

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACION

Escuela de Psicología Laboral y Organizacional

“Diseño, aplicación y validación de proceso de selección por competencias en el Servicio de Urgencias del Hospital José Carrasco Arteaga de la ciudad de Cuenca entre junio y septiembre del 2005”.

**Proyecto de graduación previo a la obtención del
título de Psicóloga Laboral y Organizacional.**

Director:

Lcdo. Mario Alemán Calderón.

Autora:

Silvia Lorena Calderón Coello.

CUENCA-ECUADOR

2005

Diseño, aplicación y validación de proceso de selección por competencias en el servicio de urgencias del Hospital José Carrasco Arteaga de la ciudad de Cuenca entre junio y septiembre del 2005.

DEDICATORIA

Dedico éste trabajo en primer lugar a Dios, a mis padres, Alfonso y María Elena por su cariño y apoyo incondicional, a Adrián, a mis abuelos por su bondad y cariño.

AGRADECIMIENTO

Deseo expresar mi agradecimiento:

-A mi familia por su apoyo constante.

-A la Universidad del Azuay por la educación que me ha brindado.

-Al Lcdo. Mario Alemán por su orientación al momento de efectuar esta monografía.

-A los miembros del Servicio de Urgencias del Hospital José Carrasco Arteaga por su colaboración.

ABSTRACT

Con el creciente cambio a nivel organizacional resulta cada vez más importante para las empresas el contar con el talento humano adecuado para cubrir cada uno de sus puestos de trabajo. Por ésta razón el presente trabajo monográfico centra su objetivo en el proceso de selección por competencias desde su inicio con el reclutamiento hasta la elección del candidato a ocupar el cargo, proceso aplicado a los miembros del Servicio de Urgencias del Hospital José Carrasco Arteaga de la ciudad de Cuenca, herramienta con la que se pueden lograr datos más certeros y precisos acerca de un candidato a ocupar una vacante.

ABSTRACT

Nowadays with the growing change at organizational level is more important for enterprises to have the appropriate human resources to fill each job. Is for this reason that this research project has as goal the selection process by competences from its beginning with the recruiting process until the election of the best candidate for the job. This process was applied at the Emergency Service of the José Carrasco Arteaga Hospital located in Cuenca city. With this method we can find objective information about each candidate who wants to hold a specific job in an organization.

INDICE

CAPÍTULO I

EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS

1.1. La Gestión de Recursos Humanos por Competencias	05
1.2. Definición de competencias.....	07
1.3. David McClelland: la motivación humana y las competencias.....	08
1.4. Las competencias y la inteligencia emocional.....	09
1.5. Clasificación de las competencias.....	10
1.6. La selección de personal como subsistema de la gestión por competencias.....	13
1.7. Que es la selección de personal por competencias ?.....	13
1.8. Características de la selección por competencias.....	14
1.9. Perfil del puesto por competencias.....	15
1.10. Etapas del proceso de selección por competencias.....	16
1.11. La discriminación en la selección.....	21
1.12. La importancia de una buena selección para las organizaciones.....	22

CAPITULO II

APLICACIÓN PRÁCTICA

2.1. Aplicación de las técnicas de recopilación de información para el levantamiento de perfiles por competencias.....	25
2.2. Levantamiento de perfiles por competencias.....	25
2.3. Aplicación del proceso de selección de personal para dos cargos.....	59
2.3.1. Elaboración del modelo de reclutamiento de personal.....	59
2.3.2. Determinación y aplicación de entrevistas para el proceso de selección.....	63
2.3.3. Determinación y aplicación de herramientas de evaluación para el proceso de selección.....	98
3. Conclusiones	104

Diseño, aplicación y validación de proceso de selección por competencias en el servicio de urgencias del Hospital José Carrasco Arteaga de la ciudad de Cuenca entre junio y septiembre del 2005.

4.Recomendaciones	105
5.Bibliografía	106
Anexos	108

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones de hoy para ser competitivas están sujetas a un perpetuo estado de cambio debido a su entorno: la acción de sus competidores que buscan posicionamientos diferentes en el mercado, cambios en las expectativas de los consumidores por lo que las empresas deben cambiar sus productos o servicios o crear otros nuevos, desarrollo tecnológico y social. En la actualidad una empresa no se diferencia de otra tanto por la tecnología que maneja cuanto por el talento humano que ésta posee. La gestión del recurso humano por competencias se basa en aprovechar todo el potencial del personal que conforma una empresa buscando que sea competitivo, de tal manera que cree valor en la empresa estando comprometido y generando resultados medibles. Gestionar el recurso humano por competencias consiste en que el área de recursos humanos esté totalmente comprometida y acompañe la estrategia general de la empresa: visión, misión, objetivos y competencias generales que requiere la misma.

El tema a abordar en ésta monografía es el subsistema de selección de personal por competencias, el cual ha sido escogido debido a la importancia que tiene dentro de cualquier negocio u organización, pues cubrir una vacante con la persona adecuada no es un proceso fácil, la persona encargada de esta labor debe estar bien preparada y entrenada para ello así como todas las personas involucradas en éste proceso, teniendo una visión clara de que la selección constituye un punto crítico dentro de los procesos de recursos humanos, y que, llevada eficazmente aumenta la productividad, la rentabilidad y la motivación de todos los miembros de la empresa.

Este proyecto tiene como objetivo general el diseño, la aplicación y validación del proceso de selección por competencias en el Servicio de Urgencias del Hospital José Carrasco Arteaga, para lo cual se levantaron cinco perfiles por competencias de distintos cargos pertenecientes a éste servicio, para luego con la información obtenida aplicar el proceso de selección por competencias a dos cargos validando el mismo. La metodología utilizada al levantar los perfiles fue el método de la entrevista que fue aplicada a los cinco miembros del Servicio de Urgencias, además un modelo de entrevista inicial y la entrevista de eventos conductuales usada junto con el método STAR, fueron las herramientas que posteriormente permitieron evaluar las competencias de los candidatos a los dos cargos a cubrir, la revisión

Diseño, aplicación y validación de proceso de selección por competencias en el servicio de urgencias del Hospital José Carrasco Arteaga de la ciudad de Cuenca entre junio y septiembre del 2005.

bibliográfica y de internet también constituyeron recursos de gran apoyo al momento de recabar información teórica sobre el tema de selección por competencias.

El proceso fue aplicado en el Servicio de Urgencias del Hospital José Carrasco Arteaga por ser un área crítica que, por las constantes quejas que se venían dando en cuanto a la atención del personal requería contar con las herramientas necesarias para llevar a cabo un proceso adecuado de selección.

El proyecto inicia con una idea global de lo que comprende la gestión de recursos humanos por competencias para luego profundizar con la definición de las mismas, su clasificación y continuar con todos los aspectos relacionados a la selección de personal por competencias. La parte práctica del proyecto comprende la aplicación de distintas entrevistas que permiten recopilar información tanto para el levantamiento de perfiles por competencias así como para llevar a cabo el proceso de selección en sí y su validación.

Al llevar a cabo éste proyecto se lograron establecer objetivos comunes para todos los miembros del Servicio de Urgencias, determinar sus competencias cardinales, levantar perfiles por competencias de cinco cargos de manera clara y precisa, lo que a su vez permitió llevar a cabo un proceso de selección por competencias objetivo que brindó información veraz sobre las competencias de cada candidato y su correspondencia con el cargo a cubrir, permitiendo así seleccionar a los candidatos más idóneos para ocupar el puesto y brindar así al Servicio de Urgencias una guía para la selección de su personal.

Diseño, aplicación y validación de proceso de selección por competencias en el servicio de urgencias del Hospital José Carrasco Arteaga de la ciudad de Cuenca entre junio y septiembre del 2005.

MARCO TEORICO

Diseño, aplicación y validación de proceso de selección por competencias en el servicio de urgencias del Hospital José Carrasco Arteaga de la ciudad de Cuenca entre junio y septiembre del 2005.

DESARROLLO DEL CAPITULO TEORICO, Capítulo 1

1. EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS

1.1. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS

En el mundo laboral de hoy en día los cambios realmente importantes son aquellos que obligan a reconfigurar y planificar las organizaciones y sus recursos humanos para satisfacer las necesidades de la organización y las de los individuos que en ella trabajan con el fin de sacar partido de estos cambios. Para que las empresas puedan responder de una manera efectiva a los cambios constantes requieren tener un alto grado de respuesta, flexibilidad, y sobretodo incorporar a su estructura sistemas de gestión del cambio y evaluación que permitan valorar a sus empleados de una manera coherente.

Dentro de éste contexto resulta fundamental para toda organización el llevar a cabo un programa de planificación estratégica que la enrumbe en el proceso de cambio. La planificación estratégica es un proceso a través del cual los líderes conjuntamente con los miembros de una organización planean su futuro a través de la selección de las metas a las que pretenden llegar.

Así como las organizaciones tienen que generar cambios a nivel tecnológico y de procesos también requieren de un personal mas idóneo que posea las características y las capacidades personales necesarias que le permitan llevar a cabo su trabajo de manera más eficiente y generar un valor agregado dentro del contexto empresarial. Para que la empresa se adapte a este proceso de renovación continua requiere llevar a cabo una adecuada gestión de recursos humanos y uno de los procesos más idóneos con el que contamos hoy en día es el gestionarlos por competencias.

Entendemos por competencias a “la capacidad, destrezas y habilidades que tienen los individuos para realizar una actividad específica”¹.

Las empresas más avanzadas están incorporando la gestión por competencias a su bagaje de métodos de gestión. Una vez que han sido definidas la visión, que es la proyección

¹ PINEDA, Pilar., “Gestión de la formación en las organizaciones”. Primera Edición, Ariel Educación, España,2002, página.15.

de hacia donde quiere llegar a futuro la empresa, los objetivos que son los resultados que la misma aspira alcanzar con la ejecución del plan estratégico y la misión que se refiere a los pasos que los miembros de una organización deben seguir cotidianamente para cumplir con la visión entonces se puede comenzar ya a trabajar con un esquema por competencias.

Generalmente éste procedimiento inicia enumerando las competencias esenciales para la empresa, las que son indispensables para alcanzar sus objetivos y orientar la política de recursos humanos de modo que se garantice que las personas que ocupan tal o cual puesto de trabajo dispongan de las competencias necesarias para desempeñarlo. El programa de gestión por competencias engloba a toda la organización y sus procesos en general, al implementarlo se verán afectados todos los procesos de recursos humanos, por tanto una vez definidas las competencias podrán ser aplicadas a los diferentes subsistemas de Recursos Humanos:

Selección de Personal.- Para seleccionar al personal basado en competencias se toman muchos pasos del sistema tradicional y se incluyen otras herramientas que permiten detectar si el candidato a un cargo cuenta o no con las competencias requeridas para el mismo tanto de conocimiento como de gestión.

Análisis de Puestos.- El análisis de puestos es una técnica de recursos humanos que reúne de una manera sistemática, sintética, clara y estructurada información sobre el contenido, las tareas que se realizan, los requerimientos específicos y el tipo de persona que se requiere para desempeñar un puesto.

Capacitación y Desarrollo.- Al encontrarse las organizaciones dentro de un entorno constantemente cambiante la adaptación a éste cambio las obliga a replantearse objetivos y modificarlos. La formación puede jugar no solo el papel de generador de las competencias necesarias para alcanzar los nuevos objetivos, sino convertirse en un auténtico agente del cambio al explicarlo e impulsarlo.

Evaluación de Desempeño.- Si la organización ha adoptado el sistema por competencias la evaluación de desempeño se efectuará en función de las competencias relacionadas con la posición evaluada y en el grado en el que son requeridas para el puesto. Uno de los métodos más usados dentro de la evaluación por competencias es la evaluación de 360 grados con la

que se consigue una retroalimentación de parte de todo círculo de contactos que tenga el empleado.

Planes de Carrera y Planes de Sucesión.- Permiten formar y entrenar a un colaborador preparándolo para cumplir de la mejor forma con un puesto al que se planea promoverlo en un futuro. Los planes de carrera deberán por tanto incluir los conocimientos, habilidades específicas y competencias conductuales requeridas para el puesto.

Compensaciones.- Una vez implementados dichos procesos anteriormente nombrados entonces se podrá compensar al empleado basado en una gestión por competencias. A través de las evaluaciones por competencias se pueden tomar decisiones sobre promociones, modificaciones salariales o remuneraciones variables para los empleados.

1.2. DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS

En el campo de los Recursos Humanos existen definiciones citadas por diferentes autores entre ellos podemos nombrar a Spencer y Spencer² “según los cuales la competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación”.

Las competencias comprenden una parte profunda de la personalidad y anticipan el comportamiento permitiéndonos predecir quién tendrá en un puesto de trabajo concreto dentro de una organización concreta un desempeño bueno o excelente.

Las competencias también pueden ser definidas como un grupo de comportamientos observables que llevan a desempeñar eficaz y eficientemente un trabajo determinado en una organización concreta. Son conocimientos, destrezas y habilidades requeridas por las personas par desempeñar actividades claves, basándose en criterios de rendimiento previamente establecidos.

² ALLES, Martha Alicia. “Dirección estratégica de Recursos Humano. Gestión por competencias”, Primera Edición , Granica, Buenos Aires, Argentina, 2000, página.59.

Para Ernst & Young³ “una competencia es la característica de una persona, ya sea innata o adquirida, que está relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo”.

Según la definición de la autora Pilar Pineda⁴ “las competencias son la capacidad para hacer. Capacidad que se deriva de poseer conocimientos, de conocer técnicas para ponerlos en práctica, de haber desarrollado las habilidades necesarias para utilizar dichas técnicas con eficacia y de tener la actitud necesaria para utilizar dichas habilidades”.

De todas estas definiciones podemos deducir que las competencias describen los conocimientos, las motivaciones y los comportamientos asociados con el éxito o fracaso en un empleo.

1.3. DAVID McCLELLAND: LA MOTIVACIÓN HUMANA Y LAS COMPETENCIAS.

Dentro del comportamiento laboral la motivación puede ser definida como los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección, y persistencia del esfuerzo del individuo por conseguir una meta organizacional.

Como lo señala Martha Alicia Alles⁵ “comprender la motivación humana a partir de éste método lleva a la definición de un motivo como el interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural; un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos”.

David McClelland junto con sus colaboradores formuló la ⁶“teoría de las necesidades que hace referencia a los tres sistemas motivacionales que gobiernan el comportamiento humano”. Su teoría es de vital importancia puesto que éste análisis de la motivación humana

³ ALLES, Martha Alicia. “ Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias” ,Primera Edición , Granica, Buenos Aires, Argentina, 2000, página. 59.

⁴ PINEDA, Pilar. “Gestión de la formación en las organizaciones”,Primera Edición, Ariel Educación, España, 2002, página 15.

⁵ ALLES, Martha Alicia. “ Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias” ,Primera Edición” Granica, Buenos Aires, Argentina, 2000,página 53.

⁶ ROBINS,Stephen P., “comportamiento Organizacional”, Décima Edición, Pearson, México,2004,página 162.

constituye la base sobre la que se desarrolla la gestión por competencias. Su teoría se enfoca en:

Necesidad de logro.- Comprende el impulso que incita a las personas a sobresalir, a luchar para tener éxito, no por las recompensas que éste brinda en sí sino por su realización personal; tienen un interés recurrente de hacer algo mejor o de manera más eficiente de lo que se ha hecho antes. Este motivo comprende a las personas que tienen un impulso irresistible por triunfar, y se distinguen de los demás por su deseo de hacer mejor las cosas.

Necesidad de Poder.- Hace referencia al deseo de controlar, generar un impacto y ejercer una influencia sobre los demás. Los individuos motivados por la necesidad de poder luchan por influir en los demás, por “estar a cargo” de una situación y prefieren las situaciones de competencia y posición, prefiriendo alcanzar prestigio y reputación que lograr un desempeño eficaz.

Necesidad de Afiliación.- Esta motivación deriva de la necesidad de estar con otros, los sujetos con grandes afanes de afiliación se esfuerzan por hacer amigos, buscan relaciones en las que haya una comprensión recíproca y prefieren las situaciones de cooperación a las de competencia.

1.4. LAS COMPETENCIAS Y LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

Las empresas de hoy dan por sentado el hecho de que un trabajador que ocupa determinado puesto cuenta con la suficiente capacidad intelectual y preparación técnica para desempeñarlo, y lo que buscan primordialmente es determinar su coeficiente emocional, el mismo que unido a su coeficiente intelectual logrará las competencias necesarias para alcanzar el éxito en un lugar de trabajo.

La inteligencia emocional puede ser definida⁷ “como las cualidades y actitudes personales y sociales que tienen los individuos que hacen que estos se desempeñen en su lugar de trabajo de una forma mas competente y productiva, aportando un valor agregado a las

⁷ ALLES, Martha Alicia. “Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias“, Primera Edición, Granica, Buenos Aires, Argentina, 2000, página 68.

actividades que realizan”. Es la habilidad para manejar nuestros sentimientos de modo tal de conseguir expresarlos de la manera más adecuada y efectiva. Al hablar de inteligencia emocional⁸ “por tanto el “poder” hacer que se deriva de la educación formal, el entrenamiento y la experiencia se combina con el “querer” hacer que estará representado por las competencias necesarias de inteligencia emocional que debe poseer un individuo para un puesto determinado”.

El desempeño exitoso de un individuo en su lugar de trabajo depende muchas veces de cómo este utilice su inteligencia emocional, de las circunstancias en las que se encuentre y de tomar una actitud acertada ante una situación determinada.

1.5. CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

Existen varias clasificaciones de las competencias. “Spencer y Spencer las clasifican de una manera mas clara y precisa”⁹:

1.-Motivación: Es todo aquello que causa, canaliza y sostiene el comportamiento de las personas. Las motivaciones dirigen y seleccionan el comportamiento hacia ciertos objetivos y lo alejan de otros. Como ejemplo las personas que tienen una alta motivación al logro se ven impulsadas por un deseo constante de sobresalir y luchan persistentemente hasta alcanzar el éxito.

2.-Características: Comprenden las características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. Dentro de las características físicas podemos señalar que el tener un buen oído es básico para un director de orquesta y que, una respuesta consistente a una situación compleja puede ser la capacidad para tomar decisiones certeras ante un problema. Los motivos así como las características constituyen rasgos determinantes al momento de conocer como se desempeñarán los sujetos a largo plazo en sus puestos de trabajo sin una supervisión cercana.

⁸ ALLES, Martha Alicia. “ Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias “, Primera Edición, Granica, Buenos Aires, Argentina, 2000, página 53.

⁹ ALLES, Martha Alicia. “ Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias “, Primera Edición, Granica, Buenos Aires, Argentina, 2000, página 60.

3.- Concepto de uno mismo: Comprende la imagen de uno mismo, los valores y las actitudes que se tiene como persona. La autoestima, la seguridad y la confianza en sí mismo para poder desempeñarse en cualquier situación. El concepto de sí mismo se halla fuertemente condicionado por la pertenencia a un grupo. El individuo es influenciado y tiende a aceptar como propias las necesidades, los objetivos y los valores compartidos por miembros del mismo grupo de referencia al que pertenece. En la mayoría de los individuos la autoestima se basa en la consecución de los objetivos que reflejan los valores del grupo. Por ejemplo una persona que demuestra una actitud positiva, cooperativa, con una preocupación constante por aprender en un nuevo puesto de trabajo obviamente tendrá un desempeño mejor que otra que no presenta esas actitudes.

4.-Conocimiento: Es la información que una persona posee sobre áreas específicas. Como por ejemplo el conocimiento teórico que un psicólogo tiene sobre las diferentes teorías psicológicas. El conocimiento constituye una competencia de gran complejidad al momento de medirla puesto que las evaluaciones de conocimiento generalmente no logran predecir el desempeño laboral de una persona ya que una cosa es el conocimiento y otra la forma en que éste es aplicado en el campo práctico. Señala Martha Alicia Alles¹⁰: “El conocimiento predice lo que una persona puede hacer, no lo que realmente hará”.

5.-Habilidad: Es la capacidad que un individuo tiene para realizar las diversas tareas de su trabajo. Básicamente las habilidades de una persona están compuestas por dos grupos de factores:

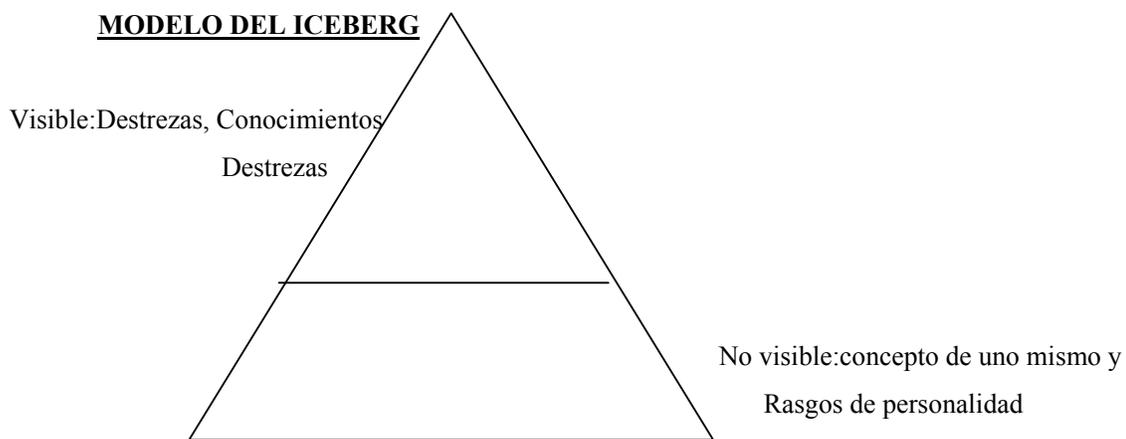
-Habilidades intelectuales que se requieren para realizar actividades mentales, por ejemplo los exámenes de coeficiente de inteligencia.

-Habilidades físicas que son la capacidad de realizar tareas que exigen vigor, destreza, fuerza y características semejantes.

¹⁰ ALLES, Martha Alicia. “Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias”, Primera Edición, Granica, Buenos Aires, Argentina, 2000,página 61.

Spencer y Spencer introducen el ¹¹ “Modelo del iceberg “ para señalar de una manera gráfica la división de las competencias en dos grandes grupos: los *conocimientos* y

habilidades que son competencias visibles, relativamente superficiales y por tanto más fáciles de detectar y desarrollar a través de planes de capacitación, y las competencias de *motivación, características, concepto de sí mismo* y el núcleo mismo de la personalidad que son competencias difíciles de detectar ya que están más escondidas dentro de la personalidad siendo por tanto más complicado desarrollarlas.



En las empresas existe una marcada tendencia a seleccionar su personal de acuerdo a las habilidades y conocimientos que estos poseen dando por sentado que estos nuevos empleados tienen la motivación y las características necesarias para lograr un buen desempeño en su puesto de trabajo, y pensando que si no las tienen se las puede desarrollar una vez que el empleado está ya dentro de la organización lo que conlleva un gran riesgo pues muchas veces se contrata empleados ineficaces. La forma más adecuada y económica de seleccionar personal es en base a sus competencias centrales: motivación y características, y enseñar el conocimiento y habilidades que se requieren para los puestos específicos.

¹¹ ALLES, Martha Alicia. “Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias”, Primera Edición, Granica, Buenos Aires, Argentina, 2000, página 61.

1.6. LA SELECCIÓN DE PERSONAL COMO SUBSISTEMA DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

El personal con el que cuenta una organización constituye el factor decisivo para el éxito de la misma pues una organización esta hecha de la gente que la conforma. “El mejor medio para aumentar la productividad, la rentabilidad y la motivación es dar empleo a las personas adecuadas desde el principio”¹². La selección de personal por tanto comprende un subsistema fundamental dentro del manejo de los recursos humanos de una empresa puesto que de ella depende el conseguir de entre los candidatos a un puesto de trabajo el más idóneo para desempeñar un cargo específico. Si el proceso de selección dentro de una organización falla se produce la pérdida de recursos humanos, de tiempo, dinero, y materiales. El proceso de selección de personal por competencias no está alejado del sistema tradicional sino que constituye un aporte más al mismo brindándole más instrumentos y herramientas de mayor calidad para obtener datos precisos sobre los candidatos permitiéndonos así contratar empleados más productivos, reducir costos de errores y atraer candidatos de talento.

1.7. QUE ES LA SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS ?

“La selección de personal es el proceso de escoger al individuo más capacitado para un puesto específico dentro de una organización”¹³. Este subsistema tiene como propósito identificar y emplear a los individuos más aptos para puestos específicos para lo cual se vale de una serie de métodos y herramientas que le permiten obtener información sobre un solicitante para atraer a posibles candidatos a un cargo, determinar si sus habilidades, conocimientos y capacidades son apropiados para el trabajo y llegar a su contratación.

El proceso de selección de personal por competencias parte de una nueva manera de gestionar el recurso humano desde un punto de vista estratégico más que administrativo brindando una visión más amplia y objetiva. Si bien se vale de muchos aspectos utilizados por el método tradicional también incluye otras herramientas que han resultado muy efectivas en el momento de determinar que persona puede desempeñarse exitosamente en un puesto de trabajo. Mientras que el enfoque tradicional se basa en los conocimientos y habilidades de los individuos para seleccionarlos el modelo por competencias va mas allá tomado muy en cuenta

¹² SWAN, William. “ Cómo escoger el personal adecuado”. Norma. Barcelona, España. 2001, página 43.

¹³ MONDY, Wayne R., NOE, Robert M.,” Administración de Recursos Humanos”, Primera Edición, Prentice Hall, México, 1997, página 180.

los comportamientos del individuo considerándolos competencias fundamentales para su rendimiento.

Un buen desempeño no solo requiere de ciertos conocimientos y destrezas sino de todo un conjunto de ellos, técnicas para poner en práctica dichos conocimientos, desarrollar habilidades necesarias para utilizar dichas técnicas con eficacia y tener la *actitud* necesaria para utilizar dichas habilidades. La selección por competencias se centra mucho en las actitudes de la persona, dejando de un lado lo que ésta “haría” en una situación dada y centrándose en lo que realmente “hizo” en una situación pasada. La selección por competencias busca personas que posean las competencias necesarias no solo para cumplir con sus funciones sino para desarrollarlas de la forma más eficiente, nos ayuda a predecir quién hará algo bien o pobremente en relación con un criterio específico o estándar definido es por tanto un proceso que no solo evalúa destrezas y conocimientos del candidato sino también sus conductas.

1.8. CARACTERÍSTICAS DE LA SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

La selección de personal por competencias presenta las siguientes características que a su vez la diferencian del modelo clásico de selección:

-El método tradicional de selección se basa en el análisis del puesto mientras que el modelo de competencias se basa en el análisis de los factores críticos asociados al alto rendimiento.

-Las competencias se expresan en un modelo más organizacional ya que se utiliza un lenguaje común que es comprendido por todos los miembros de la organización eliminando las ambigüedades.

- Sus herramientas toman el comportamiento pasado como predictor para el desempeño futuro.

-La selección tradicional utiliza métodos de evaluación tales como tests y entrevistas no estructuradas mientras que el método por competencias amplía la cantidad de métodos de evaluación comprendiendo entrevistas estructuradas, simulaciones, centros de evaluación,

entrevistas de STAR y otros métodos alternativos, con lo que logra obtener una visión de largo plazo y comportamientos verídicos del candidato para proyectarlos a su futuro desempeño.

-La selección por competencias integra a todos los subsistemas de Recursos humanos de forma integral ya que guarda estrecha relación con evaluación de desempeño, promoción, inducción, capacitación y desarrollo, etc.

Los sistemas de selección más eficientes comparten tres objetivos:

-Efectividad: Es la capacidad del proceso de selección para predecir en forma válida el desempeño de los solicitantes en el empleo, recopilando la mayor información posible del candidato.

Imparcialidad: Hace referencia a brindar a todos los candidatos la misma oportunidad de ser seleccionados. Es la garantía de que el sistema de selección que se utiliza brinde a los solicitantes calificados una oportunidad justa y equitativa de ser seleccionados.

Aceptación: Es el grado en que las personas que participan en el proceso de selección perciben el valor de éste. Consiste en lograr que los candidatos sientan que el proceso fue serio y justo, así la organización da una imagen sólida del proceso (goodwill).

1.9. PERFIL DEL PUESTO POR COMPETENCIAS

“Es un modelo conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto. Las competencias están estrechamente relacionadas con la estructura, la estrategia y cultura de la empresa e implican las características personales causalmente ligadas a resultados superiores en el puesto”¹⁴.

La información objetiva como edad, sexo, educación y experiencia laboral se resuelve en una primera instancia, las competencias comprenden los puntos clave a obtener y por tanto

¹⁴ ALLES, Martha Alicia. “ Dirección estratégica de Recursos Humanos”. Gestión por competencias , Primera edición”, Granica, Buenos Aires, Argentina, 2000,página 109.

su definición es más complicada. Para obtener el perfil por competencias se utilizan formularios para relevamiento de perfil, cuestionarios y entrevistas; con el uso de estas herramientas el analista deberá tratar de recopilar toda la información posible acerca de las competencias requeridas para el puesto. Una vez que se obtienen las competencias necesarias para el cargo el perfil debe incluir una breve definición de las mismas y como se aplicarían en ese puesto. Debido a que cada empresa tiene una realidad diferente lo más adecuado es que en cada organización la máxima línea de conducción conjuntamente con el gerente de recursos humanos o el consultor externo definan sus propias competencias, de manera que estas sean entendidas por todos los miembros de la empresa de la misma manera. Existen también una gran cantidad de diccionarios de competencias, creados por distintos especialistas. Entre ellos existen algunos que clasifican a una misma competencia en distintos grados o niveles en los que éstas son necesarias a medida que un puesto asciende o desciende en la escala jerárquica.

1.10. ETAPAS DEL PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

Las organizaciones requieren de un “sistema” de selección de personal, el que debe comprender una serie de reglas y procedimientos que conduzcan a los solicitantes a través de un proceso eficiente.

RECLUTAMIENTO: “ Es el proceso de atraer individuos de manera oportuna, en número suficiente y con los atributos necesarios, y alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en una organización”¹⁵.

Un proceso de reclutamiento tiene lugar cuando la planeación de recursos humanos indica la necesidad de contar con nuevos empleados y las formas alternas al proceso de reclutamiento como el pago de tiempo extra, la subcontratación, los trabajadores eventuales, no satisfacen esa demanda. Cuando un administrador inicia una requisición de empleados el cual es un documento que especifica el título del puesto, el departamento, la fecha en la que se requiere que se presente el empleado al trabajo, y otros detalles se da inicio al proceso de reclutamiento.

¹⁵ MONDY, Wayne R., NOE, Robert M., “Administración de Recursos Humanos”, Primera Edición”, Prentice Hall, 1997, página 150.

Fuentes Internas de reclutamiento.- La primera fuente de reclutamiento es la propia compañía. La promoción interna es una política de cubrir plazas vacantes que están en niveles superiores a los puestos del nivel de ingreso, con los empleados actuales. El proceso de reclutamiento interno puede utilizar los siguientes métodos o canales de búsqueda:

- Colocar anuncios de vacantes en carteleras u otros medios internos.
- Llevar un inventario actualizado de personal con un banco de datos indicando habilidades o aptitudes.
- Planificación de reemplazos y sucesiones.
- Los concursos por puestos.

Fuentes Externas de reclutamiento.- Si después de una búsqueda exhaustiva no se han encontrado aspirantes idóneos para un puesto dentro de la empresa se puede pasar a reclutar externamente. Se pueden atraer candidatos de diversas fuentes externas. Dentro de estas fuentes podemos nombrar :

- Los referidos que pueden dar los propios empleados de la empresa.
- Las organizaciones que necesitan reclutar personas para cubrir cargos de nivel de ingreso (operativos, oficinistas) pueden recurrir a preparatorias ya que muchas de éstas cuentan con notables programas de capacitación para el desarrollo de habilidades ocupacionales específicas.
- Los desempleados. Muchas veces las compañías dejan de existir, recortan su personal o se fusionan con otras dejando a empleados preparados sin trabajo.
- Los colegios y universidades pues en ellas se suele encontrar empleados tanto profesionales como técnicos y de nivel gerencial.
- Las empresas de puertas abiertas que permiten que miembros de la comunidad como estudiantes de colegios, universidades, etc, las visiten para conocer acerca de su funcionamiento, productos y tecnología, con ésta promoción aumenta el número de candidatos espontáneos en un proceso de reclutamiento..
- Las pasantías que hacen estudiantes en las empresas también permiten reclutarlos si su rendimiento ha sido bueno.
- Bases de datos de currículum de posibles candidatos a reclutar.

Uno de los métodos externos de reclutamiento tradicionales es la publicidad con ella se comunica al público las necesidades de empleados que tiene una compañía a través de medios tales como la televisión, la radio, los periódicos, el internet y las revistas industriales. El anuncio periodístico es la forma menos costosa y más usada de publicidad que proporciona la cobertura más amplia.

Como redactar un anuncio?

- El anuncio debe ser redactado de manera clara y directa, evitando expresiones no profesionales.
- Su presentación será el reflejo de la imagen de la organización por tanto al determinar su contenido la empresa debe decidir la imagen corporativa que desea proyectar.
- Se debe armar la publicación con información precisa sobre la empresa, el contenido del puesto: título requerido, responsabilidades, lugar de trabajo, número de viajes si el puesto lo requiere y otra información relevante.
- Requisitos excluyentes y no excluyentes del puesto.
- Aspiraciones con lo que la empresa debe tratar de apelar al propio interés del empleado potencial, subrayando las cualidades distintivas del puesto.
- Indicar que ofrece la empresa: buen salario, desarrollo de carrera, auto y vivienda si correspondiera.
- El tipo de respuesta requerida, es decir como debe responder el solicitante: presentarse de manera personal y a una hora determinada, llamar por teléfono, o enviar un currículum con su plazo de recepción, si hay que indicar pretenciones económicas, si requiere presentar foto. Dirección y teléfono, No. de fax o e-mail si se piensa recibir postulaciones por ese medio.

SELECCIÓN PRELIMINAR DE CURRÍCULA: Antes de llegar a la entrevista en el proceso de selección se debe revisar el currículum vitae entregado por los postulantes compararlo con el perfil del puesto y clasificarlo; de ésta manera se podrán dividir las hojas de vida entre aquellas que cubren el perfil y las que no lo cubren. Al leer una currícula se deben tomar en cuenta aspectos estructurales y aspectos funcionales de la misma. Dentro de los aspectos estructurales tenemos: edad del postulante, sexo, estudios realizados, etc. Dentro de los aspectos funcionales tenemos: trabajos anteriores, experiencia, rotación o movilidad laboral. También se deberá brindar importancia a aspectos tales como prolijidad, presentación, errores comunes y la extensión de la hoja de vida.

ENTREVISTAS Y SIMULACIONES EXHAUSTIVAS

ENTREVISTA PRELIMINAR: Constituye el filtro inicial que nos permite descartar a aquellos solicitantes que obviamente no satisfacen los requerimientos del puesto. Durante esta etapa el entrevistador puede formular unas cuantas preguntas directas, si el candidato no cumple con los requisitos básicos de conocimiento y experiencia para el puesto entonces cualquier discusión adicional resulta una pérdida de tiempo y dinero.

ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD: Como su nombre lo indica busca además de despejar los conocimientos técnicos de un postulante determinar si el mismo posee o no las competencias de gestión necesarias para desempeñarse con éxito en su lugar de trabajo. Este tipo de entrevista se basa en el análisis de comportamientos pasados que permiten al entrevistador detectar las competencias relevantes para el cargo que requiere cubrir. Las herramientas que nos permiten obtener información acerca de las competencias de la persona son:

La entrevista de Incidentes Críticos: Permite al entrevistado que a través de ejemplos del trabajo, de su casa, de sus hobbies tenga la oportunidad equitativa de demostrar su adaptabilidad.

La Entrevista por Eventos Conductuales: Analiza el nivel de desarrollo de las competencias de un candidato en base a preguntas estructuradas que buscan indicios concretos de cada competencia, en base a experiencias pasadas del individuo. Esta comprende cinco partes:

- Introducción y exploración de la experiencia y formación del individuo.
- Descripción de las responsabilidades en su actual trabajo.
- Eventos conductuales en los que el entrevistado debe describir cinco o seis situaciones importantes de su trabajo, sí como dos o tres puntos sobresalientes y dos o tres puntos de baja actuación.
- Sus necesidades sobre el trabajo.
- Conclusiones del entrevistado sobre la entrevista.

El Método STAR: Las entrevistas anteriormente descritas buscan averiguar el comportamiento pasado real del candidato como predictor de su desempeño futuro; para lograr obtener un ejemplo de comportamiento completo se utiliza el Método STAR. Para obtener ejemplos de STARs completas debemos fijarnos que estas cuenten con tres elementos:

-La situación o tarea a la que se enfrentó el candidato.- Es el contexto o el escenario en el actuó el candidato, explica la razón por la que el candidato actuó como lo hizo.

-Las acciones realizadas por el candidato.- Son el núcleo de la STAR pues nos muestran el comportamiento del candidato, qué es lo que hizo o dijo para responder a una situación o tarea y cómo lo hizo.

-El resultado.- Comprende los efectos de las acciones del candidato. Nos dice los cambios o diferencias producidos por las acciones de la persona y si las mismas fueron eficaces y apropiadas.

LAS EVALUACIONES: Cada una de ellas deberá utilizarse de acuerdo al caso, al tipo de posición a cubrir y al tipo de postulante convocado.

El Assessment Center: Utiliza pruebas situacionales para la evaluación de habilidades. Las pruebas situacionales son tests de naturaleza conductual en los que se presenta a los candidatos situaciones conflictivas parecidas en sus características y contenido a las que deberá enfrentarse en forma real en la ejecución de sus tareas en el puesto de trabajo para que éstos las resuelvan de una manera práctica. Las pruebas situacionales pueden ser entrevistas simuladas, discusión en grupos, ejercicios para su análisis, juegos de negocios, etc.

Evaluaciones Psicológicas: Son un elemento informativo que aporta a las impresiones generadas en las entrevistas como un elemento enriquecedor que ayuda a la toma de la decisión final. El informe obtenido a partir de una evaluación psicológica debe ser analizado en comparación con el perfil requerido para la posición. Se debe organizar una batería de tests de acuerdo a la posición a cubrir.

Diseño, aplicación y validación de proceso de selección por competencias en el servicio de urgencias del Hospital José Carrasco Arteaga de la ciudad de Cuenca entre junio y septiembre del 2005.

-Pruebas Técnicas: Sirven para constatar la experiencia del postulante, sus destrezas técnicas y habilidades específicas para la puesta en práctica de los conocimientos teóricos necesarios para el puesto.

VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS: Las referencias pueden ser formales o informales. Las formales pueden ser obtenidas del departamento de recursos humanos del trabajo anterior del candidato y brindan información sobre el lugar, cargo que ocupó, las fechas de entrada y salida del postulante en su trabajo anterior. También se puede obtener de distintas fuentes información acerca de si el postulante fue despedido, si tiene juicios pendientes, etc. Las referencias informales obtienen datos acerca de como se desempeñó el postulante en su trabajo anterior, sus relaciones con jefes, pares y subordinados, su modalidad de trabajo, etc.

LA DECISIÓN DE SELECCIÓN: Luego de haber evaluado pruebas de selección, información de entrevistas, verificaciones de referencias se escoge a la persona que cuente con las competencias necesarias para cubrir los requerimientos de la vacante. Si bien durante el proceso de selección se da una participación activa de recursos humanos la toma de la decisión final de contratación es de la línea o el cliente interno.

1.11. LA DISCRIMINACIÓN EN LA SELECCIÓN

Un proceso de selección de personal puede resultar muchas veces discriminatorio si es aplicado por una persona que no valora la importancia de llevar a cabo una selección objetiva. Entendemos por discriminación cuando a igualdad de condiciones entre los candidatos dentro de un proceso se descarta o se prefiere a un sujeto por una característica no relacionada a lo requerido por el perfil del puesto. Dentro de los criterios más comunes de discriminación podemos nombrar:

- Discriminación por origen social o por grupos étnicos
- Discriminación por Sexo
- Religión
- Estado de Salud
- Edad

Para evitar incluir factores discriminatorios en la selección se debe acatar las siguientes recomendaciones:

-Evitar escribir anuncios discriminatorios.

-Evitar las preguntas ilegales durante la entrevista. Dentro de ellas tenemos por ejemplo:

Preguntas ilegales

Está casado?

Tiene hijos?

Qué edad tiene?

Tiene discapacidades físicas?

Discriminan a:

Mujeres

Mujeres

Personas mayores de cuarenta años

Personas discapacitadas

1.12. LA IMPORTANCIA DE UNA BUENA SELECCIÓN PARA LAS ORGANIZACIONES

La selección es una práctica de recursos humanos fundamental a nivel empresarial pues solo de ésta manera se conseguirá el personal con las competencias adecuadas para cubrir el perfil del cargo así como las expectativas y metas organizacionales. Cuando dentro de una organización no se lleva a cabo un eficaz proceso de selección la empresa se arriesga a no alcanzar el desempeño adecuado ni la adaptación y satisfacción del empleado en su lugar de trabajo, ya que la persona seleccionada puede ser demasiado apta, subcalificada o por cualquier otra razón, no se ajusta a la organización, lo cual puede acarrear problemas con la consecuente pérdida de los recursos humanos, tiempo y dinero invertidos durante el proceso. Este tipo de empleado es probable que deje a la empresa y, aunque alguna rotación puede ser positiva para la organización, también puede volverse muy costosa. Una alta tasa de rotación hace casi imposible alcanzar un desempeño superior, la producción pierde eficiencia, y se retrasa la penetración del mercado.

Señala Peter Drucker ¹⁶“No hay otra decisión con consecuencias tan duraderas o tan difícil de deshacer”. Si una compañía contrata demasiadas personas que se desempeñan en forma mediocre no puede tener éxito durante mucho tiempo, aunque tenga unos planes perfectos, una sólida estructura organizacional y sistemas de control muy refinados. Estos factores organizacionales no actúan por si solos, debe haber personal competente para asegurar que se alcancen los objetivos organizacionales.

¹⁶ MONDY, Wayne R., NOE, Robert M., “Administración de Recursos Humanos”, Primera Edición”, Prentice Hall, 1997, página 180.

Diseño, aplicación y validación de proceso de selección por competencias en el servicio de urgencias del Hospital José Carrasco Arteaga de la ciudad de Cuenca entre junio y septiembre del 2005.

APLICACIÓN PRÁCTICA

Diseño, aplicación y validación de proceso de selección por competencias en el servicio de urgencias del Hospital José Carrasco Arteaga de la ciudad de Cuenca entre junio y septiembre del 2005.

DESARROLLO DEL CAPITULO PRÁCTICO, Capítulo 2

2. APLICACIÓN PRÁCTICA

2.1. APLICACIÓN DE LAS TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES POR COMPETENCIAS

Para obtener la información necesaria para el levantamiento de perfiles por competencias de los cargos de Subgerente de Urgencias, Médico Residente, Enfermera, Cirujano General e Interno del Servicio de Urgencias del Hospital José Carrasco Arteaga, se aplicó el método de la entrevista (observar anexo No. 2).

2.2. LEVANTAMIENTO DE PERFILES POR COMPETENCIAS

VISIÓN, MISIÓN Y OBJETIVO DEL SERVICIO DE URGENCIAS DEL HOSPITAL JOSÉ CARRASCO ARTEAGA.

MISIÓN

Brindar atención a los pacientes afiliados, que acuden al Servicio de Urgencias del Hospital José Carrasco Arteaga de la Ciudad de Cuenca, con calidad, eficiencia, oportunidad y calidez, para lo cual se implementará una serie de actividades que permitirá corregir los problemas actuales y alcanzar los objetivos del Servicio.

VISIÓN

El Servicio de Urgencias del Hospital José Carrasco A. de la Ciudad de Cuenca, será un Servicio moderno, organizado, reconocido por la ciudadanía, con personal altamente calificado y especializado, con capacitación continua, tratará al afiliado como un ser bio-psico-social, con calidad, eficiencia, oportunidad y calidez, con equipos modernos, con tecnología de punta.

OBJETIVO PRINCIPAL

Organizar el Servicio de Urgencias del Hospital José Carrasco A., para brindar a los pacientes emergentes una atención oportuna, con calidad y calidez, impulsando el desarrollo estratégico de su recurso humano.

COMPETENCIAS CARDINALES

Como ya sabemos son aquellas que son tan relevantes que deben ser compartidas y desarrolladas por todo el personal de una empresa. De acuerdo a la misión, visión y objetivos del servicio de urgencias del IESS sus competencias cardinales son:

Compromiso: Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de de los objetivos de la institución. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.

Ética: Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aún en forma contraria a supuestos intereses propios o de la organización a la que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la empresa así lo desea y lo comprende.

Orientación al Cliente: Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como el personal ajeno a la organización.

Calidad del trabajo: Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área de la cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados . Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la expertise. Basarse en los hechos y la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender.

Diseño, aplicación y validación de proceso de selección por competencias en el servicio de urgencias del Hospital José Carrasco Arteaga de la ciudad de Cuenca entre junio y septiembre del 2005.

Desarrollo de las Personas: Ayudar a que las personas crezcan intelectual y moralmente. Implica un esfuerzo constante para mejorar la formación y el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización. Capacidad para analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización adoptando un rol de facilitador o guía.

Manual de Funciones

Subgerente de Urgencias

I.- Identificación del Cargo.

Código: A.1.0

Número de Ocupantes: 1

Fecha: 09/09/05

Area: Subgerencia

Unidad: Emergencias

Supervisado por: Gerente de Medicina Crítica.

Supervisa a: Médicos tratantes, médicos residentes, internos, enfermeras, auxiliares.

II.- Misión del Cargo

Planificar, coordinar y supervisar al personal médico de emergencias siguiendo normas y reglamentos de la institución para satisfacer las necesidades de los pacientes que acuden al servicio de urgencias.

III. Actividades del Cargo

#	Actividades de la Posición	F	CE	CM	Total
1	Supervisa que el personal cumpla sus funciones	5	5	5	30
2	Coordina el ingreso de pacientes	5	4	4	21
3	Transfiere pacientes a médicos especialistas	5	2	5	15
4	Revisa la existencia de medicamentos e insumos	4	4	1	8
5	Decide el ingreso de pacientes	5	4	3	17
6	Realiza pedido de medicamentos a bodega para botiquín	4	4	1	8
7	Realiza pedido de medicamentos a bodega para pacientes nuevos	5	4	1	9
8	Pasa visita a pacientes	5	5	5	30
9	Desarrolla proyectos de protocolo de atención y normativos	5	2	5	15
10	Elabora procedimientos para desarrollo de la calidad del servicio	5	5	5	30
11	Calcula necesidades de personal para el futuro	1	2	5	11
12	Calcula necesidades de equipos para el futuro	1	2	5	11

Diseño, aplicación y validación de proceso de selección por competencias en el servicio de urgencias del Hospital José Carrasco Arteaga de la ciudad de Cuenca entre junio y septiembre del 2005.

13	Verifica inventario de equipos	1	4	3	13
14	Realiza pedido de equipos al gerente de medicina crítica	1	4	1	5
15	Coordina reuniones con el personal médico del área de urgencias	1	5	5	26
16	Investiga reclamos de pacientes	1	4	3	13
17	Elabora informes de los reclamos de pacientes	1	2	3	7
18	Realiza consulta médica	5	5	5	30
19	Envía reporte diario de pacientes atendidos a gerencia de medicina crítica	5	5	3	20
20	Asiste a reuniones con gerentes y subgerentes	2	5	2	12

IV. Actividades Esenciales

#	Actividades de la Posición	F	CE	CM	Total
1	Supervisa que el personal cumpla sus funciones	5	5	5	30
2	Pasa visita a pacientes	5	5	5	30
3	Coordina reuniones con el personal médico del área	1	5	5	26
4	Realiza consulta médica	5	5	5	30
5	Elabora procedimientos para el desarrollo de la calidad de servicio	5	5	5	30

V. Interfaz del Cargo

Actividades Esenciales del Cargo	Interfaz del Cargo
Supervisa que el personal cumpla sus funciones	-Institución IESS -Personal -Afiliados
Pasa visita a pacientes	-Servicio de Urgencias. -Afiliados -Gerencia de medicina crítica
Coordina reuniones con el personal médico del área	-Institución IESS -Afiliados -Médicos crítica
Realiza consulta médica	-Servicio de Urgencias -Afiliados -Gerencia de medicina crítica
Elabora procedimientos para el desarrollo de la calidad de servicio	-Afiliados -Institución IESS

VI.- Educación Formal requerida

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de conocimiento formal
Educación superior profesional	-Dr. en Medicina y Cirugía	-Salud
Educación superior postgrado	-Gerencia en salud -Salud Pública o -Especialista en Administración de Hospitales	-Administración -Proyectos, Liderazgo -Gestión Empresarial

VII.- Conocimientos Académicos

Conocimientos académicos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de capacitación
1. Administración y gestión	X	
2. Medicina	X	

VIII.- Conocimientos Informativos Requeridos

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
1.Perfil epidemiológico	Conocimiento de las enfermedades más frecuentes por las que los pacientes acuden al servicio de urgencias.		X
2.Personas y tareas	Conocimiento del personal que integra las diferentes áreas del hospital del IESS.		X
3.Leyes y reglamentos	Conocimiento de leyes, resoluciones y reglamentos de la seguridad social.		X

IX. Destrezas Específicas Requeridas

Destrezas Específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos	Programa Médico		X

Manejo de equipos especiales	-Electrocardiógrafo -Coche de paro -Monitores	X	
Inglés	Inglés técnico para lectura de bibliografía nueva.		

X. Destrezas y Habilidades Generales

Destrezas/habilidades generales	Definición	Nivel	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Comprensión lectora	Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo.	Alto	X	
Destrezas Científicas	Utilizar métodos científicos para solucionar problemas.	Alto	X	
Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	Medio	X	
Identificación de problemas	Identificar la naturaleza de un problema.	Alto	X	
Organización de la información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	Alto	X	
Evaluación de ideas	Evaluar el posible éxito de una idea con relación a las demandas de la situación.	Alto	X	
Generación de ideas	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.	Alto	X	
Recopilación de información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.	Medio	X	
Planificación y organización	Capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus tareas,	Alto	X	

	proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos.			
Pensamiento conceptual	Aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de problemas complejos.	Alto	X	
Pensamiento Analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	Alto	X	
Percepción social	Darse cuenta de las relaciones de los demás y comprender porque reaccionan de esa manera.	Medio	X	
Persuasión	Persuadir a otras personas par que vean las cosas de manera diferente.	Alto	X	
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	Medio	X	
Asertividad/ firmeza	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se ve amenazado el logro de metas. Defender con firmeza las convicciones.	Alto	X	
Orientación al cliente interno y externo	Es la vocación y el deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas.	Alto	X	
Liderazgo	Habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la	Alto	X	

	acción de ese grupo.			
Formular una visión	Desarrollar una imagen sobre como debería trabajar un sistema organizacional en condiciones ideales.	Alto	X	
Percepción de sistemas y entornos	Determinar cuando han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuando ocurrirán.	Alto	X	
Identificar consecuencias ulteriores	Determinar las consecuencias a largo plazo en la organización por un cambio en las operaciones o actividades.	Alto	X	
Identificación de causas fundamentales	Identificar las cosas o eventos que deben ser cambiados para lograr un cambio a nivel organizacional.	Alto	X	
Juicio y toma de decisiones	Valorar las posibles causas y beneficios de una acción potencial.	Alto	X	
Evaluación de sistemas organizacionales	Observar diferentes indicadores del rendimiento de un sistema organizacional teniendo en cuenta las aptitudes.			
Selección de equipo	Determinar el tipo de equipos y herramientas necesarios para realizar un trabajo.	Medio	X	
Credibilidad técnica	Capacidad necesaria para generar credibilidad en los demás sobre la base de los conocimientos técnicos de su especialidad.	Alto	X	
Operación y control	Controlar la operación de equipos y sistemas.	Bajo	X	X
Desarrollo y manejo de	Capacidad para analizar y evaluar el desempeño actual y	Alto	X	

recursos humanos	potencial de los colaboradores y definir e implemetar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización adoptando un rol de facilitador o guía. Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.			
Manejo de recursos materiales	Cuidar el uso apropiado de equipos, medicamentos, materiales médicos e insumos necesarios para realizar el trabajo.	Bajo	X	

XI. Otras Competencias

Aptitudes/capacidades laborales	Definición	Nivel	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Razonamiento deductivo	Aplicar reglas generales a problemas específicos para lograr respuestas lógicas. Involucra decidir si la respuesta tiene sentido.	Alto	X	
Razonamiento inductivo	Combinar piezas separadas de información, o dar respuestas específicas a los problemas, para formar reglas o conclusiones generales. Esto incluye lograr una explicación lógica del porqué ocurren juntos	Alto	X	

Diseño, aplicación y validación de proceso de selección por competencias en el servicio de urgencias del Hospital José Carrasco Arteaga de la ciudad de Cuenca entre junio y septiembre del 2005.

	una serie de eventos no relacionados entre sí.			
Habilidad Manual	Realizar con rapidez movimientos coordinados precisos de los dedos de una mano o ambas manos para sujetar, manipular o ensamblar objetos muy pequeños.	Alto	X	

XII. Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	5 años
2. Especificidad de la experiencia	Experiencia en actividades similares.
3. Contenido de la experiencia	Hospitales, clínicas.

Manual de Funciones

Cirujano de Emergencias

I.- Identificación del Cargo.

Código: A.2.0

Número de Ocupantes: 2

Fecha: 03/09/05

Area: Asistencial

Unidad: Emergencias

Supervisado por: Subgerente de de Urgencias.

Supervisa a: Médicos residentes e internos.

II.- Misión del Cargo

Decidir, coordinar y realizar cirugías de emergencia siguiendo normas y reglamentos de la institución para satisfacer las necesidades de los pacientes que acuden al servicio de urgencias.

III. Actividades del Cargo

#	Actividades de la Posición	F	CE	CM	Total
1	Opera pacientes en estado de emergencia.	5	5	5	30
2	Atiende interconsultas	4	5	4	24
3	Pasa visita a pacientes	5	5	4	25
4	Elabora reportes de pacientes	5	5	3	20
5	Realiza valoración prequirúrgica	5	5	5	30
6	Instruye y supervisa a residentes e internos	5	5	5	30
7	Elabora reporte diario de actividades	5	3	1	8
8	Visita a pacientes de cuidados intensivos	4	5	5	29
9	Coordina actividades con otras áreas de la institución	5	4	3	17
10	Asiste a reuniones científicas	4	1	1	5
11	Recibe consultas de otras áreas	5	5	4	25
12	Controla el avance de los pacientes	5	5	5	30

Diseño, aplicación y validación de proceso de selección por competencias en el servicio de urgencias del Hospital José Carrasco Arteaga de la ciudad de Cuenca entre junio y septiembre del 2005.

13	Realiza consulta externa	5	5	3	20
14	Coordina cirugías con otras áreas	5	5	5	30
15	Programa Cirugías	5	5	2	15
16	Decide la necesidad de operar a un paciente	5	5	3	20
17	Revisa fichas de reportes médicos	5	5	2	15
18	Llena ficha de control	5	4	1	9

IV. Actividades Esenciales

#	Actividades de la Posición	F	CE	CM	Total
1	Opera pacientes en estado de emergencia	5	5	5	30
2	Instruye y supervisa a residentes e internos	5	5	5	30
3	Controla el avance de los pacientes	5	5	5	30
4	Coordina cirugías con el resto de áreas quirúrgicas.	5	5	5	30
5	Realiza valoración prequirúrgica	5	5	5	30

V. Interfaz del Cargo

Actividades Esenciales del Cargo	Interfaz del Cargo
Opera pacientes en estado de emergencia	-Institución IESS -Afiliados -Servicio Social
Instruye y supervisa a residentes e internos	-Médicos Residentes. -Internos -Afiliados
Controla el avance de los pacientes	-Servicio de Urgencias -Afiliados
Coordina cirugías con el resto de áreas quirúrgicas	-Áreas Quirúrgicas -Área Administrativa -Servicio Social
Realiza valoración prequirúrgica	-Afiliados -Médicos residentes -Internos -Servicio de Urgencias

Diseño, aplicación y validación de proceso de selección por competencias en el servicio de urgencias del Hospital José Carrasco Arteaga de la ciudad de Cuenca entre junio y septiembre del 2005.

VI.- Educación Formal requerida

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de conocimiento formal
Educación superior profesional	-Dr. en Medicina y Cirugía	-Salud -Cirugía general
Educación superior postgrado	-Cirugía General	-Especialista en cirugía general

VII.- Conocimientos Académicos

Conocimientos académicos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de capacitación
1. Medicina	X	
2. Cirugía	X	
3. Docencia		X
4. Rayos X, ecosonografía, imagen, tomografía, instrumentos de laparoscopia.	X	

VIII.- Conocimientos Informativos Requeridos

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
1. Perfil epidemiológico	Conocimiento de las enfermedades más frecuentes por las que los pacientes acuden al servicio de urgencias.		X
2. Personas y tareas	Conocimiento del personal que integra las diferentes áreas del hospital del IESS.		X
3. Leyes y reglamentos	Conocimiento de leyes, resoluciones y reglamentos de la seguridad social.		X

IX. Destrezas Específicas Requeridas

Destrezas Específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
-----------------------	---------	----------------------------	-------------------------------

Diseño, aplicación y validación de proceso de selección por competencias en el servicio de urgencias del Hospital José Carrasco Arteaga de la ciudad de Cuenca entre junio y septiembre del 2005.

Manejar programas informáticos	Programa Médico		X
Manejo de equipos especiales	-Laparoscopio -Instrumental quirúrgico	X	
Inglés	Inglés técnico para lectura de bibliografía nueva.		X

X. Destrezas y Habilidades Generales

Destrezas/habilidades generales	Definición	Nivel	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Comprensión lectora	Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo.	Alto	X	
Comunicación	Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas adecuadas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuando a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo.	Medio		X
Destrezas Científicas	Utilizar métodos científicos para solucionar problemas.	Alto	X	
Estrategias de aprendizaje	Utilizar varios enfoques o alternativas en el aprendizaje o enseñanza de nuevos temas.	Medio		X
Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	Medio	X	
Identificación	Identificar la naturaleza de un	Alto	X	

de problemas	problema.			
Recopilación de información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.	Medio	X	
Pensamiento Analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	Alto	X	
Percepción social	Darse cuenta de las relaciones de los demás y comprender porque reaccionan de esa manera.	Medio	X	
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	Medio	X	
Instrucción	Enseñar a otros como realizar alguna tarea.	Alto	X	
Orientación al cliente	Es la vocación y el deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas.	Alto	X	
Selección de equipo	Determinar el tipo de equipos y herramientas necesarios para realizar un trabajo.	Medio	X	
Credibilidad técnica	Capacidad necesaria para generar credibilidad en los demás sobre la base de los conocimientos técnicos de su especialidad.	Alto	X	
Operación y control	Controlar la operación de equipos y sistemas.	Bajo	X	X
Manejo de recursos humanos	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.	Medio		X
Manejo de recursos	Cuidar el uso apropiado de equipos, medicamentos,	Bajo	X	

materiales	materiales médicos e insumos necesarios para realizar el trabajo.			
------------	---	--	--	--

XI. Otras Competencias

Aptitudes/capacidades laborales	Definición	Nivel	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Razonamiento deductivo	Aplicar reglas generales a problemas específicos para lograr respuestas lógicas. Involucra decidir si la respuesta tiene sentido.	Alto	X	
Razonamiento inductivo	Combinar piezas separadas de información, o dar respuestas específicas a los problemas, para formar reglas o conclusiones generales. Esto incluye lograr una explicación lógica del porqué ocurren juntos una serie de eventos no relacionados entre sí.	Alto	X	
Habilidad Manual	Realizar con rapidez movimientos coordinados precisos de los dedos de una mano o ambas manos para sujetar, manipular o ensamblar objetos muy pequeños.	Alto	X	

Diseño, aplicación y validación de proceso de selección por competencias en el servicio de urgencias del Hospital José Carrasco Arteaga de la ciudad de Cuenca entre junio y septiembre del 2005.

XIII. Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	5 años
2. Especificidad de la experiencia	Experiencia en cargos similares.
3. Contenido de la experiencia	Hospitales, clínicas.

Manual de Funciones

Médico Residente

I.- Identificación del Cargo.

Código: A.8.0

Número de Ocupantes: 3

Fecha: 03/09/05

Area: Asistencial

Unidad: Emergencias

Supervisado por: Subgerente de de Urgencias.

Supervisa a: Internos Rotativos y estudiantes de medicina.

II.- Misión del Cargo

Atender casos que ingresan por emergencias siguiendo normas y reglamentos de la institución para satisfacer las necesidades de los pacientes que acuden al servicio de urgencias.

III. Actividades del Cargo

#	Actividades de la Posición	F	CE	CM	Total
1	Atiende pacientes en consulta externa.	5	5	4	25
2	Atiende pacientes de hospitalización.	5	5	5	30
3	Elabora historia clínica del paciente.	5	5	3	20
4	Supervisa y controla actividades de internos y estudiantes	5	5	4	25
5	Instruye a internos	5	5	3	20
6	Pasa visita a pacientes	5	5	3	20
7	Asiste a clases de docencia (presenta casos)	1	1	1	2
8	Realiza prescripciones médicas	5	5	2	15
9	Interpreta exámenes complementarios (laboratorio, electrocardiograma, de imagen)	5	4	4	21
10	Analiza y discute casos con colegas	5	4	5	25
11	Reporta casos a médicos tratantes	5	5	2	15
12	Analiza exámenes complementarios	5	4	4	21

Diseño, aplicación y validación de proceso de selección por competencias en el servicio de urgencias del Hospital José Carrasco Arteaga de la ciudad de Cuenca entre junio y septiembre del 2005.

IV. Actividades Esenciales

#	Actividades de la Posición	F	CE	CM	Total
1	Atiende pacientes de hospitalización.	5	5	5	30
2	Supervisa y controla actividades de internos y estudiantes	5	5	4	25
3	Analiza y discute casos con colegas	5	4	5	25
4	Atiende pacientes en consulta externa.	5	5	5	30

V. Interfaz del Cargo

Actividades Esenciales del Cargo	Interfaz del Cargo
Atiende pacientes de hospitalización	-Servicio de hospitalización -Médicos tratantes -Servicio Social -Enfermeras -Auxiliares -Afiliados
Supervisa y controla actividades de internos y estudiantes	-Internos rotativos. -Estudiantes de medicina. -Afiliados
Analiza y discute casos con colegas	-Colegas -Afiliados
Atiende pacientes en consulta externa	-Servicio de ambulatorio -Médicos tratantes -Servicio Social -Enfermeras -Auxiliares -Afiliados

VI.- Educación Formal requerida

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de conocimiento formal
Educación superior profesional	-Dr. en Medicina y Cirugía	-Salud

VII.- Conocimientos Académicos

Conocimientos académicos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de capacitación
1. Medicina y cirugía menor	X	
2. Docencia	X	

VIII.- Conocimientos Informativos Requeridos

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
1. Perfil epidemiológico	Conocimiento de las enfermedades más frecuentes por las que los pacientes acuden al servicio de urgencias.		X
2. Personas y tareas	Conocimiento del personal que integra las diferentes áreas del hospital del IESS.		X
3. Leyes y reglamentos	Conocimiento de leyes, resoluciones y reglamentos de la seguridad social.		X

IX. Destrezas Específicas Requeridas

Destrezas Específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Destrezas para manejo de pacientes críticos.	Intubar, canalizar, colocar cateter.	X	
Manejo de equipos de emergencia	Electrocardiógrafo, monitores, instrumental menor, coche de paro		X

X. Destrezas y Habilidades Generales

Destrezas/habilidades generales	Definición	Nivel	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Comprensión	Comprender oraciones y	Alto	X	

lectora	párrafos escritos en documentos de trabajo.			
Comunicación	Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas adecuadas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuando a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo.	Medio		X
Destrezas Científicas	Utilizar métodos científicos para solucionar problemas.	Alto	X	
Estrategias de aprendizaje	Utilizar varios enfoques o alternativas en el aprendizaje o enseñanza de nuevos temas.	Medio		X
Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	Medio	X	
Identificación de problemas	Identificar la naturaleza de un problema.	Alto	X	
Pensamiento Analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	Alto	X	
Percepción social	Darse cuenta de las relaciones de los demás y comprender porque reaccionan de esa manera.	Medio	X	
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	Medio	X	
Instrucción	Enseñar a otros como realizar alguna tarea.	Alto	X	
Orientación al cliente	Es la vocación y el deseo de satisfacer a los clientes con el	Alto	X	

	compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas.			
Selección de equipo	Determinar el tipo de equipos y herramientas necesarios para realizar un trabajo.	Medio	X	
Credibilidad técnica	Capacidad necesaria para generar credibilidad en los demás sobre la base de los conocimientos técnicos de su especialidad.	Alto	X	
Operación y control	Controlar la operación de equipos de emergencia.	Bajo	X	X
Manejo de recursos humanos	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.	Medio		X
Manejo de recursos materiales	Cuidar el uso apropiado de equipos, medicamentos, materiales médicos e insumos necesarios para realizar el trabajo.	Bajo	X	
Recopilación de información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.	Medio	X	

XI. Otras Competencias

Aptitudes/capacidades laborales	Definición	Nivel	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Razonamiento deductivo	Aplicar reglas generales a problemas específicos para lograr respuestas lógicas. Involucra decidir si la respuesta tiene sentido.	Alto	X	
Razonamiento inductivo	Combinar piezas separadas de	Alto	X	

Diseño, aplicación y validación de proceso de selección por competencias en el servicio de urgencias del Hospital José Carrasco Arteaga de la ciudad de Cuenca entre junio y septiembre del 2005.

	<p>información, o dar respuestas específicas a los problemas, para formar reglas o conclusiones generales. Esto incluye lograr una explicación lógica del porqué ocurren juntos una serie de eventos no relacionados entre sí.</p>			
--	--	--	--	--

XIV. Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	1 año
2. Especificidad de la experiencia	Experiencia en cargos similares.
3. Contenido de la experiencia	Hospitales, clínicas.

Manual de Funciones

Interno Rotativo

I.- Identificación del Cargo.

Código: A.7.0

Número de Ocupantes: 46

Fecha: 02/09/05

Area: Asistencial

Unidad: Emergencias

Supervisado por: Médico Residente.

II.- Misión del Cargo

Asistir a médicos residentes y cirujanos en la atención de casos de emergencia siguiendo normas y reglamentos de la institución para satisfacer las necesidades de los pacientes que acuden al servicio de urgencias.

III. Actividades del Cargo

#	Actividades de la Posición	F	CE	CM	Total
1	Controla signos vitales y niveles de glucosa de pacientes.	5	5	1	10
2	Descarga medicación diaria por paciente	5	4	1	9
3	Realiza pedidos de exámenes de laboratorio	5	3	1	8
4	Examina pacientes para historia clínica	5	4	2	13
5	Investiga y recoge datos teóricos de la sintomatología del paciente para historia clínica.	5	3	3	14
6	Realiza valoración de pacientes	5	4	4	21
7	Realiza suturas y curaciones	5	5	5	30
8	Instrumenta y asiste al cirujano en cirugías (uso de cámaras, separadores, etc)	5	5	4	25
9	Reporta información y tareas a residente	5	2	2	9
10	Recibe y brinda primeros cuidados a recién nacidos.	5	5	4	25
11	Realiza controles periódicos prenatales y postnatales a madres.	5	4	3	17
12	Realiza electrocardiogramas	5	2	2	9

Diseño, aplicación y validación de proceso de selección por competencias en el servicio de urgencias del Hospital José Carrasco Arteaga de la ciudad de Cuenca entre junio y septiembre del 2005.

13	Saca muestras de sangre	5	4	3	17
----	-------------------------	---	---	---	----

IV. Actividades Esenciales

#	Actividades de la Posición	F	CE	CM	Total
1	Instrumenta y asiste al cirujano en cirugías (uso de cámaras, separadores, etc)	5	5	4	25
2	Realiza valoración de pacientes	5	4	4	21
3	Realiza suturas y curaciones	5	5	5	30
4	Recibe y brinda primeros cuidados a recién nacidos	5	5	4	25

V. Interfaz del Cargo

Actividades Esenciales del Cargo	Interfaz del Cargo
Instrumenta y asiste al cirujano en cirugías (uso de cámaras, separadores, etc)	-Cirujano de emergencias
Realiza valoración de pacientes	-Médicos Residentes. -Médicos Tratantes. -Enfermeras. -Afiliados
Realiza suturas y curaciones	-Afiliados
Recibe y brinda primeros cuidados a recién nacidos	-Enfermeras -Afiliados

VI.- Educación Formal requerida

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de conocimiento formal
Educación superior	-Pregrado en medicina	-Salud

VII.- Conocimientos Académicos

Conocimientos académicos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de capacitación
1. Medicina general	X	X

VIII.- Conocimientos Informativos Requeridos

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
1.Perfil epidemiológico	Conocimiento de las enfermedades más frecuentes por las que los pacientes acuden al servicio de urgencias.		X
2.Personas y tareas	Conocimiento del personal que integra las diferentes áreas del hospital del IESS.		X
3.Leyes y reglamentos	Conocimiento de leyes, resoluciones y reglamentos de la seguridad social.		X
4.	Medición de presión venosa central, extracción de sangre, exámenes físicos.		X

IX. Destrezas Específicas Requeridas

Destrezas Específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejo de equipos especiales	-Electrocardiógrafo -Glucómetro	X	X
Computación	Programas básicos	X	

X. Destrezas y Habilidades Generales

Destrezas/habilidades generales	Definición	Nivel	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Comprensión lectora	Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo.	Alto	X	
Escucha activa	Escuchar lo que otra persona esta hablando y realizar preguntas adecuadas.	Medio	X	X

Destrezas Científicas	Utilizar métodos científicos para solucionar problemas.	Medio	X	
Estrategias de aprendizaje	Utilizar varios enfoques o alternativas en el aprendizaje de nuevos temas.	Medio	X	X
Aprendizaje activo	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias.	Medio	X	X
Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	Medio	X	
Recopilación de información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.	Bajo	X	
Pensamiento Analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	Bajo	X	
Percepción social	Darse cuenta de las relaciones de los demás y comprender porque reaccionan de esa manera.	Bajo	X	
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	Medio	X	
Instrucción	Enseñar a otros como realizar alguna tarea.	Alto	X	
Orientación al cliente	Es la vocación y el deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas.	Medio	X	
Selección de equipo	Determinar el tipo de equipos y herramientas necesarios para realizar un trabajo.	Bajo	X	
Operación y control	Controlar la operación de equipos y sistemas.	Bajo	X	X

XI. Otras Competencias

Aptitudes/capacidades laborales	Definición	Nivel	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Razonamiento deductivo	Aplicar reglas generales a problemas específicos para lograr respuestas lógicas. Involucra decidir si la respuesta tiene sentido.	Alto	X	
Razonamiento inductivo	Combinar piezas separadas de información, o dar respuestas específicas a los problemas, para formar reglas o conclusiones generales. Esto incluye lograr una explicación lógica del porqué ocurren juntos una serie de eventos no relacionados entre sí.	Alto	X	
Habilidad Manual	Realizar con rapidez movimientos coordinados precisos de los dedos de una mano o ambas manos para sujetar, manipular o ensamblar objetos muy pequeños.	Alto	X	

XV. Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	No se necesita experiencia anterior solo los estudios universitarios.

Manual de Funciones

Enfermera de Planta

I.- Identificación del Cargo.

Código: A.6.0

Número de Ocupantes: 10

Fecha: 02/09/05

Area: Asistencial

Unidad: Emergencias

Supervisado por: Coordinadora de Enfermería

II.- Misión del Cargo

Apoyar a médicos tratantes y residentes en la atención de casos de emergencia siguiendo normas y reglamentos de la institución para satisfacer las necesidades de los pacientes que acuden al servicio de urgencias.

III. Actividades del Cargo

#	Actividades de la Posición	F	CE	CM	Total
1	Toma signos vitales a pacientes.	5	5	2	15
2	Canaliza vía.	5	2	2	9
3	Asea al paciente	5	1	1	6
4	Administra medicación	5	5	5	30
5	Instruye y educa al paciente sobre los cuidados que éste debe tener (alimentación, medidas higiénicas)	3	1	1	4
6	Prepara al paciente para quirófano	3	2	2	7
7	Realiza reportes de enfermería	5	5	3	20
8	Abre ficha de ingreso de pacientes	5	4	3	17
9	Coordina con otras áreas el traslado de pacientes	3	1	1	4
10	Elabora material médico (gasas, apósitos, torundas de algodón,etc)	4	1	1	5
11	Esteriliza equipos	5	5	3	20
12	Lava equipos	5	2	2	9

Diseño, aplicación y validación de proceso de selección por competencias en el servicio de urgencias del Hospital José Carrasco Arteaga de la ciudad de Cuenca entre junio y septiembre del 2005.

IV. Actividades Esenciales

#	Actividades de la Posición	F	CE	CM	Total
1	Administra medicación	5	5	5	30
2	Realiza reportes de enfermería	5	5	3	20
3	Abre ficha de ingreso de pacientes	5	4	3	17
4	Esteriliza equipos	5	5	3	20

V. Interfaz del Cargo

Actividades Esenciales del Cargo	Interfaz del Cargo
Administra medicación	-Afiliados -Médicos Tratantes -Médicos Residentes
Realiza reportes de enfermería	-Médicos Residentes. -Médicos Tratantes.
Abre ficha de ingreso de pacientes	-Afiliados -Servicio de urgencias
Esteriliza equipos	-Afiliados -Servicio de urgencias

VI.- Educación Formal requerida

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de conocimiento formal
Educación superior	-Licenciatura en Enfermería	-Salud

VII.- Conocimientos Académicos

Conocimientos académicos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de capacitación
1. salud aplicada a la enfermería	X	

VIII.- Conocimientos Informativos Requeridos

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
1. Perfil epidemiológico	Conocimiento de las enfermedades más frecuentes por las que los		

Diseño, aplicación y validación de proceso de selección por competencias en el servicio de urgencias del Hospital José Carrasco Arteaga de la ciudad de Cuenca entre junio y septiembre del 2005.

	pacientes acuden al servicio de urgencias.		X
2. Personas y tareas	Conocimiento del personal que integra las diferentes áreas del hospital del IESS y el funcionamiento del servicio de urgencias.		X
3. Leyes y reglamentos	Conocimiento de leyes, resoluciones y reglamentos de la seguridad social.		X
4.	Medición de presión venosa central, extracción de sangre, exámenes físicos.		X

IX. Destrezas Específicas Requeridas

Destrezas Específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejo de equipos especiales	-Tensiómetros -Respiradores -Monitores multiparámetro -Aspiradores de secreciones -Eletrocardiógrafo -Camas y camillas eléctricas	X	X
Computación	Programas básicos	X	

X. Destrezas y Habilidades Generales

Destrezas/habilidades generales	Definición	Nivel	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Comprensión lectora	Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo.	Bajo	X	
Escritura	Comunicarse en forma efectiva por escrito con otras personas.	Medio	X	X
Hablado	Hablar con los demás de	Bajo		X

	manera clara y comprensible			
Destrezas Científicas	Utilizar métodos científicos para solucionar problemas.	Medio	X	
Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	Bajo	X	
Recopilación de información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.	Bajo	X	
Percepción social	Darse cuenta de las relaciones de los demás y comprender porque reaccionan de esa manera.	Bajo	X	
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	Bajo	X	
Orientación al cliente	Es la vocación y el deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas.	Medio	X	
Construcción de relaciones	Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.	Bajo	X	
Selección de equipo	Determinar el tipo de equipos y herramientas necesarios para realizar un trabajo.	Bajo	X	
Operación y control	Controlar la operación de equipos y sistemas.	Bajo	X	X

XI. Otras Competencias

Aptitudes/capacidades laborales	Definición	Nivel	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Razonamiento deductivo	Aplicar reglas generales a problemas específicos para lograr respuestas	Alto	X	

Diseño, aplicación y validación de proceso de selección por competencias en el servicio de urgencias del Hospital José Carrasco Arteaga de la ciudad de Cuenca entre junio y septiembre del 2005.

	lógicas. Involucra decidir si la respuesta tiene sentido.			
Habilidad Manual	Realizar con rapidez movimientos coordinados precisos de los dedos de una mano o ambas manos para sujetar, manipular o ensamblar objetos muy pequeños.	Alto	X	

XVI. Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	1 año
2. Especificidad de la experiencia	Experiencia en enfermería.
3. Contenido de la experiencia	Hospitales, clínicas, centros de salud.

2.3. APLICACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA DOS CARGOS

2.3.1 Elaboración del modelo de reclutamiento de personal

REQUISICIÓN DE EMPLEADOS

NÚMERO DEL PUESTO A.1.0.	TÍTULO DEL PUESTO Subgerente de Urgencias	FECHA DE LA VACANTE 30 de septiembre/05	FECHA QUE SE NECESITA EL REEMPLAZO 14 de octubre/05
FAVOR DE MARCAR	--X---- PERMANENTE	----- TEMPORAL	----TIEMPO PARCIAL
RAZÓN DE LA REQUISICIÓN ¿Qué acciones administrativas o de empleados ocasionaron la vacante?		El Dr. Alfonso Calderón, ocupante de éste cargo fue promovido al cargo de Gerente de Medicina crítica, decisión que fue tomada por el Director general del IESS Dr. Marcelo Perez , razón por la cual queda vacante el cargo mencionado.	
BREVE DESCRIPCIÓN DEL MINIMO DE CUALIDADES QUE DEBEN REUNIR LOS CANDIDATOS AL PUESTO		<ul style="list-style-type: none"> -Capacidad de planificación y de organización. -Pensamiento analítico. -Orientación al cliente interno y externo. -Desarrollo estratégico de recursos humanos. -Liderazgo. 	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LOS DEBERES DEL PUESTO		<ul style="list-style-type: none"> -Supervisar que el personal de urgencias cumpla sus funciones. -Pasar visita a pacientes. -Coordinar con el personal médico del área. -Realizar consulta médica. -Elaborar procedimientos para el desarrollo de la calidad del servicio. 	
NOMBRE DE LA UBICACIÓN		AREA : Administrativa UNIDAD: Emergencias	
FECHA 30/09/05		FIRMA DEL GERENTE	

Diseño, aplicación y validación de proceso de selección por competencias en el servicio de urgencias del Hospital José Carrasco Arteaga de la ciudad de Cuenca entre junio y septiembre del 2005.

EL HOSPITAL REGIONAL Y DOCENTE JOSÉ CARRASCO ARTEAGA DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL REQUIERE CONTRATAR

SUBGERENTE DE URGENCIAS

Descripción de la posición:

- Supervisión de personal
- Visita y consulta médica
- Coordinación con personal del área
- Desarrollo de calidad del servicio

Requisitos Generales:

- Doctor en Medicina y Cirugía con especialización en Gerencia en Salud, Salud Pública o Administración de Hospitales.
- Experiencia laboral mínima de 3 años en posiciones similares, de preferencia en clínicas y hospitales.
- Disponibilidad tiempo completo.

La Institución ofrece:

- Estabilidad laboral
- Buen ambiente de trabajo
- Desarrollo de carrera

Los candidatos interesados favor enviar su hoja de vida y su aspiración salarial hasta el viernes 14 de octubre .

Dirección: Sector Monay, junto a la autopista.

REQUISICIÓN DE EMPLEADOS

NÚMERO DEL PUESTO A.2.0.	TÍTULO DEL PUESTO Cirujano de Emergencias	FECHA DE LA VACANTE 30 de septiembre/05	FECHA QUE SE NECESITA EL REEMPLAZO 14 de octubre/05
FAVOR DE MARCAR	--X---- PERMANENTE	----- TEMPORAL	-----TIEMPO PARCIAL
RAZÓN DE LA REQUISICIÓN ¿Qué acciones administrativas o de empleados ocasionaron la vacante?		El Dr. Rubén Arias ocupante de éste cargo fue despedido por no cumplir con el horario impuesto por la institución para llevar a cabo su trabajo, la decisión fue tomada por el Director administrativo de la Institución Dr. Marcelo Perez.	
BREVE DESCRIPCIÓN DEL MINIMO DE CUALIDADES QUE DEBEN REUNIR LOS CANDIDATOS AL PUESTO		-Monitoreo y control. -Pensamiento analítico. -Instrucción -Orientación al cliente. -Manejo de recursos humanos	
BREVE DESCRIPCIÓN DE LOS DEBERES DEL PUESTO		-Operar pacientes en estado de emergencia. -Instruir y supervisar a residentes e internos. -Controlar el avance de los pacientes. -Coordinar cirugías con el resto de áreas quirúrgicas. -Realizar valoración prequirúrgica.	
NOMBRE DE LA UBICACIÓN		AREA : Asistencial UNIDAD: Emergencias	
FECHA 30/09/05		FIRMA DEL GERENTE 	

Diseño, aplicación y validación de proceso de selección por competencias en el servicio de urgencias del Hospital José Carrasco Arteaga de la ciudad de Cuenca entre junio y septiembre del 2005.

EL HOSPITAL REGIONAL Y DOCENTE JOSÉ CARRASCO ARTEAGA DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL REQUIERE CONTRATAR

CIRUJANO DE EMERGENCIAS

Descripción de la posición:

- Cirugías a pacientes de emergencia
- Instrucción y supervisión de médicos internos y residentes
- Control de pacientes
- Coordinación con áreas quirúrgicas
- Valoración prequirúrgica

Requisitos Generales:

- Doctor en Medicina y Cirugía con especialización en Cirugía general.
- Experiencia laboral mínima de 5 años en posiciones similares, de preferencia en clínicas y hospitales.
- Disponibilidad tiempo completo.

La Institución ofrece:

- Estabilidad laboral
- Buen ambiente de trabajo
- Desarrollo de carrera

Los candidatos interesados favor enviar su hoja de vida y su aspiración salarial hasta el viernes 14 de octubre .

Dirección: Sector Monay, junto a la autopista.

2.3.2. DETERMINACIÓN Y APLICACIÓN DE ENTREVISTAS PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN

GUIA DE ENTREVISTA INICIAL

CARGO: Subgerente de Urgencias

Entrevistado: Dr. Felipe Castro.

1. Saludo

2. Charla informal

Pasatiempos, intereses, viajes, etc

3. Pregunta de transición

¿Cómo llegó a interesarse en nuestra organización?

Un familiar le informó del anuncio publicado en el periódico.

4. Visión general

Usted ha contestado el aviso de subgerente de urgencias que hemos publicado hace diez días y por este tema es que lo estoy convocando, con la finalidad de conocerlo, ampliar los datos que surgen de su currículum: trabajos en los que se ha desempeñado, experiencia, educación e intereses. Luego de conocer sus antecedentes le brindaré información sobre nuestra organización y el cargo mismo y contestaré las inquietudes que usted pueda tener.

Si le parece bien comenzamos por su historia laboral. Estoy interesada en los cargos que usted ha desempeñado, cuáles fueron sus responsabilidades, y lo que usted considere que ganó con su desempeño....Lo escucho.

Hospital Regional Vicente Corral Moscoso: trabaja como médico tratante durante 5 años en área de consulta externa. Este cargo le ha brindado experiencia.

El próximo mes inicia una especialización en el área de Salud Pública y luego de ello desea continuar actualizándose en temas relacionados con la gerencia de hospitales.

5. Educación

Usted me proporcionó una buena reseña de su experiencia de trabajo. Ahora hablemos de su educación. Porqué no empezamos brevemente con la educación secundaria para tratar luego estudios más recientes y cualquier capacitación especializada que usted haya recibido ? Estoy interesada en las materias que le gustaron más, sus calificaciones, actividades extracurriculares y cualquier otro asunto que considere de importancia. ¿Qué tal le pareció la escuela secundaria?

Fue educado en el colegio Benigno Malo, en su época era una muy buena institución educativa, con buenos profesores. Fue un buen estudiante.

-Qué materias le gustaron más? Porqué?

Las ciencias naturales, la biología ya que le parecían las más interesantes y sus profesores en esas materias eran excelentes.

-Qué materias le gustaron menos? Porque?

La geografía, porque le parecía difícil y aburrida.

-Reacciones ante profesores, nivel de calificaciones, cursos más difíciles, actividades extracurriculares.

La mayoría de sus profesores eran justos así que no tuvo problemas con ellos, en ocasiones le llamaban la atención por su inquietud pero no pasaba de eso.

Tenía un promedio de Muy Buena.

El curso más difícil fue el sexto ya que tuvo que esforzarse más por ser el último año.

-Porqué escogió la universidad?, cómo escogió el área de concentración?, cursos más difíciles?.

Para poder salir adelante en su vida y hacer algo de provecho. Escogió la medicina por su vocación de ayuda a los demás.

El curso más difícil fue farmacología pues no le gustaba memorizar los términos de la materia.

-Nivel de conocimientos.

Se graduó como Dr. en medicina y cirugía en la Universidad Estatal de Cuenca, área de conocimiento formal salud.

-esfuerzo requerido

Fue un esfuerzo grande pero tiene sus recompensas.

-Principales logros

-cómo los obtuvo-

Diseño, aplicación y validación de proceso de selección por competencias en el servicio de urgencias del Hospital José Carrasco Arteaga de la ciudad de Cuenca entre junio y septiembre del 2005.

Haber obtenido el título universitario.

-Capacitación especializada

Tiene una especialización en dermatología.

-Cursos recientes

Especialización en dermatología hace 6 meses.

-Planes educacionales futuros.

El próximo mes inicia una especialización en el área de Salud Pública y luego de ello desea continuar actualizándose en temas relacionados con la gerencia de hospitales.

6. Actividades e intereses

Volviendo al presente me gustaría que mencione algunos de sus intereses y actividades ajenos al trabajo. Qué hace en su tiempo libre?

Le gusta ir de pesca y la natación.

7. Autoevaluación

¿Cuáles diría usted que son sus aspectos más positivos, sus cualidades personales y profesionales que lo hacen un buen candidato para cualquier empleador?

El hecho de ser una persona responsable, organizada, con ganas de seguir creciendo y aprendiendo.

¿Qué cualidades le gustaría mejorar o cambiar?

A veces es un poco pesimista y sumamente orgulloso.

8. Presentación de información y contestación de preguntas

Muy bien, ahora tengo alguna información que me gustaría darle (reseña de la organización y el cargo).

9. Terminación

¿Tiene usted algunas preguntas acerca de la organización, o el cargo o alguna otra cosa?

Permítame reseñarle cuales son los pasos siguientes. Se efectuará una entrevista con mayor profundidad.....

Quiero agradecerle por haber venido hoy.....

GUIA DE ENTREVISTA INICIAL

CARGO: Subgerente de Urgencias

Entrevistado: Dr. Alfonso Calderón.

1. Saludo

2. Charla informal

Pastiempos, intereses, viajes, etc

3. Pregunta de transición

¿Cómo llegó a interesarse en nuestra organización?

Leyó el anuncio en el periódico y le interesa el cargo.

4. Visión general

Usted ha contestado el aviso de subgerente de urgencias que hemos publicado hace diez días y por este tema es que lo estoy convocando, con la finalidad de conocerlo, ampliar los datos que surgen de su currículum: trabajos en los que se ha desempeñado, experiencia, educación e intereses. Luego de conocer sus antecedentes le brindaré información sobre nuestra organización y el cargo mismo y contestaré las inquietudes que usted pueda tener.

Si le parece bien comenzamos por su historia laboral. Estoy interesada en los cargos que usted ha desempeñado, cuáles fueron sus responsabilidades, y lo que usted considere que ganó con su desempeño....Lo escucho.

-Hospital Homero Castañier : Trabajó en el área clínica por 10 años atendiendo pacientes.

-Clínica La Paz, trabajó allí por cinco años en la atención de pacientes, durante 5 años.

-Hospital Universitario Católico: trabajó como médico tratante por 7 años.

Al trabajar en todos estos cargos adquirió mucha experiencia.

5. Educación

Usted me proporcionó una buena reseña de su experiencia de trabajo. Ahora hablemos de su educación. Porqué no empezamos brevemente con la educación secundaria para tratar luego estudios más recientes y cualquier capacitación especializada que usted haya recibido ? Estoy interesada en las materias que le gustaron más, sus calificaciones, actividades

extracurriculares y cualquier otro asunto que considere de importancia. ¿Qué tal le pareció la escuela secundaria?

Fue educado en colegio particular, muy exigente. Fue un estudiante responsable con un adecuado rendimiento, buenas calificaciones.

-Qué materias le gustaron más? Porqué?

Las biológicas, ya sentía inclinación por la medicina.

Historia, le gusta conocer la vida de personajes célebres.

-Qué materias le gustaron menos? Porque?

Matemáticas, tenía dificultad en el aprendizaje de lo relacionado con números. No le gustaba.

-Reacciones ante profesores, nivel de calificaciones, cursos más difíciles, actividades extracurriculares.

No tuvo roces con maestros.

Los cursos más difíciles fueron los primeros por la dificultad de adaptarse a las materias básicas.

Actividades extracurriculares: Siempre participó en las ferias de ciencias, demostración del funcionamiento de pulmones, etc.

-Porqué escogió la universidad?, cómo escogió el área de concentración?, cursos más difíciles?, actividades extracurriculares.

Por seguir el ejemplo de su padre y abuelo que eran médicos, y necesidad de superación.

El curso más difícil fue anatomía de segundo año, difícil memorizar, materia larga y compleja.

Actividades extracurriculares: formó parte de grupos de ayuda comunitaria.

-Nivel de conocimientos.

Se graduó como Dr. en medicina y cirugía en la Universidad Estatal de Cuenca, área de conocimiento formal salud.

-esfuerzo requerido

Gran esfuerzo es una carrera larga y difícil requiere dar mucho tiempo al estudio.

-Principales logros

-cómo los obtuvo-

Ganó ayudantía de cátedra en farmacología.

Se ubicó entre los primeros estudiantes

Es profesor universitario

-Capacitación especializada

Tiene una especialidad de cuarto nivel en Medicina Interna, especialidad en Gerencia en Salud y diplomado en Desarrollo Local y Salud.

-Cursos recientes

Simposio de medicina interna

Curso de gestión en salud

-Planes educacionales futuros.

Piensa continuar actualizándose en forma permanente en áreas de su especialidad, asistir de forma periódica a cursos ofrecidos por el Colegio de Médicos, facultades de medicina e instituciones de salud.

6. Actividades e intereses

Volviendo al presente me gustaría que mencione algunos de sus intereses y actividades ajenos al trabajo. Qué hace en su tiempo libre?

Le gusta leer, la pintura y caminar al aire libre.

7. Autoevaluación

¿Cuáles diría usted que son sus aspectos más positivos, sus cualidades personales y profesionales que lo hacen un buen candidato para cualquier empleador?

Capacidad de liderazgo, deseo de continua superación, su preocupación por los demás.

¿Qué cualidades le gustaría mejorar o cambiar?

No ser tan exigente consigo mismo.

8. Presentación de información y contestación de preguntas

Muy bien, ahora tengo alguna información que me gustaría darle (reseña de la organización y el cargo).

9. Terminación

¿Tiene usted algunas preguntas acerca de la organización, o el cargo o alguna otra cosa?

Permítame reseñarle cuales son los pasos siguientes. Se efectuará una entrevista con mayor profundidad.....Quiero agradecerle por haber venido hoy.....

GUIA DE ENTREVISTA INICIAL

CARGO: Cirujano de Emergencias

Entrevistado: Dr. Francisco Calderón

1. Saludo

2. Charla informal

Pastiempos, intereses, viajes, etc

3. Pregunta de transición

¿Cómo llegó a interesarse en nuestra organización?

Un colega que trabaja en el IESS le informó de la vacante.

4. Visión general

Usted ha contestado el aviso de subgerente de urgencias que hemos publicado hace diez días y por este tema es que lo estoy convocando, con la finalidad de conocerlo, ampliar los datos que surgen de su currículum: trabajos en los que se ha desempeñado, experiencia, educación e intereses. Luego de conocer sus antecedentes le brindaré información sobre nuestra organización y el cargo mismo y contestaré las inquietudes que usted pueda tener.

Si le parece bien comenzamos por su historia laboral. Estoy interesada en los cargos que usted ha desempeñado, cuáles fueron sus responsabilidades, y lo que usted considere que ganó con su desempeño...Lo escucho.

-Médico residente del Hospital Vicente Corral Moscoso brindando consulta médica por 5 años.

-Médico tratante del dispensario médico del Consejo Provincial por 15 años.

-Clínica La Paz, trabaja allí desde hace 4 años como cirujano general.

5. Educación

Usted me proporcionó una buena reseña de su experiencia de trabajo. Ahora hablemos de su educación. Porqué no empezamos brevemente con la educación secundaria para tratar luego estudios más recientes y cualquier capacitación especializada que usted haya recibido ? Estoy interesada en las materias que le gustaron más, sus calificaciones, actividades

extracurriculares y cualquier otro asunto que considere de importancia. ¿Qué tal le pareció la escuela secundaria?

Fue educado en el colegio Cristóbal Colón de Guayaquil, colegio particular, muy exigente.

Fue un estudiante responsable con un adecuado rendimiento, buenas calificaciones.

-¿Qué materias le gustaron más? Por qué?

Las biología y la química, ya que se le hacían más fáciles. La literatura pues le gusta mucho leer.

-¿Qué materias le gustaron menos? Porque?

La física no le gustaba, le parecía complicada y aburrida.

-Reacciones ante profesores, nivel de calificaciones, cursos más difíciles, actividades extracurriculares.

No tuvo roces con maestros.

Los cursos más difíciles fueron en segundo año, ya que tenían materias complicadas.

Actividades extracurriculares: Fue vocal del Consejo estudiantil en su colegio, participaba en concursos de libro leído.

-¿Por qué escogió la universidad?, cómo escogió el área de concentración?, cursos más difíciles?, actividades extracurriculares.

Por un afán de superarse, desde niño deseó ser médico, era su meta.

El curso más difícil fue anatomía de segundo año por su complejidad.

Actividades extracurriculares: miembro del consejo universitario.

-Nivel de conocimientos.

Se graduó como Dr. en medicina y cirugía en la Universidad Católica de Cuenca, área de conocimiento formal salud.

-esfuerzo requerido

Gran esfuerzo por la complejidad de la carrera.

-Principales logros

-cómo los obtuvo-

Conseguir el título como estudiante destacado.

Es profesor universitario de la universidad en la que él estudió.

-Capacitación especializada

Especialización en cirugía general y medicina familiar.

-Cursos recientes

Se encuentra efectuando un curso en docencia universitaria para obtener la especialidad.

-Planes educacionales futuros.

Por el momento terminar el curso de docencia.

6. Actividades e intereses

Volviendo al presente me gustaría que mencione algunos de sus intereses y actividades ajenos al trabajo. Qué hace en su tiempo libre?

Le gusta mucho leer libros especialmente de cirugía y conocer los nuevos adelantos con respecto a éste tema, navegar en el internet, compartir con su familia y amigos.

7. Autoevaluación

¿Cuáles diría usted que son sus aspectos más positivos, sus cualidades personales y profesionales que lo hacen un buen candidato para cualquier empleador?

Su responsabilidad, es una persona sumamente organizada, le gusta trabajar y compartir conocimientos con la gente y servir a sus semejantes.

¿Qué cualidades le gustaría mejorar o cambiar?

Ser más paciente ya que se preocupa mucho cuando algo no sale bien y desea que las cosas se arreglen en ese momento.

8. Presentación de información y contestación de preguntas

Muy bien, ahora tengo alguna información que me gustaría darle (reseña de la organización y el cargo).

9. Terminación

¿Tiene usted algunas preguntas acerca de la organización, o el cargo o alguna otra cosa?

Permítame reseñarle cuales son los pasos siguientes. Se efectuará una entrevista con mayor profundidad.....

Quiero agradecerle por haber venido hoy.....

GUIA DE ENTREVISTA INICIAL

CARGO: Cirujano de Emergencias

Entrevistado: Dr. Jorge Carrillo.

1. Saludo

2. Charla informal

Pastiempos, intereses, viajes, etc

3. Pregunta de transición

¿Cómo llegó a interesarse en nuestra organización?

A través del anuncio publicado en la prensa.

4. Visión general

Usted ha contestado el aviso de subgerente de urgencias que hemos publicado hace diez días y por este tema es que lo estoy convocando, con la finalidad de conocerlo, ampliar los datos que surgen de su currículum: trabajos en los que se ha desempeñado, experiencia, educación e intereses. Luego de conocer sus antecedentes le brindaré información sobre nuestra organización y el cargo mismo y contestaré las inquietudes que usted pueda tener.

Si le parece bien comenzamos por su historia laboral. Estoy interesada en los cargos que usted ha desempeñado, cuáles fueron sus responsabilidades, y lo que usted considere que ganó con su desempeño...Lo escucho.

Clínica Santa Ana: Trabajó de médico residente en consulta médica durante 2 años.

Clínica Paucarbamba: Se desempeñó como médico tratante durante 3 años.

Clínica Paucarbamba: Médico cirujano del área de ginecología durante 9 meses..

5. Educación

Usted me proporcionó una buena reseña de su experiencia de trabajo. Ahora hablemos de su educación. Porqué no empezamos brevemente con la educación secundaria para tratar luego estudios más recientes y cualquier capacitación especializada que usted haya recibido ? Estoy interesada en las materias que le gustaron más, sus calificaciones, actividades

Diseño, aplicación y validación de proceso de selección por competencias en el servicio de urgencias del Hospital José Carrasco Arteaga de la ciudad de Cuenca entre junio y septiembre del 2005.

extracurriculares y cualquier otro asunto que considere de importancia. ¿Qué tal le pareció la escuela secundaria?

Fue educado en el colegio La Salle, un buen colegio particular. Le agradaba el Colegio, era buen estudiante.

-Qué materias le gustaron más? Porqué?

La química, la anatomía porque tiene una excelente memoria.

-Qué materias le gustaron menos? Porque?

Las matemáticas porque le eran confusas.

-Reacciones ante profesores, nivel de calificaciones, cursos más difíciles, actividades extracurriculares.

Eran buenas personas en su mayoría, no tuvo conflictos con maestros.

Todos tenían su grado de dificultad.

Actividades extracurriculares: Participó en proyectos de reforestación de los bosques de la ciudad.

-Porqué escogió la universidad?, cómo escogió el área de concentración?, cursos más difíciles?, actividades extracurriculares.

Porque quería ser un profesional. Escogió la medicina porque le gustaba.

El curso más difícil fue neurología por la complejidad de la materia aparte de que no le llamaba mucho la atención.

-Nivel de conocimientos.

Se graduó como Dr. en medicina y cirugía en la Universidad Estatal de Cuenca, área de conocimiento formal salud.

Especialista en Ginecología.

-esfuerzo requerido

Esfuerzo grande, era una carrera en la que se estudiaba todos los días.

-Principales logros

-cómo los obtuvo-

Ser un estudiante apreciado por sus profesores y compañeros, los obtuvo siendo un buen estudiante y socializando con todos.

-Capacitación especializada

Especialidad en ginecología

-Cursos recientes

-Planes educacionales futuros.

Piensa especializarse en cirugía laparoscópica.

6. Actividades e intereses

Volviendo al presente me gustaría que mencione algunos de sus intereses y actividades ajenos al trabajo. Qué hace en su tiempo libre?

Le gusta compartir con su esposa e hijos, viajar y hacer deporte.

7. Autoevaluación

¿Cuáles diría usted que son sus aspectos más positivos, sus cualidades personales y profesionales que lo hacen un buen candidato para cualquier empleador?

Ser una persona que está en constante preparación, trabajadora, responsable y leal.

¿Qué cualidades le gustaría mejorar o cambiar?

Ser menos confiado.

8. Presentación de información y contestación de preguntas

Muy bien, ahora tengo alguna información que me gustaría darle (reseña de la organización y el cargo).

9. Terminación

¿Tiene usted algunas preguntas acerca de la organización, o el cargo o alguna otra cosa?

Permítame reseñarle cuales son los pasos siguientes. Se efectuará una entrevista con mayor profundidad.....

Quiero agradecerle por haber venido hoy.....

REGISTRO DE UNA ENTREVISTA B.E.I.

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: Alfonso Calderón Cordero

INICIO DE LA ENTREVISTA (Inicio y exploración sobre formación y experiencia)

Pregunta abierta de inicio: Cuénteme sobre su historia laboral

-Hospital Homero Castañier de Azogues. Trabajó en el área clínica sus deberes: atender pacientes internados en dicho servicio, acudir al servicio de emergencia como tratante en forma rotativa para vigilar la atención a los pacientes. Le agradaba todo del trabajo, le desagradaba la lejanía. Ganó experiencia y práctica fundamentales dentro de la medicina.

-Clínica la Paz: médico internista, sus deberes: Atendía a pacientes que acudían a consulta e igualmente en forma rotativa asistir urgencias de la casa de salud. Le gustó el ambiente de trabajo, la posibilidad de formar un equipo de trabajo con el resto de colegas.

-Médico tratante del Hospital Universitario Católico: en el área de consulta externa, sus deberes: atender a apacientes ambulatorios que asisten a consulta externa de esa casa de salud. Le agradaba que el trabajo era dinámico con gran variedad de patologías.

Repregunta sobre puntos específicos de interés, estudios, conocimientos o experiencia.

Los cargos que menciona los obtuvo por concurso de mérito y oposición.

Además es profesor universitario por 15 años cargo que obtuvo por concurso.

Piensa continuar actualizándose en temas relacionados con la gerencia y administración de hospitales.

SEGUNDA PARTE DE LA ENTREVISTA (EVENTOS CONDUCTUALES)

Eventos conductuales sobresalientes

-Fue encargado por tres ocasiones de la dirección del hospital Homero Castañier de Azogues por el Ministerio de Salud Pública, en vista de su formación académica y de su experiencia administrativa.

-Fue nombrado jefe del servicio de urgencias del hospital Homero Castañier por el Ministerio de Salud Pública, por su formación y experiencia

Eventos conductuales de deficiente actuación

-Cuando quiso efectuar cambios en el servicio de urgencias se encontró con una fuerte resistencia el cambio por parte de funcionarios que querían mantener en el mismo estado el servicio y al inicio se dio por vencido y no hizo nada para buscar soluciones, le costó mucho pero aprendió de esa experiencia y con mucho esfuerzo logró convencer a la gente y lo consiguió pero luego de haber perdido ya mucho tiempo.

-Frustración por no haber podido cumplir las metas de organizar el servicio de urgencias en un año en el que hubo poco presupuesto por no preveer y haber anticipado soluciones.

TERCERA PARTE DE LA ENTREVISTA (Competencias dominantes)

Nombre de la competencia: Capacidad de planificación y organización	Nivel: Alto
Descripción de la conducta: Capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus tareas, proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos.	

Pregunta 1: Cuénteme de algún proyecto en donde la implementación haya sido su responsabilidad. Precise pasos. Se cumplió o no?

Respuesta (conducta asociada)

Proyecto de planificación estratégica en clínica la Paz con el fin de organizar el servicio de emergencias. Se reunió con los miembros del servicio y en base a talleres se obtuvo la visión, misión y objetivos del servicio, luego se distribuyeron las actividades con un plazo de cinco años para alcanzar los objetivos. Cada cierto tiempo se reúnen y miden el logro de los objetivos a corto plazo que se van proponiendo. Hasta el momento el proyecto ha sido un éxito. Han cumplido con todas las metas propuestas dentro del plazo estipulado.

Pregunta 2: Cómo hacia un seguimiento para controlar que las metas y objetivos se cumplan?

Respuesta (conducta asociada)

Para la meta de brindar un servicio al cliente con mayor calidad, efectúa entrevistas tanto al cliente interno como externo, luego tabula los datos y los evalúa comparándolos con los datos arrojados en estudios anteriores.

Pregunta 3: Cuénteme un ejemplo en el que organizó un plan de acción con sus colaboradores?

Respuesta (conducta asociada)

El servicio funcionaba en forma caótica, así que reunió al personal, se hicieron reuniones con los subordinados para conocer de forma más clara sus responsabilidades y obligaciones y con los directivos para establecer los reglamentos del servicio de forma clara, conjuntamente se elaboraron los manuales administrativos con lo que se logró organizar el trabajo de manera adecuada y brindar un servicio mucho mejor.

Nombre de la competencia: Pensamiento analítico Nivel: Alto
Descripción de la conducta: Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.

Pregunta 1: Cuénteme una situación en la que usted descubrió un problema que no había sido detectado por los demás y que hizo?

Respuesta (conducta asociada)

La atención a pacientes no era oportuna, los pacientes esperaban largas horas para ser atendidos así que implementó un segundo consultorio para atender pacientes con la ayuda de un médico residente con lo que se logró una atención inmediata.

Pregunta 2: En base a que aspectos planificó su estrategia de trabajo en su cargo anterior?

Respuesta (conducta asociada)

En base a falta de oportunidad en la atención, falta de calidad en atención, desorganización del servicio. La necesidad de organizar el servicio lo llevó a establecer un plan estratégico con el fin de lograr que los pacientes reciban una buena atención

Pregunta 3: Déme un ejemplo de un informe que UD. haya elaborado y que fue utilizado por otras áreas de la organización.

Respuesta (conducta asociada)

Debido a la mala situación del servicio de urgencias elaboró un informe general sobre situación organizacional del servicio de urgencias, también el informe del perfil epidemiológico los dos los efectuó por iniciativa propia y esto permitió que los servicios de clínica y cirugía hicieran algo parecido debido a su utilidad.

Nombre de la competencia: Orientación al cliente interno y externo Nivel: Alto
Descripción de la conducta: Es la vocación y el deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas.

Pregunta 1: Déme un ejemplo en el que realizó una investigación de satisfacción al cliente.

Respuesta (conducta asociada)

Debido a las constantes quejas de los pacientes decidió elaborar entrevistas directas y encuestas para aplicarlas a los pacientes que acudían al servicio con el fin de medir su grado de satisfacción con la atención, fueron aplicadas por los internos, y luego tabuladas, arrojaron datos muy concretos que sirvieron para efectuar mejoras en el servicio al cliente. Además se implementó un buzón de quejas.

Pregunta 2: Describa alguna mejora que haya tenido que implementar por la insatisfacción particular de un cliente interno o externo.

Respuesta (conducta asociada)

Varios pacientes se quejaron del trato impersonal que le brindaba el personal así que se efectuaron continuas reuniones con el personal del servicio, se dieron charlas sobre la importancia de atender con calidez al paciente, y se motivó a mejorar el trato nombrando al mejor empleado del mes incluyendo entre sus méritos el trato adecuado al cliente.

Pregunta 3: De qué forma determinaba UD. las necesidades de sus clientes?

Respuesta (conducta asociada)

En el caso de un cliente molesto por la atención, averigua sus necesidades a través de la conversación directa con el tratando de indagar en sus inquietudes, entrevistas, las necesidades expuestas en el buzón de quejas, con estos métodos aumentó la satisfacción del cliente ya que siente que es importante para ellos al ser escuchado.

Nombre de la competencia: Desarrollo estratégico de recursos humanos Nivel: Alto
Descripción de la conducta: Capacidad para analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización adoptando un rol de facilitador o guía. Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.

Diseño, aplicación y validación de proceso de selección por competencias en el servicio de urgencias del Hospital José Carrasco Arteaga de la ciudad de Cuenca entre junio y septiembre del 2005.

Pregunta 1: Cuénteme qué medidas tomó para enfrentarse a los cambios continuos en su área de trabajo.

Respuesta (conducta asociada)

Puesto que el servicio no podía quedarse estancado se estableció un proyecto de planificación estratégica para embarcarse hacia el futuro y cumplir con una visión a largo plazo del servicio, en el que se manejó una comunicación continua, reuniones y talleres para motivar al personal acerca del cambio, y la participación constante y dirigida de todos sus miembros.

Pregunta 2: Cuénteme sobre un programa de capacitación anterior, que resultados obtuvo?

Respuesta (conducta asociada)

Se hizo una capacitación en motivación y liderazgo, se llevaron a cabo talleres y conferencias, se establecieron metas a ser alcanzadas en trabajo en equipo, se promovió constantemente la imagen institucional, con el trabajo conjunto los miembros del servicio se comprometieron más con la institución.

Pregunta 3: En su trabajo anterior, en base a que detectaba las necesidades de personal.

Respuesta (conducta asociada)

En base a los siguientes indicativos:

- Fallas en la atención a pacientes.
- Disminución en la calidad de la atención.
- Conversaciones sostenidas con cliente interno y externo.

Nombre de la competencia: Liderazgo	Nivel: Alto
Descripción de la conducta: Habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo	

Pregunta 1: Cuénteme si alguna vez le tocó supervisar a alguien difícil de manejar, en que situación y cómo resolvió el problema?

Respuesta (conducta asociada)

Un médico no cumplía puntualmente con sus labores asistenciales, habló con él y le indicó que de seguir de esa manera tendría que notificar su incumplimiento, el médico se molestó inicialmente pero cumplió con su horario, posteriormente se disculpó por su mala actitud al darse cuenta de su error y de que lo que se buscaba era ordenar el servicio para el propio bien de todos los que trabajaban en el mismo.

Pregunta 2: Déme un ejemplo de cómo evalúa el potencial de sus empleados.

Respuesta (conducta asociada)

Un empleado que ingresa al servicio: analiza su perfil, su hoja de vida, durante las conversaciones que sostiene con él, y sobretodo en el trabajo que realiza, su eficiencia en sus labores diarias su grado de organización y responsabilidad, su actuación en situaciones críticas, retroalimentación de clientes internos y externos, reportes entregados, su capacidad de trabajar en equipo, su nivel de adaptabilidad, su dinamismo, las ideas que brinda.

Pregunta 3: Déme un ejemplo de comportamientos y virtudes tuyas que han sido desarrolladas por sus colaboradores.

Respuesta (conducta asociada)

Siempre ha demostrado a sus subordinados su entusiasmo con el compromiso con la institución, lo que hace que ellos también se identifiquen con eso y se comprometan también con los objetivos organizacionales.

Su responsabilidad y disciplina en el cargo obliga a sus subordinados a realizar el trabajo de manera responsable también.

ULTIMA PARTE DE LA ENTREVISTA Y CIERRE

Comentarios del evaluado sobre sus necesidades

Espera que sea un cargo que le permita seguir creciendo como profesional, espera que la gente a su alrededor le guste cooperar, espera un buen ambiente de trabajo y una remuneración adecuada al puesto.

Comentarios del evaluado en cuanto a sus competencias

Piensa que podría cumplir con las funciones del cargo ya que ha trabajado en áreas similares y tiene experiencia y conocimientos en los aspectos administrativos que rodean al cargo. Le gusta trabajar con otra gente, se considera un líder, se preocupa por el bienestar de sus subordinados.

Le gusta trabajar con otra gente y ayudarle en su desarrollo personal, se preocupa por el bienestar de sus subordinados y pacientes. Es una persona organizada y sabe como establecer planes de acción, e implementar proyectos.

FIRMA DEL EVALUADORTIEMPO DE ENTREVISTA : 1:45 minutos

REGISTRO DE UNA ENTREVISTA B.E.I.

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: Felipe Castro.

INICIO DE LA ENTREVISTA (Inicio y exploración sobre formación y experiencia)

Pregunta abierta de inicio: Cuénteme sobre su historia laboral

-Médico tratante del Hospital Regional Vicente Corral Moscoso, área de consulta externa, sus deberes: atención a apacientes ambulatorios y atender pacientes del área de cuidados intensivos. Le agrada que el trabajo le ha permitido obtener mucha experiencia en la medicina, hay un buen ambiente laboral y buen salario.

Repregunta sobre puntos específicos de interés, estudios, conocimientos o experiencia.

El próximo mes inicia una especialización en el área de Salud Pública y luego de ello desea continuar actualizándose en temas relacionados con la gerencia de hospitales.

SEGUNDA PARTE DE LA ENTREVISTA (EVENTOS CONDUCTUALES)

Eventos conductuales sobresalientes

-En la celebración del último aniversario del Hospital obtuvo una mención de honor por parte de los directivos por su desempeño eficiente y responsable junto con otros médicos.

-En una ocasión la familia de un paciente que permaneció dos meses en cuidados intensivos le felicitó por su responsabilidad y preocupación al atender a su familiar de la manera en que lo hizo lo cual le resultó muy motivante y gratificante.

Eventos conductuales de deficiente actuación

-Una ocasión en la que tuvo un problema con un superior que ya salió del Hospital, surgió un conflicto respecto a una función que le fue delegada (turno pese a que no es médico residente) y se generó una discusión entre ellos pues señala que cuando se altera le resulta muy difícil controlarse.

-No recuerda otro evento negativo en su lugar de trabajo.

TERCERA PARTE DE LA ENTREVISTA (Competencias dominantes)

Nombre de la competencia: Capacidad de planificación y organización	Nivel: Alto
Descripción de la conducta: Capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus tareas, proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos.	

Pregunta 1: Cuénteme de algún proyecto en donde la implementación haya sido su responsabilidad. Precise pasos. Se cumplió o no?

Respuesta (conducta asociada)

Se le encargó la elaboración de un proyecto para lograr evitar las largas esperas en la atención a los pacientes ambulatorios, primero se familiarizó con la información arrojada por la investigación que fue realizada previamente y luego se reunió con sus colegas y subordinados para discutir la información y sugerir ideas del proyecto, luego se anotaron los cambios necesarios a realizar, se establecieron los objetivos a alcanzar, los pasos a seguir, se obtuvieron los recursos necesarios y se distribuyeron funciones a todo el personal.

Pregunta 2: Cómo hacía un seguimiento para controlar que las metas y objetivos se cumplan?

Respuesta (conducta asociada)

Con la observación directa y a través de informes presentados por el personal de las mejoras logradas.

Pregunta 3: Cuénteme un ejemplo en el que organizó un plan de acción con sus colaboradores?

Respuesta (conducta asociada)

Una ocasión en la que nos informaron que un grupo de personas habían sufrido una intoxicación severa y venían para el hospital, organizó a sus subordinados de manera que tengan listos todas las medicinas, sueros, camillas, e implementos que se iban a utilizar, delegó funciones a cada uno para así no perder tiempo y atender inmediatamente a los pacientes. Los pacientes fueron atendidos de la mejor manera y se recuperaron sin inconvenientes.

Nombre de la competencia: Pensamiento analítico Nivel: Alto
Descripción de la conducta: Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.

Pregunta 1: Cuénteme una situación en la que usted descubrió un problema que no había sido detectado por los demás y que hizo?

Respuesta (conducta asociada)

En el caso de un paciente que tenía síntomas muy extraños, detectó su problema, se trataba de alergia a un alimento que había ingerido, investigó, efectuó el diagnóstico, lo compartió y discutió con sus colegas y le aplicó el tratamiento necesario. El paciente se recuperó sin inconvenientes.

Pregunta 2: En base a que aspectos planificó su estrategia de trabajo en su cargo anterior?

Respuesta (conducta asociada)

En base a la necesidad particular de cada paciente, los reglamentos del hospital y los objetivos y pasos a seguir del proyecto que estamos llevando a cabo.

Pregunta 3: Déme un ejemplo de un informe que UD. haya elaborado y que fue utilizado por otras áreas de la organización.

Respuesta (conducta asociada)

Cada mes elabora un informe para señalar los avances producidos con el proyecto de pacientes ambulatorios ese informe es utilizado por sus superiores para conocer como va avanzando.

Nombre de la competencia: Orientación al cliente interno y externo Nivel: Alto
Descripción de la conducta: Es la vocación y el deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas.

Pregunta 1: Déme un ejemplo en el que realizó una investigación de satisfacción al cliente.

Respuesta (conducta asociada)

No ha efectuado ese tipo de investigaciones.

Pregunta 2: Describa alguna mejora que haya tenido que implementar por la insatisfacción particular de un cliente interno o externo.

Respuesta (conducta asociada)

El proyecto para la atención menos demorada a pacientes ambulatorios que se realizó justamente porque los pacientes se quejaban mucho de la demora en la atención.

Pregunta 3: De qué forma determinaba UD. las necesidades de sus clientes?

Respuesta (conducta asociada)

En el trato que se tiene con ellos, a través del buzón de quejas y de la información que se obtiene por las investigaciones realizadas por los niveles más altos de la organización la cual se les da a conocer en reuniones.

Nombre de la competencia: **Desarrollo estratégico de recursos humanos** Nivel: Alto
Descripción de la conducta: Capacidad para analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización adoptando un rol de facilitador o guía. Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.

Pregunta 1: Cuénteme qué medidas tomó para enfrentarse a los cambios continuos en su área de trabajo.

Respuesta (conducta asociada)

Puesto que el servicio a pacientes ambulatorios era muy lento estableció un proyecto para disminuir el tiempo de espera de los pacientes, en el que se busca una comunicación continua, se efectúan reuniones, se elaboran informes para conocer el avance del proyecto y se motiva a la participación de todos.

Pregunta 2: Cuénteme sobre un programa de capacitación anterior, que resultados obtuvo?

Respuesta (conducta asociada)

No se le han encargado programas de capacitación.

Pregunta 3: En su trabajo anterior, en base a que detectaba las necesidades de personal.

Respuesta (conducta asociada)

-Demora en la atención a pacientes.

-Conversaciones sostenidas con superiores.

Nombre de la competencia: Liderazgo	Nivel: Alto
Descripción de la conducta: Habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo	

Pregunta 1: Cuénteme si alguna vez le tocó supervisar a alguien difícil de manejar, en que situación y cómo resolvió el problema?

Respuesta (conducta asociada)

Un médico residente con el que no tenía una buena relación por problemas personales fuera del ámbito laboral no cumplía con las funciones que le eran encomendadas por él, así que habló con su superior y le indicó de la situación y del problema personal que existía entre los dos, el médico residente fue trasladado a otra área de servicio con lo que el problema fue resuelto.

Pregunta 2: Déme un ejemplo de cómo evalúa el potencial de sus empleados.

Respuesta (conducta asociada)

Estudia su currículum, su desempeño, sus ideas, responsabilidad, confianza en sí mismo, nivel de conocimientos.

Pregunta 3: Déme un ejemplo de comportamientos y virtudes tuyas que han sido desarrolladas por sus colaboradores.

Respuesta (conducta asociada)

Puesto que siempre es puntual y responsable en sus tareas sus subordinados también tratan de serlo ya que esto se convierte en un ejemplo a seguir.

ULTIMA PARTE DE LA ENTREVISTA Y CIERRE

Comentarios del evaluado sobre sus necesidades
Lo mueve la motivación de tomar un cargo que le ofrezca mayores responsabilidades, nuevos desafíos y a su vez mayores oportunidades para su preparación como profesional. Le gustaría un buen ambiente de trabajo y gente que trabaje en equipo.
Comentarios del evaluado en cuanto a sus competencias
Piensa que podría cumplir con las funciones del cargo que si bien es algo nuevo para él y no cuenta con experiencia en el área administrativa conoce del manejo de personas, trabajo en equipo, motivación y liderazgo. Este cargo le permitiría explotar todo su potencial ya que va

Diseño, aplicación y validación de proceso de selección por competencias en el servicio de urgencias del Hospital José Carrasco Arteaga de la ciudad de Cuenca entre junio y septiembre del 2005.

a iniciar con una especialización en salud pública y sería muy interesante la experiencia.

FIRMA DEL EVALUADOR TIEMPO DE ENTREVISTA: 1:30 minutos

REGISTRO DE UNA ENTREVISTA B.E.I.

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: Francisco Calderón

INICIO DE LA ENTREVISTA (Inicio y exploración sobre formación y experiencia)

Pregunta abierta de inicio: Cuénteme sobre su historia laboral

Hospital Vicente Corral Moscoso, trabajó de médico residente, sus responsabilidades: consulta médica, atención a los pacientes, turnos pasando dos días, aprendizaje, supervisión de médicos internos, atención durante feriados y fines de semana. Le pareció una experiencia interesante pues le dio la posibilidad de formarse como médico.

Consejo Provincial, trabaja de médico tratante del dispensario médico, sus responsabilidades: atención de pacientes con enfermedades agudas, elaborar programas de prevención anual de empleados, visita a campamentos para atender a familiares de los empleados. Con éste trabajo obtuvo satisfacción personal y estabilidad económica. Lo que no le agrada del trabajo es que no ejerce su profesión en un hospital pues allí hay pacientes con patologías más variadas.

Clínica la Paz: trabaja como cirujano general, sus deberes: atender pacientes, diagnóstico de enfermedades quirúrgicas, cirugías y vigilancia del postoperatorio.

Repregunta sobre puntos específicos de interés, estudios, conocimientos o experiencia.

Su trabajo en el Consejo Provincial es gratificante pues le permite dar servicio a comunidades lejanas.

Tiene mucha experiencia en el campo de la cirugía general, se maneja bien en lo que es cirugía laparoscópica, es profesor titular de las cátedras de fisiología y fisiopatología en la Facultad de Medicina y Ciencias de la Salud de la Universidad Católica de Cuenca por 18 años, le gusta mucho la docencia.

SEGUNDA PARTE DE LA ENTREVISTA (EVENTOS CONDUCTUALES)

Eventos conductuales sobresalientes

-El dispensario del Consejo Provincial no funcionaba adecuadamente, por falta de recursos materiales y desorganización. Con un gran esfuerzo y luego de haber mantenido largas reuniones con los directivos de la institución en donde fueron presentados proyectos bien

detallados, junto con el presupuesto requerido logró conseguir los recursos necesarios para organizar el dispensario médico del Consejo Provincial, con éste dispensario bien organizado se brinda una atención que satisface al usuario.

-La atención a los campesinos no era buena, no había como trasladar todo lo necesario para una buena atención y los viajes resultaban muy incómodos. Luego de varias charlas con los directivos en las que se demostró con datos objetivos la necesidad y beneficios que se obtendrían con la adquisición de una clínica rodante, obtuvo el financiamiento para la adquisición de la misma con lo que se logró una mejor atención a los campesinos.

Eventos conductuales de deficiente actuación

Haber permitido durante el primer año de trabajo por falta de experiencia que las limitaciones económicas truncaran el desarrollo del dispensario y no haber presentado proyectos, propuestas o planes de mejora.

No haberse preocupado antes de conseguir una especialidad de tipo asistencial porque tenía que trabajar tiempo completo en el dispensario.

TERCERA PARTE DE LA ENTREVISTA (Competencias dominantes)

Nombre de la competencia: **Monitoreo y control**

Nivel: Medio

Descripción de la conducta. Evaluar cuan bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.

Pregunta 1: -Que métodos utilizaba en su cargo anterior para evaluar el trabajo efectuado por sus subordinados?. Déme un ejemplo concreto.

Respuesta (conducta asociada)

El momento de atender a un paciente, utilizaba la vigilancia directa, le daba la tarea al interno observaba como la hacía la evaluaba y luego realizaba retroalimentación con el interno.

Pregunta 2: Cuénteme de una situación en la que algún subordinado suyo no haya estado cumpliendo de manera adecuada con su trabajo. Cómo se percató de aquello?, qué medidas tomó? y que resultados obtuvo?

Respuesta (conducta asociada)

Un interno en lugar de estar laborando fue a dormir durante el turno, la enfermera lo reportó, él amonestó al interno le habló de su responsabilidad para con los pacientes y la institución, y además le advirtió que de repetirse esta falta sería inmediatamente reportado a la dirección del Hospital y sería sancionado de la manera que corresponda. El interno no volvió a repetir la falta.

Pregunta 3: Cuénteme de alguna situación en su trabajo anterior en la que haya detectado en uno de sus subordinados un mayor potencial para efectuar sus tareas, cómo lo detectó, que hizo al respecto?

Respuesta (conducta asociada)

En una ocasión al revisar a los pacientes un interno demostró más interés y preparación en cuanto a su formación como futuro médico, esto lo detectó a través de su percepción, observación, supervisión, a través de la formulación de preguntas al interno, y de las interesantes inquietudes que éste tenía. Al darse cuenta de esto le dio mayores responsabilidades y lo estimuló verbalmente a seguir adelante con su profesión.

Nombre de la competencia: Pensamiento analítico	Nivel: Alto
Descripción de la conducta. Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	

Pregunta 1: Cuénteme sobre una situación médica de emergencia en la que haya tenido que manejar teorías complejas, cómo las relacionó entre sí, resultaron aplicables o no?. Qué resultados obtuvo?

Respuesta (conducta asociada)

En una complicación después de una cesárea se tuvo que terminar con histerectomía pues la paciente no dejaba de sangrar ya que no se contraían las fibras musculares del útero. Se tuvieron que combinar diferentes teorías y conocimientos y tomar una decisión de forma inmediata en base a la práctica obtenida en casos similares. La paciente se salvó.

Pregunta 2: -Cuénteme de una situación médica compleja que se le presentó en su trabajo anterior, cuál fue el paso inicial que dio para resolverla ?.

Respuesta (conducta asociada)

Un paciente con trauma abdominal. El primer paso fue realizar los exámenes de radiografía, tomografía, ecografías para poder efectuar el diagnóstico inicial.

Pregunta 3: -Déme un ejemplo de una situación de emergencia fuera de lo común que haya tenido que afrontar en su trabajo anterior, que pasos llevo a cabo para estudiar la situación?

Respuesta (conducta asociada)

Una explosión en la cual resultaron quemados un grupo de 17 trabajadores de una empresa, para estudiar la situación primero se precisó el número de pacientes mas graves. Luego se pidió la colaboración de otros compañeros cirujanos, se delegaron tareas a internos y residentes, se atendió de forma inmediata a pacientes mas graves.

Nombre de la competencia: Instrucción Nivel: Alto
Descripción de la conducta. Enseñar a otros como realizar alguna tarea.

Pregunta 1: Qué métodos utilizaba en su trabajo anterior para lograr que los términos científicos propios de la medicina resulten fáciles de aprender para los internos ?

Respuesta (conducta asociada)

Para cualquier explicación efectuaba revisión directa de casos, les hablaba con un lenguaje sencillo y en caso de los términos difíciles una explicación clara de cada concepto y el porqué de esa palabra disminuía la dificultad en su aprendizaje

Pregunta 2: Déme un ejemplo de un obstáculo que se presentó en su trabajo anterior en la enseñanza de otros y qué hizo para superarlo ?

Respuesta (conducta asociada)

Un grupo de internos como poco interés en aprender, buscó motivarlos con revisión de los casos más interesantes y difíciles, con reforzamiento positivo, brindando a los residentes más responsables casos más interesantes, con lo que obtuvo buenos resultados mayor cooperación, motivación e interés.

Pregunta 3: Déme un ejemplo de cómo entrenaba en su trabajo anterior a un interno en el uso de instrumental quirúrgico.

Respuesta (conducta asociada)

Colocaba en sus manos el material quirúrgico con lo le que indicaba el nombre de cada pinza y material quirúrgico con su respectiva función y su manera de usarlo y luego permitiendo que el interno instrumente en las cirugías y observe, con lo que los internos aprenden su uso sin mayor dificultad.

Nombre de la competencia: Orientación al cliente interno y externo	Nivel:
Alto	
Descripción de la conducta: Es la vocación y el deseo de satisfacer a los clientes con e compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas.	

Pregunta 1: Cuénteme de alguna situación en la que usted haya tenido que dejar otras actividades para satisfacer las demandas de un cliente.

Respuesta (conducta asociada)

Se encontraba un día en una reunión social por su cumpleaños y fue llamado a una cirugía de emergencia, lo tuvo que dejar todo e ir inmediatamente a la clínica para cumplir con su deber, esto generó mas confianza en sus pacientes pues saben que van a recibir atención cuando la necesiten.

Pregunta 2: Déme un ejemplo concreto de una queja que haya recibido de un paciente, y qué hizo para ayudarlo?

Respuesta (conducta asociada)

Luego de una cirugía el paciente se quejó de que las curaciones las realizaba un médico residente que él no conocía y las debía hacer el mismo cirujano que lo operó. El le presentó al médico residente y le comentó que estaba en muy buenas manos y que era directamente supervisado por él con lo que el paciente entendió y quedó conforme y seguro.

Pregunta 3: Cuénteme una ocasión en la cual usted superó las expectativas de una meta relacionada con el servicio al cliente.

Respuesta (conducta asociada)

Ocurrió un accidente en bus y los heridos llegaron al hospital en estado grave, cómo ya había desarrollado con su equipo de trabajo un plan de acción preventivo para estos casos con anterioridad, logró organizar a todo el personal bajo su mando en cuestión de minutos, delegó funciones para cada uno, coordino con otras áreas del hospital y se brindó una atención mucho más rápida y eficiente que en ocasiones anteriores.

Nombre de la competencia: Manejo de recursos humanos	Nivel: Alto
Descripción de la conducta: Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.	

Pregunta 1: En su cargo anterior cómo coordinaba el trabajo con sus subordinados?.

Respuesta (conducta asociada)

En un día común de trabajo: establecía un plan de acción, repartía turnos, delegaba funciones y evaluaba al final de día los resultados con el informe de sus subordinados, con esto conseguía un trabajo ordenado y organizado.

Pregunta 2: Cuénteme de una ocasión en la que usted salió de vacaciones. A quién delegó sus funciones y porqué?

Respuesta (conducta asociada)

A otro colega con la misma capacidad de formación porque no se puede dejar esa responsabilidad a alguien que no tenga la experiencia suficiente. En su ausencia el colega desempeñó bien su trabajo

Pregunta 3: Cómo motivaba a sus subordinados y estudiantes para el aprendizaje y prestación de un buen servicio?

Respuesta (conducta asociada)

En un día común de trabajo: se motiva a través del trato directo con ellos, de la enseñanza, de satisfacer sus inquietudes, de enterarles siempre de los nuevos reglamentos de la institución, de los cambios que hay que realizar para mejorar, al recordarles de sus objetivos y visión, de indicarles el grado de responsabilidad que tienen al cuidar de la salud y vida de otros, con reforzamiento positivo, brindándoles confianza y respetando sus ideas y opiniones, alentándolos a aportar siempre algo nuevo, brindando feedback. De ésta manera sus subordinados y estudiantes muestran mayor predisposición al cumplir con sus funciones.

ULTIMA PARTE DE LA ENTREVISTA Y CIERRE

Comentarios del evaluado sobre sus necesidades

Piensa que el puesto debe ser gratificante ya que es en un hospital en donde se manejan una gran variedad de patologías interesantes. Lo motiva el deseo de trabajar en un hospital

Comentarios del evaluado en cuanto a sus competencias

Piensa que si está preparado para cumplir con las funciones del cargo ya que tiene experiencia tanto en cirugía como en docencia. Cree que tiene las competencias necesarias para el puesto pues es una persona que sabe como supervisar a otros y lograr al mismo tiempo su desarrollo profesional, le gusta enseñar a jóvenes y su vocación es el servir a otros.

FIRMA DEL EVALUADOR TIEMPO DE ENTREVISTA : 2:00

REGISTRO DE UNA ENTREVISTA B.E.I.

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: Jorge Carrillo

INICIO DE LA ENTREVISTA (Inicio y exploración sobre formación y experiencia)

Pregunta abierta de inicio: Cuénteme sobre su historia laboral

Clínica Santa Ana trabajó de médico residente, sus responsabilidades: brindar consulta médica, atender a los pacientes, supervisar médicos internos, realizar turnos y brindar atención durante feriados y fines de semana. Le pareció un buen trabajo ya que le dio experiencia en el campo de la medicina. No le gustaban los turnos.

Clínica Paucarbamba, se desempeñó como médico tratante. Sus responsabilidades: atención de pacientes en consulta externa, atención de pacientes ambulatorios. Este trabajo le brindó estabilidad económica y experiencia. Le gustaba mucho el trabajo.

Clínica Paucarbamba: médico cirujano con especialización en ginecología sus deberes atender en partos y cesáreas. Trabajo interesante ya que amplía su campo de acción y le da mayor experiencia.

Repregunta sobre puntos específicos de interés, estudios, conocimientos o experiencia.

Se ha desempeñado como médico cirujano 9 meses, su especialización es mayormente en el campo de la ginecología. Como planes futuros piensa especializarse en cirugía laparoscópica.

SEGUNDA PARTE DE LA ENTREVISTA (EVENTOS CONDUCTUALES)

Eventos conductuales sobresalientes

Debido a su buen desempeño en la clínica como tratante y a su constante preparación se le brindó la posibilidad de obtener el cargo de médico cirujano fue un logro ya que es lo que siempre quiso hacer.

En una ocasión en la que un recién nacido tuvo problemas de falta de oxígeno al nacer, no tenía esperanzas de vida, llamó a una reunión de emergencia y coordinó el trabajo en cuestión de minutos con los miembros de su equipo, la vida del niño fue salvada, el lo considera su mayor logro.

Eventos conductuales de deficiente actuación

Una ocasión en la que no supo como controlar a una enfermera que no cumplía con los

reglamentos de la clínica en cuanto a turnos y atención, debió denunciarla pero se despreocupó y no lo hizo.

Algunas ocasiones en las que se creyó autosuficiente en la atención de consultas por lo que tuvo problemas con las personas que trabajaban a su alrededor.

TERCERA PARTE DE LA ENTREVISTA (Competencias dominantes)

Nombre de la competencia: **Monitoreo y control** Nivel: Medio

Descripción de la conducta. Evaluar cuan bien esta algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.

Pregunta 1: -Que métodos utilizaba en su cargo anterior para evaluar el trabajo efectuado por sus subordinados?. Déme un ejemplo concreto.

Respuesta (conducta asociada)

Delegaba la tarea al interno y evaluaba su trabajo a través de la observación de su desempeño y del informe del paciente que le presentaba al final del día.

Pregunta 2: Cuénteme de una situación en la que algún subordinado suyo no haya estado cumpliendo de manera adecuada con su trabajo. Cómo se percató de aquello?, qué medidas tomó? y que resultados obtuvo?

Respuesta (conducta asociada)

El caso de un interno que no asistía a la clínica los días que le tocaba turno, se percató a través de los otros internos que le informaron pues al no cubrir ésta persona el turno que le correspondía les tocaba a ellos cumplir con sus funciones. La primera vez habló con él, la segunda lo amonestó y la tercera fue despedido.

Pregunta 3: Cuénteme de alguna situación en su trabajo anterior en la que haya detectado en uno de sus subordinados un mayor potencial para efectuar sus tareas, cómo lo detectó, que hizo al respecto?

Respuesta (conducta asociada)

Un interno que era muy inteligente pues siempre tenía inquietudes y en sus preguntas se notaba que investigaba y quería conocer más, lo detectó con la observación y comunicación con él, le motivó verbalmente a continuar de esa manera y cuando rotó a otra área del hospital lo recomendó con los otros médicos.

Nombre de la competencia: Pensamiento analítico	Nivel: Alto
Descripción de la conducta. Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	

Pregunta 1: Cuénteme sobre una situación médica de emergencia en la que haya tenido que manejar teorías complejas, cómo las relacionó entre sí, resultaron aplicables o no?. Qué resultados obtuvo ?

Respuesta (conducta asociada)

Un feriado en el que llegó un paciente accidentado con muchas fracturas graves en ese momento se le efectuaron todo tipo de exámenes tuvo que reunirse con otros médicos residentes y cirujanos y ver la mejor manera de brindarle atención. Se le dio atención inmediata y el paciente se salvó.

Pregunta 2: -Cuénteme de una situación médica compleja que se le presentó en su trabajo anterior, cuál fue el paso inicial que dio para resolverla ?.

Respuesta (conducta asociada)

En la ocasión en la que un recién nacido tuvo problemas de falta de oxígeno al nacer, no tenía esperanzas de vida, el primer paso llamó a una reunión de emergencia a sus colegas para discutir el caso.

Pregunta 3: -Déme un ejemplo de una situación de emergencia fuera de lo común que haya tenido que afrontar en su trabajo anterior, que pasos llevo a cabo para estudiar la situación.

Respuesta (conducta asociada)

Un paciente que llegó a la clínica con una patología rara, primero se examinó al paciente, se le efectuaron los exámenes necesarios, se convocó a reunión de colegas, se discutió el caso, se elaboró el diagnóstico, se trató la enfermedad.

Nombre de la competencia: Instrucción	Nivel: Alto
Descripción de la conducta. Enseñar a otros como realizar alguna tarea.	

Pregunta 1: Qué métodos utilizaba en su trabajo anterior para lograr que los términos científicos propios de la medicina resulten fáciles de aprender para los internos ?

Respuesta (conducta asociada)

Diseño, aplicación y validación de proceso de selección por competencias en el servicio de urgencias del Hospital José Carrasco Arteaga de la ciudad de Cuenca entre junio y septiembre del 2005.

La explicación oral, permitiendo que el interno observe los casos en las distintas salas de pacientes.

Pregunta 2: Déme un ejemplo de un obstáculo que se presentó en su trabajo anterior en la enseñanza de otros y qué hizo para superarlo?

Respuesta (conducta asociada)

Un interno que no presentaba sus informes de la manera adecuada. No le recibía el informe hasta que esté bien presentado.

Pregunta 3: Déme un ejemplo de cómo entrenaba en su trabajo anterior a un interno en el uso de instrumental quirúrgico.

Respuesta (conducta asociada)

Ya que recientemente está trabajando en cirugías no ha tenido todavía la oportunidad de enseñar en ese campo.

Nombre de la competencia: Orientación al cliente interno y externo	Nivel:
Alto	
Descripción de la conducta: Es la vocación y el deseo de satisfacer a los clientes con e compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas.	

Pregunta 1: Cuénteme de alguna situación en la que usted haya tenido que dejar otras actividades para satisfacer las demandas de un cliente.

Respuesta (conducta asociada)

Un sábado se encontraba en el campo con su esposa y en la noche fue llamado de urgencia a atender una cesárea, tuvo que ir a la clínica inmediatamente.

Pregunta 2: Déme un ejemplo concreto de una queja que haya recibido de un paciente, y qué hizo para ayudarlo?

Respuesta (conducta asociada)

Una paciente se quejó del trato que le dio una enfermera. Habló con la enfermera y le pidió que por favor sea más amable con los pacientes.

Pregunta 3: Cuénteme una ocasión en la cual usted superó las expectativas de una meta relacionada con el servicio al cliente.

Respuesta (conducta asociada)

El siempre estar dispuesto a atender a los pacientes a cualquier hora piensa que es una buena manera de prestar servicio al cliente.

Nombre de la competencia: Manejo de recursos humanos Nivel: Alto
Descripción de la conducta: Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.

Pregunta 1: En su cargo anterior cómo coordinaba el trabajo con sus subordinados?

Respuesta (conducta asociada)

Comunicándose con ellos, dándoles tareas, supervisándolos en su desempeño, realizando reuniones.

Pregunta 2: Cuénteme de una ocasión en la que usted salió de vacaciones. A quién delegó sus funciones y porqué?

Respuesta (conducta asociada)

Otros médicos tratantes se encargaron de sus funciones pero él no las delegó.

Pregunta 3: Cómo motivaba a sus subordinados y estudiantes para el aprendizaje y prestación de un buen servicio?

Respuesta (conducta asociada)

Con la comunicación, indicándoles la responsabilidad que tenemos los médicos al tratar con la vida de otros seres humanos.

ULTIMA PARTE DE LA ENTREVISTA Y CIERRE

Comentarios del evaluado sobre sus necesidades Espera poder percibir un mejor sueldo del que está percibiendo en su trabajo actual. Piensa que es un cargo que ampliaría su campo de experiencia en lo que son cirugías. Lo motiva el deseo de avanzar en su carrera. Comentarios del evaluado en cuanto a sus competencias Piensa que si bien tiene poca experiencia en el campo de la cirugía él ha estudiado para eso y la experiencia poco a poco se va ganando además que se puede buscar obtener más preparación y en cuanto a los aspectos evaluados piensa que posee las características necesarias además de la disposición para cumplir con el puesto de manera adecuada.
--

FIRMA DEL EVALUADORTIEMPO DE ENTREVISTA: 1:45 minutos.

2.3.3 DETERMINACIÓN Y APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN

Evaluación de candidatos al cargo de Subgerente de Urgencias

PERFIL	CANDIDATO 1 Alfonso Calderón	CANDIDATO 2 Felipe Castro
<u>Requisitos Excluyentes</u> Educación Formal -Doctorado en Medicina y Cirugía. -Posgrado en Gerencia en Salud, Salud Pública, o Administración de Hospitales. Conocimientos -Medicina -Administración y Gestión Experiencia -3 años mínimo en clínicas u hospitales	-Doctorado en Medicina y Cirugía. -Posgrado en Gerencia en Salud. -Medicina -Administración y gestión 25 años en hospitales y clínicas	-Doctorado en Medicina y Cirugía. -Medicina 5 años en clínica.
<u>Requisitos no Excluyentes</u> -Manejo de programas informáticos	-Especialidad en Medicina Interna. -Diplomado en desarrollo local y salud. -Manejo de word, windows, excel, power point.	-Especialización en dermatología -Manejo de word, windows, excel, power point.
<u>Atributos de personalidad</u>		

<p>Servicial. Comprometida con las cosas que realiza. Preocupada por de los demás. Leal Abierta al cambio Con motivación y empuje Trabajo en equipo Proactiva Justa e integra. Responsable Segura de si misma, Persuasiva Firme Honesta y moral.</p>	<p>Persona dinámica, perseverante, persuasiva, proactiva, organizada, firme, comprometida, con deseo de servir a los demás, con iniciativa, participativa y comunicativa, integra, entusiasta y directa, que busca superarse y trabaja en equipo,</p>	<p>Persona servicial, responsable, que se preocupa por los demás, organizada, con afanes de superación, trabaja en equipo, segura de si misma, leal, no le teme a lo nuevo.</p>
<u>Competencias (todas en Nivel Alto)</u>		
1 Capacidad de planificación y organización	Nivel Alto	Nivel Alto
2 Pensamiento analítico	Nivel Alto	Nivel Medio
3 Orientación al cliente interno y externo	Nivel Alto	Nivel Medio
4 Desarrollo estratégico de recursos humanos	Nivel Alto	Nivel Medio
5 Liderazgo	Nivel Alto	Nivel Medio

INFORME FINAL

CARGO: Subgerente de Urgencias

Al efectuar la comparación entre los dos candidatos a éste cargo se puede observar que el candidato #1 posee un postgrado en Gerencia en Salud lo cual le brinda conocimientos en administración y gestión, requisitos básicos para cubrir el puesto de trabajo. Además cuenta con una vasta experiencia en hospitales y clínicas y un diplomado en desarrollo local y salud el cual puede resultar muy valioso al momento de cubrir el cargo. Con las preguntas efectuadas en las entrevistas se puede notar que el candidato es una persona emprendedora, dinámica, proactiva, persuasiva, organizada, firme, comprometida y que busca servir a los demás, cualidades que resultan básicas en nuestra Institución pues son parte de nuestras competencias cardinales. Además el candidato cumple con todas las competencias evaluadas en el proceso de selección en Nivel Alto, lo cual me permite recomendar éste candidato para cubrir el cargo de Subgerente de Urgencias del Hospital.

Evaluación de candidatos al cargo de Cirujano de Emergencias

PERFIL	CANDIDATO 1 Jorge Carrillo	CANDIDATO 2 Francisco Calderón
<p><u>Requisitos Excluyentes</u></p> <p>Educación Formal</p> <p>-Doctorado en Medicina y Cirugía. -Posgrado en Cirugía General</p> <p>Conocimientos</p> <p>-Medicina -Cirugía general -Docencia -Manejo de equipos especiales: -Laparoscopia -Instrumental quirúrgico</p> <p>Experiencia</p> <p>-5 años mínimo en clínicas u hospitales</p>	<p>-Doctorado en Medicina y Cirugía. .Medicina -Cirugía general -Manejo de equipos especiales</p> <p>9 meses en clínica</p>	<p>-Doctorado en Medicina y Cirugía. -Especialización en cirugía -Medicia -Cirugía general -Está efectuando curso de docencia. -Manejo de equipos especiales 4 años en clínica</p>
<p><u>Requisitos no Excluyentes</u></p> <p>-Manejo de programas informáticos -Inglés</p>	<p>-Especialización en ginecología. -Manejo de word, windows, excel, power point. Inglés</p>	<p>-Especialización en medicina familiar. -Manejo de word, windows, excel, power point. Inglés</p>
<p><u>Atributos de personalidad</u></p> <p>Servicial Comunicativa Confiable Comprometida con las cosas que realiza. Preocupada por de los demás. Leal Abierta al cambio Con motivación y empuje</p>	<p>Persona Que busca avanzar profesionalmente, observadora, comunicativa, motivadora, que trabaja en equipo, firme, que le gusta</p>	<p>Persona que busca servir a los demás, proactiva, organizada, comunicativa, comprometida, firme, ordenada, responsable,</p>

Diseño, aplicación y validación de proceso de selección por competencias en el servicio de urgencias del Hospital José Carrasco Arteaga de la ciudad de Cuenca entre junio y septiembre del 2005.

Trabajo en equipo Justa e integra. Responsable Segura de si misma Persuasiva Firme Honesta y moral Adaptable	servir a los demás, responsable.	observadora, con iniciativa, integra, trabaja en equipo, abierta al cambio.	
<u>Competencias</u>	<u>Nivel</u>		
1 Monitoreo y Control	Medio	Nivel Bajo	Nivel Medio
2 Pensamiento analítico	Alto	Nivel Alto	Nivel Alto
3 Orientación al cliente interno y externo	Alto	Nivel Medio	Nivel Alto
4 Manejo de recursos humanos	Medio	Nivel Bajo	Nivel Medio
5 Instrucción	Alto	Nivel Medio	Nivel Alto

INFORME FINAL

CARGO: Cirujano de Emergencias

Al efectuar la comparación entre los dos candidatos a éste cargo se puede señalar que el candidato #2 posee un doctorado en Medicina y Cirugía además de una especialización en Cirugía General, requisitos básicos para cubrir el puesto de trabajo. Además es profesor universitario y se encuentra realizando actualmente un curso de docencia, dos puntos a favor para cumplir con los requerimientos del puesto a cubrir. En cuanto a sus rasgos de personalidad se ha podido detectar que es una persona que busca servir a los demás, proactiva, organizada, comunicativa, comprometida, firme, responsable, íntegra y que busca trabajar en equipo, características de personalidad que van de la mano con nuestras competencias cardinales. En las preguntas efectuadas durante las entrevistas se determinó que cumple con toda las competencias evaluadas en los niveles requeridos, por tanto recomiendo ésta persona para ocupar el cargo de Cirujano de Emergencia del Hospital.

3.CONCLUSIONES

-Al haber finalizado éste trabajo monográfico puedo señalar que ha constituido una labor muy interesante y enriquecedora tanto para mí como para los miembros del Servicio de Urgencias del Hospital José Carrasco Arteaga, pues permitió definir las competencias cardinales para el mismo así como las específicas requeridas para cinco diferentes cargos dentro del servicio y contribuir en la selección de un personal idóneo con lo que su objetivo dentro del proyecto de planificación estratégica de lograr una atención con mayor calidad y calidez podrá alcanzarse con mayor facilidad.

-El tema de selección de personal por competencias aparte de ser muy interesante ha permitido una participación más amplia del psicólogo laboral en lo que es su campo de acción al permitirle medir en todos los aspectos a un candidato a un puesto de trabajo, no sólo en cuanto a sus conocimientos y experiencias, sino tomando en cuenta información tan importante como sus características personales y motivaciones.

-El proceso de levantamiento de perfiles por competencias si es bien efectuado arroja datos precisos sobre cada puesto de trabajo, y al contar con un perfil de un cargo bien definido se facilita el trabajo en los diferentes subsistemas de recursos humanos como la selección de personal.

-La aplicación del método de entrevista de eventos conductuales junto con preguntas STAR resultó muy efectivo para investigar con mayor profundidad a cada candidato.

-Al juntar los aspectos teóricos de la selección por competencias y validarlos de manera práctica con la aplicación de las entrevistas a los distintos candidatos a ser evaluados se obtuvieron datos muy precisos y certeros facilitando la selección del candidato más idóneo para cubrir los cargos del Servicio de Urgencias.

-El Servicio de Urgencias en donde se efectuó el proyecto mejorará su atención al cliente ahora que cuenta con los perfiles y un adecuado proceso de selección por competencias, pues podrá contratar personal más preparado y competente.

4.RECOMENDACIONES

-Aunque son excelentes para obtener información, las entrevistas por competencias en la práctica resultan muy largas y muchas veces las personas entrevistadas se cansan durante el proceso ya que a veces brindar ejemplos de comportamientos pasados les resulta difícil, por tanto mi recomendación sería tratar de elaborar máximo unas dos o tres preguntas por competencia para evitar el cansancio y evaluar en una entrevista de tres a cinco competencias máximo dependiendo del cargo a cubrir.

-El Servicio de Urgencias deberá incorporar en su proceso de selección las herramientas brindadas: perfiles y modelos de entrevistas para contratar personas que aporten un valor agregado al servicio y se encuentren a su vez más comprometidas desempeñando el trabajo de la mejor manera.

-El Servicio de Urgencias deberá partir de las competencias cardinales que fueron definidas con sus miembros para que junto con los objetivos propuestos en su proyecto de planificación estratégica se alcancen las metas organizacionales.

-Además de contar con las herramientas necesarias para seleccionar al personal idóneo el Servicio de Urgencias debería contar también con las herramientas para evaluarlo, y ya que se esta trabajando por competencias se recomendaría una evaluación de desempeño por competencias.

5.BIBLIOGRAFÍA

ALLES, Martha Alicia. “**Gestión por competencias. El Diccionario**”, Granica, Buenos Aires, Argentina, 2002, 277pág.

ALLES, Martha Alicia. “**Diccionario de Preguntas. Gestión por competencias**”, Granica, Buenos Aires, Argentina, 2000, 174pág.

ALLES, Martha Alicia. “**Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. Casos.**”, Granica, Buenos Aires, Argentina, 2003, 267pág.

ALLES, Martha Alicia. “**Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias**”, Granica, Buenos Aires, Argentina, 2003, 252pág.

ALLES, Martha Alicia.” **Desempeño por competencias. Evaluación de 360 grados**”, Granica, Buenos Aires, Argentina, 2002, 350pág.

ALLES, Martha Alicia. “**Gestión por competencias. Diccionario de comportamientos**”, Buenos Aires, Argentina, 2002, 403pág.

ALLES, Martha Alicia. “**Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias**”, Granica, Buenos Aires, Argentina, 2000, 475pág.

CALDERÓN, Alfonso, “**Desarrollo local y salud**”, Universidad Técnica Particular de Loja, Cuenca, 2003.

GIBSON, James L., IVANCEVICH, John M.,DONNELLY, James H., “**Las Organizaciones**”, McGraw-Hill Interamericana, Chile, 2001, 591págs.

GUIZAR, Rafael M., “**Desarrollo Organizacional**”, Mc Graw-Hill, Colombia, 1999, 285 págs.

Diseño, aplicación y validación de proceso de selección por competencias en el servicio de urgencias del Hospital José Carrasco Arteaga de la ciudad de Cuenca entre junio y septiembre del 2005.

HESELBEIN, Frances., **GOLDSMITH**, Marshall., **BECKHARD**, Richard. “**El líder del Futuro**”. Deusto, Colombia,1997, 338 págs.

LUNA, Cecilia., **DELGADO**, Carlos., **CALDERON**, Alfonso. “**Motivación, Calidad y Relaciones Interpersonales**”, Cuenca, 1998, 500 págs.

MONDY, Wayne R., **NOE**, Robert M., “**Administración de Recursos Humanos**”, Prentice Hall, 1997,663 págs.

MORRIS, Charles G., “**Psicología**”. Prentice Hall, México, 1992,690 págs.

OREJUELA, Eduardo. “**Relaciones Humanas**”. Impresos Nueva Luz, Guayaquil, 2001, 323 págs.

PINEDA, Pilar., “**Gestión de la formación en las organizaciones**”, Ariel Educación, España, 2002,277 págs..

ROBINS, Stephen P., “**Comportamiento Organizacional**”, Pearson, México, 2004,675 págs..

SANTILLAN, Fabiola., **RAMOS**, Edgar. “**Gerencia de Recursos**”, Universidad Técnica Particular de Loja, Loja, 2004.

www.xcompetencias.com/seleccion/pasos_de_la_seleccioprint.htm

[www.xcompetencias.com/seleccion/la_entrevista_en __proprint.htm](http://www.xcompetencias.com/seleccion/la_entrevista_en__proprint.htm)

Diseño, aplicación y validación de proceso de selección por competencias en el servicio de urgencias del Hospital José Carrasco Arteaga de la ciudad de Cuenca entre junio y septiembre del 2005.

ANEXOS

Diseño, aplicación y validación de proceso de selección por competencias en el servicio de urgencias del Hospital José Carrasco Arteaga de la ciudad de Cuenca entre junio y septiembre del 2005.

ANEXO 1

DISEÑO DEL PROYECTO DE GRADUACION

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE FILOSOFÍA

ESCUELA DE PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL

**DISEÑO, APLICACIÓN Y VALIDACION DE PROCESO DE
SELECCIÓN POR COMPETENCIAS EN EL SERVICIO DE
URGENCIAS DEL HOSPITAL JOSÉ CARRASCO ARTEAGA DE LA
CIUDAD DE CUENCA ENTRE JUNIO Y SEPTIEMBRE DEL 2005.**

TÍTULO A OBTENER

LICENCIADA EN PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL

SILVIA CALDERÓN COELLO

DISEÑO DE MONOGRAFIA

TÍTULO DEL PROYECTO

Diseño, aplicación y validación de proceso de selección por competencias en el Servicio de Urgencias del Hospital José Carrasco Arteaga de la ciudad de Cuenca entre junio y septiembre del 2005.

1.- ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

El servicio de Urgencias del Hospital José Carrasco Arteaga según el modelo gerencial que lo rige¹⁷ depende de la Gerencia de Medicina Crítica y está dirigido por el Subgerente de Urgencias.

Su personal se compone de un médico internista, dos cirujanos generales de llamada, tres médicos residentes asistenciales de planta y dos internos. El personal paramédico está constituido por nueve enfermeras, tres auxiliares de enfermería y dos camilleros.

El Servicio tiene cuatro consultorios: clínica, cirugía, traumatología y ginecología; una sala de observación para diez pacientes, dos salas de aislamiento, una sala para reuniones, una estación de enfermería, una oficina de gobierno, un dormitorio para reposo de los médicos residentes e internos, un quirófano para cirugía menor y cirugías sépticas, distribuidos en un área de 1055 metros cuadrados.

¹⁷COMISIÓN INTERVENTORA, Resolución CI 056, Reglamento general de unidades médicas del IESS, Quito, 26 de Enero del 2000.

El Servicio de Urgencias es un área crítica por diversos factores, entre los que mencionamos, la gravedad de un determinado número de pacientes que acuden a él, el porcentaje no menos importante de enfermos transferidos desde los Dispensarios del Seguro Social Campesino y de los Dispensarios anexos y Hospitales de la Seguridad Social que pertenecen a la zona (Azuay, Cañar y Moronas Santiago), y de los pacientes que no perteneciendo a la zona, acuden de las Provincias de Loja, El Oro, Chimborazo y Guayas.

El Servicio de Urgencias atiende un número aproximado de 16.800 pacientes por año, con un promedio mensual de 1400 y diario de 46 pacientes. De este gran total, el 94.4% son afiliados y 0.6 % no lo son. De cada 100 pacientes atendidos en el Hospital, el 17,5%, se atienden en el Servicio de Urgencias.¹⁸

Las patologías más frecuentes son las traumatológicas (fracturas, luxaciones, esguinces, etc.), las del tracto respiratorio inferior y superior y las digestivas (síndromes diarreicos, transgresiones alimenticias, gastritis, etc.)

Mediante charlas mantenidas con un gran número de afiliados que acuden al Servicio de Urgencias e informes de los medios de comunicación radiales y escritos se deduce que existen problemas en ésta área, relacionados con el personal de éste servicio y la calidad de la atención que brinda la cual resulta en la mayoría de los casos inadecuada y deficiente.

Los afiliados que acuden al Servicio de Urgencias no están contentos con la forma en que éste funciona. Es así que muchos de ellos han llevado a los medios de comunicación una cantidad elevada de quejas con respecto a la atención que les brinda el personal del mismo.

En la actualidad en el Servicio de Urgencias no se lleva a cabo un proceso adecuado de selección de personal que le permita realizar una selección eficaz del talento humano más idóneo para ocupar los cargos de éste servicio y por tanto brindar una mejor atención.

¹⁸ CALDERÓN, Alfonso, Desarrollo local y salud, Universidad Técnica Particular de Loja, Cuenca, 2003, pág. 15

Debido a esta carencia que no es reciente sino que se viene dando desde que existe el Servicio de Urgencias éste no dispone de un personal que aparte de poseer los conocimientos y técnicas básicos para llevar a cabo su trabajo posea otras competencias indispensables que lo lleven a cumplir las tareas de su cargo de forma exitosa, lo cual ha venido desencadenando desde hace ya mucho tiempo atrás situaciones de conflicto con los empleados del Servicio y actitudes negativas que complican aún más la situación, contribuyendo al desprestigio del Servicio de Urgencias y de la Institución en general.

Dentro del contexto descrito resultará muy beneficioso para el Servicio de Urgencias el contar con un modelo de selección de personal por competencias a seguir, ya que el mismo permitirá que el personal seleccionado para los distintos cargos que conforman éste servicio posea las capacidades laborables necesarias para desempeñarse eficazmente en su puesto de trabajo y así brinde una atención de mayor calidad a los afiliados contribuyendo de mejor manera al crecimiento de su área de trabajo y explotando todas sus potencialidades.

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL:

Diseñar, aplicar y validar un proceso de selección por competencias en el Servicio de Urgencias del Hospital José Carrasco Arteaga.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

2.2.1. Levantar cinco perfiles por competencias de Subgerente de Urgencias, Médico Residente, Enfermera, Cirujano General y Auxiliar de Enfermería del Servicio de Urgencias del Hospital José Carrasco Arteaga.

2.2.2. Aplicar el proceso de selección por competencias a los cargos de Subgerente de Urgencias y Enfermera para el Servicio de Urgencias del Hospital José Carrasco Arteaga.

2.2.3. Validar el proceso de selección por competencias a través de un piloto aplicado a los dos cargos.

3. MARCO TEÓRICO

La monografía será realizada bajo los conceptos y enfoques teóricos descritos a continuación:

GESTION DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS

Todas las organizaciones de hoy en día para ser competitivas están sujetas a un perpetuo estado de cambio debido a su entorno: la acción de sus competidores que buscan posicionamientos diferentes en el mercado, cambios en las expectativas de los consumidores por lo que las empresas deben cambiar sus productos o servicios o crear otros nuevos, desarrollo tecnológico y social.

En la actualidad una empresa no se diferencia de otra tanto por la tecnología que maneja (commodity) cuanto por el talento humano que ésta posee. La gestión del recurso humano por competencias se basa en aprovechar todo el potencial del personal que conforma una empresa buscando que sea competitivo, de tal manera que cree valor en la empresa estando comprometido y generando resultados medibles. Gestionar el recurso humano por competencias consiste en que el área de recursos humanos de una empresa esté totalmente comprometida y acompañe la estrategia general de la empresa: visión, misión, objetivos y competencias generales que requiere la misma, y en base a ésta genere su estrategia. Recursos humanos debe ocuparse de manejar los subsistemas de análisis de cargos, selección de personal, inducción, evaluación del desempeño, formación y valoración de cargos tomando en cuenta las habilidades, conocimientos, y actitudes necesarias en la persona para poner en práctica y cumplir los objetivos organizacionales.

QUÉ ES UNA COMPETENCIA ?

Según Spencer y Spencer¹⁹ la “competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación”.

¹⁹ Spencer, Lyle M. y Spencer, Signe M., Competence at work, models for superior performance, John Wiley & Sons, Inc., USA, 1993.

Diseño, aplicación y validación de proceso de selección por competencias en el servicio de urgencias del Hospital José Carrasco Arteaga de la ciudad de Cuenca entre junio y septiembre del 2005.

Ernst & Young²⁰ se refieren a competencia como la característica de una persona, ya sea innata o adquirida, que está relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo.

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

Aunque encontremos en las organizaciones empleados altamente motivados puede suceder que éstos simplemente no posean las habilidades o competencias para tener un buen desempeño en su puesto de trabajo, es decir algo falló durante el proceso de selección o simplemente se utilizó un concepto tradicionalista acerca de los conocimientos que se requerían para cubrir un cargo.

Hoy en día debido al cambio y crecimiento constantes a nivel organizacional los requerimientos para cubrir un cargo han ido en aumento y ya no solo se requiere de ciertos conocimientos y destrezas sino de todo un conjunto de ellos, técnicas para poner en práctica dichos conocimientos, desarrollar habilidades necesarias para utilizar dichas técnicas con eficacia y tener la actitud necesaria para utilizar dichas habilidades. Los puestos de hoy en día necesitan de personas que posean las competencias necesarias no solo para cumplir con sus funciones sino para desarrollarlas de la forma más eficiente.

La selección por competencias nos ayuda a predecir quién hará algo bien o pobremente en relación con un criterio específico o estándar definido con anterioridad y, en base a éste conocimiento nos permite escoger al personal más idóneo para ocupar un puesto específico. Es por tanto un proceso que no solo evalúa destrezas y conocimientos del candidato sino también sus conductas. Parte de una nueva manera de gestionar el recurso humano desde un punto de vista estratégico mas que administrativo que, si bien se vale de técnicas utilizadas en el proceso de selección tradicional también utiliza algunas herramientas diferentes que son de mucha eficacia para el proceso.

Para seleccionar por competencias primero se deben levantar los perfiles por competencias, es decir debemos definir claramente las competencias que son necesarias para un cargo buscando las características personales de excelencia, las cuales pueden diferir de una empresa a otra o en las áreas y puestos de una misma empresa.

²⁰ Ernst & Young, "Innovación en la gestión empresarial", Fascículo No.6 Gestión por competencias. Cuadernos Cinco Días, Madrid, 1998.

Reclutamiento: Es el proceso que busca atraer individuos de manera oportuna, en número suficiente y con los atributos necesarios y alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en una organización. Se puede reclutar de fuentes internas (empleados de la empresa) o fuentes externas (base de datos, colegios, universidades, otras empresas).

Entrevista: Constituye una herramienta fundamental dentro del proceso de selección, consiste en un diálogo que se sostiene entre entrevistador y entrevistado con un propósito definido.

-Entrevista Preliminar: Se la puede utilizar como un filtro inicial que permita eliminar a aquellos solicitantes que obviamente no satisfacen los requerimientos del puesto. Una vez que se detecte que el candidato cumple con los requisitos básicos del puesto entonces se podrán analizar las competencias.

-Entrevista de Incidentes Críticos: Utiliza una estrategia estructurada de exploración destinada a obtener comportamientos pasados del candidato (acciones y pensamientos) en situaciones específicas. Piden al solicitante que describa ejemplos de como se desempeñó en una situación particular del trabajo, su casa, su educación, etc. para que demuestre su adaptabilidad.

-Entrevista de Eventos Conductuales: Analiza el nivel de desarrollo de las competencias de un candidato en base a preguntas estructuradas que buscan indicios concretos de cada competencia, en base experiencias pasadas del individuo.

-Entrevistas Grupales: Se aplican fundamentalmente cuando la empresa se involucra en procesos masivos de selección de personal, por ejemplo en la búsqueda de jóvenes profesionales. Tiene como objetivo informar a los candidatos sobre el programa mas no centrarse en la evaluación de los mismos.

Durante el proceso de selección también se puede aplicar a los candidatos evaluaciones técnicas, psicológicas, y los assessment, herramientas que deberán ser utilizadas de acuerdo al cargo que se desee cubrir y al postulante.

-Evaluaciones psicológicas individuales y grupales: Se toman como un elemento informativo más para el conocimiento del candidato. Nos permiten comparar sus resultados con las impresiones generadas durante las entrevistas más no para descartar candidatos. Estas comprenden: entrevista psicológica, tests psicométricos, y tests proyectivos, gráficos o verbales.

-Evaluaciones de potencial: a través de ésta herramienta la empresa busca generar cuadros de reemplazo para descubrir que aspectos todavía están desarrollándose en las personas y así determinar que tipo de capacitación requieren para lograrlo. En casos de despido masivo con ésta herramienta la empresa sabrá con que trabajadores quedarse y a quienes despedir de acuerdo a sus necesidades futuras.

-Assessment. Método de casos: “Es una técnica que utiliza pruebas situacionales para la evaluación de las habilidades”²¹. Las pruebas situacionales son tests de naturaleza conductual en los que los candidatos deben resolver problemas reales del puesto de trabajo para el que son seleccionados. Las pruebas pueden durar de uno a tres días y una vez finalizadas los evaluadores colocan sus impresiones en unos documentos que serán discutidos posteriormente para llegar a criterios más o menos comunes entre los mismos.

-Las pruebas técnicas: Están diseñadas para medir las destrezas técnicas y la habilidad para aplicar los conocimientos y experiencia que tiene un candidato de los deberes del puesto que está solicitando. Estas pruebas nos permitirán diferenciar a los trabajadores experimentados y habilidosos de aquellos que tienen menos experiencia o habilidad.

Entrevista de fondo: Es de significativa importancia puesto que los candidatos que han llegado hasta ésta etapa son los más prometedores al haber superado las entrevistas anteriores y las evaluaciones aplicadas, sin embargo aún se requiere de información adicional que indique si el individuo está dispuesto a trabajar y puede adaptarse a esa organización específica.

El pedido de referencias: Nos brindan información sobre el lugar, cargo que ocupó, las fechas de entrada y salida del postulante en su trabajo anterior, si fue despedido, si tiene

²¹ De Ansorena Cao, Alvaro, 15 pasos para la selección de personal con éxito, Paidós, 1996, Parte segunda.

juicios pendientes, etc. (referencias formales) además nos informa como se desempeñó el postulante en su trabajo anterior, sus relaciones con jefes, pares y subordinados (referencias informales).

La decisión de selección: Luego de obtener y evaluar la información de los finalistas en un proceso de selección en el que se han cumplido las otras etapas para reducir el número de candidatos para un empleo se debe dar el siguiente paso: tomar la decisión real de contratación. Luego de haber evaluado pruebas de selección, información de entrevistas, verificaciones de referencias se escoge a la persona que cuente con las competencias necesarias para cubrir los requerimientos de la vacante.

CLASIFICACION DE LAS COMPETENCIAS

Según Spencer y Spencer las competencias pueden ser clasificadas en cinco tipos:

- 1.- Motivación: Son los intereses que una persona considera. Las motivaciones dirigen y seleccionan el comportamiento hacia ciertos objetivos y lo alejan de otros.
- 2.- Características: Comprenden las características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.
- 3.- Concepto de uno mismo: Comprenden la imagen de uno mismo, los valores y las actitudes.
- 4.- Conocimiento: Información que una persona posee sobre áreas específicas.
- 5.- Habilidad: La capacidad para desempeñar una determinada tarea física o mental.

Los conocimientos y habilidades son competencias visibles y relativamente superficiales y por tanto más fáciles de desarrollar a través de planes de capacitación, a diferencia de las competencias de motivación, características y concepto de uno mismo que son competencias difíciles de detectar ya que están más escondidas dentro de la personalidad y por tanto es más complicado desarrollarlas.

4. METODOLOGÍA PROPUESTA

Para la elaboración de la monografía la metodología a utilizar será la siguiente:

-Método de la entrevista que será aplicada al Subgerente de Urgencias, Médico Residente, Enfermera, Cirujano General y Auxiliar de Enfermería del Servicio de Urgencias para recabar información para el levantamiento de perfiles por competencias.

Diseño, aplicación y validación de proceso de selección por competencias en el servicio de urgencias del Hospital José Carrasco Arteaga de la ciudad de Cuenca entre junio y septiembre del 2005.

-Método de la encuesta que se aplicará a los ocupantes de los cargos ya nombrados para obtener información que permita levantar los perfiles.

-Revisión bibliográfica para obtener información sobre todo el sistema de selección de personal por competencias.

-Revisión en Internet para recabar información sobre la selección por competencias.

-Entrevistas, pruebas y evaluaciones por competencias, herramientas que serán aplicadas a los cargos de Subgerente de Urgencias y Enfermera para evaluar las competencias durante el proceso de selección.

5. ESQUEMA DE CONTENIDOS

Marco Teórico

Capítulo I

EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS

- 1.1. La Gestión de Recursos Humanos por Competencias.
- 1.2. Definición de competencias.
- 1.3. David McClelland: la motivación humana y las competencias.
- 1.4. Las competencias y la inteligencia emocional.
- 1.5. Clasificación de las competencias.
- 1.6. La selección de personal como subsistema de la gestión por competencias.
- 1.7. Que es la selección de personal por competencias ?
- 1.8. Características de la selección por competencias.
- 1.9. Perfil del puesto por competencias.
- 1.10. Etapas del proceso de selección por competencias.
- 1.11. La discriminación en la selección.
- 1.12. La importancia de una buena selección para las organizaciones.

Aplicación Práctica

Capítulo II

- 2.1. Aplicación de las técnicas de recopilación de información para el levantamiento de perfiles por competencias.
- 2.2. Levantamiento de perfiles por competencias.
- 2.3. Aplicación del proceso de selección de personal para dos cargos.

Diseño, aplicación y validación de proceso de selección por competencias en el servicio de urgencias del Hospital José Carrasco Arteaga de la ciudad de Cuenca entre junio y septiembre del 2005.

2.3.1. Elaboración del modelo de reclutamiento de personal.

2.3.2. Determinación y aplicación de entrevistas para el proceso de selección.

2.3.3. Determinación y aplicación de herramientas de evaluación para el proceso de selección.

2.4. Aplicación de la validación en los dos cargos seleccionados.

Capítulo III

Conclusiones, Recomendaciones y Anexos.

6. CRONOGRAMA DE TRABAJO

ACTIVIDADES	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE
Desarrollo del contenido bibliográfico.	X			
Diseño de técnicas de recopilación de información para levantamiento de perfiles.	X	X		
Levantamiento de perfiles por competencias.		X		

Elaboración de modelo de reclutamiento.		X	X	
Diseño y aplicación de entrevistas.			X	
Diseño y aplicación de evaluaciones.			X	
Calificación y validación de entrevistas.				X

Diseño, aplicación y validación de proceso de selección por competencias en el servicio de urgencias del Hospital José Carrasco Arteaga de la ciudad de Cuenca entre junio y septiembre del 2005.

Validación del piloto aplicado.				X
---------------------------------	--	--	--	---

Nota: Las fechas que se presentan en éste cronograma son tentativas.

7. Bibliografía

ALLES, Martha Alicia. Gestión por competencias. El Diccionario, Granica, Buenos Aires, Argentina, 2002, 277pág.

ALLES, Martha Alicia. Diccionario de Preguntas. Gestión por competencias, Granica, Buenos Aires, Argentina, 2000, 174pág.

ALLES, Martha Alicia. Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. Casos, Granica, Buenos Aires, Argentina, 2003, 267pág.

ALLES, Martha Alicia. Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias, Granica, Buenos Aires, Argentina, 2003, 252pág.

ALLES, Martha Alicia. Desempeño por competencias. Evaluación de 360 grados, Granica, Buenos Aires, Argentina, 2002, 350pág.

ALLES, Martha Alicia. Gestión por competencias. Diccionario de comportamientos, Buenos Aires, Argentina, 2002, 403pág.

ALLES, Martha Alicia. Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias, Granica, Buenos Aires, Argentina, 2000, 475pág.

CALDERÓN, Alfonso, Desarrollo local y salud, Universidad Técnica Particular de Loja, Cuenca, 2003.

GIBSON, James L., IVANCEVICH, John M., DONNELLY, James H., Las Organizaciones, McGraw-Hill Interamericana, Chile, 2001, 591págs.

Diseño, aplicación y validación de proceso de selección por competencias en el servicio de urgencias del Hospital José Carrasco Arteaga de la ciudad de Cuenca entre junio y septiembre del 2005.

GUIZAR, Rafael M., Desarrollo Organizacional, Mc Graw-Hill, Colombia, 1999, 285 págs.

HESSELBEIN, Frances., GOLDSMITH, Marshall., BECKHARD, Richard. El líder del Futuro. Deusto, Colombia, 1997, 338 págs.

LUNA, Cecilia., DELGADO, Carlos., CALDERON, Alfonso. Motivación, Calidad y Relaciones Interpersonales, Cuenca, 1998, 500 págs.

MONDY, Wayne R., NOE, Robert M., Administración de Recursos Humanos, Prentice Hall, 1997, 663 págs.

MORRIS, Charles G., Psicología. Prentice Hall, México, 1992, 690 págs.

OREJUELA, Eduardo. Relaciones Humanas. Impresos Nueva Luz, Guayaquil, 2001, 323 págs.

PINEDA, Pilar., Gestión de la formación en las organizaciones, Ariel Educación, España, 2002, 277 págs..

ROBINS, Stephen P., Comportamiento Organizacional, Pearson, México, 2004, 675 págs..

SANTILLAN, Fabiola., RAMOS, Edgar. Gerencia de Recursos, Universidad Técnica Particular de Loja, Loja, 2004.

www.xcompetencias.com (20/05/05)

info@xcompetencias.com (20/05/05)

www.marthaalles.com (20/05/05)

ANEXO 2

TECNICAS DE RECOPIACION DE INFORMACION PARA EL LEVANTAMINETO DE PERFILES POR COMPETENCIAS.

Guía de Entrevista para levantamiento de Perfiles por Competencias

Lugar y Fecha:

1.-Identificación

-Nombre del puesto: Área: Unidad:

-Nombre del Ocupante: Número de ocupantes del cargo:.....

-Puesto Superior inmediato..... Nombre del Superior:

-Departamento:

-Firma del Ocupante:

Firma del Superior:

2.- ¿Usted supervisa otros cargos?

Si ()

No ()

-Enumere los cargos y señale el número de personas que supervisa directamente.

-Enumere los cargos y señale el número de personas que supervisa indirectamente.

3.-A cuanto asciende el monto de presupuesto anual de gasto de su cargo ?

4.-A cuanto asciende el monto de `presupuesto anual de inversión de su cargo ?

5.-Qué equipos maneja en su puesto de trabajo ?

6.-En su puesto de trabajo Usted:

-Toma las decisiones más importantes, hace propuestas, establece directrices de trabajo.

.....

-Realiza su trabajo basándose en normas o procedimientos.

-Sigue instrucciones rígidas.

De acuerdo a que normas, políticas, instrucciones o directrices desempeña su cargo.

7.-A excepción de sus jefes y subordinados, con que otros cargos coordina actividades?

8.-Qué cargos dentro de la institución se benefician cuando Usted cumple las actividades de su puesto ?

9.-Por su cargo Usted debe mantener relaciones con otras organizaciones?

Si ()

No ()

Indique con qué organizaciones, con que cargo, el motivo y la frecuencia de esas relaciones.

10.-Para desempeñar adecuadamente su puesto se necesita ser:

a) Bachiller

Especialidad

b) Educación Superior

Título

c) Postgrado

Especialidad

d) Otros

.....

11.-Que áreas específicas de conocimiento académico requiere el puesto?

12.-Para desempeñar adecuadamente su puesto Usted necesita conocimientos adicionales ?

Si ()

No ()

Cuáles ?

-Manejo de equipos especiales

-Inglés

-Computación

-Otros (Señale)

.....

.....

.....

13.-Aparte del conocimiento teórico que es adquirido de manera formal existe el conocimiento informal que se adquiere a través de la observación, lectura, explicaciones verbales y socialización. Cuénteme que tipo de conocimiento informal se requiere para desempeñar su puesto?

13.-Señale el tiempo mínimo de experiencia que se requiere para desempeñar su cargo.

14.-Señale el tiempo mínimo de adaptación a su cargo.

Gracias por su colaboración.

ANEXO 3

PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA DOS CARGOS

GUIA DE ENTREVISTA INICIAL

CARGO:

1. Saludo

2. Charla informal

Pastiempos, intereses, viajes, etc

3. Pregunta de transición

¿Cómo llegó a interesarse en nuestra organización?

.....
.....

4. Visión general

Usted ha contestado el aviso de subgerente de urgencias que hemos publicado hace diez días y por este tema es que lo estoy convocando, con la finalidad de conocerlo, ampliar los datos que surgen de su currículum: trabajos en los que se ha desempeñado, experiencia, educación e intereses. Luego de conocer sus antecedentes le brindaré información sobre nuestra organización y el cargo mismo y contestaré las inquietudes que usted pueda tener.

Si le parece bien comenzamos por su historia laboral. Estoy interesada en los cargos que usted ha desempeñado, cuáles fueron sus deberes y responsabilidades, que cosas le gustaron o disgustaron , y lo que usted considere que ganó con su desempeño.....Lo esucho.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

.....

5. Educación

Usted me proporcionó una buena reseña de su experiencia de trabajo. Ahora hablemos de su educación. Porqué no empezamos brevemente con la educación secundaria para tratar luego estudios más recientes y cualquier capacitación especializada que usted haya recibido ? Estoy interesada en las materias que le gustaron más, sus calificaciones, actividades extracurriculares y cualquier otro asunto que considere de importancia. ¿Qué tal le pareció la escuela secundaria?

.....
.....

-Qué materias le gustaron más? Porqué?

.....
.....

-Qué materias le gustaron menos? Porque?

.....
.....

-Reacciones ante profesores, nivel de calificaciones, cursos más difíciles, actividades extracurriculares.

.....
.....
.....

-Porqué escogió la universidad?, cómo escogió el área de concentración?, cursos más difíciles?, actividades extracurriculares.

.....
.....
.....

-Nivel de conocimientos.

-esfuerzo requerido

.....
.....
.....

-Principales logros

-cómo los obtuvo-

.....
.....
.....
.....

-Capacitación especializada

.....
.....
.....

-Cursos recientes

.....
.....
.....

-Satisfacción con la educación.

.....
.....

-Planes educacionales futuros.

.....
.....
.....

6. Actividades e intereses

Volviendo al presente me gustaría que mencione algunos de sus intereses y actividades ajenos al trabajo. Qué hace en su tiempo libre?

.....
.....
.....
.....

7. Autoevaluación

¿Cuáles diría usted que son sus aspectos más positivos, sus cualidades personales y profesionales que lo hacen un buen candidato para cualquier empleador?

.....
.....
.....

¿Qué cualidades le gustaría mejorar o cambiar?

.....
.....
.....

8. Presentación de información y contestación de preguntas

Muy bien, ahora tengo alguna información que me gustaría darle (reseña de la organización y el cargo).

9. Terminación

¿Tiene usted algunas preguntas acerca de la organización, o el cargo o alguna otra cosa?

Permítame reseñarle cuales son los pasos siguientes. Se efectuará una entrevista con mayor profundidad.....

Quiero agradecerle por haber venido hoy.....

GUIA DE ENTREVISTA B.E.I.

CARGO: Subgerente de Urgencias

1. Introducción y explicación

-Saludo

Como usted sabe es la segunda vez que lo convocamos a una entrevista. La finalidad de ésta segunda entrevista es profundizar un poco más en referencia a los datos que surgen de su currículum: educación, conocimientos, y conocer cuáles son sus expectativas e intereses con respecto al puesto de trabajo. Luego de hablar un poco más acerca de sus antecedentes se le formulará preguntas sobre como se desempeña en su puesto actual, para finalmente llegar a una conclusión sobre la entrevista efectuada.

2. Responsabilidades laborales

Si le parece bien comenzamos por su historia laboral de los últimos años. Durante la entrevista anterior usted me comentó sobre estos aspectos podríamos profundizar más en ellos? (Profundizar sobre puntos específicos de interés respecto a estudios, conocimientos o experiencia).

Bien,Ahora hablemos más con respecto a su cargo actual:

-¿Qué puesto ocupa actualmente?

-¿A quién informa usted?

-Quién o quienes le informan a usted?

-¿Cuales son sus tareas o responsabilidades más importantes? o ¿Qué hace usted realmente?

-¿Describame que hace en un día común de trabajo?

3. Eventos Conductuales

-Ahora le voy a pedir que me describa en detalle dos o tres situaciones relevantes o éxitos importantes que haya experimentado en su puesto.

-Así como me ha descrito las situaciones exitosas en su trabajo ahora le voy a solicitar que me describa en detalle dos o tres puntos no exitosos, de actuación deficiente que haya experimentado en su puesto.

4. Evaluación específica de las competencias dominantes.

En éste momento le voy a formular algunas preguntas con respecto a experiencias pasadas en su lugar de trabajo.

Método STAR

Competencias:

Capacidad de planificación y organización

-Cuénteme de algún proyecto en donde la implementación haya sido su responsabilidad.

Precise pasos. Se cumplió o no?

-Cómo hacía un seguimiento para controlar que las metas y objetivos se cumplan?

-Cuénteme un ejemplo en el que organizó un plan de acción con sus colaboradores?

Pensamiento analítico

-Cuénteme una situación en la que usted descubrió un problema que no había sido detectado por los demás y que hizo?

-En base a que aspectos planificó su estrategia de trabajo en su cargo anterior?

-Déme un ejemplo de un informe que UD. haya elaborado y que fue utilizado por otras áreas de la organización.

Orientación al cliente interno y externo

-Déme un ejemplo en el que realizó una investigación de satisfacción al cliente.

-Describa alguna mejora que haya tenido que implementar por la insatisfacción particular de un cliente interno o externo.

-De qué forma determinaba UD. las necesidades de sus clientes?

Desarrollo estratégico de recursos humanos

-Cuénteme qué medidas Ud. tomó para enfrentarse a los cambios continuos en su área de trabajo.

-Cuénteme sobre un programa de capacitación anterior, que resultados obtuvo?

-En su trabajo anterior, en base a que Ud. detectaba las necesidades de personal.

Liderazgo

-Déme un ejemplo de cómo evalúa el potencial de sus empleados.

-Cuénteme si alguna vez le tocó supervisar a alguien difícil de manejar, en que situación y cómo resolvió el problema.?

-Déme un ejemplo de comportamientos y virtudes suyas que han sido desarrolladas por sus colaboradores.

5. Características necesarias para desempeñarse en el puesto

Desde su óptica cual es el perfil adecuado que una persona requiere para desempeñarse con éxito en el puesto que usted ocupa actualmente? Descríbalo por favor.

6. Conclusión y resumen

-Ahora me gustaría que usted me diga que expectativas personales tiene con respecto a éste puesto y al trabajo en sí, sus necesidades y motivaciones.

-Por último que puede concluir con respecto a ésta entrevista?.

-Como se evalúa a usted mismo en cuanto a los distintos aspectos que han sido abordados con las diferentes preguntas formuladas?

-Que piensa con respecto a usted mismo, sus capacidades, competencias y los requisitos clave del perfil que requerimos?

Usted me ha proporcionado una información muy valiosa sobre sus antecedentes y experiencia, y he disfrutado conversando con usted. Le agradezco por su tiempo y la información suministrada.

REGISTRO DE UNA ENTREVISTA B.E.I.

HOJA:

NOMBRE DEL ENTREVISTADO:

INICIO DE LA ENTREVISTA (Inicio y exploración sobre formación y experiencia)

Pregunta abierta de inicio: Cuénteme sobre su historia laboral

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Repregunta sobre puntos específicos de interés, estudios, conocimientos o experiencia.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

SEGUNDA PARTE DE LA ENTREVISTA (EVENTOS CONDUCTUALES)

Eventos conductuales sobresalientes

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Eventos conductuales de deficiente actuación

.....

.....

.....

.....

.....

TERCERA PARTE DE LA ENTREVISTA (Competencias dominantes)

Nombre de la competencia: Capacidad de planificación y organización Nivel: Alto
Descripción de la conducta: Capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus tareas, proyectos, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos.

Pregunta 1: Cuénteme de algún proyecto en donde la implementación haya sido su responsabilidad. Precise pasos. Se cumplió o no?

Respuesta (conducta asociada)

.....
.....
.....

Pregunta 2: Cómo hacía un seguimiento para controlar que las metas y objetivos se cumplan?

Respuesta (conducta asociada)

.....
.....
.....

Pregunta 3: Cuénteme un ejemplo en el que organizó un plan de acción con sus colaboradores?

Respuesta (conducta asociada)

.....
.....
.....

Nombre de la competencia: Pensamiento analítico Nivel: Alto
Descripción de la conducta: Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.

Pregunta 1: Cuénteme una situación en la que usted descubrió un problema que no había sido detectado por los demás y que hizo?

Respuesta (conducta asociada)

.....
.....
.....

Pregunta 2: En base a que aspectos planificó su estrategia de trabajo en su cargo anterior?

Respuesta (conducta asociada)

.....
.....

Pregunta 3: Déme un ejemplo de un informe que UD. haya elaborado y que fue utilizado por otras áreas de la organización.

Respuesta (conducta asociada)

.....

.....

.....

Nombre de la competencia: Orientación al cliente interno y externo Nivel: Alto
Descripción de la conducta: Es la vocación y el deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas.

Pregunta 1: Déme un ejemplo en el que realizó una investigación de satisfacción al cliente.

Respuesta (conducta asociada)

.....

.....

.....

Pregunta 2: Describa alguna mejora que haya tenido que implementar por la insatisfacción particular de un cliente interno o externo.

Respuesta (conducta asociada)

.....

.....

.....

Pregunta 3: De qué forma determinaba UD. las necesidades de sus clientes?

Respuesta (conducta asociada)

.....

.....

.....

Nombre de la competencia: Desarrollo estratégico de recursos humanos Nivel: Alto
Descripción de la conducta: Capacidad para analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implemetar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización adoptando un rol de facilitador o guía. Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.

Pregunta 1: Cuénteme qué medidas Ud. tomó para enfrentarse a los cambios continuos en su área de trabajo.

Respuesta (conducta asociada)

.....
.....
.....

Pregunta 2: Cuénteme sobre un programa de capacitación anterior, que resultados obtuvo?

Respuesta (conducta asociada)

.....
.....
.....

Pregunta 3: En su trabajo anterior, en base a que Ud. detectaba las necesidades de personal.

Respuesta (conducta asociada)

.....
.....
.....

Nombre de la competencia: Liderazgo	Nivel: Alto
Descripción de la conducta: Habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo	

Pregunta 1: Cuénteme si alguna vez le tocó supervisar a alguien difícil de manejar, en que situación y cómo resolvió el problema?

Respuesta (conducta asociada)

.....
.....
.....

Pregunta 2: Déme un ejemplo de cómo evalúa el potencial de sus empleados.

Respuesta (conducta asociada)

.....
.....
.....

Diseño, aplicación y validación de proceso de selección por competencias en el servicio de urgencias del Hospital José Carrasco Arteaga de la ciudad de Cuenca entre junio y septiembre del 2005.

Pregunta 3: Déme un ejemplo de comportamientos y virtudes tuyas que han sido desarrolladas por sus colaboradores.

Respuesta (conducta asociada)

.....
.....
.....

ULTIMA PARTE DE LA ENTREVISTA Y CIERRE

Comentarios del evaluado sobre sus necesidades
Comentarios del evaluado en cuanto a sus competencias

FIRMA DEL EVALUADOR TIEMPO DE ENTREVISTA

GUIA DE ENTREVISTA B.E.I.

CARGO: Cirujano de Emergencias

1. Introducción y explicación

-Saludo

Como usted sabe es la segunda vez que lo convocamos a una entrevista. La finalidad de ésta segunda entrevista es profundizar un poco más en referencia a los datos que surgen de su currículum: educación, conocimientos, y conocer cuáles son sus expectativas e intereses con respecto al puesto de trabajo. Luego de hablar un poco más acerca de sus antecedentes se le formulará preguntas sobre como se desempeña en su puesto actual, para finalmente llegar a una conclusión sobre la entrevista efectuada.

2. Responsabilidades laborales

Si le parece bien comenzamos por su historia laboral de los últimos años. Durante la entrevista anterior usted me comentó sobre estos aspectos podríamos profundizar más en ellos? (Profundizar sobre puntos específicos de interés respecto a estudios, conocimientos o experiencia).

Bien,Ahora hablemos más con respecto a su cargo actual:

-¿Qué puesto ocupa actualmente?

-¿A quién informa usted?

-Quién o quienes le informan a usted?

-¿Cuales son sus tareas o responsabilidades más importantes? o ¿Qué hace usted realmente?

-¿Describame que hace en un día común de trabajo?

3. Eventos Conductuales

-Ahora le voy a pedir que me describa en detalle dos o tres situaciones relevantes o éxitos importantes que haya experimentado en su puesto.

-Así como me ha descrito las situaciones exitosas en su trabajo ahora le voy a solicitar que me describa en detalle dos o tres puntos no exitosos, de actuación deficiente que haya experimentado en su puesto.

4. Evaluación específica de las competencias dominantes.

En éste momento le voy a formular algunas preguntas con respecto a experiencias pasadas en su lugar de trabajo.

Método STAR

Competencias:

Monitoreo y control

-Que métodos utilizaba en su cargo anterior para evaluar el trabajo efectuado por sus subordinados?. Déme un ejemplo concreto.

-Cuénteme de una situación en la que algún subordinado suyo no haya estado cumpliendo de manera adecuada con su trabajo. Cómo se percató de aquello?, qué medidas tomó? y que resultados obtuvo?

-Cuénteme de alguna situación en su trabajo anterior en la que haya detectado en uno de sus subordinados un mayor potencial para efectuar sus tareas, cómo lo detectó, que hizo al respecto?

- Pensamiento analítico

-Cuénteme sobre una situación médica de emergencia en la que haya tenido que manejar teorías complejas, cómo las relacionó entre sí, resultaron aplicables o no?. Qué resultados obtuvo?

-Cuénteme de una situación médica compleja que se le presentó en su trabajo anterior, cuál fue el paso inicial que dio para resolverla?.

-Déme un ejemplo de una situación de emergencia fuera de lo común que haya tenido que afrontar en su trabajo anterior, que pasos llevo a cabo para estudiar la situación?

Instrucción

-Qué métodos utilizaba en su trabajo anterior para lograr que los términos científicos propios de la medicina resulten fáciles de aprender para los internos?

-Déme un ejemplo de un obstáculo que se presentó en su trabajo anterior en la enseñanza de otros y qué hizo para superarlo?

-Déme un ejemplo de cómo entrenaba en su trabajo anterior a un interno en el uso de instrumental quirúrgico.

Orientación al cliente interno y externo

-Déme un ejemplo concreto de una queja que haya recibido de un paciente, y qué hizo para ayudarlo?

-Cuénteme una ocasión en la cual usted superó las expectativas de una meta relacionada con el servicio al cliente.

Diseño, aplicación y validación de proceso de selección por competencias en el servicio de urgencias del Hospital José Carrasco Arteaga de la ciudad de Cuenca entre junio y septiembre del 2005.

-Cuénteme de alguna situación en la que usted haya tenido que dejar otras actividades para satisfacer las demandas de un cliente.

Manejo de recursos humanos

-En su cargo anterior cómo coordinaba el trabajo con sus subordinados?.

- Que aspectos tomaba en cuenta en su trabajo anterior para diferenciar entre un subordinado con mayor potencial que otro y qué hacía al detectar estas diferencias?

-Cuénteme de una ocasión en la que usted salió de vacaciones. A quién delegó sus funciones y por qué?

-Cómo motivaba a sus subordinados y estudiantes para el aprendizaje y prestación de un buen servicio?

5. Características necesarias para desempeñarse en el puesto

Desde su óptica cual es el perfil adecuado que una persona requiere para desempeñarse con éxito en el puesto que usted ocupa actualmente? Descríbalo por favor.

6. Conclusión y resumen

-Ahora me gustaría que usted me diga que expectativas personales tiene con respecto a éste puesto y al trabajo en sí, sus necesidades y motivaciones.

-Por último que puede concluir con respecto a ésta entrevista?.

-Como se evalúa a usted mismo en cuanto a los distintos aspectos que han sido abordados con las diferentes preguntas formuladas?

-Que piensa con respecto a usted mismo, sus capacidades, competencias y los requisitos clave del perfil que requerimos?

Usted me ha proporcionado una información muy valiosa sobre sus antecedentes y experiencia, y he disfrutado conversando con usted. Le agradezco por su tiempo y la información suministrada.

TERCERA PARTE DE LA ENTREVISTA (Competencias dominantes)

Nombre de la competencia: Monitoreo y control Nivel: Medio
Descripción de la conducta. Evaluar cuan bien esta algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.

Pregunta 1: -Que métodos utilizaba en su cargo anterior para evaluar el trabajo efectuado por sus subordinados ?. Déme un ejemplo concreto.

Respuesta (conducta asociada)

.....
.....
.....

Pregunta 2: Cuénteme de una situación en la que algún subordinado suyo no haya estado cumpliendo de manera adecuada con su trabajo. Cómo se percató de aquello?, qué medidas tomó? y que resultados obtuvo?

Respuesta (conducta asociada)

.....
.....
.....

Pregunta 3: Cuénteme de alguna situación en su trabajo anterior en la que haya detectado en uno de sus subordinados un mayor potencial para efectuar sus tareas, cómo lo detectó, que hizo al respecto?

Respuesta (conducta asociada)

.....
.....
.....

Nombre de la competencia: Pensamiento analítico Nivel: Alto
Descripción de la conducta. Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos,etc.

Pregunta 1:Cuénteme sobre una situación médica de emergencia en la que haya tenido que manejar teorías complejas, cómo las relacionó entre sí, resultaron aplicables o no?. Qué resultados obtuvo ?

Respuesta (conducta asociada)

.....
.....
.....

Diseño, aplicación y validación de proceso de selección por competencias en el servicio de urgencias del Hospital José Carrasco Arteaga de la ciudad de Cuenca entre junio y septiembre del 2005.

Pregunta 2: -Cuénteme de una situación médica compleja que se le presentó en su trabajo anterior, cuál fue el paso inicial que dio para resolverla ?.

Respuesta (conducta asociada)

.....
.....
.....

Pregunta 3: -Déme un ejemplo de una situación de emergencia fuera de lo común que haya tenido que afrontar en su trabajo anterior, que pasos llevo a cabo para estudiar la situación?

Respuesta (conducta asociada)

.....
.....
.....

Nombre de la competencia: Instrucción Nivel: Alto
Descripción de la conducta. Enseñar a otros como realizar alguna tarea.

Pregunta 1: Qué métodos utilizaba en su trabajo anterior para lograr que los términos científicos propios de la medicina resulten fáciles de aprender para los internos ?

Respuesta (conducta asociada)

.....
.....
.....

Pregunta 2: Déme un ejemplo de un obstáculo que se presentó en su trabajo anterior en la enseñanza de otros y qué hizo para superarlo ?

Respuesta (conducta asociada)

.....
.....
.....

Pregunta 3: Déme un ejemplo de cómo entrenaba en su trabajo anterior a un interno en el uso de instrumental quirúrgico.

Respuesta (conducta asociada)

.....
.....
.....

Nombre de la competencia: Orientación al cliente interno y externo	Nivel: Alto
Descripción de la conducta: Es la vocación y el deseo de satisfacer a los clientes con e compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas.	

Pregunta 1: Cuénteme de alguna situación en la que usted haya tenido que dejar otras actividades para satisfacer las demandas de un cliente.

Respuesta (conducta asociada)

.....
.....
.....

Pregunta 2: Déme un ejemplo concreto de una queja que haya recibido de un paciente, y qué hizo para ayudarlo?

Respuesta (conducta asociada)

.....
.....
.....

Pregunta 3: Cuénteme una ocasión en la cual usted superó las expectativas de una meta relacionada con el servicio al cliente.

Respuesta (conducta asociada)

.....
.....
.....

Nombre de la competencia: Manejo de recursos humanos	Nivel: Alto
Descripción de la conducta: Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.	

Pregunta 1: En su cargo anterior cómo coordinaba el trabajo con sus subordinados?.

Respuesta (conducta asociada)

.....
.....
.....

Pregunta 2: Cuénteme de una ocasión en la que usted salió de vacaciones. A quién delegó sus funciones y porqué?

- Respuesta (conducta asociada)

.....

Diseño, aplicación y validación de proceso de selección por competencias en el servicio de urgencias del Hospital José Carrasco Arteaga de la ciudad de Cuenca entre junio y septiembre del 2005.

.....
.....

Pregunta 3: Cómo motivaba a sus subordinados y estudiantes para el aprendizaje y prestación de un buen servicio?

Respuesta (conducta asociada)

.....
.....
.....

ULTIMA PARTE DE LA ENTREVISTA Y CIERRE

Comentarios del evaluado sobre sus necesidades

.....
.....
.....
.....

Comentarios del evaluado en cuanto a sus competencias

.....
.....
.....

FIRMA DEL EVALUADOR TIEMPO DE ENTREVISTA

Evaluación de candidatos

PERFIL	CANDIDATO 1	CANDIDATO 2
Requisitos Excluyentes		
Requisitos no Excluyentes		
Otros Requisitos		
Atributos de personalidad		
Competencia		
1		
2		
3		
4		
5		

Hoja de Vida

Nombres: Carrillo Cárdenas Jorge Esteban

Fecha de nacimiento: 20 de Septiembre de 1966

Lugar de Nacimiento: Cuenca

Estado Civil: Casado

Dirección: Padre Julio Matovelle 7-59 y Ricardo Muñoz

Teléfono: 099260690

Lugar de Trabajo: Clínica Paucarbamba.

Estudios

Colegio Hermano Miguel, La Salle

Título: Bachiller en Ciencias Químico Biológicas

Universidad: Universidad Estatal

Título: Dr. en Medicina y Cirugía.

Especialización en Ginecología

Cargos:

Médico Residente en Clínica Santa Ana.

Médico tratante en Clínica Paucarbamba.

Médico cirujano en Clínica Paucarbamba.

Cursos de Capacitación:

-2000 Congreso Ecuatoriano de Ginecología "Quito 2000"

-2002 Curso de Educación médica continuada.

-XVI Congreso Ecuatoriano de Ginecología y Obstetricia.

-Curso Internacional de Obstetricia.

-Primer curso Internacional de Actualización Clínica Quirúrgico.

-Centro de Estudios Interamericanos, diploma en inglés.

Cuenca, septiembre 20 del 2005

Hoja de Vida

Nombres: Castro Torres Felipe Augusto.

Fecha de nacimiento: 08 de Enero 1970

Lugar de Nacimiento: Cuenca

Estado Civil: Casado

Dirección: Alfonso Moreno Mora 7-55

Teléfonos 2814677/094140211

CI: 010374822-7

Lugar de Trabajo: Hospital Regional Vicente Corral Moscoso.

Estudios Realizados

Colegio Benigno Malo

Título: Bachiller en Ciencias Químico Biológicas

Universidad: Universidad Estatal

Título: Dr. en Medicina y Cirugía.

Experiencia:

Médico tratante del Hospital Vicente Corral Moscoso.

Cursos de Capacitación:

-Congreso Ecuatoriano de Medicina General.

-Congreso de Reumatología.

-Seminario Taller Nacional de evaluación de los servicios de patología clínica y anatómica.

-Curso de actualización en medicina interna.

Cuenca, octubre 01 del 2005

Diseño, aplicación y validación de proceso de selección por competencias en el servicio de urgencias del Hospital José Carrasco Arteaga de la ciudad de Cuenca entre junio y septiembre del 2005.

Diseño, aplicación y validación de proceso de selección por competencias en el servicio de urgencias del Hospital José Carrasco Arteaga de la ciudad de Cuenca entre junio y septiembre del 2005.