión de la literatura académica	24
2.4	Conclusiones del capítulo.....	30
3.	CAPÍTULO III.DISEÑO DE UN MODELO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL ÁREA DE TERAPIA INTENSIVA DE LA CLÍNICA NOVACLÍNICA.....	31
3.1	Modelo de selección por competencias	31
3.1.1	Novaclínica S.A.	31
3.1.2	Direccionamiento estratégico.....	33
3.1.2.1	Misión	33
3.1.2.2	Visión	33
3.1.2.3	Valores corporativos	33
3.2	Estructura organizacional de Novaclínica S.A.....	34
3.3	Competencias del área de terapia intensiva.....	36
3.4.	Nivel de competencias.....	37

3.5	Descripción y análisis de puestos	39
3.6	Perfil por competencias del personal médico de terapia intensiva	40
3.7	Modelo del proceso reclutamiento y selección del personal por competencias en el área de terapia intensiva.....	44
3.8	Evaluación del desempeño por competencias basado en los perfiles deseados.....	48
3.9	Conclusiones	49
4.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	50
4.1	Conclusiones.....	50
4.2	Recomendaciones.....	51
	REFERENCIAS	53
	ANEXOS	55

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Análisis FODA	7
Tabla 2: Valoración del puntaje	25
Tabla 3: Formato de evaluación definitiva	29
Tabla 4: Nivel 1 (básico).....	38
Tabla 5: Nivel 2 (Medio)	38
Tabla 6: Nivel 3 (Alto).....	39
Tabla 7: Nivel 4 (experto)	39
Tabla 8: Perfil por competencias (Nivel 1).....	40
Tabla 9: Perfil por competencias (Nivel 2).....	41
Tabla 10: Perfil por competencias (Nivel 3).....	42
Tabla 11: Perfil por competencias (Nivel 4).....	43
Tabla 12: Procedimientos de reclutamiento y selección.....	44
Tabla 13: Evaluación del desempeño por competencias	48

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Unidad de cuidados intensivos.....	7
Figura 2: El proceso de selección como una consecuencia de pasos	16
Figura 3: Solicitud de empleo	17
Figura 4: Gestión por competencias como integradora de los sistemas de gestión de recursos humanos	22
Figura 5: Test de aptitudes diferenciales DAT (Forma T).....	26
Figura 6: Test de Rorschach	27
Figura 7: Matriz de evaluación del Test de Aptitudes Diferenciales DAT	28
Figura 8: Instalaciones de Novaclínica S.A.	31
Figura 9: Modelo de selección por competencias para el área de terapia intensiva de Novaclínica S.A.	32
Figura 10: Organigrama estructural de Novaclínica S.A.	35
Figura 11: Flujograma del modelo de selección por competencias.....	46
Figura 12: Flujograma del modelo de selección por competencias.....	47

INTRODUCCIÓN

El área de terapia intensiva, es reconocida como medicina asistencial a partir de 1970, se desarrolló más con el advenimiento de medios tecnológicos de control de las funciones de cada órgano del cuerpo humano, que hoy se llaman soportes vitales. Esta red de seguridad vital es aplicable al paciente crítico definido como “aquel que, aunque con riesgo de muerte real o potencial, padece un estado clínico probablemente transitorio y casi seguramente de evolución reversible” (Intramed, 2014).

En este contexto, de medios tecnológicos de soporte vital, se requiere de personal médico altamente calificado en cuidados intensivos; tanto así que la cantidad de personal médico se calcula según el número de camas, el número de turnos por día, la tasa de ocupación deseada, los recursos humanos extra para feriados, vacaciones y partes de enfermo, el número de días que cada profesional trabaja por semana y el nivel de atención y también en función del volumen de trabajo clínico, de investigación y de enseñanza. En razón que los turnos de trabajo prolongados impactan negativamente sobre la seguridad de los pacientes y del personal médico que ahí labora.

Por lo tanto, se requiere de un proceso de selección por competencias para seleccionar al personal médico (médicos, enfermeras, auxiliares, nutricionistas, terapias de lenguaje, etc.), para el área de terapia intensiva de Novaclínica S.A. por lo expuesto se requiere de un proceso de selección que permita analizar y evaluar los conocimientos, habilidades y destrezas que demanda esta área crítica de Novaclínica S.A. que contribuya a disminuir la tasa de rotación y absentismo laboral así como deficientes procesos de selección que han resultado fallidos en los últimos años y han afectado el desenvolvimiento de esta área estratégica de terapia intensiva.

OBJETIVOS

Objetivo general

Diseñar un Modelo de Selección por Competencias para el área de terapia intensiva de Novaclínica, con el propósito de lograr la gestión integral de atención óptima para el cliente interno.

Objetivos específicos

Investigar el marco teórico – conceptual del enfoque por competencias en el proceso de selección del recurso humano.

Efectuar un diagnóstico situacional sobre el proceso de selección actual del área de recursos humanos para el área de terapia intensiva.

Definir el marco metodológico a través de una investigación de campo al personal que labora en el área de terapia intensiva que sirva para elaborar perfiles en base a competencias laborales.

Plantear el Modelo de Selección por Competencias para el área de terapia intensiva de Novaclínica.

1. CAPÍTULO I PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA O SITUACIÓN A INVESTIGAR

1.1 Antecedentes que permiten comprender el tema

1.1.1 Reseña histórica

El origen de la Novaclínica S.A. se remonta a 1957, “cuando un grupo de médicos jóvenes como: Arturo Terán, radiólogo; Alfonso Cruz, cirujano; Guillermo Acosta, cirujano y Augusto Bonilla, traumatólogo, deseosos de proporcionar a la ciudadanía un lugar que brinde las mejores prestaciones en salud, se unieron para constituir Novaclínica, que empezó a funcionar en la calle Asunción y Juan Larrea, en el centro de Quito” (El Comercio 2016)

Se trataba de una casa que fue adecuada para recibir a los pacientes en las especialidades de cirugía, medicina interna, ginecobstetricia, traumatología y radiología mientras se empezaba con la construcción de un nuevo edificio. La aceptación de la ciudadanía fue inmediata, en gran parte, por el prestigio de los médicos que eran profesionales altamente calificados. Por aquella época la medicina privada se desarrollaba en casas familiares, debidamente adecuadas, para la asistencia del servicio a los pacientes.

En el año 1959, se inauguraron las nuevas instalaciones, una de las primeras construcciones técnicas de una clínica particular, en la Veintimilla y 10 de Agosto. En ese entonces la clínica contaba con 40 camas, dos quirófanos modernos para la época, una sala de partos y los servicios adyacentes con los consultorios médicos y el área de emergencia.

Desde el año 1959 hasta el año 1988, por Novaclínica pasaron grande expertos y especialistas médicos del país como: “Ernesto Gandará, cirujano; Marcelo Moreano, cardiologo; Jorge Córdova y Alberto Monge ginecobstetras; César Benitez y César Benitez Jr, especialistas en cirugía; Humberto Ramos y

Ramiro Dueñas en el área de traumatología, guiados por Augusto Bonilla; Hugo Merino profesional en cirugía otorrinolaringología y oftalmológica, Luís Granda cirujano; y finalmente Francisco Mora en el área de medicina interna. Cabe resaltar que cada uno de éstos profesionales fueron pioneros en su especialidad.

Con el paso de los años, Novaclínica S.A. sufrió un revés financiero que obligó a los accionistas a buscar la ayuda de Antonio Granda Centeno, quien compra la mayoría de las acciones” (El Comercio 2016). En el año de 1988, en el gobierno del Dr. Rodrigo Borja Cevallos, los herederos de la familia Granda Centeno deciden vender Novaclínica al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, IESS. “En aquella época el primer mandatario sufrió un accidente que comprometió su hombro que lo llevó a tratarse con el Dr. Augusto Bonilla, reconocido cirujano ortopedista y traumatólogo. En esa relación médico – paciente se frena la negociación entre el IESS y Novaclínica” (El Comercio 2016).

Fue entonces que los médicos Augusto Bonilla, Miguel Bonilla, Germán Zamora, Guillermo Acosta y Fabián León formaron una nueva sociedad para recomprar Novaclínica S.A., a los herederos Granda Centeno. Así volvió a constituirse Novaclínica S.A. que reabrió sus puertas hace 19 años, ante la presencia del entonces alcalde de Quito Jamil Mahuad.

1.1.2 Infraestructura física de Novaclínica

Los diferentes departamentos con los que cuenta Novaclínica son los siguientes:

Cirugía

- General
- Traumatología
- Neurocirugía

- Endoscopia
- Ginecología
- Urología
- Pediatría

Medicina crítica

- Emergencia
- Terapia intensiva
- Recuperación
- Ambulancias

Quirófanos

- Se cuenta con tres quirófanos, una sala de partos y una sala de endoscopia dotados con equipos, máquinas de anestesia, monitores, mesas quirúrgicas de última tecnología, lámparas cirúrgicas con luz led frías y aire acondicionado

Hospitalización

- 52 camas en sus remodeladas y modernas habitaciones tanto individuales como dobles, equipadas con Tv por cable, teléfono, sofá cama para acompañantes, aire acondicionado, paneles para suministros de oxígeno y comunicación directa con la central de enfermería. El Hospital del Día, cuenta con camas con televisión por cable.

Sala de Neonatología

- Se cuenta con 7 cunas temporizadas para cuidados intermedios y 2 para cuidados intensivos de neonatos, con monitores y respiradores neonatológicos.

Laboratorio clínico

- El laboratorio atiende las 24 horas del día, y en él se realizan todos los tipos de exámenes que requiere cualquier especialidad médica.

Nutrición

- La clínica cuenta con especialistas en Nutrición y Dietética, quienes asesoran la elaboración de los alimentos con los máximos estándares de calidad de acuerdo a los requerimientos de cada paciente, además la Nutricionista le ofrece las alternativas de menú que usted desee servirse de acuerdo a las órdenes médicas de su médico tratante.

Administrativo – Financiero

- Recursos humanos
- Contabilidad
- Tesorería
- Auditoría médica

1.1.3 Área de Terapia Intensiva

La infraestructura física que tiene el área de terapia intensiva de Novaclinica es la siguientes:

- 7 camas
- Ventiladores (marca Hamilton)
- Marca pasos temporales
- Censores de pilca
- Riñón artificial
- Monitores de última generación para la parte cardiaca, respiratoria, oxigenación, ventilación.
- Ventilador de soporte
- Personal: el grupo de enfermeras de esta área cuenta con título de especialidad en cuidados intensivos: los médicos son especialistas en una determinada especialidad en total son aproximadamente 45 servidores.



Figura 1. Unidad de cuidados intensivos
Tomado de Novaclínica (2016)

1.1.4 Análisis FODA de la Unidad de Terapia Intensiva de Novaclínica S.A.

Tabla 1
Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura y organización interna física con altos estándares de calidad en salud 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay un plan de selección por competencias
<ul style="list-style-type: none"> • Adecuada percepción de calidad del servicio de Terapia Intensiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Diferencias entre personal líder de la unidad y el área de recursos humanos para la contratación de personal de salud destinados al área de Terapia Intensiva
<ul style="list-style-type: none"> • Recurso humano de médicos tratantes con especialización y sub-especialización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Deficiente coordinación y comunicación entre los niveles de la red de salud.
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia y prestigio de la institución de salud 	<ul style="list-style-type: none"> • Insuficiente recurso humano apto para desempeño de sus funciones.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo gerencial de la dirección médica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal de salud con demandas por

	malas prácticas médicas.
<ul style="list-style-type: none"> • Proyecto de repotenciación con financiamiento para la aplicación un sistema de selección por competencias para la contratación de una persona para la unidad de Terapia Intensiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo laboral corto del personal de salud. (poca experiencia en el área de Terapia Intensiva)
<ul style="list-style-type: none"> • Mayor dialogo entre recursos humanos y líderes de las diferentes unidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poca afinidad a la unidad de Terapia Intensiva

Tomado de Novaclínica S.A.

1.2 Razones por las cuales se escogió el tema

El objetivo principal de un proceso de selección, es encontrar a la persona idónea para un cargo determinado, que cubra las expectativas del área de terapia intensiva, mostrando un desempeño eficiente, adaptabilidad al cambio y potencial para ascender sin ningún inconveniente; es por estas razones que se escogió Diseñar un Modelo de Selección por Competencias para el área de terapia intensiva de la Clínica Novaclínica.

Por tal motivo, el Modelo de Selección por Competencias no solo debe medir los conocimientos a través de pruebas de inteligencia y aptitudes, sino que deberá incluir elementos complementarios; que contribuyan a identificar lo que en realidad motiva a un individuo a tomar ciertas decisiones, determinar cómo se ve el mismo o qué rasgos lo caracterizarán, y de esta manera reducir el margen de error y acercarse más a la selección de un servidor de salud efectivo, eficiente y eficaz.

La línea base de una selección por competencias es la capacidad de describir predictores de alto desempeño y más particularmente, la capacidad de obtener de los candidatos evidencias de esos predictores, a través de las diferentes actividades de selección: “planificación; definición del perfil, atracción, reclutamiento; primera selección; entrevista por competencias (comparación de candidatos); evaluaciones específicas; negociación y oferta incorporación;

control de gestión (auditoría) y promociones internas” (Martha Alles 2016, pág 8).

“Identificar las competencias críticas que distinguen a un puesto de otro sirve para discriminar candidatos que aparentemente pueden traer calificaciones y experiencia similares, que harían pensar que cualquiera de ellos podría hacer bien el trabajo” (Adriana Rojas 2015). Es así que no se debe confundir lo que son competencias mínimas, deseables y críticas; porque el tiempo invertido no es el único costo, si el candidato no es el adecuado en el puesto, si no cuenta con la motivación necesaria afectará las relaciones interpersonales y enrarecerá el clima laboral.

1.3 Planteamiento del problema o situación a investigar

En la actualidad en Novaclínica no están seleccionando profesionales médicos con los conocimientos, habilidades, destrezas, interés y la motivación requeridos para el área de terapia intensiva; lo que repercute en la toma de decisiones equivocadas en determinados procedimientos, así como también insatisfacción en el tipo de trabajo que desearían y del clima laboral que mejor se adapte a su personalidad. Es decir las selecciones y decisiones de colocación del área de recursos humanos se está haciendo en base a “prueba y error” en los últimos años, lo que incide en la estabilidad emocional del personal de salud que labora en el área de terapia intensiva de Novaclínica.

En estos hechos, la responsabilidad de mejorar la selección recae parcialmente en el departamento de Recursos Humanos de Novaclínica. Sin embargo parte, de esa responsabilidad es del jefe del área de terapia intensiva que lo contrata sin una selección objetiva. En Novaclínica, esta labor que cumple el departamento de recursos humanos debe ser una tarea compartida, debido a su carácter estratégico del funcionamiento del área de terapia intensiva. De este modo, las decisiones de selección deben ser por competencias, reservando la tarea al departamento de recursos humanos, mediante un

modelo por competencias que según Martha Alles “permite seleccionar, evaluar y desarrollar a las personas en relación con las competencias necesarias para alcanzar la estrategia organizacional” (Martha Alles 2016, pág 13); para evaluar a los potenciales candidatos de mejor manera.

Entonces, un Modelo de Selección por Competencias permitirá al área de terapia intensiva su aplicación práctica a través de un estilo de dirección en el que prime el factor humano, en el que cada persona, empezando por los propios directivos, debe aportar sus mejores cualidades profesionales y personales al área de terapia intensiva.

1.4 Pertinencia del tema a desarrollar

La pertinencia para desarrollar un Modelo de Selección por Competencias en el área de terapia intensiva de Novaclínica, es porque la selección que realiza el departamento de recursos humanos y el Jefe Inmediato de terapia intensiva no cumple una selección técnica y objetiva originado varios problemas entre ellos inestabilidad y conflictos interpersonales. Este Modelo de Selección por Competencias contribuirá a una mejor gestión del área de recursos humanos y a una mayor eficacia organizacional a través de:

- Detectar las competencias que requiere un determinado cargo en el área de terapia intensiva para quien lo desarrolle conserve un rendimiento elevado o superior al promedio.
- Seleccionar a la persona idónea que cumpla con las competencias que el cargo requiere.
- Favorecer el desarrollo de competencias de los servidores médicos en un determinado cargo del área de terapia intensiva.
- Permitir que el recurso humano de terapia intensiva se transforme en una actitud central y de cuyo desarrollo se obtendrá una ventaja competitiva en el sector de la salud.

1.5 Metodología que se propone para la realización de la tesina

1.5.1 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación se realizará de manera exploratoria, descriptiva y explicativa: será exploratoria porque se investigaran por primera vez la selección por competencia en el área de terapia intensiva; será descriptiva porque se detallarán los hechos como se suscitan en el departamento de recursos humanos y finalmente será explicativa porque busca el porqué de los hechos, estableciendo relaciones de causa – efecto en el área de terapia intensiva.

1.5.2 Métodos de investigación

Los métodos de investigación que se utilizaran para desarrollar este trabajo son los siguientes:

- **El método analítico:** Es un proceso a través del cual se logra descomponer el Modelo de Selección por Competencias en distintas partes para comprender la esencia del mismo.
- **Método Sintético.-** Es un proceso mediante el cual se relaciona hechos aparentemente aislados de la selección de recursos humanos para el área de terapia intensiva para luego formular una teoría que permita unificar los distintos elementos del Modelo de Selección por Competencias para el área de terapia intensiva.
- **Método deductivo.-** Es aquel que parte de datos generales aceptados como verdaderos. Para deducir por medio de razonamiento lógico, varias suposiciones dirigida a diseñar un Modelo de Selección por Competencias para el área de terapia intensiva.
- **Método inductivo.-** Se da cuando de la observación de los hechos particulares se obtiene preposiciones generales. La inducción es básica para elaborar conclusiones y conceptos, generalizar leyes, principios y teorías relativas.

1.5.3 Técnicas de investigación

Las técnicas de esta investigación son los procedimientos e instrumentos que se utilizará para acceder al conocimiento.

- **Observación.-** Es aquella que lo realiza el investigador de forma espontánea, sin premeditación ni planificación, lo capta porque impresiona a sus sentidos y tiene que ver con el proceso de selección actual del departamento de recursos humanos.
- **Entrevista.-** Es una técnica mediante la cual el entrevistador de manera intencional recaba información de expertos en la Selección por Competencias, mediante una conversación o diálogo.
- **Encuesta.-** Es una técnica de recogida de datos mediante la aplicación de un cuestionario a una muestra de individuos en el área de terapia intensiva. La información se recoge utilizando preguntas que se proponen conocer variables del personal médico.

1.5.4 Fuentes de recolección de datos

- **Fuentes Primarias:** Algunos tipos de fuentes primarias que se utilizaran son: observación, entrevista a expertos, encuestas, libros, recopilación documental e internet, diarios, apuntes de investigación.
- **Fuentes Secundarias:** Algunas tipos de fuentes secundarias que se utilizarán son: INEC, MIPRO, artículos científicos, revistas especializadas, gremios, asociaciones, cámaras de comercio.

1.5.5 Población y tamaño de la muestra

1.5.5.1 Población

La población sujeta a estudio son 45 personas que laboran en el área de terapia intensiva de Novaclínica.

1.5.5.2 Tamaño de la muestra

Como en el estudio se conoce el valor de N (Población), se puede calcular el tamaño de la muestra tomando en cuenta los siguientes parámetros; sin embargo al tratarse de una muestra muy reducida no se aplicará la fórmula estadística para determinar el tamaño de la muestra; se considerará a la misma cantidad de la población como tamaño de la muestra para la investigación de campo a efectuarse posteriormente, es decir 45 personas. (Anexo 2)

1.6 Resultados esperados

Lo que se pretende lograr al dar a conocer éste, Modelo de Selección por Competencias:

- Investigar el marco teórico – conceptual del enfoque por competencias en el proceso de selección del recurso humano.
- Efectuar un diagnóstico situacional sobre el proceso de selección actual del área de recursos humanos para el área de terapia intensiva.
- Definir el marco metodológico a través de una investigación de campo al personal que labora en el área de terapia intensiva que sirva para elaborar perfiles en base a competencias laborales.
- Plantear el Modelo de Selección por Competencias para el área de terapia intensiva de Novaclínica S.A.

1.7 Conclusiones del capítulo

- Novaclínica S.A., se constituye como tal en 1957, es decir al año 2017, ésta tiene una experiencia de 60 años, con un alto prestigio de imagen y marca en la ciudad de Quito.
- El área de terapia intensiva en la actualidad no cuenta con un Modelo de Selección por Competencias que contribuya a una selección adecuada para una determinada vacante, lo que ocasiona inestabilidad, rotación, falta de motivación y conflictos interpersonales.

- Se intenta alinear las competencias específicas y genéricas demandadas por el área de terapia intensiva con las que poseen los servidores médicos, además contribuirá a integrar los objetivos de la empresa con la de los individuos, de manera que se genera un compromiso o implicación personal.
- Se trata de una mayor adaptación del servidor médico al puesto y a la cultura organizativa del área de terapia intensiva, al trabajar por competencias, tiene como consecuencia un incremento en la satisfacción y motivación del personal médico a la vez que le permite maximizar su eficiencia.
- La aplicación de un Modelo de Selección por Competencias ofrecerá un estilo de dirección en el que prime el factor humano, en el que cada persona, empezando por los propios directivos, deben aportar sus mejores cualidades profesionales y personales.
- Es Diseñar un Modelo de Selección por Competencias para el área de terapia intensiva de Novaclínica S.A., que sirva como una herramienta eficaz para la mejora de la gestión de los recursos humanos lo que implica una simplificación de gran valor en etapas de cambio o mejora organizativa del área de terapia intensiva.

2. CAPÍTULO II. REVISIÓN DE LA LITERATURA ACÁDEMICA DEL ÁREA

2.1 Estudios similares que se hayan diseñado, analizado y/o puesto en práctica previamente

2.1.1 El área de recursos humanos

La administración de recursos humanos en Novaclínica, se trata de un tema complejo considerando todos los tipos de profesionales que forman el grupo o equipo de trabajo, no por la cantidad de personas que pueden reunirse en Novaclínica sino también por los diferentes tipos de profesionales que trabajan en ella, cada uno de los cuales tiene premisas y objetivos de trabajo diferentes, debido fundamentalmente al tipo de formación que recibieron, lo que se manifiesta en su identificación frente a la institución, es debido a esta diversidad que el área de administración de recursos, deben de estar preparados para manejar adecuadamente el clima organizacional principalmente de terapia intensiva.

Otro aspecto a considerar en esta área de la administración de recursos humanos, es la complejidad de la descripción de puestos, la selección de personal y la evaluación de desempeño, se han vuelto procedimientos que no se consideran necesarios y por ignorancia de técnicas para llevarlos a cabo. Por lo tanto los únicos procesos que se efectúan en la actualidad en el área de recursos humanos de Novaclínica son el reclutamiento, selección e integración.

2.1.2 Proceso de reclutamiento y selección

El proceso de selección se inicia con la entrevista preliminar, después de la cual Novaclínica rechaza al personal poco calificado. A continuación, los aspirantes a un cargo llenan una solicitud de empleo. Después se avanza a través de una serie de pruebas de selección, una o más entrevistas y

verificaciones de antecedentes personales. El Director de Novaclínica ofrece el empleo al candidato mejor calificado, sujeto a la aprobación del examen médico.



Figura 2 El proceso de selección como una consecuencia de pasos
Tomado de Mondy y Noe (2005)

2.1.2.1 Entrevista preliminar

En esta etapa, el entrevistador realizará algunas preguntas directas; si la entrevista demuestra que el candidato no es competente, cualquier discusión adicional es una pérdida de tiempo para la empresa Novaclínica como para el aspirante al cargo.

2.1.2.2 Solicitud de empleo

Una vez que se tiene resultados de la entrevista preliminar, se solita llenar la solicitud de empleo a los candidatos seleccionados, para su posterior proceso de selección.

				
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS				
SOLICITUD DE EMPLEO				
FOTO				
IMPORTANTE: Llenar esta solicitud con letra de imprenta. Nota: en caso de ser contratado, esta formará parte de su archivo personal, por lo tanto llénela cuidadosamente, con datos		<div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 100px; margin: auto;"></div>		
Puesto solicitado:				
DATOS PERSONALES				
Apellido paterno		Apellido materno		Nombres:
Domicilio:				
Teléfono:				
Email:				
Lugar de Nacimiento:				
Día	Mes	Año	Provincia	Ciudad
EDUCACIÓN				
Nivel	Institución	Desde	Hasta	Especialidad
Secundaria				
Técnica				
Superior				
Maestría				
OTROS ESTUDIOS		Especialista	Idioma	Computación
Especificación:				
EXPERIENCIA LABORAL				
Empresa	Cargo	Desde	Hasta	Motivo de salida:
REFERENCIAS PERSONALES				
Referencia No.1				
Referencia No.2				
FIRMA:				
FECHA:				

Figura 3. Solicitud de empleo
Tomado de Diseño propio

2.1.2.3 Pruebas y exámenes de selección

Estas pruebas y exámenes de selección califican la personalidad, las capacidades y la motivación del personal médico potencial, lo que permite al Director elegir a los candidatos de acuerdo con la manera en que se adaptarán a los cargos vacantes y a la cultura Institucional. A continuación se detallan los tipos de pruebas que se toman en Novaclínica.

- Pruebas de aptitud cognitiva.- Miden la capacidad de una persona para aprender, lo mismo que para desempeñar un puesto.
- Pruebas de habilidades psicomotrices.- Miden la fuerza, la coordinación y la destreza.
- Pruebas de conocimiento del puesto.- Miden los conocimientos que tiene un candidato de los deberes del puesto que está solicitando.
- Pruebas de muestreo del trabajo.- Exigen que un solicitante desempeñe una tarea o una serie de tareas representativas del puesto.
- Pruebas de personalidad.- No han sido tan útiles como otros tipos de pruebas. Puesto que algunas pruebas de personalidad ponen el acento en la interpretación subjetiva, se necesita el servicio de un psicólogo preparado para administrarlas.

2.1.2.4 La entrevista definitiva

Una vez que se tiene los resultados de las pruebas y exámenes de selección se elegirá a los candidatos con los tres puntajes más altos, para remitirles a la entrevista definitiva. Es en este instante que los candidatos que parecen estar calificados se someten a una serie de preguntas estructuradas para determinar y evaluar al mejor perfil que se ajuste al puesto vacante, porque las apariencias pueden engañar. Esta entrevista definitiva la realiza el Director y Jefe del departamento de recursos humanos de Novaclínica.

2.1.2.5 Examen médico

El propósito básico del examen médico es determinar si el candidato seleccionado tiene la capacidad física para desempeñar su función en el área de terapia intensiva no hay que olvidarse que el área de terapia intensiva funciona día y noche es decir las 24 horas. Novaclínica tiene como política interna que si los resultados demuestran que el desempeño laboral se puede ver afectado negativamente, se rechaza al candidato seleccionado y se contrata al candidato que le sigue.

2.1.2.6 Análisis y decisión final

Se realiza una verificación de los antecedentes del candidato pre- seleccionado y se procede a su contratación entre los que continúan en el proceso de selección después de haber evaluado las calificaciones de referencias, las pruebas de selección, la investigación de antecedentes y el resultado de las entrevistas.

2.2 Revisión de la literatura académica y profesional pertinente

2.2.1 La gestión por competencias

Al iniciar este estudio es conveniente revisar el concepto de gestión por competencias, “que se entiende que es gerenciamiento de” (Universidad Técnica de Antofagasta 2011):

- Detectará las competencias que requiere un puesto de trabajo para quien lo desarrolle, mantenga un rendimiento elevado superior a la media.
- Determinará a la persona que cumpla con estas competencias.
- Favorecerá el desarrollo de competencias tendientes a mejorar aún más el desempeño superior (sobre la media), en el puesto de trabajo.

- Permitirá que el recurso humano de la organización se transforme en una aplicación central y de cuyo desarrollo se obtendrá una ventaja competitiva para la empresa.

Es decir “la gestión por competencias adquiere una gran importancia en aquellas empresas que visualizan el aprendizaje individual y colectivo como una línea estratégica para su actividad productiva” (Saracho 2011). Es una posibilidad de distinguirse en los mercados de bienes y servicios a prestar, así como también, una vía para para profesionalizar el trabajo en el área de talento humano y generar oportunidades de desarrollo personal.

La conformación de un sistema de gestión por competencias de alto impacto pasa por un proceso de decisiones que involucra a todas las áreas y personas de la organización. “La propuesta del modelo de competencias tendrá que ajustarse a la cultura descrita de la empresa. A la vez, ésta tendrá que adecuarse a los principios y mecanismos de uno o varios modelos de competencias” (Saracho 2011). El éxito de la gestión por competencias empieza “por comprender que se trata de una relación compleja que demanda selección y abstracción”.

La selección en la gestión por competencias empieza por el tipo de modelo a seguir y relacionado con ello, los estratos de la estructura a abarcar y el uso que se dará a la competencia. Otros momentos claves de selección son: “los procedimientos de implantación, la formación, y evaluación de los gestores del modelo, la incursión en los subsistemas de recursos humanos, la retroalimentación hacia los demás procesos de la organización” (Saracho 2011).

2.2.2 Los tres modelos de gestión por competencias

Existen tres modelos: “el modelo de competencias distintivas lo creó y desarrolló David McClelland, el modelo de competencias genéricas lo creó y desarrollo William Byham y el modelo funcional lo creo y desarrolló Sydney Fine” (Saracho 2011).

- El modelo de competencias distintivas, se basa en la premisa de que “las personas poseen ciertas características que les permiten desempeñarse con éxito en una empresa determinada y por consiguiente identificar dichas características permite a la organización atraer, desarrollar y retener a las personas que poseen dichas características” (Saracho 2011) que son las que permiten a la empresa obtener resultados concretos y por lo tanto garantizan mantener y mejorar el desempeño organizacional en un nivel máximo.
- El modelo de competencias genéricas, se basa en la premisa de que “existen ciertas conductas típicas que permiten a una persona desempeñarse “correctamente” en un cargo determinado y las conductas son generales no genéricas, puesto que son las mismas que permiten a individuo desempeñar correctamente un cargo similar en la empresa” (Saracho 2011). En otras palabras a un igual cargo en empresas similares, las conductas necesarias para un buen desempeño son las mismas. Este modelo se refiere a las premisas de mejores prácticas y benchmarking.
- El modelo de competencias funcional, se basa en la premisa de que “existen ciertos resultados mínimos que debe obtener una persona en un puesto determinado y estos resultados mínimos son los que deben garantizarse para que se cumpla con los estándares de productividad, calidad y seguridad requeridos para que la empresa” (Saracho 2011) pueda asegurar el cumplimiento de sus metas de producción. Es decir cada puestos en cada empresa debe establecer los resultados requeridos que debe obtener cada ocupante de un puesto determinado. “Todas las metodologías y sistemas que han surgido en torno al concepto de competencias técnicas, normalización de competencias y certificación de competencias se sustentan en las premisas de este modelo” (Saracho 2011).

2.2.3 La gestión por competencias como integradora de los sistemas de gestión de recursos humanos

“La gestión por competencias permite la integración de todos los sistemas de gestión de recursos humanos bajo un único modelo” (Vela 2012). Este modelo introduce dos cambios de gran importancia respecto al modelo de gestión de recursos humanos que se han venido utilizando. “Estas son las siguientes” (Vela 2012):

- La recuperación del concepto de profesión frente al de puesto de trabajo
- El concepto de competencia frente al de función y tarea.

Estos cambios sobre los que se asienta la gestión por competencias tienen importantes efectos sobre el modo de gestionar la estructura profesional y a las personas, siendo el más destacado de ellos el incremento de la flexibilidad de la empresa. “En el entorno que rodea el ambiente empresarial actual de alta competitividad y cambio acelerados esta flexibilidad es una condición necesaria para la supervivencia a mediano y largo plazo de la empresa” (Vela 2012) y puede ser condición suficiente para alcanzar una ventaja importante en el corto plazo.



Figura 4 Gestión por competencias como integradora de los sistemas de gestión de recursos humanos
Tomado de Vela (2012)

Así pues, “puede verse aplicada en las siguientes áreas” (La Vanguardia, 2015):

- **Selección:** obtenemos la identificación de perfiles ideales de los puestos para conseguir una mayor adecuación entre persona y puesto.
- **Formación y desarrollo:** permite identificar las necesidades formativas ya sean individuales o grupales con ello se conseguirá desarrollar y mejorar las competencias para desempeñar exitosamente las funciones del puesto requerido.
- **Planes de carrera y sucesión:** tener identificadas las competencias de los empleados más talentosos nos facilitará la toma de decisiones en nuevos procesos.
- **Política retributiva:** de igual manera las competencias en este sentido son un buen marco de referencia para fijar el salario variable en función al desempeño realizado, teniendo en cuenta los resultados obtenidos de una evaluación del desempeño basada en criterios objetivos y medibles.

2.2.4 Los recursos humanos como clave para la ventaja competitiva

¿Cuál es el motivo que una empresa aborda un proyecto de cambio por un sistema de gestión por competencias? “Se basa en la premisa de que las personas son una clave para lograr la ventaja competitiva en un mercado cada vez más competitivo” (Vela 2012). En otras palabras se basa en las creencias individuales y empresariales arraigadas que son muy difícil de cambiar, pese a las evidencias que se puede aportar al respecto. Es algo en lo que simplemente que refleja la cultura corporativa de la empresa.

Por lo general, “el problema de los sistemas de gestión de recursos humanos es que, por buenos que sean técnicamente hablando, su implantación y desarrollo depende de los directivos que la gestionan” (Vela 2012). Aún en el caso de que se conociera a un directivo de la bondad de la gestión por competencias, si no cree que las personas son clave para su empresa o no le gusta dedicar tiempo a este tipo de gestión, el modelo será un fracaso.

2.3 Hallazgo de la revisión de la literatura académica

En la actualidad el personal médico están considerados como profesionales cuya relación en el trabajo es individual debido a que su responsabilidad es única y exclusivamente con el paciente por ello no considera su trabajo como parte de una institución, en consecuencia deben tener claro el concepto de calidad y calidez en la atención como parte de su trabajo. Los hallazgos encontrados de la revisión de la literatura académica se exponen a continuación:

Entrevista a candidatos

Se procede a entrevistar a cada uno de los postulantes a la vacante, para seleccionar el mejor perfil que se ajuste a lo que la institución busca.

Preguntas:

¿Por qué desea trabajar en Novaclínica S.A.?

.....

¿Qué puede aportar usted a Novaclínica S.A.?

.....

¿En dónde se ve usted, de aquí a 5 años?

.....

¿Cuál es su aspiración salarial?

.....

¿Realice una síntesis de sus trabajos anteriores?

.....

¿Cuáles han sido las funciones que ha desempeñado?

.....

¿Qué referencias personales tiene usted?

.....

Definir terna de candidatos

Una vez efectuada la entrevista de selección, en la que se ha procedido a calificar a cada uno de los candidatos, se selecciona una terna con los tres puntajes más altos:

Tabla 2

Valoración del puntaje

Formación académica	30 puntos
Formación complementaria	10 puntos
Experiencia	20 puntos
Presentación personal	10 puntos
Entrevista de pre - selección	30 puntos
TOTAL	100 puntos

Aplicar pruebas

A continuación se toman las pruebas de conocimiento y psicológicas a los candidatos seleccionados en las que se utiliza el Test de Aptitudes Diferenciales DAT (Forma T).

D. A. T. - FORMA T
HOJA DE RESPUESTAS

Apellido y nombres Edad Sexo

Centro de enseñanza Curso Fecha Número

Observaciones

EJEMPLOS		R V						P. B. =
X A B C D E	6 A B C D E	15 A B C D E	24 A B C D E	33 A B C D E	42 A B C D E			
Y A B C D E	7 A B C D E	16 A B C D E	25 A B C D E	34 A B C D E	43 A B C D E			
Z A B C D E	8 A B C D E	17 A B C D E	26 A B C D E	35 A B C D E	44 A B C D E			
1 A B C D E	9 A B C D E	18 A B C D E	27 A B C D E	36 A B C D E	45 A B C D E			
2 A B C D E	10 A B C D E	19 A B C D E	28 A B C D E	37 A B C D E	46 A B C D E			
3 A B C D E	11 A B C D E	20 A B C D E	29 A B C D E	38 A B C D E	47 A B C D E			
4 A B C D E	12 A B C D E	21 A B C D E	30 A B C D E	39 A B C D E	48 A B C D E			
5 A B C D E	13 A B C D E	22 A B C D E	31 A B C D E	40 A B C D E	49 A B C D E			
	14 A B C D E	23 A B C D E	32 A B C D E	41 A B C D E	50 A B C D E			

EJEMPLOS		C						P. B. =
X A B C D N	6 A B C D N	14 A B C D N	22 A B C D N	30 A B C D N	38 A B C D N			
Y A B C D N	7 A B C D N	15 A B C D N	23 A B C D N	31 A B C D N	39 A B C D N			
1 A B C D N	8 A B C D N	16 A B C D N	24 A B C D N	32 A B C D N	40 A B C D N			
2 A B C D N	9 A B C D N	17 A B C D N	25 A B C D N	33 A B C D N				
3 A B C D N	10 A B C D N	18 A B C D N	26 A B C D N	34 A B C D N				
4 A B C D N	11 A B C D N	19 A B C D N	27 A B C D N	35 A B C D N				
5 A B C D N	12 A B C D N	20 A B C D N	28 A B C D N	36 A B C D N				
	13 A B C D N	21 A B C D N	29 A B C D N	37 A B C D N				

EJEMPLOS		R A						P. B. =
X A B C D E	7 A B C D E	16 A B C D E	25 A B C D E	34 A B C D E	43 A B C D E			
Y A B C D E	8 A B C D E	17 A B C D E	26 A B C D E	35 A B C D E	44 A B C D E			
1 A B C D E	9 A B C D E	18 A B C D E	27 A B C D E	36 A B C D E	45 A B C D E			
2 A B C D E	10 A B C D E	19 A B C D E	28 A B C D E	37 A B C D E	46 A B C D E			
3 A B C D E	11 A B C D E	20 A B C D E	29 A B C D E	38 A B C D E	47 A B C D E			
4 A B C D E	12 A B C D E	21 A B C D E	30 A B C D E	39 A B C D E	48 A B C D E			
5 A B C D E	13 A B C D E	22 A B C D E	31 A B C D E	40 A B C D E	49 A B C D E			
6 A B C D E	14 A B C D E	23 A B C D E	32 A B C D E	41 A B C D E	50 A B C D E			
	15 A B C D E	24 A B C D E	33 A B C D E	42 A B C D E				

Figura 5. Test de aptitudes diferenciales DAT (Forma T)
Tomado de DNTH

En las pruebas psicológicas se aplica el Test de Rorschach es una técnica y método proyectivo de psicodiagnóstico. El test se utiliza principalmente para evaluar la personalidad de cada uno de los candidatos a la vacante.

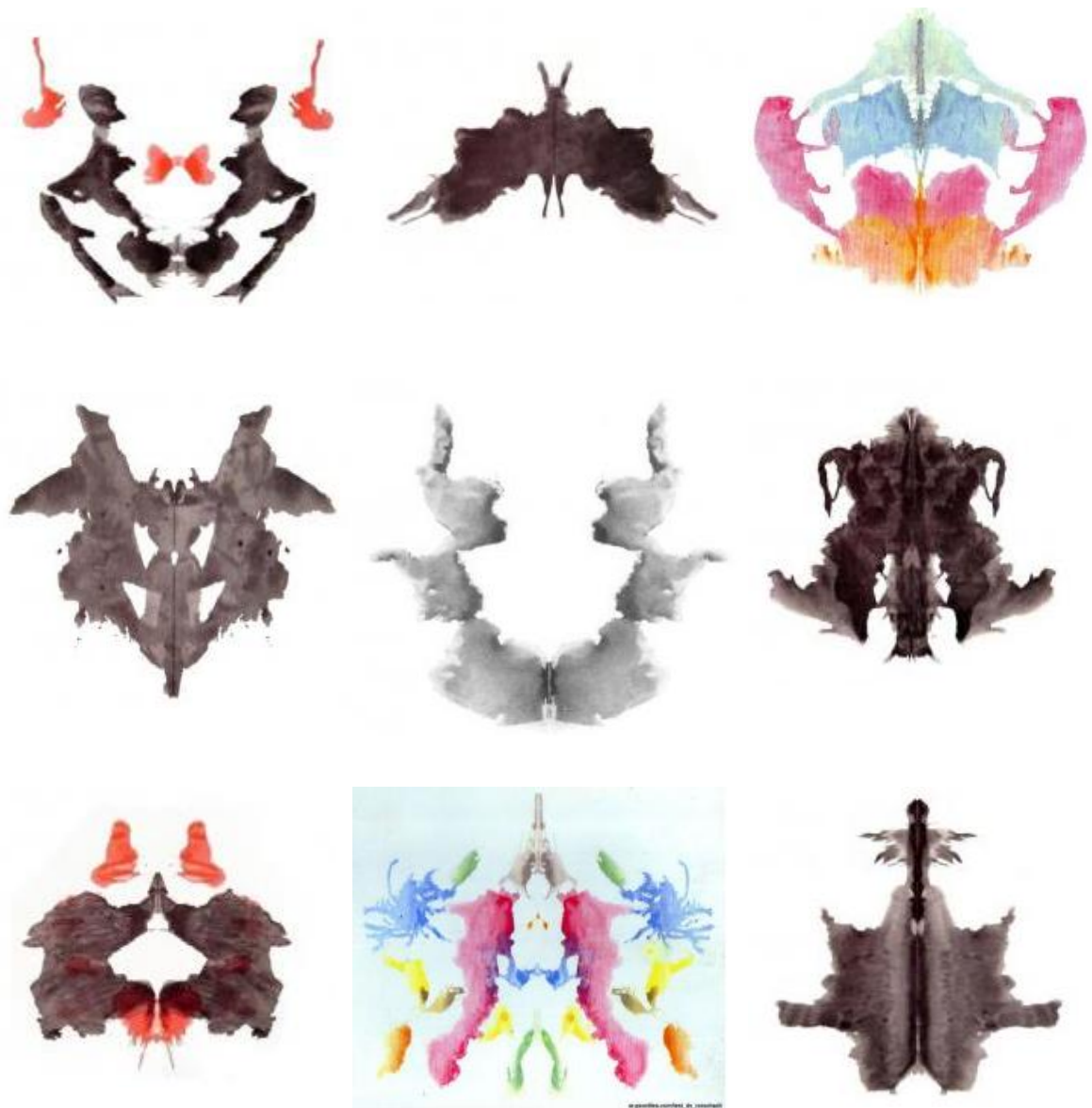


Figura 6 Test de Rorschach
Tomado de DNTH

Evaluar resultados

A continuación se evalúan los resultados obtenidos de cada uno de los aspirantes a la vacante en el Test de Aptitudes Diferenciales DAT. Este test para evaluar los resultados utiliza una matriz preconcebida.

Tabla 3
Formato de evaluación definitiva

		FORMATO DE EVALUACION SELECCIÓN DE PERSONAL			FRMT:002
CARGO:		N. DE VACANTES: 1	FECHA:		
CANDIDATO		IDENTIFICACION			
N. 1		CC			
N. 2		CC			
N. 3		CC			
<p>Los criterios técnicos y estratégicos de selección están basados en las referencias laborales, la educación, formación y la experiencia profesional reflejados al revisar y verificar la hoja de vida, y en la entrevista preliminar.</p>					
EVALUACION DE ENTREVISTA 60%		%	CANDIDATO N. 1	CANDIDATO N. 2	CANDIDATO N. 3
PRESENTACION PERSONAL					
FLUIDEZ VERBAL					
ESTUDIOS REALIZADOS					
EXPERIENCIA LABORAL					
PERCEPCIÓN DEL ENTREVISTADOR					
PRUEBAS PSICOTECNICAS 40%					
PRUEBAS DE PERSONALIDAD					
PRUEBA DE CONOCIMIENTOS					
PRUEBA DE PSICOMETRICAS					
	TOTAL	100 %			
CRITERIOS DE EVALUACION		CALIFICACION OBTENIDA			
Asigne un puntaje entre 1 y 5 donde 1 es mínimo y 5 máximos. Puede guiarse en los siguientes criterios:		El promedio ponderado de las evaluaciones del profesional o técnico se interpreta de acuerdo con los siguientes rangos:			
1	Elemento insuficiente, sin importancia o no desarrollado	Calificación	Rango de Puntos		
2	Elemento desarrollado de manera media o recién implementado	Personal idóneo	> 4.5		
3	Elemento desarrollado favorablemente	Personal aceptable	entre 3.7 y 4.5		

	o importante		
4	Elemento desarrollado y mejorado de forma paulatina	Personal para trabajar con supervisión continua	entre 3.0 y 3.6
5	Elemento muy bien desarrollado	Personal no apto	< 3.0
Firma Evaluador _____			
Como podemos ver en el informe las dos personas que obtuvieron el porcentaje más alto y por lo tanto continúan en el proceso de selección son			

Tomado de DNTH

2.4 Conclusiones del capítulo

- Novaclínica cuenta con un proceso de reclutamiento, selección e integración simple que utiliza el departamento de recursos humanos de la clínica para seleccionar al personal médico para el cargo vacante en el área de terapia intensiva.
- Se trata de un modelo de selección entre 3 alternativas de posibles candidatos que cumplen el proceso de selección que es: 1) entrevista inicial; 2) solicitud de empleo; 3) pruebas y exámenes de selección; 4) entrevista definitiva; 5) examen médico; 6) análisis y decisión final.
- En lo que se refiere a la revisión de la literatura académica se ha utilizado bibliografía actualizada y de autores importantes como Martha Alles, Idaberto Chiavenato, José Saracho; lo que permite poner los cimientos para la propuesta de trabajo.
- Hoy en día Novaclínica, no cuenta con un proceso de selección por competencias de su personal médico para el área de terapia intensiva, puesto que existen cargos cuyos perfiles y funciones son obsoletos con respecto al modelo o no existen; motivo por el que no se pueden llevar a t el modelo de gestión de personal por competencias en razón que el reclutamiento, selección integración, evaluación del desempeño, así como la capacitación, están estrechamente ligadas y dependen del proceso de selección del personal.

3. CAPÍTULO III.DISEÑO DE UN MODELO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL ÁREA DE TERAPIA INTENSIVA DE LA CLÍNICA NOVACLÍNICA

3.1 Modelo de selección por competencias

3.1.1 Novaclínica S.A.

Novaclínica S.A. ofrece sus servicios desde el centro norte de la Ciudad de Quito hacia todo el Ecuador y el mundo, proveyendo una gama completa de servicios que lo catalogan como un hospital de primer orden. El compromiso es crear una experiencia excepcional para todas las personas que ingresan a la institución: pacientes, colaboradores y profesionales médicos asociados. A medida que la comunidad sigue creciendo se orienta a adaptarse y adoptar los cambios espectaculares que en la medicina moderna se suceden. Novaclínica S.A., se adapta permanentemente para entregar un servicio y cuidado excepcional del paciente, pensar y actuar de manera diferente, y adoptar un enfoque nuevo e innovador para la prestación de asistencia sanitaria.



Figura 8. Instalaciones de Novaclínica S.A.
Tomado de Novaclínica (2016)

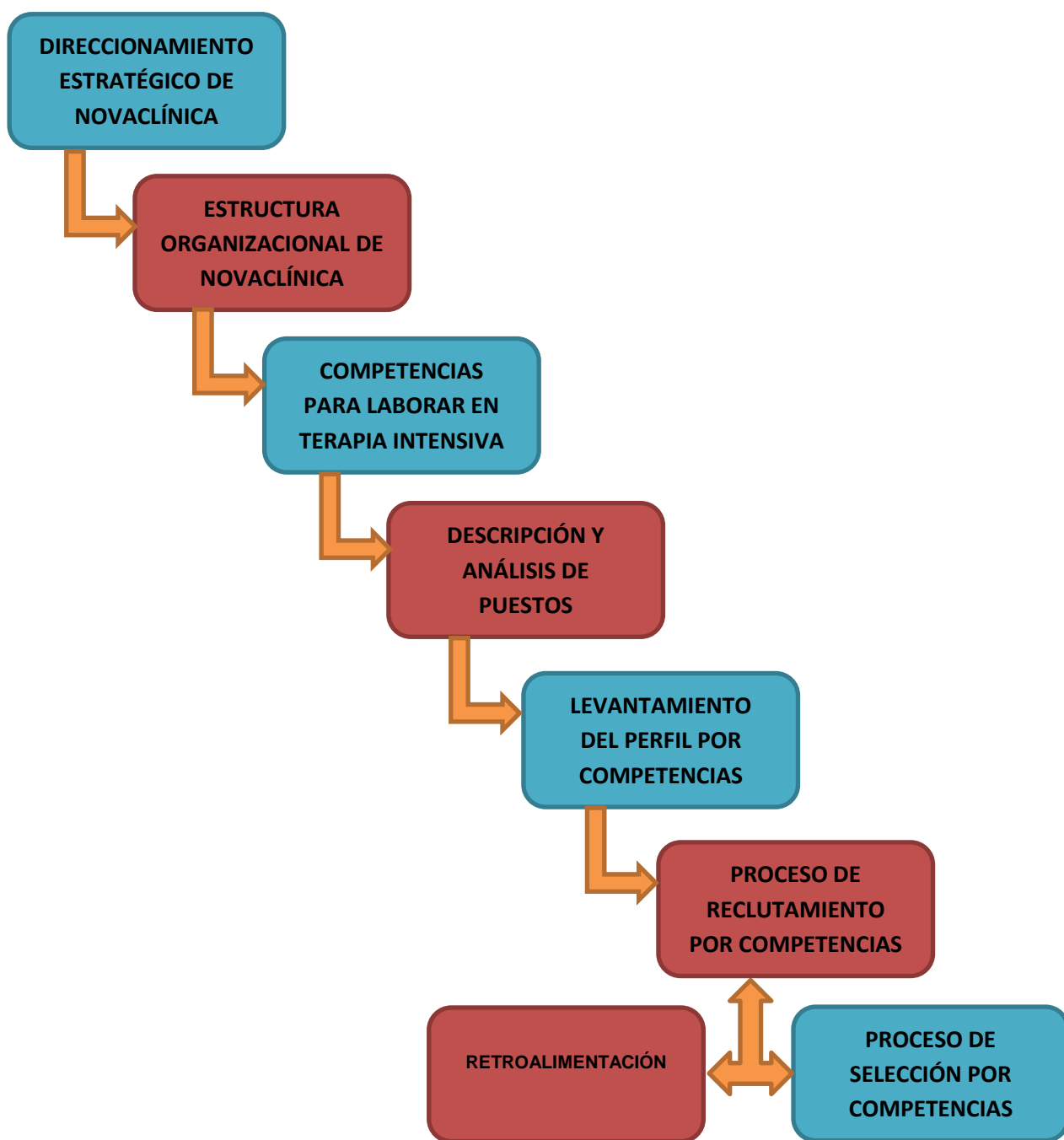


Figura 9. Modelo de selección por competencias para el área de terapia intensiva de Novaclínica S.A.

3.1.2 Direccionamiento estratégico

3.1.2.1 Misión

Posicionar a Novaclínica como una clínica de especialidades médicas de alto nivel, tanto académico como ético, incorporando estándares de calidad en atención; de calidez humana y de respeto a protocolos en lo administrativo y médico. Una institución que incorpore siempre tecnología de punta en beneficio de la salud de sus pacientes y abra sus puertas a profesionales bien formados y con deseos de prestigiar a la institución.

3.1.2.2 Visión

Brindar a la comunidad atención permanente de salud integral de la más alta calidad en todas las especialidades médicas, garantizando nuestro servicio con tecnología de punta, y recursos humanos calificados y comprometidos con el bienestar de nuestros pacientes.

3.1.2.3 Valores corporativos

- **Calidad.-** Calidad es la excelencia en la prestación de nuestros servicios; es hacer bien nuestra labor desde la primera vez.
- **Honestidad.-** Trabajar con honestidad para lograr el crecimiento colectivo y personal de todos los colaboradores de la Novaclínica S.A.
- **Respeto.-** El respeto es el pilar de la labor frente a la comunidad, a pacientes y a sus familias, quienes son la razón de ser de la clínica.
- **Responsabilidad.-** En Novaclínica S.A., todas las personas trabajan con el más alto sentido de responsabilidad, dando siempre lo mejor de sí.
- **Compromiso.-** El sentido de pertenencia y lealtad a Novaclínica debe ser el mismo que se aplica a lo que nos pertenece.

- **Solidaridad.-** Trabajar en equipo, con justicia y humanización para dar el mejor servicio a los pacientes y a todas las personas vinculadas a nuestra comunidad.

3.2 Estructura organizacional de Novaclínica S.A.

Es el marco organizacional en el que se desenvuelve Novaclínica S.A., de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos.

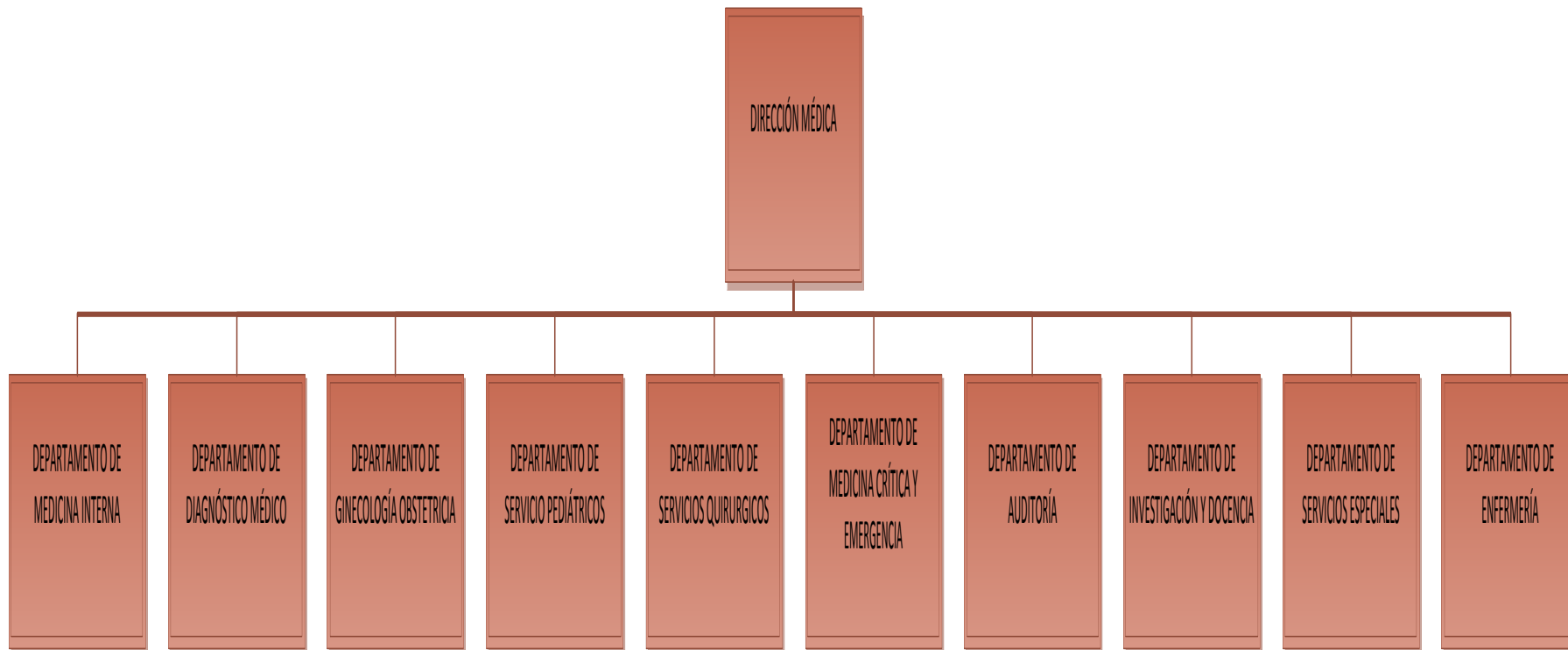


Figura 10 Organigrama estructural de Novaclínica S.A.
Tomado de Novaclínica (2016)

3.3 Competencias del área de terapia intensiva

El área de Terapia Intensiva es un área especial de atención, orientada específicamente a la asistencia médica, enfermería de enfermos en estado agudo crítico. Ello implica la vigilancia, el tratamiento y máximo apoyo de los sistemas y funciones vitales del organismo ante enfermedades graves o lesiones que sean potencialmente recuperables. El plan de atención y vigilancia de 24 horas se efectúa en el área de Terapia Intensiva de manera organizada, sistematizada, bajo normas y procedimientos escritos.

Las competencias que requiere el personal médico para laborar en el área de Terapia Intensiva son las siguientes:

1. Motivación.- Son los intereses que el personal médico considera o desea consistentemente en otras palabras las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros.
2. Características.- Son aquellas características físicas y respuestas consistentes a situaciones críticas o información. Entre estas características destacan el autocontrol y la iniciativa que son respuestas a situaciones críticas que se suceden en el área de terapia intensiva para resolver problemas bajo estrés.
3. Concepto propio de uno mismo.- Se refiere a las actitudes, valores o imagen propia que tiene el personal médico de sí mismo. Estas actitudes, valores son motivos reactivos que predicen como se desempeña en su puestos a corto plazo y en situaciones críticas donde otras personas están a cargo.
4. Conocimiento.- Consiste en la información que el personal médico posee en un área específica como es el área de Terapia Intensiva. El conocimiento es una competencia compleja porque las evaluaciones de conocimiento no logran predecir con certeza el desempeño laboral porque

el conocimiento y las habilidades no pueden medirse de la misma forma en que se utilizan en el puesto.

5. **Habilidad.-** Se refiere a la capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental, para trabajar en el área de terapia intensiva se requieren competencias mentales o cognitivas para trabajar las 24 horas del día que incluyen pensamiento analítico (procesamiento de información y datos, determinación de causa y efecto, organización de datos y planos) y pensamiento conceptual (reconocimiento de características de datos complejos).
6. **Trabajo en Equipo:** Es la capacidad para colaborar y cooperar con otros, participar activamente de una meta en común como es la recuperación del paciente, comprendiendo las consecuencias de las propias acciones en el éxito de las metas del área de Terapia Intensiva. Es el interés genuino por trabajar en colaboración con otros de forma conjunta y de manera participativa.
7. **Orientación a resultados o logros:** Es la preocupación por realizar el trabajo de la mejor forma posible o por sobrepasar los estándares de excelencia establecidos en el área de Terapia Intensiva.

3.4. Nivel de competencias

A continuación se detalla el nivel de competencias para el área de Terapia Intensiva de Novaclínica S.A.

- **Nivel 1 (Básico).**- El personal médico que se ubica en éste nivel muestra habilidades o destrezas que califican para realizar tareas básicas, aplicando conocimientos generales para lo cual, requieren de supervisión. Su % se encuentra entre 0% y 25%.
- **Nivel 2 (Medio).**- El personal médico que se encuentra en un nivel medio de competencia, puede realizar tareas de mediana complejidad, a pesar de ello requiere supervisión moderada y muestra un nivel medio de productividad. Su % se encuentra entre 26% y 50%.

- **Nivel 3 (Alto).**- El personal médico que se encuentra en este nivel de competencia cuando administra tareas complejas con escasa supervisión y con altos niveles de productividad. Su % se encuentra entre 51% y 75%.
- **Nivel 4 (Experto).**- Se considera experto cuando el personal médico ofrece excelentes resultados respecto a la competencias que se requiere en el área de Terapia Intensiva y cuando es capaz de tomar decisiones en situaciones críticas con éxito; así como asesorar a otros en la aplicación de conocimientos, habilidades destrezas en tareas complejas sin ningún tipo de supervisión en su especialidad. Su % se encuentra entre 76% y 100%.

Tabla 4
Nivel 1 (básico)

Perfil: Auxiliares de terapia física, lenguaje, respiratoria, nutricionista				
Competencias	A	B	C	D
Motivación				
Actitud				
Valores				
Habilidad				
Conocimiento				
Trabajo en equipo				
Nota: Las letras de la A, a la D indican mayor a menor grado de cumplimiento				

Tabla 5
Nivel 2 (Medio)

Perfil: Auxiliares de enfermería				
Competencias	A	B	C	D
Motivación				
Autocontrol				
Iniciativa				
Actitud				
Valores				
Conocimiento				
Trabajo en equipo				
Nota: Las letras A a la D indican mayor a menor grado de cumplimiento				

Tabla 6
Nivel 3 (Alto)

Perfil: Enfermera				
Competencias	A	B	C	D
Motivación				
Autocontrol				
Iniciativa				
Actitud				
Valores				
Conocimiento				
Habilidad				
Trabajo en equipo				

Nota: Las letras A a la D indican mayor a menor grado de cumplimiento

Tabla 7
Nivel 4 (experto)

Perfil: Médicos				
Competencias	A	B	C	D
Motivación				
Autocontrol				
Iniciativa				
Actitud				
Valores				
Conocimiento				
Habilidad				
Trabajo en equipo				
Orientación a resultados y alcanzar logros.				

Nota: Las letras A a la D indican mayor a menor grado de cumplimiento

3.5 Descripción y análisis de puestos

Primera fase:

Se realiza la observación de cada uno de los puestos seleccionados, se llena el formato que se adjunta, recuerde que no todos los campos deben ser llenados solo lo que usted ha visualizado, complete el formulario a partir de lo que ven en la participación directa del empleado. (Anexo 1).

3.6 Perfil por competencias del personal médico de terapia intensiva

A continuación se detalla cada uno de los formularios levantar el perfil por competencias de cada uno de los cargos de terapia intensiva.

Tabla 8
Perfil por competencias (Nivel 1)

Cargo: Auxiliares de terapia física, lenguaje, respiratoria, nutricionista		
1. Descripción del cargo		
1.1 Funciones del cargo		
1.2 Relaciones del cargo		
1.2.1 Relaciones de autoridad		
1.2.2 Relaciones de subordinación		
1.2.3 Relaciones de coordinación		
2. Perfil del cargo	2.1.1 Edad requerida	
	2.1.2 Sexo	
2.1 Inform. demográfico	2.1.3 Estado civil	
	2.1.4 Nacionalidad	
2.2 Formación	2.2.1 Estado básicos	
	2.2.2 Profesional	
	2.2.3 Posgrado	
2.3 Experiencia	2.3.1 Años	
3 Competencias laborales		
3.1 Competencias del saber		
Competencias	Nivel exigido	Descripción
3.2 Competencias del saber – hacer		
Competencias	Nivel exigido	Descripción
3.3 Competencias del ser		
Competencias	Nivel exigido	Descripción

Tabla 9
Perfil por competencias (Nivel 2)

Cargo: Auxiliares de enfermería		
2. Descripción del cargo		
2.1 Funciones del cargo		
1.2 Relaciones del cargo		
1.2.1 Relaciones de autoridad		
1.2.2 Relaciones de subordinación		
1.2.4 Relaciones de coordinación		
2. Perfil del cargo	2.1.1 Edad requerida	
	2.1.2 Sexo	
2.1 Inform. demográfico	2.1.3 Estado civil	
	2.1.4 Nacionalidad	
2.2 Formación	2.2.1 Estado básicos	
	2.2.2 Profesional	
	2.2.3 Posgrado	
2.4 Experiencia	2.4.1 Años	
3 Competencias laborales		
3.1 Competencias del saber		
Competencias	Nivel exigido	Descripción
3.2 Competencias del saber – hacer		
Competencias	Nivel exigido	Descripción
3.3 Competencias del ser		
Competencias	Nivel exigido	Descripción

Tabla 10
Perfil por competencias (Nivel 3)

Cargo: Enfermeras		
3. Descripción del cargo		
3.1 Funciones del cargo		
1.2 Relaciones del cargo		
1.2.1 Relaciones de autoridad		
1.2.2 Relaciones de subordinación		
1.2.5 Relaciones de coordinación		
2. Perfil del cargo	2.1.1 Edad requerida	
	2.1.2 Sexo	
2.1 Inform. demográfico	2.1.3 Estado civil	
	2.1.4 Nacionalidad	
2.2 Formación	2.2.1 Estado básicos	
	2.2.2 Profesional	
	2.2.3 Posgrado	
2.5 Experiencia	2.5.1 Años	
3 Competencias laborales		
3.1 Competencias del saber		
Competencias	Nivel exigido	Descripción
3.2 Competencias del saber – hacer		
Competencias	Nivel exigido	Descripción
3.3 Competencias del ser		
Competencias	Nivel exigido	Descripción

Tabla 11
Perfil por competencias (Nivel 4)

Cargo: Médicos		
4. Descripción del cargo		
4.1 Funciones del cargo		
1.2 Relaciones del cargo		
1.2.1 Relaciones de autoridad		
1.2.2 Relaciones de subordinación		
1.2.6 Relaciones de coordinación		
2. Perfil del cargo	2.1.1 Edad requerida	
	2.1.2 Sexo	
2.1 Inform. demográfico	2.1.3 Estado civil	
	2.1.4 Nacionalidad	
2.2 Formación	2.2.1 Estado básicos	
	2.2.2 Profesional	
	2.2.3 Posgrado	
2.6 Experiencia	2.6.1 Años	
3 Competencias laborales		
3.1 Competencias del saber		
Competencias	Nivel exigido	Descripción
3.2 Competencias del saber – hacer		
Competencias	Nivel exigido	Descripción
3.3 Competencias del ser		
Competencias	Nivel exigido	Descripción

3.7 Modelo del proceso reclutamiento y selección del personal por competencias en el área de terapia intensiva.

Objetivo.- Asegurarse que el personal médico que va a cubrir una vacante en el área de terapia intensiva de Novaclínica, cumpla con el perfil idóneo y las competencias para un desempeño óptimo en el cargo.

Alcance.- Este procedimiento se ejecutará para el reclutamiento, selección e integración del personal médico que laborará en el área de terapia intensiva.

Tabla 12
Procedimientos de reclutamiento y selección

Responsable	Actividad	Documento
Analista de recursos humanos.	Identificación del recurso humano	Requisición del área de terapia intensiva
Analista de recursos humanos.	Preselección del candidato idóneo.	Presentación de la hoja de vida.
Analista de recursos humanos.	Recepción del currículum vitae y documentos adicionales.	
Analista de recursos humanos.	Selección por competencias	Formulario de perfil por competencias
Analista de recursos humanos.	Generar entrevista	Competencias específicas del candidato para el cargo
Jefe de terapia intensiva, asistente de recursos humanos.	Entrevista	
Analista de recursos humanos.	Aplicación de pruebas	Pruebas de conocimientos, habilidades y destrezas.

Asistente de recursos humanos.	Calificación de pruebas	
Analista de recursos humanos.	Puntaje más alto	
Jefe de recursos humanos, Jefe de terapia intensiva	Entrevista final	
Jefe de recursos humanos, Jefe de terapia intensiva	Selección por competencias (decisión)	Formulario para valorar competencias.
Analista de recursos humanos.	Verificar antecedentes personales	Hoja de vida
Médico de Novaclínica	Aplicar examen físico opcional (trabajo las 24 horas del día)	Ficha médica
Jefe de recursos humanos, asesor jurídico	Contratación	Contrato de trabajo indefinido.

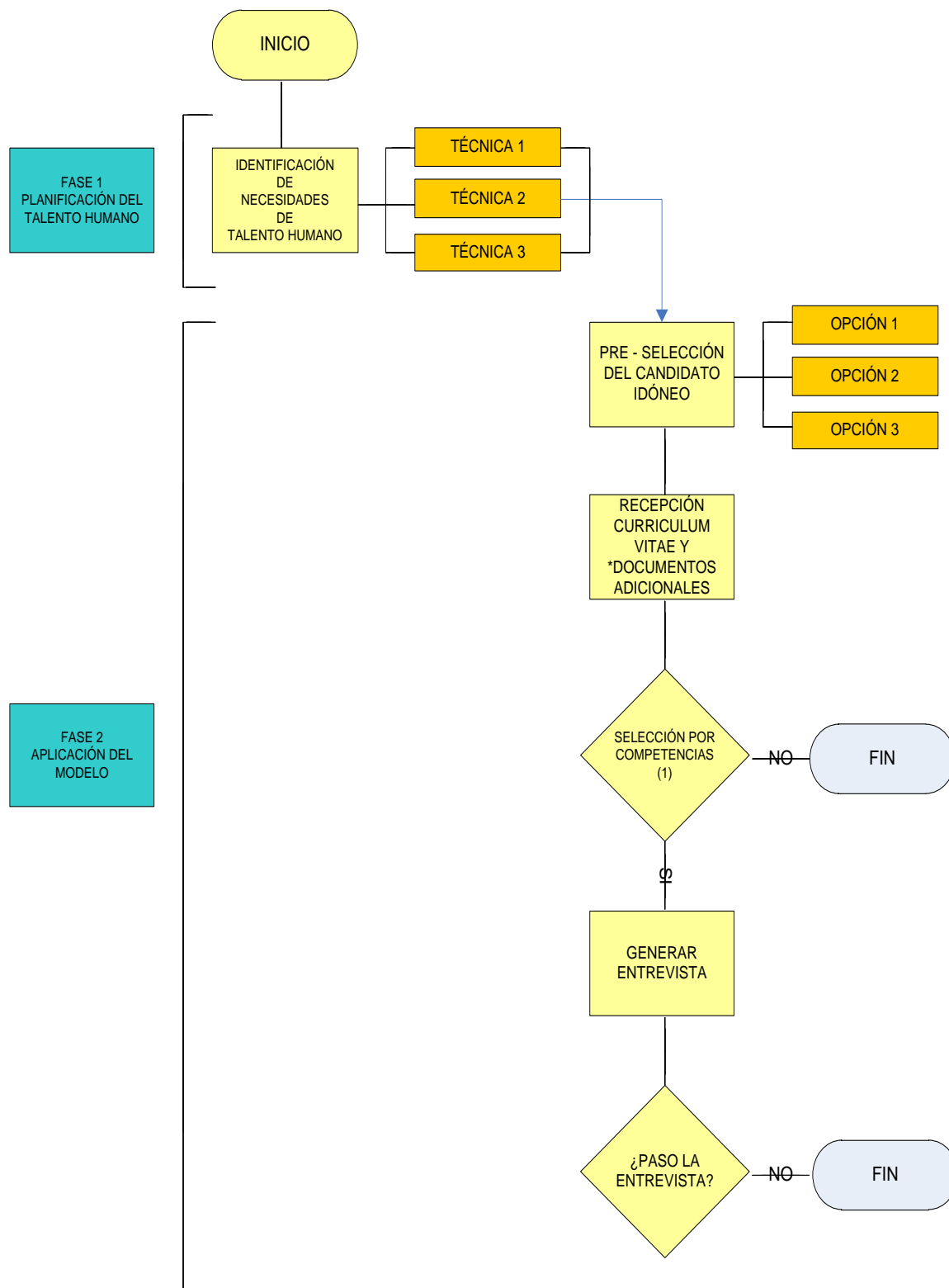


Figura 11. Flujograma del modelo de selección por competencias

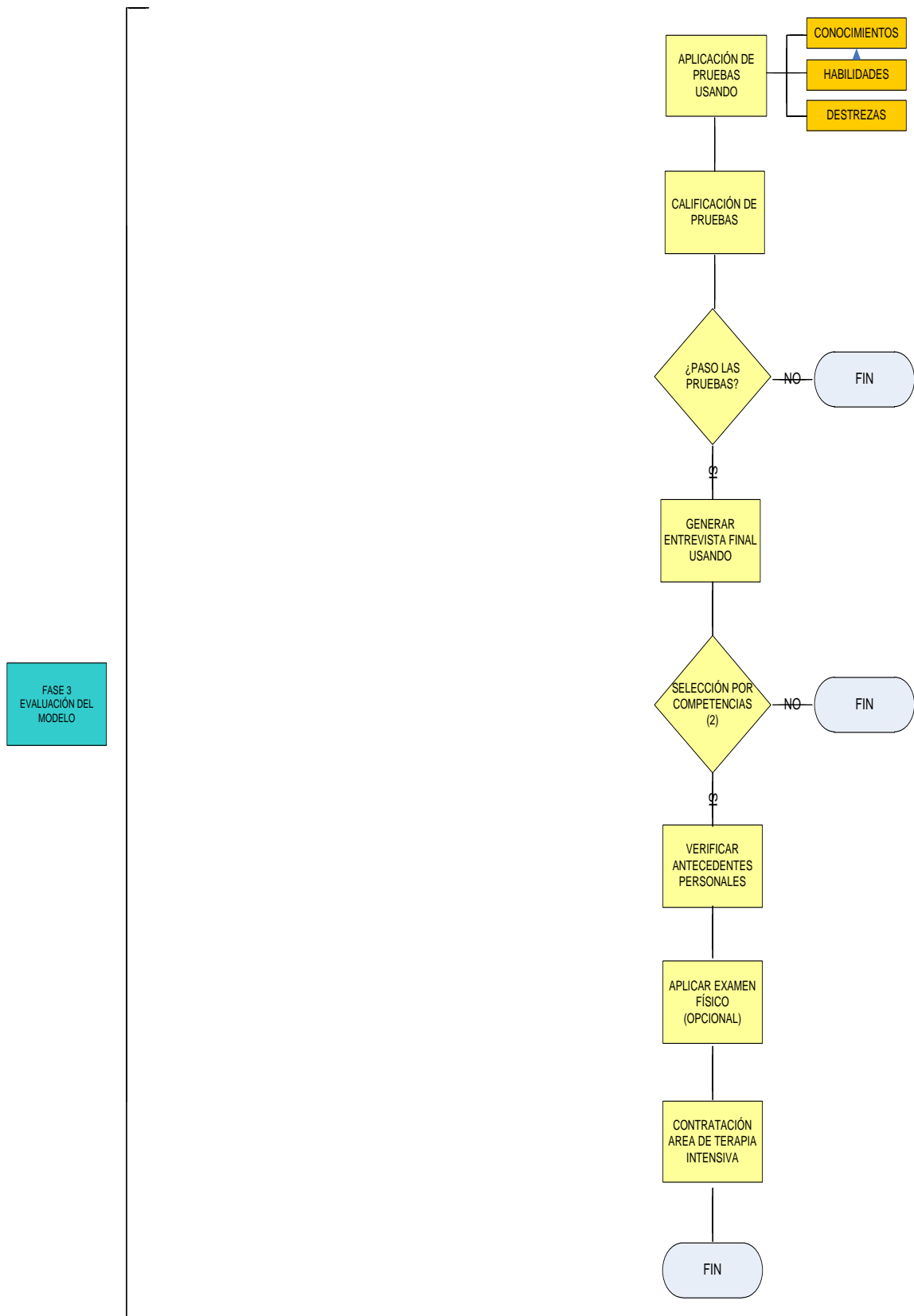


Figura 12. Flujograma del modelo de selección por competencias

3.8 Evaluación del desempeño por competencias basado en los perfiles deseados.

Tabla 13

Evaluación del desempeño por competencias

Evaluación del desempeño para el personal médico de terapia intensiva					
Nombre del empleado.....Fecha.....					
Departamento					
cargo.....Cargo.....					
Desempeño en la función de.....					
Ítem	Optimo 5	Bueno 4	Regular 3	Mediocre 2	Débil 1
Creatividad	Posee capacidad de conceptuar e inventar soluciones	Frecuentemente conceptúa e inventa soluciones	Ocasionalmente conceptúa e inventa soluciones	Rara vez conceptúa e inventa soluciones	Nunca conceptúa e inventa soluciones
Liderazgo	Siempre es reconocido y seguido como líder	Fácilmente es reconocido y seguido como líder	Ocasionalmente es reconocido y seguido como líder	Muy pocas veces es reconocido y seguido como líder	No es reconocido y seguido como líder
Toma de decisiones	Siempre resuelve problemas y conflictos bajo presión.	Frecuentemente resuelve problemas y conflictos bajos presión	A menudo resuelve problemas y conflictos bajo presión	Muy pocas veces resuelve problemas y conflictos bajo presión	Casi nunca resuelve problemas y conflictos bajo presión
Alcanzar resultados tangibles	Siempre consigue resultados tangibles	Frecuentemente logra resultados tangibles.	A menudo logra resultados tangibles.	Muy pocas veces logra resultados tangibles	Casi nunca logra resultados tangibles.
Responsabilidad	Cuenta con la máxima confianza no requiere supervisión	Tiene dedicación exclusiva a su trabajo no requiere supervisión	Se puede confiar en el trabajo, si se requiere supervisión	No siempre se dedica a su trabajo, requiere supervisión	No se puede confiar plenamente en su trabajo, requiere supervisión
Honestidad	Empleado nunca ha generado dudas en su desempeño	El empleado demuestra disposición hacia la honradez y la equidad.	El empleado tiene un desempeño normal	El empleado genera dudas sobre su desempeño	El empleado ha tenido situaciones que han comprometido su honestidad

3.9 Conclusiones

- Implementar un “Modelo de Gestión por Competencias” en Novaclínica requiere un compromiso a todo nivel por parte de ésta, para así influenciar su gestión de recursos humanos exitosamente en el área de terapia intensiva. De esta manera, Novaclínica contará con lineamientos claros y directrices que le permitirán mejorar su productividad, su atención al cliente y el servicio especializado que ofrece Novaclínica.
- “El Modelo de Gestión por Competencias” ayuda a controlar de manera más amplia, las diferentes variables que influyen en que el personal médico sea o no competente para un determinado cargo dentro del área de terapia intensiva; trabajando con los atributos o rasgos personales de los mismos, en conjunto con las habilidades que requiere para desempeñar su función, logrando contar con colaboradores con una formación más completa, lo que debería contribuir a una mayor implicación en su desempeño.
- “El Modelo de Gestión por Competencias” una vez implementado en Novaclínica permitirá que el personal médico para el área de terapia intensiva sean seleccionadas, capacitadas, desarrolladas y evaluadas en función de dichas competencias que estarán asociadas a un desempeño óptimo en el trabajo y permitirán que Novaclínica alcance sus objetivos y metas institucionales.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

El origen de la Novaclínica S.A. se remonta a 1957, “cuando un grupo de médicos jóvenes como: Arturo Terán, radiólogo; Alfonso Cruz, cirujano; Guillermo Acosta, cirujano y Augusto Bonilla, traumatólogo, deseosos de proporcionar a la ciudadanía un lugar que brinde las mejores prestaciones en salud, se unieron para constituir Novaclínica. Hoy en día el área de terapia intensiva es un área neurálgica porque no cuenta con un proceso de selección por competencias.

Novaclínica S.A., no selecciona actualmente personal médico con los conocimientos, habilidades, destrezas, interés y la motivación requeridos para el área de terapia intensiva; lo que repercute en la toma de decisiones equivocadas en determinados procedimientos quirúrgicos, así como también insatisfacción en el tipo de trabajo que desearían y del clima laboral que mejor se adapte a su personalidad.

La adopción por parte de la unidad de recursos humanos de Novaclínica de un Modelo de Gestión por Competencias permitirá obtener personal médico eficiente y motivado, capacitados en forma permanente y continua, remunerados en función de su desempeño, habilidades y destrezas que apliquen sus conocimientos, habilidades y destrezas en cada una de las actividades en beneficio individual y de Novaclínica.

La gestión por competencias en Novaclínica constituirá un modelo de participación y estímulo adaptable a la carrera profesional del personal médico que contribuya a tal fin, detectando, adquiriendo, potenciando y desarrollando las competencias que dan valor añadido al área de terapia intensiva y que le diferencia en el sector de salud. Propone un estilo de dirección donde prima el factor humano, en el que cada individuo debe aportar sus mejores cualidades.

4.2 Recomendaciones

Una vez que se adopta el Modelo de Selección por Competencias por la unidad de recursos humanos para el área de terapia intensiva se requiere un cronograma para su implementación que permita hacer un control y seguimiento de cada una de sus 7 fases así como asignar un responsable que cumpla las actividades como fue planificado inicialmente el modelo.

Es necesario, establecer un cronograma para la capacitación del personal médico en el área de terapia intensiva de Novaclínica S.A., para incrementar y mejorar los conocimientos, habilidades y destrezas de quienes laboran en el área de terapia intensiva en función de los requerimientos y necesidades que determine el jefe médico.

Se recomienda a la dirección de Novaclínica S.A, realizar reuniones periódicas, en el área de terapia intensiva a nivel de funciones de primera línea (jefes médicos), de tal manera que a partir de estas reuniones se permita determinar los parámetros de medición del desempeño para el área de terapia intensiva de Novaclínica, determinar también mediante la aplicación del modelo de selección por competencias, la evaluación del desempeño del personal médico, de ésta manera, se mejorará en forma continua, la gestión del talento humano.

El Modelo de Selección por Competencias deberá ser concebido dentro de Novaclínica S.A., como una herramienta clave que facilitará la gestión de los recursos humanos del área de terapia intensiva. La idea es que las competencias se conviertan en vehículo de comunicación acerca de los valores de Novaclínica S.A., lo cual podrá contribuir a lograr una cultura en la que se aprecie y valore positivamente a las personas, lo cual representa el recurso más valioso.

Es necesario la mejora continua del modelo por competencias puesto que es una herramienta estratégica que tiene como principal objetivo identificar el talento de cada individuo que trabaja en el área de terapia intensiva y potenciarlo para maximizar sus resultados. Se centra en el impulso de la innovación para el liderazgo transformacional ya que permite a los profesionales conocer su propio perfil de competencias.

REFERENCIAS

- Adriana Rojas. (2015). *Selección Basada en Competencias*. Obtenido de http://g-adriana-rojas-coronado.over-blog.org/pages/SELECCION_BASADA_EN_COMPETENCIAS-1898074.html
- El Comercio. (2016). 54 años de compromiso con la salud de los pacientes. págs. <http://www.myvirtualpaper.com/doc/grupo-el-comercio/novaclinicabaja/2011121901/2.html#2>.
- GAD. (2012). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial*. Obtenido de www.pichincha.gob.ec/.../82-plan-de-ordenamiento-territorial-al-2025.html?...plan-d...
- Intramed,. (2014 de Enero de 2014). Obtenido de <http://www.intramed.net/contenidover.asp?contenidoID=72991>
- La Vanguardia, . (18 de Agosto de 2015). *¿Qué es la Gestión por Competencias?* Obtenido de www.lavanguardia.com/economia/management/20150818/54434895963/que-es-la-gestion-por-competencias.html
- Martha Alles. (2016). *Selección por Competencias* (Segunda ed.). Buenos Aires Gránica.
- Miranda, J. (2012). *El Desafío de la Gerencia de Proyectos* (Tercera ed.). Bogotá: MM Editores.
- Sapag, N. (2011). *Proyectos de Inversión, Formulación y Evaluación*. Santiago de Chile: Pearson Educación.
- Saracho, J. (2011). *Un Modelo General de Gestión por Competencias* (Segunda ed.). Chile: RIL.
- Universidad de Chile. (Diciembre de 2012). *Guía del Estudio de Mercado para la Evaluación de Proyectos*. Obtenido de http://www.eenbasque.net/guia_transferencia_resultados/files/Univ.Chile_Tesis_Guia_del_Estudio_de_Mercado_para_la_Evaluacion_de_Proyectos.pdf

Universidad Técnica de Antofagasta. (Agosto de 2011). *La Gestión por Competencias*. Obtenido de http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/gestion_por_competencias._procesos._metodologia.pdf

Vela, L. (2012). *Gestión por Competencias*. Madrid: ESIC.

ANEXOS

ANEXO 1

Dependencia/Lugar de Trabajo: tarea:			
Área de trabajo:		Nombre del supervisor:	
Persona observada:		Antigüedad en el puesto:	
Observador:		Fecha de observación:	
Firma:			
ACTIVIDADES DEL PUESTO:			
Suministro de Trabajo:	Equipos de oficina	Ventilación	Iluminación
Insuficientes ()	Insuficientes ()	Insuficientes ()	Insuficientes ()
Necesarias ()	Necesarias ()	Necesarias ()	Necesarias ()
Demasiados ()	Demasiados ()	Demasiados ()	Demasiados ()
	Inservibles ()	No existe ()	No existe ()
	En mal estado ()		
	Buen estado ()		
Trabajo en Equipo:	Carga Horaria:	Responsabilidades:	Orden y Limpieza
No existe ()	8 horas ()	Insuficientes ()	Insuficientes ()
Ocasional ()	11 horas ()	Normal ()	Espacio/desorden ()
No es necesario ()	Más de 12 hora ()	Demasiados ()	Suficiente ()
Siempre ()			
Colabora con usted auxiliares:			
Si () No () Cuántos:			
La actividad es supervisada	Si supervisa a otros, marque aquella actividad que son parte de sus deberes de supervisión:		
Si ()	Contratar	()	
Como:	Orientar	()	
No ()	Capacitar	()	
	Programar	()	
	Desarrollar	()	
	Entrenar	()	
	Aconsejar	()	
	Presupuestar	()	
	Dirigir	()	
	Medir el desempeño	()	
	Ascender	()	
	Otros	()	
Observaciones:			
Planificar:			
Fecha..... Firma.....			

Segunda fase:

Se procede a la aplicación 2 (Sección I), recuerde que su labor es ir llenando en conjunto con el empleado esta información, además al finalizar debe ser firmada por el empleado validando lo dicho.

CUESTIONARIO DE UN ANÁLISIS DEL PUESTO

SECCIÓN I	
NOMBRE Y APELLIDO DEL EMPLEADO:	
FECHA:	
TITULO DEL PUESTO:	
DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE:	
SUPERVISOR:	
1. Tarea qué realiza	
Procedimiento (Cómo): Planificación de las actividades	
Propósito de la tarea (por qué): Disminuir el riesgo e incertidumbre	
Frecuencia alta y porcentaje..... de tiempo utilizado para realizar la tarea	
2. Tarea qué realiza	
Procedimiento (Cómo):	
Propósito de la tarea (por qué):	
Frecuencia media y porcentaje.....de tiempo utilizado para realizar la tarea	
3. Tarea qué realiza	
Procedimiento (Cómo):	
Propósito de la tarea (por qué):	
Frecuencia media y porcentaje.....de tiempo utilizado para realizar la tarea.	
4. Tarea qué realiza	
Procedimiento (Cómo):	
Propósito de la tarea (por qué):	
Frecuencia media y porcentaje.....de tiempo utilizado para realizar la tarea.	
5. Tarea qué realiza	
Procedimiento (Cómo):	
Propósito de la tarea (por qué):	
Frecuencia media y porcentaje.....de tiempo utilizado para realizar la tarea	
¿Qué tipo de máquinas/equipos/software debe utilizar en su puesto? ¿Cuánto tiempo dedica por día o semana utilizando cada máquinas/equipos/software?	
Máquinas/equipos/software semana)	Tiempo en uso (aclarar por día o % del día % del día
¿Cuáles son las tareas que considera más importante en su puesto?	
Describa las condiciones laborales que pueden causar presión o	

disconformidad. Considere entorno, distracciones e interferencia que pueden dificultar el desempeño de las tareas:

Firma:.....

A continuación aplique la Sección II con la persona que supervisa la ejecución de esta actividad, recuerde que debe ser analizada revisada y firmada por dicha persona.

SECCIÓN II

Sección del empleado revisada y aprobada por:

Supervisor inmediato:
Comentarios:

Los errores que pueden suceder en el desempeño de este puesto:
(indicar con una cruz donde corresponda)

Son fáciles de detectar en la rutina común de revisión de los resultados.

No se detectan hasta que no causan inconvenientes en otros departamentos

Describa la responsabilidad de cada persona que ocupa esta posición con respecto al trabajo de otros empleados

indicar con una cruz donde corresponda (X)

No es responsable del trabajo de los demás. Puede mostrarles a los demás empleados cómo realizar una tarea o asistir en la capacitación de nuevos empleados

Guía y capacita a otros empleados. Asigna, controla y mantiene la calidad del trabajo

Tercera fase:

Se realiza la entrevista a cada empleado seleccionado, con el Anexo III recuerde que esta actividad la puede realizar en varias jornadas, la información debe ser proporcionada por la fuente directa que es el empleado a través de

este cuestionario los empleados van a describir, tareas, deberes y obligaciones de su puesto.

ENTREVISTA PARA EL ANÁLISIS DEL PUESTO
Entrevistador:
Fecha:
Persona entrevistada:
Título actual del puesto:
Título del puesto sugerido:
Superior inmediato:
Título del superior inmediato:
Departamento:
Localidad del puesto:
Números de empleados en este puesto:

Describir las tareas más importantes que el empleado realiza diariamente. Si se realizan tareas importantes con menos frecuencia, describirlas y especificar la frecuencia.
Describir las tareas secundarias que el empleado realiza semanal, mensual, trimestralmente, etc., y establecer la frecuencia.
Describir el equipo de computación o software que requiere:
Describir máquinas y otros equipos requeridos:
Describir las condiciones laborales:
Describir la educación formación o su equivalente considerada como el mínimo requisito para un servidor satisfactorio.
Especificar capacitación o educación necesaria antes de que un empleado ingrese al puesto o capacitación necesaria inmediatamente después del ingreso
Describir la experiencia laboral requerida e indicar la cantidad de semanas, meses o años necesaria para obtener esa experiencia y establecer si se le adquirió en esa organización o en otro lado.
Describir la proximidad y extensión de la supervisión que recibe un servidor en este puesto. ¿En qué grado el supervisor inmediato hace hincapié en los métodos a seguir, los resultados a alcanzar, controla el progreso y el desempeño laboral y maneja los casos excepcionales?
Describir la clase de supervisión que los empleados en este puesto deben brindar a otros empleados. ¿Qué grado de responsabilidad por los resultados tiene el servidor en cuánto a métodos, trabajo realizado y personal?

¿Cuántos empleados se supervisan directamente?
¿Cuántos empleados se supervisan indirectamente?
Responsabilidad por precisión y seriedad de error. ¿Cuál es la seriedad de error en este puesto? ¿Los errores afectan el trabajo del empleado que comete el error, otros en el mismo departamento, otros departamentos, personas fuera de la organización? - Quiebra de la empresa por una mala decisión.
Responsabilidad por los datos confidenciales. Establecer la clase de datos confidenciales manejados; si son personales, salariales, de política, secretos de negocio, etc.
Responsabilidad por el dinero o valores. Establecer la clase de responsabilidad y el monto aproximado que el empleado debe manejar. (Si este puesto reúne esta responsabilidad).
Describir la clase de contactos personales que debe manejar el empleado en el puesto. ¿El contacto debe ser con personas dentro del departamento, en otros departamentos, fuera de la organización? Describir la importancia de los contactos para la organización.
Describir la complejidad del puesto. ¿Hasta qué grado se le permite al empleado independencia de acción? ¿Qué tipo de decisiones se le permite tomar?
Describir la clase y la cantidad de habilidad física requerida en el desempeño laboral. Indicar las tareas laborales donde se requiere agilidad.
Describir el grado de repeticiones que el empleado debe realizar. Determinar la posibilidad de aburrimiento en el puesto.
Mencionar cualquier requisito físico fuera de lo común del puesto:

Cuarta fase:

Con toda la información recibida por los diferentes instrumentos aplicados se procede a unificarlos y realizar el análisis definitivo para esta actividad tome en cuenta el Anexo IV, se recuerda validar la información con el inmediato superior, además un requerimiento es la firma del empleado, supervisor y usted como aplicador este es el instrumento definitivo para la clínica, por lo tanto debe ser presentada en forma impresa.

ANÁLISIS DEL PUESTO

Identificación del puesto:
Nombre del área o departamento:
Título actual del puesto:
Localidad:
Reporta a:

Trabajo a desempeñar:
Tareas específicas y comunes:
Responsabilidades:
Supervisa a:
Interacción
Con el director y los subdirectores:
Que tareas se supervisan:
Que tareas no se supervisan:
Como se controla la calidad:
Condiciones físicas
En que horario se trabaja
Periodo de descanso
Condiciones del entorno

Habilidades requeridas
Intelectuales
Manuales
Interpersonales

Conocimientos requeridos
Universidad/Cursos especiales/Experiencia/Capacitación

Requisitos especiales (describir)
- Disponibilidad para viajar dentro y fuera del país.

Trabajo nocturno:
Horas extras:
Fines de semana:
Otros:
Responsable (describir):
De equipo:
De los márgenes de ganancia:
De gastos:
De relaciones exteriores:
Otros:
Firma del empleado Firma del supervisor Firma del aplicador

Quinta fase:

Una vez recabada la información recibida, el insumo será para la clínica justamente es la descripción de puesto, por lo tanto es importante que se sea concreto, con las responsabilidades estableciendo con claridad, indicando el alcance del puesto, utilice palabras directas y sencillas respecto a lo que está solicitando, se debe ser breve respecto de la claridad de la descripción preguntando a un supervisor o cualquier persona si entiende esta descripción.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Empresa Puesto:
Nombre y Apellido del Titular:
Área/Dirección:
Departamento:
Puesto Superior:

Organigrama
Síntesis del puesto

Responsabilidad del puesto Actividades/tareas/responsabilidades Actividades:	Grado de relevancia
--	---------------------

Tareas:	
Responsabilidades:	

Requisitos del puesto:
Formación básica:
Otra formación complementaria:
Experiencia requerida:
Idiomas:
Manejo de computadoras:

Competencias conductuales Competencias describir	Nivel de Requerimiento (alto-medio-bajo)
---	---

ANEXO 2.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Tamaño de la muestra = 45 personas

1. ¿Había escuchado anteriormente hablar de Gestión por Competencias?



Figura 13.
Investigación de mercado

Análisis e interpretación:

Esta muestra se efectuó a una muestra de 45 personas que forman parte del personal médico del área de terapia intensiva de Novaclínica. Los datos encontrados permiten determinar si han escuchado o no anteriormente hablar sobre la Gestión por Competencias es así que el 62% del personal médico contesta que no ha escuchado anteriormente hablar sobre el tema mencionado; mientras el 38% del personal médico indica que si ha escuchado anteriormente sobre lo que es Gestión por Competencias. Esta pregunta

demuestra que el tema de la Gestión por Competencias es nuevo entre el personal médico que labora en el área de terapia intensiva de Novaclínica.

2. Solo al personal médico que contesto que si ¿Indique en donde ha escuchado o aprendido sobre la Gestión por Competencias?

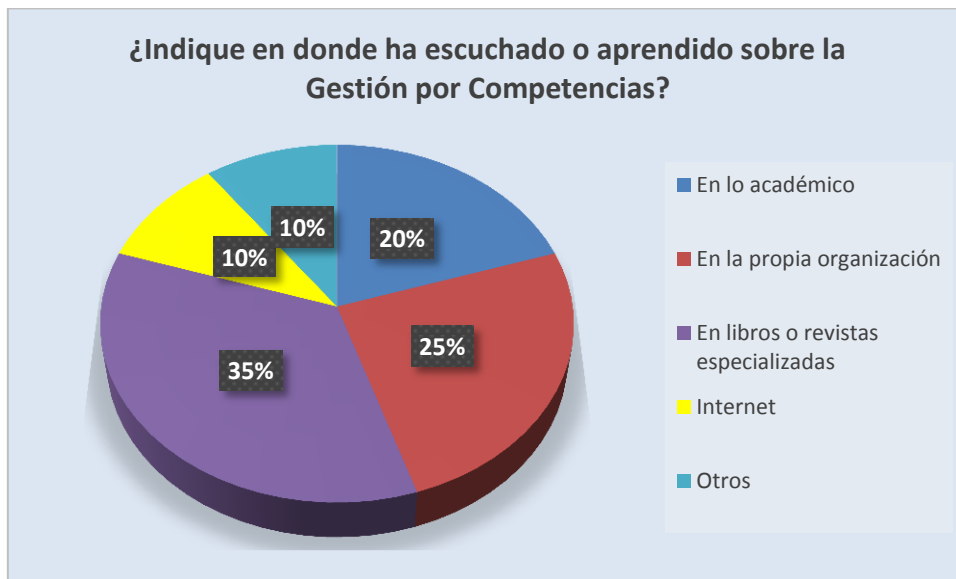


Figura 14.
Investigación de mercado

Análisis e interpretación:

En cuanto a la pregunta donde ha escuchado o aprendido sobre la Gestión por Competencias; las respuestas son las siguientes: el 20% del personal médico contesta que lo aprendió en lo académico; el 25% del personal médico lo escucho en la propia organización en donde trabajaba; el 35% del personal médico lo aprendió en libros y revistas especializadas; el 10% del personal médico lo aprendió en el internet de su casa o trabajo y finalmente el restante 10% del personal médico lo escuchó o aprendió en otros lugares. Esta pregunta demuestra que la mejor forma de aprender sobre la Gestión por Competencias son los libros o revistas médicas especializadas por tratarse de una muestra homogénea de profesionales que en su mayoría son intelectuales.

3. En la empresa Novaclínica en la que usted se desempeña. ¿Utilizan las competencias como herramienta de gestión de sus recursos humanos?

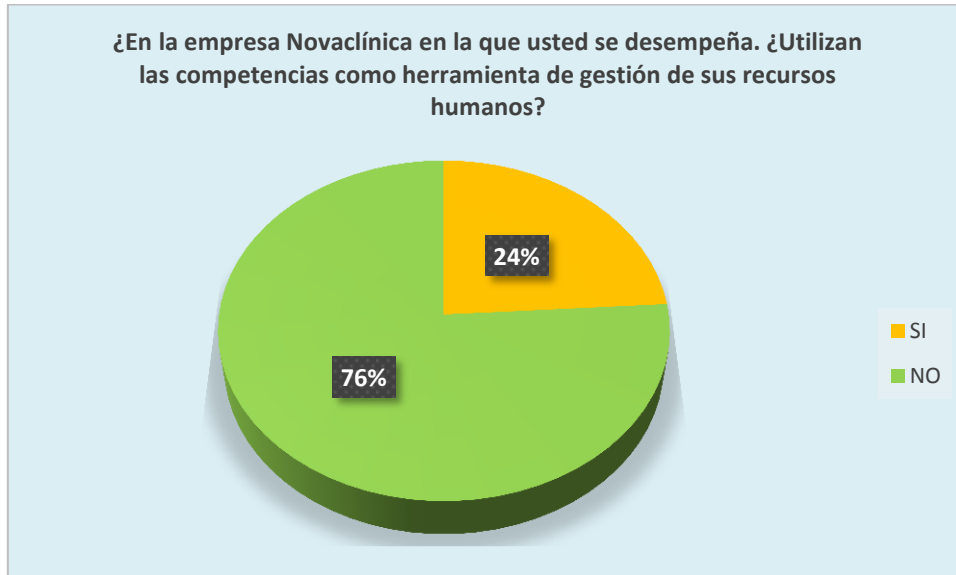


Figura 15.
Investigación de mercado

Análisis e interpretación:

En lo que se refiere a si se utilizan las competencias como herramienta de gestión de sus recursos humanos en la empresa Novaclínica el 76% del personal médico manifiesta que no se utiliza las competencias como herramienta de gestión de sus recursos humanos: mientras el 24% del personal médico indica que si se lo hace; sin embargo entre quienes contestan que no lo hacen 76% es un porcentaje muy alto debido a que no se aplica un modelo de gestión por competencias en el departamento de recursos humanos de la empresa Novaclínica.

4. ¿En qué subsistemas de recursos humanos le gustaría implementar un Modelo de Gestión por Competencias?

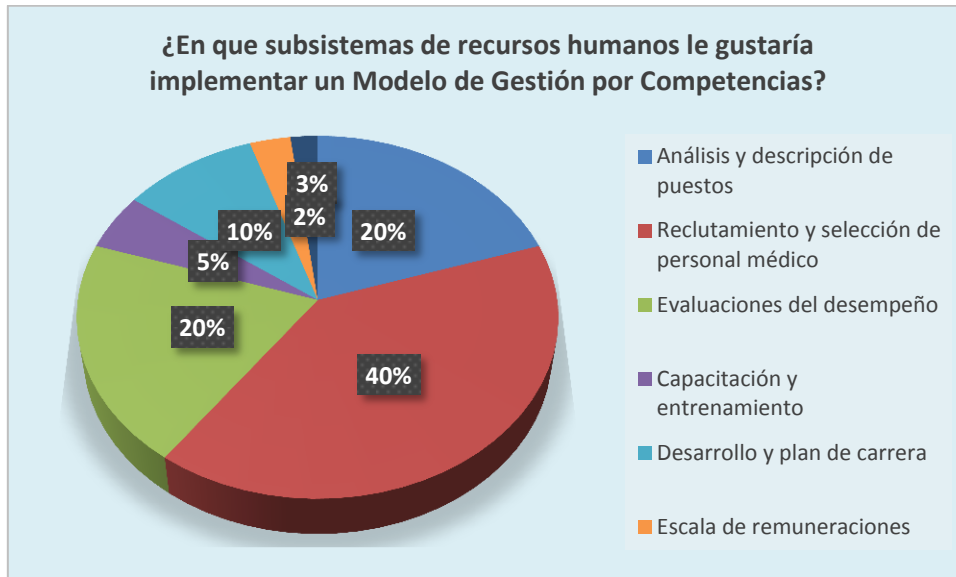


Figura 16.
Investigación de mercado

Análisis e interpretación:

En lo inherente a que subsistemas de recursos humanos le gustaría implementar un Modelo de Gestión por Competencias, las respuestas son las siguientes: el 20% del personal médico contesta que el análisis y descripción de puestos; el 40% del personal médico contesta que el reclutamiento y selección de personal; el 20% del personal médico contesta que las evaluaciones del desempeño; el 5% del personal médico contesta que la capacitación y entrenamiento; el 10% del personal médico contesta que el desarrollo organizacional y plan de carrera; el 3% del personal médico contesta que la escala de remuneraciones y finalmente el 2% del personal médico tiene otras opciones. Esta pregunta indica que la mayoría del personal se inclina por que se aplique la Gestión por Competencias al subsistema de reclutamiento y selección de personal para el área de terapia intensiva de la empresa Novaclínica.

5. Según su criterio un ¿Modelo de Selección por Competencias para el área de terapia intensiva ayudaría a evitar la rotación y absentismo del personal médico?

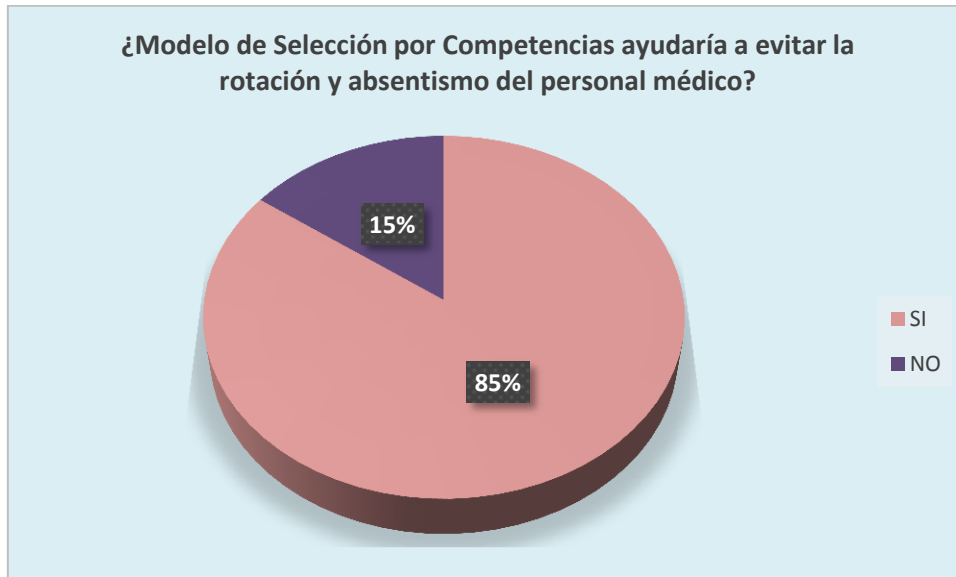


Figura 17.
Investigación de mercado

Análisis e interpretación:

En lo que tiene que ver con si un Modelo de Selección por Competencias para el área de terapia intensiva ayudaría a evitar la rotación y absentismo del personal médico, las respuestas que se obtuvieron son como siguen: el 85% el personal médico considera que si la implementación de un Modelo de Selección por Competencias si contribuiría a evitar la rotación y absentismo del personal médico, en el área de terapia intensiva mientras que el 15% del personal médico no lo cree en absoluto debido a que se requiere más herramientas administrativas que se complementen entre sí. Es obvio que existe aceptación del 85% del personal médico para la implementación de un Modelo de Selección por Competencias para la unidad de recursos humanos.

6. ¿Cuál cree usted que es el valor agregado más importante que ofrece un Modelo de Gestión por Competencias a la unidad de recursos humanos de la empresa Novaclínica?

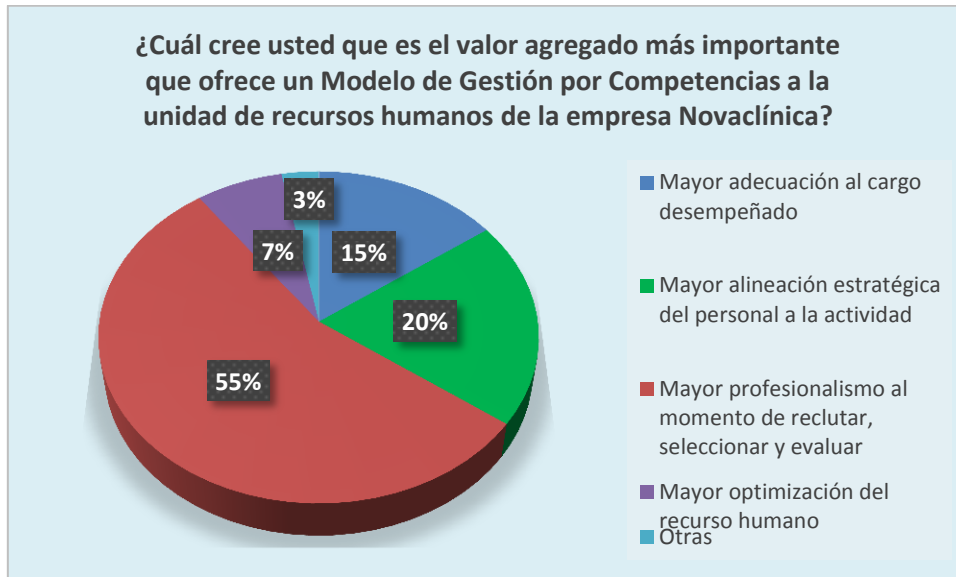


Figura 18.
Investigación de mercado

Análisis e interpretación:

En cuanto al valor agregado más importante que ofrece un Modelo de Gestión por Competencias a la unidad de recursos humanos de la empresa Novaclínica se desprenden los resultados siguientes: para el 15% del personal médico el valor agregado es una mayor adecuación al cargo; para el 20% del personal médico el valor agregado es una mayor alineación estratégica del personal a la actividad del área de terapia intensiva; para el 55% del personal médico el valor agregado es un mayor profesionalismo en el proceso de reclutamiento, selección y evaluación del personal; para el 7% del personal médico el valor agregado es una mayor optimización del recurso humano y finalmente el 3% del personal médico tiene otras alternativas de respuesta. Según los resultados obtenidos la mayoría de personas encuestadas considera que habrá una mejora sustancial en el proceso de reclutamiento, selección y evaluación del personal.

7. ¿Por qué cree la unidad de recursos humanos toma la decisión de implementación de un Modelo de Gestión por Competencias?

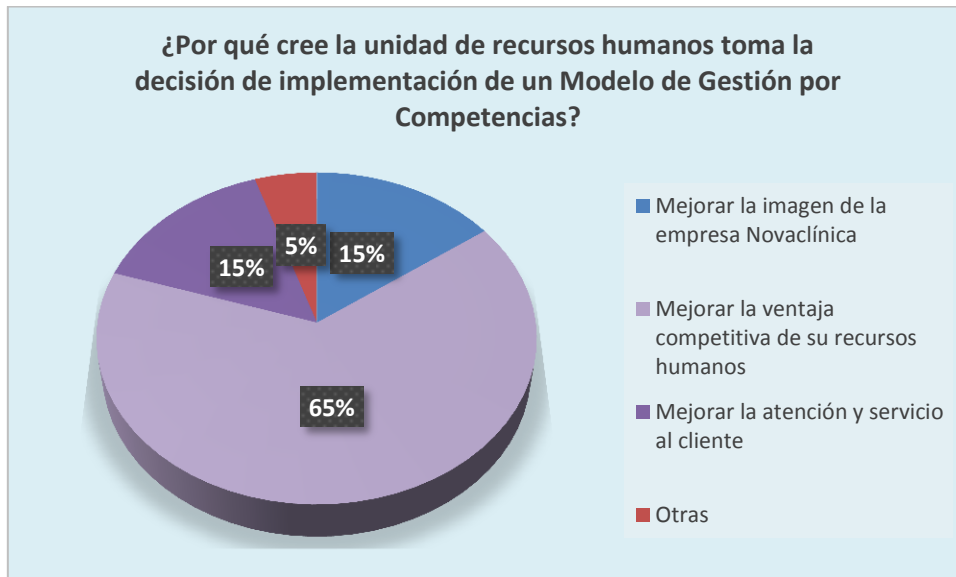


Figura 19.
Investigación de mercado

Análisis e interpretación:

En cuanto a por que se toma la decisión de implementación de un Modelo de Gestión por Competencias, las respuestas que se obtienen son las siguientes: según el 15% del personal médico cree que se toma la decisión para mejorar la imagen de la empresa Novaclínica; según el 65% del personal médico cree que se toma la decisión de mejorar la ventaja competitiva de sus recursos humanos; según el 15% del personal médico cree que se toma la decisión de mejorar la atención y el servicio al cliente y finalmente el 5% del personal médico tiene otras alternativas. Es claro que según la mayoría de encuestados la decisión se toma para mejorar la ventaja competitiva de sus recursos humanos, evitando de esta manera la rotación y el absentismo en el área de terapia intensiva.