Maestría en

Gestión del Talento Humano

Trabajo de investigación previo a la obtención del título de

Magíster en Gestión de Talento Humano

AUTORES:

Guarderas Heredia Verónica Alexandra

Pérez Cóndor Fernando Alfonso

Pozo Idrovo Viviana Elizabeth

Rosado Guillén María de los Ángeles

Subía Ramos David Ricardo

TUTORES:

Mgtr. Elena Fernández

Mgtr. Nathalie Chauvin

TÍTULO DE TRABAJO DE TITULACIÓN:

Diseño de un proceso institucional de selección por competencias para NV Salud S.C.C.

Quito – Ecuador, junio 2026

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Certificación de autoría

Nosotros, Verónica Alexandra Guarderas Heredia, Fernando Alfonso Pérez Cóndor, Viviana Elizabeth Pozo Idrovo, María de los Ángeles Rosado Guillén y David Ricardo Subía Ramos, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, su reglamento y demás disposiciones legales.

Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
VERONICA ALEXANDRA GUARDERAS HEREDIA

Firma del graduando
Verónica Alexandra Guarderas Heredia

Fernando Alfonso Perez Condor
Time Stamping Security Data

Firma del graduando
Fernando Alfonso Pérez Cóndor

Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
VIVIANA ELIZABETH POZO IDROVO

Firma del graduando
Viviana Elizabeth Pozo Idrovo

Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
MARIA DE LOS ANGELES ROSADO GUILLEN

Firma del graduando
María de los Ángeles Rosado Guillén

Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
DAVID RICARDO SUBIA RAMOS

Firma del graduando
David Ricardo Subía Ramos

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Nosotros, Verónica Alexandra Guarderas Heredia, Fernando Alfonso Pérez Cóndor, Viviana Elizabeth Pozo Idrovo, María de los Ángeles Rosado Guillén, David Ricardo Subía Ramos, en calidad de autores del trabajo de investigación titulado Titulo del trabajo de investigación: Diseñar el proceso de selección en NV Salud S.C.C, autorizamos a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que nos pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autores nos corresponden son los establecidos en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, 14 de junio 2026

Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
VERONICA ALEXANDRA GUARDERAS HEREDIA

Firma del graduando
Verónica Alexandra Guarderas Heredia

Fernando Alfonso Perez Condor
Time Stamping Security Data

Firma del graduando
Fernando Alfonso Pérez Cóndor

Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
VIVIANA ELIZABETH POZO IDROVO

Firma del graduando
Viviana Elizabeth Pozo Idrovo

Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
MARIA DE LOS ANGELES ROSADO GUILLEN

Firma del graduando
María de los Ángeles Rosado Guillén

Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
DAVID RICARDO SUBIA RAMOS

Firma del graduando
David Ricardo Subía Ramos

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Aprobación de dirección y coordinación del programa

Nosotros, **Elena Fernández**, **y Nathalie Chauvin,** declaramos que los graduandos: Verónica Alexandra Guarderas Heredia, Fernando Alfonso Pérez Cóndor, Viviana Elizabeth Pozo Idrovo, María de los Ángeles Rosado Guillén y David Ricardo Subía Ramos, son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.

Mgtr. Elena Fernández
Directora de la
Maestría Gestión del Talento Humano

Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
NATHALIE CHAUVIN ANDRADE

Mgtr. Nathalie Chauvin
Coordinadora de la
Maestría en Gestión del Talento Humano

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo a cada uno de nuestros familiares, seres queridos por ser esos pilares fuertes y guías de amor que nos han acompañado en cada uno de nuestros pasos y decisiones sobre la vida y sobre este trabajo en equipo.

Con mucha gratitud a quienes estuvieron presentes en este camino con nosotros, dándonos su dirección, consejos, tiempo y sus palabras de aliento cuando nosotros más lo necesitábamos.

A cada uno de los compañeros que conforman este grupo por cumplir con esta meta. Esta tesis demuestra que en equipo todo es posible.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos en primer lugar a Dios, por darnos la oportunidad, el tiempo y el espacio para trabajar en equipo y poder culminar de la mejor manera este máster.

Agradecemos a la Universidad por impartir grandes conocimientos que serán aplicados en nuestra formación profesional.

Agradecemos a nuestros tutores de las materias de PBL por su gran colaboración y nociones que nos permitió elaborar con esfuerzo y mucha dedicación el presente trabajo de investigación.

Y a nosotros por apoyarnos y colaborar con compromiso en este nuevo logro académico.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

RESUMEN

La administración del talento humano representa un elemento clave para las distintas organizaciones en distintos contextos, inclusive en la salud, pues la calidad de las asistencias, la seguridad de los pacientes y el logro de los objetivos de las instituciones se sustentan en las competencias y el rendimiento de su personal. El proyecto se desarrolló como un estudio de caso aplicado, no experimental, transversal, cuantitativo y de alcance descriptivo. El diagnóstico se apoyó en una encuesta estructurada aplicada a los colaboradores de NV Salud S.C.C. y en la revisión de la información organizacional. A partir de los resultados se diseñó un proceso de selección por competencias para los cargos de Director Médico y Administrador de Clínica, seleccionados como casos de aplicación del modelo, compuesto por perfiles, fases de reclutamiento, entrevistas estructuradas, assessment center, scorecard y matriz de decisión. La propuesta no fue implementada, por lo que su eficacia y viabilidad económica deberán comprobarse mediante una aplicación piloto.

Palabras clave: Selección de personal, gestión por competencias, talento humano, instituciones de salud, reclutamiento.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

ABSTRACT

Human talent management is a key element for various organizations in different contexts, including healthcare, since the quality of care, patient safety, and the achievement of institutional objectives depend on the skills and performance of their staff. This project was developed as an applied, non-experimental, cross-sectional case study with a descriptive scope. The diagnosis was based on a structured survey administered to employees of NV Salud S.C.C. and a review of organizational information. Based on the results, a competency-based selection process was designed for the positions of Medical Director and Clinic Administrator, comprising profiles, recruitment phases, structured interviews, an assessment center, a scorecard, and a decision matrix. The proposal was not implemented; therefore, its effectiveness and economic viability will need to be verified through a pilot application.

Keywords: Personnel selection, competency-based management, human talent, healthcare institutions, recruitment.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

ÍNDICE

Certificación de autoría 2
Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual 3
Aprobación de dirección y coordinación del programa 4
DEDICATORIA 5
AGRADECIMIENTOS 6
RESUMEN 7
ABSTRACT 8
CAPITULO 1: 17
INTRODUCCIÓN 17
1. Planteamiento del problema e importancia del estudio 18
1.1 Definición del proyecto 18
1.2 Naturaleza o tipo de proyecto 19
1.3 Objetivos 20
1.3.1 Objetivo general 20
1.3.2 Objetivos específicos 20
1.4 Justificación e importancia del trabajo de investigación 20
1.5 Perfil de la organización 23
1.5.1 Nombre, actividades, mercados servidos y principales cifras 23
1.5.2 Actividades, marcas, productos y servicios 25
1.5.3 Ubicación de la sede 26
1.5.4 Ubicación de las operaciones 26

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

1.5.5 Propiedad y forma jurídica 27
1.5.6 Mercados servidos o ubicación de sus actividades de negocio 27
1.5.7 Tamaño de la organización 27
1.5.8 Empleados y trabajadores 27
1.5.9 Procesos seleccionados con el objetivo propuesto 28
1.5.10 Principales cifras, ratios y números que definen a la empresa 28
1.5.11 Modelo de negocio 29
1.5.12 Grupos de interés internos y externos 30
CAPITULO 2: 31
MARCO CONCEPTUAL 31
2.1 Gestión estratégica del talento humano 31
2.2 Reclutamiento y selección de personal 33
2.3 Gestión por competencias 35
2.4 Selección por competencias 36
2.5 Perfiles del puesto 38
2.6 Entrevista estructurada 39
2.7 Pruebas psicométricas 40
2.8 Assessment center 41
2.9 Validez y sesgos 42
2.10 Sector sanitario 43
CAPITULO 3: 44
METODOLOGÍA 44

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

3.1 Metodología 44
3.1.1 Diseño 45
3.1.2 Población 47
3.1.3 Muestra 49
3.1.4 Instrumento 50
3.1.5 Periodo de aplicación de la propuesta 52
CAPITULO 4: 52
ANÁLISIS DE RESULTADOS 52
4.1. Análisis de Resultados 53
4.1.1 Tratamiento ético de los datos 53
CAPÍTULO 5 60
PROPUESTA 60
5.1 Identificación y priorización de necesidades 60
5.2 Contexto de la empresa y justificación de la necesidad 62
5.2.1 Empresa y unidad de análisis 63
5.3 Estrategia aplicable 63
5.4 Justificación de la necesidad 64
5.5 Lineamientos para la ejecución del proceso de selección de competencias 66
5.6 Impacto estratégico 68
5.7 Identificación del perfil de puesto 70
5.8 Misión, resultados y KPIs de los puestos 71
5.9 Diseño del proceso 79

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

5.10 Matriz RACI de Responsabilidades para el proceso de selección por competencias 84
5.10.1 Planificación de la vacante 86
5.10.2 Reclutamiento 89
5.10.3 Preselección curricular 91
5.10.4 Evaluación por competencias 92
5.10.5 Competencias generales 93
5.10.6 Competencias Transversales 94
5.10.7 Competencias Digitales 94
5.10.8 Competencias Cardinales o Estratégicas 95
5.10.9 Competencias Específicas Gerenciales 95
5.10.10 Competencias Específicas por Área o Funcionales 96
5.11 Guia de entrevista por competencias 96
5.12 Selección y contratación 100
5.13 Validación y viabilidad 102
5.14 Implementación y evaluación 106
5.15 Pertinencia y aceptación de la propuesta 108
CAPÍTULO 6 114
CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES 114
6.1. Conclusiones 114
6.2. Limitaciones 115
6.3. Recomendaciones 116
ANEXOS 124

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Listado de colaboradores NV Salud S.C.C. 27
Tabla 2 Grupo de interés internos y externos 30
Tabla 3 Población de la encuesta 48
Tabla 4 Impacto estratégico del cargo de Director médico 68
Tabla 5 Impacto estratégico de Administrador de la clínica 69
Tabla 6 Identificador de perfil de puesto de Director médico 70
Tabla 7 Identificador de perfil de puesto de Administrador de la clínica 70
Tabla 8 Misión de puestos 71
Tabla 9 Resultados de puestos 72
Tabla 10 Indicadores claves para el cargo de Director médico 73
Tabla 11 Indicadores clave para el cargo de Administrador de Clínica 75
Tabla 12 Matriz de indicadores claves de rendimiento de puestos 76
Tabla 13 Indicadores del proceso de selección 78
Tabla 14 Indicadores de desempeño de los cargos 78
Tabla 15 Etapas del diseño de selección de personal 83
Tabla 16 Matriz RACI de Responsabilidades 84
Tabla 17 Planificación de la vacante 87
Tabla 18 Planificación reclutamiento 89
Tabla 19 Medios de reclutamiento 90
Tabla 20 Matriz registro de candidatos 90
Tabla 21 Planificación de la preselección curricular 91
Tabla 22 Guía de entrevista por competencias para el cargo de Director médico 96
Tabla 23 Guía de entrevista por competencias para el cargo de Director médico 98
Tabla 24 Escala de evaluación 99
Tabla 25 Selección y contratación 100

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Tabla 26 Modelo matriz comparativa de candidatos 101
Tabla 27 Escenario de viabilidad económica de la propuesta 103
Tabla 28 Memoria económica y contexto de viabilidad 104
Tabla 29 Matriz de justificación, especificación y ponderación del puntaje de selección 107

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Criterio de calificación de tiempo y esfuerzo 54
Figura 2 ¿Dificultad del área al momento de cubrir una vacante? 56
Figura 3 Impacto de la gestión administrativa y operativa 57
Figura 4 Proceso de selección asegura la contratación de profesionales 59
Figura 5 Propuesta de mejora del proceso de selección por competencias 81
Figura 6 Fases del diseño de selección de personal 82
Figura 7 Requisición de personal 88
Figura 8 Matriz de evaluación curricular 92
Figura 9 Clasificación de competencias del Modelo de Gestión por Competencias de NV Salud S.C.C. 93
Figura 10 Impacto del diseño de selección técnico e integral 109
Figura 11 Herramientas prioritarias para implementación corto plazo 110
Figura 12 Importancia del desarrollo del diseño de proceso de selección 112
Figura 13 Organigrama institucional NV Salud S.C.C. 124
Figura 14 Institución de Salud NV Salud S.C.C 125
Figura 15 Infografía Propuesta de selección - Contratación estratégica 126
Figura 16 Diseño de proceso de selección NV Salud S.C.C 127
Figura 17 Formato de encuesta 128
Figura 18 Formato de encuesta. Parte 2 129
Figura 19 Formato de encuesta. Parte 3 130
Figura 20 Rúbrica Assessment Center 131
Figura 21 Scorecard de selección 132
Figura 22 Matriz de decisión 133
Figura 23 Formato de verificación documental 134
Figura 24 Perfil del cargo, Administrador de Clínica. Parte 1 135
Figura 25 Perfil del cargo, Administrador de Clínica. Parte 2 136

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Figura 26 Perfil del cargo, Director Médico. Parte 1 137
Figura 27 Perfil del cargo, Director Médico. Parte 2 138

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

CAPITULO 1:

INTRODUCCIÓN

En un contexto organizacional marcado por cambios constantes y la competitividad, el talento humano representa un elemento clave para alcanzar metas institucionales y asegurar ventajas sostenibles. En el sector sanitario, esta situación resulta aún más crítica y cobra especial importancia, dado que la calidad asistencial, la seguridad de los pacientes o usuarios y la estabilidad operativa de las instituciones dependen directamente de las capacidades y la actuación del personal.

NV Salud S.C.C., como entidad orientada a la atención de la salud, valora la parte significativa de contar con profesionales con habilidades de acuerdo con lo que amerita el cargo, esto engloba tanto la parte técnica como la conductual, mismas que darán paso a afrontar las demandas del entorno y satisfacer las expectativas de las personas que necesitan atención en la institución.

No obstante, el diagnóstico de la realidad vigente demostró que la selección de personal no acciona bajo un proceso adecuado y organizado o simplemente es inexistente porque solo responde a referencias personales o de conocidos, se puede denotar, en primera instancia, la falta de evaluación objetiva de las competencias necesarias que requiere cada cargo. Esta circunstancia generalmente implica riesgos vinculados a la contratación de personal que no esté plenamente ajustado a las demandas institucionales, ocasionando resultados negativos sobre todo en la eficiencia de la estructura organizacional y en la calidad del servicio brindado.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

1. Planteamiento del problema e importancia del estudio

1.1 Definición del proyecto

Este estudio consiste en diseñar un proceso de selección de personal por competencias para NV Salud S.C.C, entidad ecuatoriana que brinda servicios de salud en Quito. La iniciativa responde a la necesidad de consolidar la gestión del talento humano mediante el diseño de un proceso de selección por competencias, pertinente, formal, estructurado, que se adecue a los requerimientos sobre el personal y las necesidades que requiera la ejecución de acciones en el establecimiento. Entonces, se refiere a la selección de candidatos idóneos para los distintos cargos de la institución.

Hoy en día, las organizaciones de salud se ven obligadas a afrontar retos significativos vinculados con un proceso de selección inexistente. Actualmente, para la incorporación de personas, se da a través de recomendaciones o referidos; por tanto, carece de procesos uniformes, descripciones de puestos claramente establecidas y herramientas de evaluación estructuradas. Este escenario limita la imparcialidad en la toma de decisiones relacionadas con la contratación y puede ocasionar riesgos vinculados a la incorporación de colaboradores que no posean las competencias necesarias para el correcto desempeño de sus funciones.

Ante esta realidad, el proyecto o la iniciativa plantea el diseño de un proceso de selección que fije parámetros técnicos y metodológicos para el reclutamiento, la evaluación y la contratación de personal, permitiendo que las decisiones de ingreso se basen en competencias, conocimientos,

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

experiencias y habilidades previamente establecidas. De esta forma, se pretende fortalecer la calidad de las contrataciones, optimizar el desempeño organizacional y aportar el cumplimiento de los objetivos estratégicos del establecimiento.

1.2 Naturaleza o tipo de proyecto

El estudio se enmarca en un proyecto de investigación aplicada con perspectiva organizacional, cuya perspectiva organizacional, se orienta en el diseño de una propuesta de intervención destinada a optimizar la gestión estratégica del talento humano en NV Salud S.C.C.

El trabajo se caracteriza por un enfoque descriptivo. Es descriptivo en tanto estudia la situación actual de la organización, reconoce las necesidades en la gestión de personas y analiza los factores internos y externos que condicionan el rendimiento institucional.

El proyecto se lleva a cabo desde una visión de mejora organizacional, partiendo de la premisa de que el talento humano representa uno de los activos estratégicos más relevantes en las instituciones de salud. De esta forma, mediante la formulación de este proyecto se busca originar mecanismos o herramientas que ayuden con la toma de decisiones, el desarrollo de las competencias fundamentales y la efectividad en el cumplimiento de los propósitos institucionales.

En aspectos sencillos, el modelo indaga en la manera de consolidarse en un instrumento de gestión destinado para varias acciones en casos como; optimización de la calidad de contrataciones, mejorar rendimiento laboral, desarrollar la productividad institucional y aseverar una atención basada en el paciente, fortalecida y apoyada por elementos de calidad, seguridad y eficiencia.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Diseñar un proceso institucional de selección de personal por competencias para NV Salud S.C.C., orientado a la alineación que favorezca la integración de personal ajustado a los requerimientos de la institución y sus propósitos estratégicos.

1.3.2 Objetivos específicos

- Evaluar el estado actual del proceso de selección en NV Salud S.C.C., teniendo en cuenta las acciones y medios de contratación utilizados y las demandas de talento humano de la institución.
- Definir las competencias organizacionales necesarias para los cargos de NV Salud S.C.C. en función de las particularidades o condiciones institucionales y las demandas del ámbito sanitario.
- Plantear un proceso de selección de personal por competencias que refuerce la objetividad, claridad y efectividad en las incorporaciones de NV Salud S.C.C.

1.4 Justificación e importancia del trabajo de investigación

La administración del talento humano se erige como elemento relevante para el logro o cumplimiento de acciones por las instituciones sanitarias, ya que, la calidad de la atención brindada está directamente vinculada con las competencias, saberes, destrezas y actitudes de los

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

profesionales que intervienen en el cuidado de los pacientes, considerando que dentro de los mismos están los de área de salud, administración, seguridad, entre otros.

En este escenario, es esencial que las organizaciones cuenten con herramientas que posibiliten la gestión estratégica del capital humano y su alineación con los objetivos institucionales, de esta forma, también se elevan la eficiencia operativa, la continuidad del servicio y el cumplimiento de los estándares de calidad exigidos en la atención de los usuarios.

NV Salud S.C.C. atraviesa actualmente un reto clave que influye en un proceso de selección estructurado y organizado. El ingreso de personal se efectúa principalmente por recomendaciones o referidos, es decir, sin procedimientos estandarizados, sin perfiles de cargos definidos, sin instrumentos de evaluación confiables ni parámetros consistentes para decidir.

Aunque esta modalidad ha permitido cubrir vacantes de forma conveniente en cuanto a reducción de tiempo, también ha provocado una elevada dependencia de juicios subjetivos en el proceso de contratación, restringiendo la posibilidad de seleccionar a los candidatos que mejor respondan a las demandas de la organización.

Este proyecto adquiere relevancia al responder a la necesidad de minimizar los riesgos derivados de procesos de selección efectuados sin parámetros uniformes ni instrumentos de evaluación confiables. La contratación de colaboradores que no satisfacen plenamente los requisitos técnicos y conductuales de los puestos puede ocasionar fallas en la prestación de servicios, así como el aumento de errores operativos, deterioro en la calidad de asistencia, obstáculos en la colaboración interdisciplinaria y mayores índices de rotación laboral. Estos

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

escenarios impactan directamente en el rendimiento organizacional y, además, pueden comprometer la continuidad y sostenibilidad de salud que ofrece la institución.

En el ámbito ecuatoriano, el sector salud se desenvuelve en un entorno con crecientes exigencias normativas, un incremento en los controles institucionales y la necesidad permanente de asegurar servicios oportunos, seguros y de calidad. Por lo que, las organizaciones de salud, en este entorno, deben asegurar capacidad operativa, disponibilidad del talento competente y continuidad de asistencia, factores que se sustentan en la eficacia de los procesos de reclutamiento y selección. En consecuencia, la creación de un proceso sistemático permitirá a NV Salud S.C.C. establecer competencias necesarias para cumplir sus funciones de manera efectiva.

Desde el enfoque organizacional, la propuesta contribuirá a mejorar la gestión del talento humano mediante la construcción de perfiles de cargo claros, la definición de criterios de evaluación homogéneos y la implementación de procesos de selección orientados a competencias. De esta manera, se potenciará la toma de decisiones relacionadas con la contratación, se facilitará la integración de nuevos colaboradores y se impulsará una mejor alineación entre el talento humano y los objetivos estratégicos institucionales.

La iniciativa también tiene un impacto económico significativo, pues contribuirá a reducir los costos derivados de procesos de selección poco eficaces, disminuir los gastos asociados a la rotación del personal, evitar reprocesos en áreas operativas y clínicas y mitigar la sobrecarga laboral del equipo actual. La correcta selección de personas impulsa la estabilidad de la

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

organización, eleva los niveles de productividad y optimiza el aprovechamiento de los recursos institucionales aportando ventajas inmediatas y sostenibles en el tiempo.

La trascendencia de esta investigación radica en que aportará una propuesta práctica y aplicable para mejorar la gestión del talento humano en NV Salud S.C.C., a través de la adopción de un proceso de selección sustentado en criterios técnicos y objetivos. La implementación de esta propuesta permitirá elevar la calidad de las contrataciones, fortalecer el desempeño institucional y cumplir con estándares de calidad en los servicios de salud, robusteciendo la sostenibilidad y competitividad organizacional.

1.5 Perfil de la organización

1.5.1 Nombre, actividades, mercados servidos y principales cifras

1.5.1.1 Nombre de la empresa

NV Salud S.C.C

1.5.1.2 Misión, visión, valores

Misión

Ofrecer atención integral en salud bajo altos niveles de calidad, seguridad y eficiencia operativa, mediante la gestión clínica y administrativa enfocada en el paciente, comprometida con la regulación vigente y la mejora continua.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Visión

Consolidarse como institución sanitaria líder y referente, caracterizada por su excelencia clínica, calidad humana e innovación en la provisión de servicios médicos, reconocida por brindar atención segura, eficiente, centrada en el paciente, sustentada en un equipo multidisciplinario de especialistas de alto nivel, cualificados y una gestión comprendida con la sostenibilidad, la mejora continua y la confianza social.

Valores

Ética profesional, NV Salud S.C.C. fomenta una conducta responsable, clara y comprometida en cada procedimiento clínico, administrativo y operativo, garantizando el respeto a principios morales y regulaciones institucionales.

Calidad asistencial, la institución dirige sus acciones y procedimientos hacia la entrega de servicios de salud confiables, oportunos, eficientes y humanizados, centrados en las demandas y bienestar del paciente. Promueve la innovación continua, la excelencia en la operación y la observancia de los altos estándares de calidad, asegurando una atención integral que favorezca la satisfacción de los usuarios y fortalezca la credibilidad institucional.

Compromiso, la institución promueve una cultura de responsabilidad, entrega y pertenencia entre su personal, promoviendo la participación activa y el cumplimiento de sus funciones correlacionadas con el cargo, la ética y profesionalismo. Fortalece el trabajo hacia el logro de objetivos institucionales, la mejora constante de los servicios de salud y la provisión de una atención segura, oportuna y de calidad.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Trabajo en equipo, la institución fortalece la colaboración, el diálogo y la coordinación efectiva entre los diversos equipos y unidades de la entidad, generando un entorno basado en el respeto, la confianza y la colaboración mutua. La institución reconoce que la labor interdisciplinaria entre las áreas clínicas, administrativas y operativas es clave para brindar una atención integral, mejorar los procesos internos y cumplir los objetivos organizacionales, favoreciendo la calidad del servicio y el bienestar de los pacientes.

Confidencialidad: la institución sostiene compromiso con la seguridad y el resguardo de los datos clínicos, administrativos y de los datos del personal, de los pacientes, de colaboradores y de las demás partes vinculadas. Se promueve el tratamiento ético, responsable y seguro de la información institucional, asegurando el cumplimiento de los lineamientos de privacidad, integridad y confidencialidad de la información, junto con el respeto a los derechos de las personas y a la legislación vigente en el sector de la salud.

Innovación, la institución estimula la creación de nuevas prácticas, herramientas y procesos que favorezcan la eficiencia en la gestión institucional y eleven la calidad de los servicios médicos.

1.5.2 Actividades, marcas, productos y servicios

La institución realiza labores orientadas hacia la provisión de servicios sanitarios y atención médica organizada especializada. Sus funciones abarcan hospitalización, estudios clínicos, terapias médicas y atención de pacientes por médicos generales y especialistas.

Entre sus servicios destacados se incluyen:

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

- Consultas básicas y seguimiento integral de la salud de los pacientes
- Servicios brindados por profesionales en distintas ramas de la medicina
- Evaluaciones, pruebas y estudios destinados a identificar condiciones de salud
- Procedimientos terapéuticos y planes de intervención para diversas patologías.
- Organización de recursos y procesos para garantizar atención integral y eficiente.
- Funciones de soporte que facilitan la atención sanitaria y la operatividad institucional.

La institución refuerza sus actividades mediante procesos administrativos y de gestión que aseguran la permanencia operativa de la atención ofrecida.

1.5.3 Ubicación de la sede

La oficina central de NV Salud S.C.C. se encuentra en Quito, dentro de la provincia de Pichincha, en territorio ecuatoriano.

1.5.4 Ubicación de las operaciones

Las operaciones de la organización se concentran principalmente en Quito, ejecutando las labores médicas, administrativas y operativas indispensables para la prestación de los servicios de salud.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

1.5.5 Propiedad y forma jurídica

NV Salud S.C.C. es una entidad privada constituida legalmente como sociedad mercantil en el Ecuador. La institución inició sus operaciones en 2009 y ejecuta sus operaciones de acuerdo con la normativa vigente del sector salud.

1.5.6 Mercados servidos o ubicación de sus actividades de negocio

La institución participa activamente en el sector de salud ecuatoriano, ofreciendo servicios médicos y hospitalarios dirigidos a los usuarios del sistema de atención sanitaria. Las actividades se centran en la atención de un marco estricto que exige altos niveles de calidad, seguridad y continuidad asistencial.

1.5.7 Tamaño de la organización

La institución de salud corresponde a una pequeña empresa del sector de salud, conformada por profesionales médicos, personal administrativo y equipos de apoyo operativo, cuya organización interna está conformada por 26 colaboradores que forman el 100%.

1.5.8 Empleados y trabajadores

Dentro de la estructura organizacional se reconocen como cargos principales:

Tabla 1

Listado de colaboradores NV Salud S.C.C.

Cantidad	Colaboradores
1	Jefe Administrativa

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

1	Analista Administrativo
1	Gerente General
1	Gerente Financiero
1	Director Médico
1	Administradora de Clínica
3	Recepcionista
2	Médico General
1	Pediatra
1	Ginecólogo
1	Medico familiar
2	Ecografista
1	Radiólogo
3	Fisioterapistas
2	Enfermeros
2	Auxiliar de farmacia
1	Encargado de laboratorio
1	Servicios Generales
Total	26 colaboradores

Nota: Elaboración propia

1.5.9 Procesos seleccionados con el objetivo propuesto

Teniendo en cuenta la naturaleza y la idea del proyecto y ya que el mismo se direcciona al diseño general del proceso de selección de personal, los cuales corresponden a los siguientes:

- Requerimiento de la vacante
- Entrevista por competencia
- Revisión de la decisión

1.5.10 Principales cifras, ratios y números que definen a la empresa

Dentro de la institución se reconocen como indicadores clave:

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

- Necesidad recurrente de reposición de personal debido a desvinculaciones tempranas
- Grado de cumplimiento de estándares clínicos superior al 84%
- Nivel de ejecución financiera mensual igual mayor al 90%

1.5.11 Modelo de negocio

La institución implementa un modelo empresarial sustentado en la provisión de servicios de salud integrales, dirigidos al diagnóstico, tratamiento y atención médica especializada de sus pacientes. La entidad crea valor a través de la prestación de servicios asistenciales realizados por profesionales médicos, respaldados por procesos administrativos y operativos que aseguran la calidad y permanencia de la atención.

No obstante, se identifican factores que posibilitan la construcción de un modelo de negocio tomando como referencia la información registrada:

- Atención médica especializada.
- Efectúa procesos de diagnóstico a través de médicos generales y especialistas.
- Brinda atención médica dirigida en su mayoría a usuarios relacionados con el IESS.
- La permanencia de la entidad está condicionada por la preservación de la calidad del servicio y estabilidad operativa.
- Mantiene relaciones con los actores clave como el IESS, proveedores, cuerpo médico, finanzas y dirección ejecutiva.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

1.5.12 Grupos de interés internos y externos

Tabla 2

Grupo de interés internos y externos

Grupos de interés internos	Grupos de interés externos
Gerente General Gerente Financiero Director Médico Administradora de Clínica Jefe Administrativa Analista Administrativo Personal médico Personal asistencial Personal administrativo Personal operativo Personal de la organización	Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) Telconet Netlife EMGIR Medilabor Dosisrad Pacientes Proveedores de bienes y servicios

Nota: Elaboración propia

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

CAPITULO 2:

MARCO CONCEPTUAL

2.1 Gestión estratégica del talento humano

Esta investigación se ubica en el contexto de la gestión estratégica del talento humano, la cual ha cobrado importancia en la literatura científica por su vínculo con el desempeño organizacional, la generación de ventajas competitivas y el cumplimiento de los objetivos o metas institucionales. De acuerdo con (Villalva Morán et al., 2025), en relación con este contexto, se afirma que los individuos ya no son considerados solo como recursos de producción , sino como aliados estratégicos de las organizaciones, pues contribuyen con saberes, destrezas, competencias e innovación que fortalecen la creación de valor.

En relación con lo mencionado por los autores, desde esta perspectiva, la gestión de talento humano abarca un conjunto de procesos articulados que buscan integrar, formar, reconocer, conservar y valorar a las personas de manera alineada con la estrategia de la institución.

Frías Pérez (2024), en consonancia con la postura que antecede, entiende la gestión del talento humano como “conjunto de políticas y prácticas que permiten a las organizaciones obtener, formar y conservar trabajadores que aporten al cumplimiento de metas institucionales”. El autor indica que esta función abarca procesos como la evaluación y el diseño de cargos, la contratación, la selección, la formación, la evaluación del rendimiento y la compensación, que deben articularse dentro de una planificación estratégica orientada a atender las necesidades actuales y posteriores de la institución correspondiente.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Desde otra perspectiva, de Lena Yungáni, González Garcés y Guerrero Velastegui (2022), se plantea que la gestión o administración del talento humano debe enfocarse en lograr una armonía entre las metas de la institución y las expectativas de los trabajadores, a través de políticas que impulsen la eficacia institucional, como el desarrollo profesional de los individuos. Para estos autores, las decisiones en torno al talento humano deben fundamentarse en procedimientos técnicos y objetivos, debido a su impacto directo en la productividad, el clima laboral, la permanencia de los colaboradores y el rendimiento de la institución.

Los planteamientos presentados comparten la idea de que la gestión del talento humano trasciende las tareas administrativas convencionales y se integra a la conducción estratégica de las instituciones. Sin embargo, cada autor puntualiza alguna cualidad específica. Jara Martínez, Asmat Vega, Alberca Pintado y Medina Guzmán (2018), se concentra en examinar los procesos que forman parte del sistema de gestión del talento humano y en el aporte que los individuos realizan a las creación de valor dentro de la institución, Chiavenato (2020), resalta la conexión de dichos procesos con la estrategia institucional y, Bacilio, Cedeño, Solórzano y Vaca (2025), integran una visión orientada al equilibrio entre necesidades de la organización y el crecimiento profesional del personal.

En suma, estas perspectivas evidencian que esta gestión requiere procedimientos técnicamente estructurados para garantizar que las decisiones sobre las personas respondan tanto a las demandas organizacionales como al desarrollo y crecimiento de los trabajadores.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Alles (2015), analiza esta evolución conceptual y sostiene que la gestión del talento humano debe implementarse mediante un modelo sustentado en competencias, es decir, de acuerdo con la autora, destaca que las instituciones logran mayores beneficios cuando los procesos de gestión de personas se integran a un mismo modelo de competencias, lo que permite el reclutamiento, la selección, la capacitación, la evaluación de desempeño y los planes de desarrollo se erija por criterios uniformes y claramente definidos.

En el ámbito de la salud cobra relevancia singular dentro de las instituciones del sector salud, por lo que, la Organización Mundial de la Salud (2022), admite que los trabajadores de la salud representan un componente fundamental en el funcionamiento de los sistemas sanitarios y en cumplimiento de los objetivos planteados y concordantes con la cobertura universal y la calidad asistencial. Se plantea que las decisiones relacionadas con la incorporación y administración del talento humano deben apoyarse en procesos que aseguren la identificación de profesionales con las competencias técnicas y conductuales requeridas, garantizando el cumplimiento de estándares de calidad y seguridad.

2.2 Reclutamiento y selección de personal

En palabras de Ganga Contreras y Sánchez Álvarez (2008), el reclutamiento se define como la primera fase del proceso de provisión de personal, cuyo objetivo es capturar suficientes candidatos calificados e interesados para postularse a una vacante determinada. Los autores plantean que esta etapa representa el punto de partida de la selección, pues únicamente a través de

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

una correcta atracción de aspirantes se puede llevar a cabo una evaluación imparcial y seleccionar al candidato más acorde con los requerimientos de la institución.

Según López Gumucio (2010), con respecto a la selección, indica que este proceso no debe concebirse como una actividad aislada, sino como un componente integrado con otros subsistemas de la gestión de talento humano, tales como: planificación de personal, la formación, el desarrollo profesional y la evaluación del rendimiento. Desde este enfoque, seleccionar personal supone reconocer al aspirante con más probabilidades de alcanzar un rendimiento óptimo a través de la valoración completa de sus saberes, destrezas, competencias y potencial de integración en la institución.

El autor que antecede sostiene que esta acción de selección por competencias no modifica las fases clásicas del proceso, sino que transforma los parámetros y métodos empleados para valorar a los postulantes, guiando la decisión hacia conductas asociadas con un desempeño sobresaliente.

Bravo Ross y Delgado Litardo (2022), consideran que la selección de personal constituye una práctica sistemática y organizada, a través de la cual las entidades buscan integrar el recurso humano que mejor satisfaga las demandas del puesto. Para ello, se recurre a diversas técnicas de evaluación, entre las que se destacan las entrevistas y las pruebas psicológicas, cuya implementación debe responder a parámetros técnicos y objetivos.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

2.3 Gestión por competencias

En el contexto, Pereda Marín Berrocal Berrocal, Sánchez López y Prieto Arroyo (2005) indican que la gestión por competencias representa un modelo global de administración del talento humano, diseñado para vincular las habilidades de los empleados con los objetivos estratégicos de la institución. Asimismo, plantean que este modelo permite organizar de manera más eficiente los procesos de reclutamiento, selección, formación, evaluación del rendimiento y desarrollo profesional, mediante la identificación anticipada de las competencias necesarias en cada cargo.

Desde un enfoque organizacional, Castillo Arias (2021) indica que la gestión por competencias ha llegado a consolidarse como una herramienta que impulsa el crecimiento institucional, al conectar las habilidades de los trabajadores con las metas estratégicas de la entidad. Bajo la idea de la autora, este punto de vista facilita la redefinición de los perfiles de los cargos, el reconocimiento de las competencias esenciales para el rendimiento y el impulso de procesos de mejora continua que fortalecen la eficiencia de la institución.

En la misma perspectiva, Durán Delgado (2025) señala que la gestión por competencias en el ámbito del talento humano se ha consolidado como un elemento clave para el éxito de las organizaciones que operan en escenarios de gran competencia. Por lo tanto, expresa que la adecuada identificación, atracción, desarrollo y retención de colaboradores competentes permite incrementar la productividad, fortalecer el rendimiento institucional y asegurar ventajas competitivas duraderas. Se plantea que aquellas instituciones que ajustan sus políticas de gestión

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

de personal al fortalecimiento de competencias laborales alcanzan un incremento en la satisfacción, el compromiso y el rendimiento de su fuerza laboral.

Se considera que la gestión por competencias no puede entenderse solo como una herramienta para evaluar el desempeño individual, sino como un modelo integral que articula todos los subsistemas de la gestión de talento humano; por ende, Pereda Marín, Berrocal Berrocal, Sánchez López y Prieto Arroyo (2005) afirman que se pone énfasis en la elaboración técnica de los procesos y en las metodologías que permiten reconocer competencias; Castillo Arias (2021), centra su análisis en la alineación entre las competencias de personal y el desarrollo institucional y, Durán Delgado (Delgado, 2025) subraya su efecto positivo en la conectividad y en los resultados de la competitividad y del rendimiento institucional.

2.4 Selección por competencias

López Gumuicio (2010), expresa que la selección mediante la incorporación de la competencia supone una transformación de los procesos clásicos de selección al incluir criterios de evaluación que permiten identificar las conductas propias de los trabajadores más destacados. Explica que este modelo no supone modificar las etapas del proceso de selección, sino ajustar los criterios de evaluación, dando prioridad a la demostración de competencias vinculadas con el desempeño exitoso en el cargo por encima de la mera comprobación de antecedentes académicos o laborales.

De la misma forma, indica que la selección basada en competencias debe fundamentarse en un estudio detallado del puesto y en la delimitación clara del perfil competencial, con el fin de

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

garantizar la coherencia entre las cualidades del candidato y las demandas de la institución, por otro lado, el mismo autor plantea que este tipo de selección debe fundamentarse en un estudio detallados del puesto y en la delimitación clara del perfil competencial, con el fin de garantizar la coherencia entre cualidades del candidato y la demandas de la institución.

Se plantea que, en el ámbito práctico Bravo Ross y Delgado Litardo (2022), sostienen que la selección basada en competencias demanda la utilización de herramientas de evaluación orientadas a reconocer objetivamente las habilidades de los postulantes, dentro de los cuales enuncia:

- Entrevistas estructuradas por competencias,
- Pruebas psicométricas
- Pruebas situacionales
- Otros direccionados a demostrar actuaciones observables vinculadas con el desempeño laboral.

Los autores sostienen que la combinación de diversas técnicas incrementa la confiabilidad del proceso de selección y disminuye la influencia de los juicios subjetivos en la toma de decisiones, fortaleciendo así la objetividad del procedimiento de contratación.

Durán Delgado (2025), plantea que integrar modelos de selección por competencias ayuda a las organizaciones a mejorar la calidad del capital humano, al posibilitar la detección de profesionales con habilidades, por tanto, responde a los criterios requeridos por la institución

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

respectiva, por lo que, la autora señala que este enfoque impulsa tanto como el compromiso institucional, la productividad y la retención del talento humano, factores que permiten alcanzar ventajas competitivas duraderas en contextos de transformación continua.

2.5 Perfiles del puesto

El perfil del puesto es un instrumento técnico que define las características, competencias y requisitos que debe cumplir una persona para desempeñar de manera eficaz un cargo dentro de la organización. Se plantea que la construcción del perfil del puesto posibilita establecer de manera objetiva las funciones, responsabilidades y competencias requeridas, lo que la convierte en una herramienta esencial para la gestión de reclutamiento, selección, formación, evaluación y desarrollo del personal.

En este sentido, Pereda Marín Berrocal Berrocal, Sánchez López y Prieto Arroyo (2005) plantean que este concepto constituye una descripción ordenada de las competencias requeridas para lograr un desempeño eficaz en un cargo específico, por lo que los autores señalan que este recurso combina las demandas técnicas y conductuales, favoreciendo la aplicación de criterios uniformes y objetivos en la gestión de talento humano. Del mismo modo, se afirma que la identificación clara de las competencias contribuye a seleccionar candidatos cuyas capacidades estén alineadas con los objetivos estratégicos de la institución.

Desde el punto de vista de Chiavenato (2020), se considera que el perfil del puesto surge del análisis y diseño de puestos, proceso que establece las funciones, responsabilidades y condiciones requeridas para ejercer eficazmente cada posición laboral, por lo que, el autor indica

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

que este instrumento bien diseñado permite disminuir la incertidumbre durante el proceso de contratación, favorece la valoración de los postulantes y optimiza la distribución del talento humano, lo que traduce en mayor eficiencia y mejor rendimiento organizacional.

2.6 Entrevista estructurada

De acuerdo con Díaz Bravo, Torruco García, Martínez Hernández y Varela Ruiz (2013), se refiere a uno de los instrumentos o recursos ampliamente empleados en la selección contemporánea, pues permite recopilar datos objetivos y comparables que resultan pertinentes para evaluar a los postulantes, por lo que, a diferencia de las entrevistas tradicionales o no estructuradas , estas estructuradas se distinguen por emplear preguntas determinadas, criterios homogéneos de valoración y métodos estandarizados que aseguran una evaluación coherente de las competencias necesarias para el cargo.

En este sentido, Hernández Sánchez (2012), define la entrevista de esta naturaleza como un "proceso ordenado de evaluación" donde los postulantes responden a grupo de preguntas determinadas en condiciones homogéneas, garantizando que las respuestas se valoren con criterios uniformes y establecidos previamente. El autor sostiene, que esta metodología incrementa la objetividad del proceso de selección, al limitar la intervención de percepciones subjetivas y garantizar mayor uniformidad en las decisiones de contratación.

Por otra parte, el autor que antecede asegura que la efectividad de la entrevista estructurada está condicionada por la calidad técnica con la que se diseñen sus elementos, dentro de los cuales destacan realizar un análisis del puesto, diseñar preguntas vinculadas con las competencias

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

necesarias, aplicarlas de manera homogénea a todos los aspirantes y utilizar escalas de calificación comunes, por lo tanto, la incorporación de estos criterios incrementa de manera significativa la validez y confiabilidad de la entrevista como herramienta de selección.

Según Sarckett, Zhang, Berry y Lievens (2022), tras un metaanálisis de los procesos de selección, se concluye que las entrevistas estructuradas muestran una elevada capacidad para predecir el rendimiento laboral en comparación con otros métodos de evaluación. Bajo estas ideas, los autores plantean que la entrevista proporciona resultados superiores cuando se combina con un sistema completo de selección, junto con pruebas cognitivas, evaluaciones psicométricas u otras herramientas objetivas.

2.7 Pruebas psicométricas

Desde una perspectiva estratégica, González Rodríguez (2019) plantea que las evaluaciones psicométricas deben entenderse como un sistema integral de selección y no como un mecanismo aislado de valoración; en este caso, el aporte real de estas pruebas se encuentra en su integración con entrevistas estructurales, evaluaciones de conocimientos y otros métodos, pues la diversidad de predictores incrementa la precisión de las decisiones de contratación y enriquece la vivencia del postulante.

Según Hernández Sánchez (2009), la contribución de las pruebas de capacidad cognitiva en los procedimientos de selección de personal, en este caso, estos instrumentos siguen siendo uno de los predictores más sólidos del desempeño laboral; no obstante, el autor advierte que su

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

aplicación debe equilibrarse con otros métodos de evaluación para reducir posibles efectos adversos en ciertos grupos de candidatos y fomentar procesos de selección más justos.

Lotito Catino (Catino, 2016) plantea que aplicar pruebas psicométricas demanda observar rigurosos estándares técnicos vinculados con su validez, confiabilidad, pertinencia cultural y correcta lectura de los resultados, por consiguiente, estas pruebas deben ser aplicadas por especialistas competentes y elegidos de acuerdo con el perfil del puesto, evitando recurrir a instrumentos carentes de evidencia psicométrica sólida que generen decisiones de contratación sesgadas.

2.8 Assessment center

Tal como especifica Olaz Capitan (2011) Assessment Center representa una metodología integral de evaluación empleada en los procesos de selección y desarrollo personal, basada en la realización de diversos ejercicios de simulación que facilitan la observación del comportamiento de los aspirantes frente a escenarios semejantes a los de su desempeño. En este caso, a diferencia de otros métodos de selección, estas técnicas se fundamentan en la observación directa del comportamiento realizada por múltiples evaluadores, favoreciendo una evaluación más integral de las competencias.

Díaz Duarte (2020), por su parte, indica que es un proceso de evaluación basado en la conducta, integrado por múltiples técnicas complementarias como simulaciones, análisis de casos, dinámicas grupales, presentaciones y entrevistas estructurales. En este sentido, señala que el

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

objeto de esta metodología va más allá de reconocer saberes técnicos, pues analiza cómo los aspirantes ponen en práctica sus competencias al enfrentar situaciones vinculadas con el cargo.

Sartor Harada y Azevedo Gomes (2026), afirma que el éxito de Assessmnet Center radica en la adecuada combinación de ejercicios diseñados en función de las competencias requeridas y evaluados bajo criterios técnicos establecidos de antemano, se plantea que el empleo de varios evaluadores junto con guías estandarizadas facilita la identificación de competencias como liderazgo, comunicación, colaboración, resiliencia y solución de problemas, generando datos que rara vez se logran con entrevistas o pruebas convencionales. Aunque el estudio fue realizado en 2026, mediante vigencia al ofrecer una descripción práctica de la metodología del Assessment Center en los procesos de selección.

2.9 Validez y sesgos

La calidad de un proceso de selección no radica únicamente en la aplicación de instrumentos técnicos, sino que estos produzcan resultados exactos, coherentes y sin distorsiones. Se sostiene que, en este contexto, la validez garantiza que los instrumentos se centren en competencias laborales, y el estudio de los sesgos procura detectar elementos que puedan comprometer la imparcialidad y las justicia en la selección. Los dos conceptos son pilares fundamentales para el diseño de procesos de selección por competencias con soporte empírico.

Desde el punto de vista metodológico, Van Iddekinge y Sackett (2023), considera que la validez representa el nivel en que las deducciones realizadas a partir de un proceso de selección predicen de manera confiable el rendimiento del aspirante en su puesto. Los autores plantean que

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

la validez no se limita a la calidad de una sola prueba, sino que está determinada por la estructura global del sistema de selección, la interpretación apropiada de diversas técnicas de evaluación y la interpretación precisa de los datos obtenidos. En consecuencia, como resultado, es aconsejable desarrollar procesos que combinen diversos predictores, con el fin de mejorar la exactitud de las decisiones de selección y fortalecer la validez y la vivencia de candidato.

Desde el enfoque empírico, Schulte, Basch, Hay y Melchers (2024) examinan que determinados factores no relacionados con las competencias profesionales pueden llegar a incidir en las decisiones de selección. Se sostiene que, mediante un metaanálisis, características como el acento, los dialectos o las variedades lingüísticas no estándar generan percepciones desfavorables sobre la competencia y empleabilidad de los aspirantes, aunque estos cuenten con capacidades equivalentes.

2.10 Sector sanitario

Buil Aina y Mira Solves (1996), indica que las instituciones de salud poseen rasgos específicos debido a la complejidad de sus servicios, la colaboración permanente entre distintas áreas profesionales y la obligación de articular procesos clínicos y administrativos. Se plantea el reconocimiento de aspectos como la continuidad en la atención, la cultura institucional y la coordinación entre instituciones como rasgos que distinguen la gestión en salud de otros sectores. Se considera que estas condiciones obligan a contar con estructuras institucionales que atiendan de forma paralela los objetivos clínicos, administrativos y sociales.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

CAPITULO 3:

METODOLOGÍA

3.1 Metodología

El proyecto se desarrolló como un estudio de caso aplicado, no experimental, transversal y de enfoque cuantitativo y de alcance descriptivo. El diagnóstico se apoyó en una encuesta estructurada aplicada a los colaboradores de NV Salud S.C.C. y en la revisión de la información organizacional. A partir de los resultados se diseñó un proceso institucional de selección por competencias tomando como referencia los cargos de Director Médico y Administrador de Clínica, compuesto por perfiles, fases de reclutamiento, entrevistas estructuradas, assessment center, scorecard y matriz de decisión, proceso que es aplicable al resto de la empresa mediante la adaptación de los perfiles y competencias correspondientes. La propuesta no fue implementada, por lo que su eficacia y viabilidad económica deberán comprobarse mediante una aplicación piloto.

Dentro del presente desarrollo investigativo, se delimitó tomar como herramienta técnica para realizar el levantamiento de información la encuesta estructurada. El objetivo de esta herramienta dentro del trabajo consiste en tener un medio para generar empatía con los usuarios y conocer cuáles son las consideraciones de cada uno respecto a la implementación de un proceso de selección de personal que es carente dentro de la empresa y que, de acuerdo con la demanda de atención profesional y operativa que requiere dicho proceso, es necesario implementarlo. A continuación, se precisan los siguientes elementos metodológicos descriptivos del proyecto:

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

3.1.1 Diseño

Se trata de un estudio de caso aplicado, no experimental, transversal y de alcance descriptivo.

No experimental

En cuanto al diseño no experimental, entendido como un desarrollo investigativo dentro del cual no se manipulan deliberadamente las variables, es decir, que se trata de un tipo de investigación que no pueden variarse las variables independientes y por ende los sujetos que intervienen dentro del fenómeno de estudio, se estudia u observa dentro de su ambiente natural, en su realidad (Agudelo et al., 2008). Este tipo de investigación aplicado al caso de estudio implica que parte del levantamiento de información fue con base en la observación del contexto real de la clínica.

Enfoque cuantitativo

El enfoque cuantitativo es un elemento que se interesa por lograr resultados generales a partir de la recopilación de datos que buscan cuantificar y representar mediante datos concretos, un determinado fenómeno de investigación. En ese sentido, la objetividad dentro de la aplicación del enfoque cuantitativo se basa en el análisis de datos de manera sistemática Compilatio (2024). Aplicado al caso de estudio, mediante herramientas como la encuesta, se busca obtener datos precisos, con objetividad en su composición para generar información estadística rigurosa, con la posibilidad de que se logren realizar comparaciones en el transcurso del tiempo.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Enfoque transversal

El enfoque transversal se entiende como un tipo de investigación que es basado en la observación y procede a analizar los datos de un subconjunto representativo, dentro de un determinado tiempo Stewart (2026). Este tipo de estudio tiene por objeto identificar prevalencias en un fenómeno, el cual se evidencia mediante la recolección simultánea del diagnóstico, el análisis sobre el contexto financiero mediante el cual puede estar costando la implementación de un diseño de un proceso de selección por competencias y el diseño de una propuesta basada en un contexto real.

Diseño de campo

El diseño de campo es un mecanismo que permite la intervención del estudiante, en este caso como un observador del entorno palpable, teniendo como punto de partida el emplazamiento y, posteriormente, el proceso de observación del entorno, para entrar en él para la generación de conceptos Nájera y Paredes (2017). En ese sentido, el diseño está basado en la situación real de la clínica, como empresa objeto de estudio. Con respecto a su enfoque, se trata de un estudio de caso aplicado, no experimental, transversal, cuantitativo y de alcance descriptivo, dentro del cual se identifican los elementos relacionados con las competencias del personal, además de los elementos cuantitativos otorgados por los resultados porcentuales.

Descriptivo

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

El diseño incluye un alcance descriptivo. Con respecto al alcance descriptivo, como su propio nombre indica, se encarga de la descripción de diversas situaciones o eventos junto con la caracterización de las formas en las que el fenómeno se manifiesta y se mide a través de los conceptos que se presentan en sus variables Burijovich, Jacinta (2001).

En ese sentido la investigación contempla la propuesta de un diseño piloto de un proceso de selección por competencias, con la finalidad de brindar una alternativa técnica y viable para optimizar la gestión institucional de la empresa. La propuesta está fundamentada en ser un modelo que responde a los diversos criterios de validez, control y estándares académicos que eviten temas como conflicto de intereses, mal enfoque en la selección de personal, viabilidad a nivel operativo y el ahorro de costos por implementar procesos empíricos que no se alinean al objetivo de la empresa.

3.1.2 Población

La población o el universo total de la unidad de análisis para el levantamiento de información está conformada por 26 colaboradores, entre los que se encuentran el personal médico, de enfermería, personal administrativo. Como se trata de una institución, en este caso privada, se debe procesar con su delimitación e institucionalización claras. Cabe mencionar que la encuesta fue respondida por “n = X” colaboradores de una población total de 26, lo que representa una tasa de respuesta del 100%. El personal que formó parte de este proceso está conformado por:

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Tabla 3

Población de la encuesta

1 Analista administrativo	1 Gerente General
1 Jefa administrativa	1 Gerente Financiero
1 Director Médico	1 Administradora de clínica
3 Recepción	2 Doctores - Medicina General
1 Doctora - Pediatría	1 Doctora - Ginecología
1 Doctor - Medicina Familiar	2 Doctores - Ecos
1 Radiólogo	3 Licenciados - Fisioterapia
2 Enfermería	2 Farmacia
1 Limpieza	1 Laboratorio

Nota: N.V Salud S.C.C.

Las áreas que conforman la empresa son:

- Gerencia
- Administración
- Recepción
- Atención médica, dentro del cual se encuentran los médicos especialistas
- Área de enfermería
- Limpieza

Con respecto a este punto, para el desarrollo y diseño del proceso de selección por competencias, se predefinieron dos puestos como modelo para definir las unidades estratégicas de análisis: director médico y administrador de la clínica. Es importante señalar que ninguno de estos cargos actualmente se encuentra vacante dentro de la estructura organizacional. Ambas posiciones

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

se encuentran constituidas en el organigrama actual de la empresa, se encuentran ocupadas por profesionales en funciones y sus titulares participaron activamente en la fase de diagnóstico a través de la aplicación de las encuestas estructuradas.

Cabe mencionar que la inclusión de estos puestos en el estudio de caso no responde a una necesidad actual e inmediata de la contratación de la empresa con base en la propuesta que se plantea, sino a su rol como ejemplo de cargos referenciales para establecer el diseño, la validación y la estructura de una propuesta de selección por competencias. A partir de los perfiles actuales, se procede a construir las diferentes líneas que sirven de base para futuros procesos de evaluación.

3.1.3 Muestra

De acuerdo con la muestra que fue determinada para realizar el levantamiento de información, la encuesta se aplicó a todo el centro de salud cubriendo todas las áreas existentes, por lo que, al tratarse de un universo manejable, la muestra coincide con el total de la población encuestada. Se aplicó a un total de 26 colaboradores, siendo el 100% del personal de las áreas de servicio a la salud y también del área logística y administrativa de la empresa con la finalidad de tener un criterio general frente a la implementación de un sistema de selección basado en la gestión por competencias para una contratación eficiente y apegada a la estrategia institucional sostenible.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

3.1.4 Instrumento

En ese sentido, se implementa como medida para su ejecución el desarrollo de técnicas como la encuesta como un diagnóstico situacional de la empresa y la validación de la propuesta, junto con un análisis documental sistemático, el cual consiste en el examen de varios documentos u otros tipos de registros para poder extraer información importante relacionada al objeto de estudio, la interpretación de significados y la construcción de conocimiento (Corona, 2025). En ese sentido, se evalúan los principales documentos que forman parte de la composición teórica del estudio y, además, los que corresponden a la empresa como tal, principalmente la nómina de colaboradores, con la finalidad de identificar a la población o universo sujeto a ser encuestado.

Es una encuesta estructurada porque se encuentra compuesta por una lista de preguntas establecidas que se le aplica o fórmula a todos por igual, es decir ya están estandarizadas y no pueden ser modificadas por el encuestador al momento de aplicarlas Quispe y Sánchez (2011). En cuanto a su implementación dentro del presente estudio, este cuenta con opciones múltiples que van guiando el desarrollo de las respuestas y, por ende, de la información específica a recolectar para el aporte teórico de la investigación.

Con la finalidad de abarcar el alcance de un diagnóstico enfocado en la situación actual de la empresa y la viabilidad de la propuesta, se plantea la estructuración de la encuesta en dos bloques de análisis. Por un lado, preguntas con enfoque sobre el diagnóstico situacional de la empresa que brindan validez al desarrollo del capítulo 4, y, por otro lado, la pertinencia de la propuesta que se enfoca en validar la aceptación del modelo dentro del capítulo 5.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Bloque de encuestas enfocado en el diagnóstico situacional actual

- **Pregunta 1:** ¿Bajo qué criterio calificarían el tiempo y esfuerzo en el equipo de trabajo, por desarrollar los procesos de selección de personal en el centro de salud?
- **Pregunta 2:** Según su criterio, ¿cuál considera que es la dificultad del área al momento de cubrir una vacante?
- **Pregunta 3:** ¿Cuántos puestos de alta gerencia están vacantes? ¿De qué manera impacta sobre la gestión administrativa y operativa?
- **Pregunta 4:** ¿Considera que actualmente el proceso de selección asegura que la contratación de los profesionales reduzca los índices de los riesgos clínicos en la Institución?

Bloque de preguntas enfocadas en la pertinencia, viabilidad y aceptación de la propuesta

- **Pregunta 5:** Desde su perspectiva ¿Considera que un diseño de selección técnico e integral impacta de manera positiva sobre la calidad del servicio y experiencia del paciente?
- **Pregunta 6:** Con fines de optimización ¿Cuál de las siguientes herramientas son prioritarias de implementar en el corto plazo?
- **Pregunta 7:** ¿Qué tan importante considera que desempeña el papel del desarrollo de un diseño de proceso de selección de personal que sea adecuado para NV Salud S.C.C.?

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

3.1.5 Periodo de aplicación de la propuesta

Etapa de diseño (Semana 1 – 2) correspondiente a la estructuración de la encuesta, el alcance de las preguntas y de las respuestas que forman parte de las opciones múltiples.

Etapa de diagnóstico (Semana 3), período que correspondió al levantamiento de información de la encuesta sobre el personal y colaboradores de la empresa.

Etapa de evaluación (Semana 4 – 5): periodo de identificación de los resultados y la información necesaria para la elaboración de los instrumentos técnicos objeto de estudio.

CAPITULO 4:

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Mediante la identificación de las necesidades del personal, es importante señalar que, se generará un precedente sobre la perspectiva que tienen los usuarios de la institución con respecto a temas como la carga operativa, la propuesta de innovación de un proceso de selección de personal diseñado por la misma institución, la cantidad de personal que consideran necesarios en determinadas áreas para que el desempeño operativo y profesional sea mejor, la ausencia de los puestos como Director Médico y Administrador de Clínica, que son puestos que requieren un perfil de alta especialización y por ende, la selección del personal idóneo puede necesitar del

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

soporte técnico del personal que forma el equipo de Recursos Humanos, incluyendo al personal en calidad de analista administrativo.

En ese sentido, dentro del presente desarrollo investigativo, se procede a señalar los principales resultados del plan de levantamiento de información por cada pregunta y el respectivo análisis, para brindar un criterio de mejora basado en las respuestas del personal encuestado. Las necesidades y deseos de los usuarios ante el contexto institucional son importantes para determinar si el diseño o modelo de selección de personal, es un proyecto que cuenta con la viabilidad preferencial del resto del equipo que se enfoca en la gestión de talento humano.

4.1. Análisis de Resultados

4.1.1 Tratamiento ético de los datos

Dentro del desarrollo del levantamiento de investigación se cumplió con el carácter confidencial de los autores específicos de las respuestas, por lo que esta información no se muestra dentro de los resultados de la encuesta. En ese sentido, el consentimiento del personal se enmarcó en la participación anónima para poder contar con una veracidad del contexto institucional con fines académicos.

De acuerdo con lo establecido dentro de la parte introductoria del estudio de investigación, se plantea un levantamiento de información para poder hacer un acercamiento con el personal que forma parte del equipo de Recursos Humanos, incluyendo al personal analista administrativo, con la finalidad de poder identificar el impacto que tiene el diseño de un proceso de selección, como

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

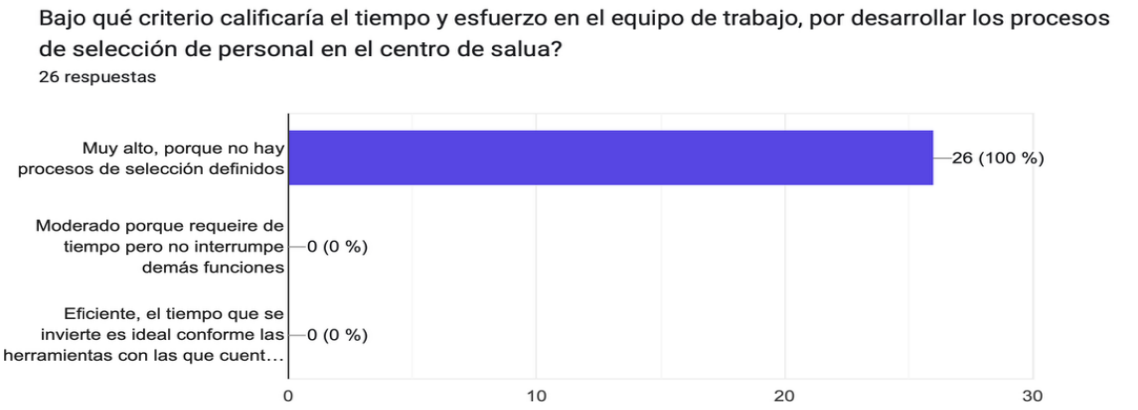
resultado de la gestión por competencias dentro de una empresa. Bajo esa premisa, se realizó una encuesta hacia los colaboradores del área en mención, misma que está enfocada en poder identificar el impacto de este diseño, las áreas de mejora y la realidad institucional en la que se encuentra el centro médico. De acuerdo con las preguntas formuladas en el cuestionario, a continuación, se desarrollarán los resultados obtenidos.

Pregunta 1

¿Bajo qué criterio calificarían el tiempo y esfuerzo en el equipo de trabajo, por desarrollar los procesos de selección de personal en el centro de salud?

Figura 1

Criterio de calificación de tiempo y esfuerzo



Nota: Muestra poblacional.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Con respecto a los parámetros de evaluación de tiempo y esfuerzo que es dedicado por el personal, se logra obtener un resultado evidente, en el cual, el 100% de las personas encuestadas muestran una aceptación elevada ante la necesidad de formalizar la selección, debido a que actualmente la empresa no cuenta con un proceso de selección de personal definido y esto es percibido, no sólo por el personal que se encarga del proceso de selección en la gestión administrativa, sino también del personal de áreas del servicio y atención a la salud, en el cual, para la cobertura de vacantes suelen tomar más tiempo del previsto.

El resultado, es un aporte metodológico porque pone de relieve la saturación del área operativa por el hecho de no contar con un proceso formal y herramientas técnicas que brinden una guía al proceso de selección.

En ese sentido, la gestión del Talento Humano tiene un fundamento concreto para asumir el diseño de un proceso de selección de personal y dejar de lado la ejecución de procesos de selección de forma empírica y sobre la marcha, sin tener un plan de acción para conseguir al personal adecuado.

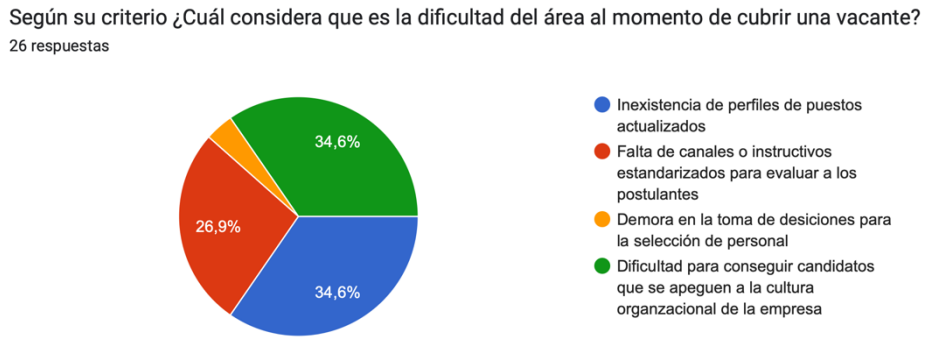
Pregunta 2

Según su criterio, ¿cuál considera que es la dificultad del área al momento de cubrir una vacante?

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Figura 2

¿Dificultad del área al momento de cubrir una vacante?



Nota: Muestra poblacional.

De acuerdo con la distribución de resultados que muestran las principales evidencias que pueden significar en una dificultad a la hora de cubrir una vacante, se obtiene que, con un 34,6% considera que la principal dificultad pertenece a que los candidatos para cobertura de vacantes no terminan haciendo un ajuste cultural hacia la empresa; con otro 34,6% la falta de perfiles de puestos actualizados de acuerdo a los cambios estructurales, organizacionales y de especialidad; luego, con el 26,9% la falta de procesos formales para poder evaluar a los candidatos.

Estos resultados, ponen en evidencia que actualmente la empresa tiene varias dificultades que asume, producto de la falta de un diseño propio de selección de personal, son una consecuencia sistémica que afecta a NV Salud S.C.C. Se considera que, el efecto dominó por sobre el cual se desglosan todas estas dificultades devienen principalmente de una falta de

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

actualización de información en elementos como los perfiles de puestos, es decir, que existe la necesidad de que se comparta con el resto del personal especializado los criterios de selección, funciones, competencias, porque así serán un reflejo directo de la cultura organizacional de la empresa y la realidad operativa de la misma.

Pregunta 3

Cuándo los puestos de alta gerencia están vacantes ¿De qué manera impacta sobre la gestión administrativa y operativa?

Figura 3

Impacto de la gestión administrativa y operativa



Nota: Muestra poblacional.

Con base en un resultado que predomina en cuanto al impacto que tiene la ausencia de cargos de alta gerencia en la empresa, con el 96,2% de los resultados, esto implica que existe la percepción de una falta de guía a nivel operativo y a nivel administrativo, lo que genera impacto

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

sobre la estrategia de acción y estabilidad en la estructura del centro de salud. Bajo ese resultado, es importante respaldar la propuesta de diseño de un proceso de selección ya que, al contar con parámetros claros de hacia dónde dirigir los cambios o modificaciones en la estructura organizacional y servicio, se genera un impacto positivo en el bienestar de la empresa y su estabilidad estructural. Con respecto al otro 3,8% estos consideraron que el impacto es dado de forma parcial sobre la continuidad de las gestiones operativas dentro del centro médico.

En consecuencia, existe una dependencia dentro de la empresa, sobre el liderazgo ejercido de manera estratégica. En el campo de la salud, sobre todo, hay una necesidad imperante de contar con decisiones rápidas y coordinadas para que las actividades no se vean acumuladas por las distintas novedades que se presentaren entre el proceso de atención médica y la gestión administrativa propia del centro de salud como empresa.

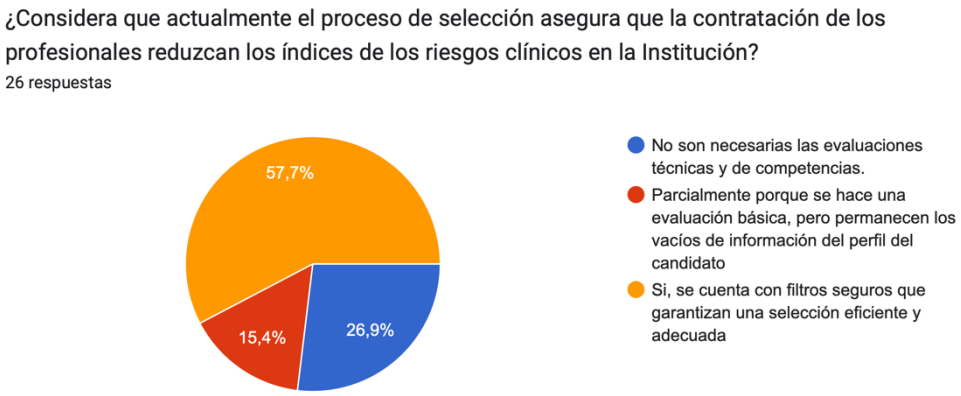
Pregunta 4

¿Considera que actualmente el proceso de selección asegura que la contratación de los profesionales reduzca los índices de los riesgos clínicos en la Institución?

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Figura 4

Proceso de selección asegura la contratación de profesionales



Nota: Muestra poblacional.

Dentro de esta pregunta, el objetivo es de identificar si para el personal encuestado existe una relación entre la reducción de riesgos clínicos frente a la existencia de un proceso de selección de personal. Los resultados marcan con un 57,7% como porcentaje mayoritario, que consideran que actualmente hay filtros que son seguros, pero la novedad es que el otro porcentaje, dividido entre el 26,9% y 15,4% que suma a la mitad del personal, señala la consideración de que actualmente la empresa carece de rigurosidad técnica para ejecutar los procesos de selección.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

CAPÍTULO 5

PROPUESTA

5.1 Identificación y priorización de necesidades

El proceso de selección responde a la necesidad de implementar un diseño de proceso de selección de personal que sea adecuado al contexto y la realidad operativa de la empresa NV Salud S.C.C. El diseño no se limita a hacer un mecanismo de reposición de personal, sino que es un proceso que debe contar con una estrategia organizacional para el bienestar institucional a largo plazo. Dentro del campo de la salud, la eficiencia y calidad de un servicio dependen directamente de la coherencia entre el talento humano que brinda dicho servicio y los objetivos con los que opera una determinada institución. En ese sentido, la empresa objeto de investigación identifica la importancia de adjudicar un proceso de selección, como parte de una propuesta que exige un proceso de selección lo suficientemente personalizado para en lo posterior, cubrir puestos que, con un enfoque estratégico, de dirección y conocimiento de la realidad administrativa y operativa de la empresa. Los perfiles e instrumentos desarrollados para ambos cargos no responden a un proceso de contratación vigente ni a vacantes existentes durante la investigación. Su elaboración tuvo un propósito metodológico, orientado a ejemplificar la aplicación integral del proceso institucional de selección por competencias:

- Director Médico
- Administrador de clínica

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

La propuesta se desarrollará sobre puestos que son transversales para generar valor organizacional por el hecho de que son la base que sustenta la prestación del servicio de salud; por un lado, la eficiencia en el ámbito de la clínica y por otro lado la gestión administrativa. El director médico tiene un perfil que debe garantizar una alta calidad en la asistencia a los pacientes, la seguridad de los procesos médicos que se desarrollen en la clínica y el liderazgo del cuerpo profesional, es decir, su enfoque se centra en la asistencia técnica que brinda el personal médico. Y, por otro lado, el administrador de la clínica se enfoca sobre la viabilidad a nivel de recursos en general, sean estos financieros, materiales y logísticos, es decir, que el personal profesional que brinda directamente el servicio cuente con las herramientas adecuadas para poder ejecutar su profesión, con calidad, cuidado salubre y en condiciones óptimas, desarrollando calidad dentro de los procesos internos de la clínica.

Dentro del presente análisis se procederá a determinar cada una de las capacidades a nivel organizacional de la empresa NV Salud S.C.C, con la finalidad de identificar las necesidades que esta tiene y además la importancia de ocupación de las vacantes que se generen para poder seleccionar al personal adecuado que brinde estabilidad en su ocupación y así evitar que la rotación en puestos de alta gerencia, como los que son objeto del proceso de selección, puedan mitigar estos tres ámbitos que son importantes para el desarrollo de la empresa:

- **Operatividad**

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Se necesita garantizar una continuidad operativa porque la detención de procesos críticos es lo que hace que la eficiencia baje sus niveles de operatividad. Por esa razón, los procesos operativos son un referente de la calidad de servicio dentro de la empresa.

- **Riesgo clínico**

Los riesgos que se pueden dar dentro del servicio a la salud son altos porque se compromete la salud de los pacientes, es un ámbito delicado, por lo que se requiere implementar una supervisión minuciosa dentro de los protocolos en la gestión de salud.

- **Experiencia de los pacientes**

Este parámetro termina siento un elemento diferenciador en el campo del servicio a la salud porque aquí se integra la satisfacción del usuario, este último es el parámetro para obtener una ventaja competitiva frente a otras organizaciones. Por esa razón, el diseño del proceso de selección es una inversión para poder brindar sostenibilidad a la Institución y también estabilidad competitiva dentro del mercado del servicio de salud.

5.2 Contexto de la empresa y justificación de la necesidad

Los antecedentes y el proceso de consolidación que acompañan a la empresa son elementos que forman parte de la adecuación de un diseño de proceso institucional de selección por competencias. En este contexto, se procede a analizar la situación organizacional de NV Salud con el propósito de justificar la necesidad de establecer un proceso formal de selección, tomando como casos de aplicación los cargos de Director Médico y Administrador de Clínica.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

5.2.1 Empresa y unidad de análisis

La empresa denominada NV Salud se encuentra radicada y operando en el Ecuador para el sector de la salud desde el año 2009, en la ciudad de Quito. La empresa se dedica a brindar servicios de prestación para el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS). Por el tiempo que lleva brindando el servicio de salud, se identifica que su operatividad es mayoritariamente regulada, por lo que es importante enfocar la calidad del servicio y el cumplimiento de los lineamientos normativos para poder identificar si existe un margen de sostenibilidad que le permita continuar en el tiempo.

5.3 Estrategia aplicable

A pesar de que la necesidad de contratación tiene como finalidad contar con un mecanismo a largo plazo para cubrir puestos de manera estratégica e idónea, para tomar control de la calidad del servicio, además de la atención de los asuntos administrativos. Esto va más allá porque debe contar con una estrategia a nivel organizacional y es la razón principal por la cual se diseña un modelo de selección de personal para efectos de cumplir con un perfil que atienda las necesidades del puesto, pero a su vez, este se ajuste a las condiciones de la empresa que pueda requerir de determinado personal.

Para el desarrollo de la propuesta, se ha seleccionado dos cargos de alta gerencia, por lo que el proceso es diferenciado, el nivel de responsabilidad es alto por lo que las funciones están encaminadas a ser actividades de gestión, impulso, control sobre la operatividad que realice el personal subalterno. Se genera un enfoque prioritario en la calidad de las competencias técnicas, la

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

experiencia y la adaptación a la cultura organizacional. Respecto de la cultura organizacional, se marca un precedente y requisito primordial en el diseño del proceso de selección puesto que en estos puestos es donde se compromete la calidad del servicio que brinda la clínica.

La estrategia se basa en adecuar el proceso de selección al nivel del cargo, mediante posiciones estratégicas, propuestas de valor a los postulantes y el uso de diferentes medios de reclutamiento con la finalidad de abarcar la mayor cantidad de filtros que permitan reducir una mala selección sin riesgo de afectar a la estructura organizacional y funcionamiento operativo de la empresa.

5.4 Justificación de la necesidad

En cuanto al fundamento no solamente técnico sino también metodológico, el implemento de un diseño de proceso de selección estructurado por competencias se fundamenta en la necesidad de contar y brindarle a la organización un sistema estandarizado, predecible y fácilmente auditado para la incorporación de nuevos talentos, superando las barreras del empirismo y la informalidad tradicional, que por no contar con recursos técnicos y estandarizados, caen en errores al momento de contratar personal y por ende generan consecuencias como inestabilidad institucional por temas de rotación de personal continuo. La justificación se basa en los siguientes ejes:

- Diseño formal estandarizado y equidad en los procesos de evaluación.
- Reducción de costos por rotación de personal recurrente.
- Aumento de la productividad y la eficiencia operativa.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

- Control del proceso y trazabilidad clara de las fases delimitadas.

Es importante contar con un diseño formal que le permita tanto al evaluador como al postulante contar con parámetros técnicos y objetivos, que reduzcan cualquier tipo de vicio o sesgo individual y por ende contemple un proceso de selección objetivo que no cae en meras intuiciones. A su vez la estructuración de un proceso como este, reduce drásticamente los errores dentro del proceso de selección, los cuales eran un impacto directo no solamente a nivel operativo sino también a nivel de finanzas institucionales. Los requerimientos del puesto más el ajuste que se hace al momento de evaluar al candidato para dicho puesto, reduce los porcentajes que se dedican al personal que se encuentra en periodo de prueba, optimizando todos los recursos que se invierten para atravesar estos procesos no solamente a nivel de recursos sino también a nivel de tiempo, el cual se dedica a procesos de reclutamiento, tiempo de los responsables y repetición del proceso de selección de personal.

Contar con un diseño técnico, da la apertura para encontrar perfiles que tengan conocimiento técnico, pero también conductas y habilidades necesarias para la resolución de problemas dentro de contextos reales en la empresa. Este enfoque permite reducir el tiempo de aprendizaje e inducción que se le otorga al postulante, generando así un retorno pronto de la inversión dentro del capital humano a contratar.

Por último, con respecto al control del proceso, contar con una matriz que identifica y delimite las fases del proceso de selección de personal, genera evidencia verificable en cada etapa y de esa manera, visualizar la trazabilidad y los cumplimientos progresivos a nivel de normativa

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

interna, el proceso estandarizado, y la reducción de riesgos o conflictos de interés que puedan generarse.

5.5 Lineamientos para la ejecución del proceso de selección de competencias

La Dirección de Personal de NV Salud S.C.C. cumple una función estratégica en la organización, al dirigir la gestión del talento humano, encargándose de administrar el talento humano en concordancia con la misión, visión y metas institucionales. En alineación con la política de talento humano definida por la institución, sustentada en un enfoque por competencias, igualdad de oportunidades, bienestar, desarrollo profesional, seguridad y compromiso institucional, se plantean los siguientes objetivos específicos.

Su propósito es consolidar la gestión integral del talento humano, fomentar el desarrollo de las competencias organizacionales y aportar al cumplimiento de las disposiciones normativas tanto internas como externas, a la mejora continua y a la calidad de los servicios de salud brindados por la entidad.

Para garantizar la adecuada implementación del proceso de selección por competencias, se definen algunos criterios o lineamientos operativos que aplican directrices operativas que promueven la uniformidad en todas las fases y respaldan las decisiones de contratación

- **Lineamiento 1. Identificación de la necesidad de personal**

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Cada solicitud de contratación deberá fundamentarse en una necesidad institucional previamente reconocida y aprobada por la Dirección respectiva, confirmando la existencia de la vacante y el perfil requerido.

- **Lineamiento 2. Implementación de perfiles de puesto por competencia**

Todo proceso de selección se llevará a cabo conforme a perfiles de puesto previamente establecidos, integrando las competencias (técnicas y conductuales) requeridas para el desempeño óptimo.

- **Lineamiento 3. Valoración estandarizada de postulantes**

Los candidatos serán evaluados con instrumentos definidos para cada fase del proceso, asegurando que las decisiones se basen en evidencia objetiva de la evaluación.

- **Lineamiento 4. Registro documental del proceso**

Cada fase del proceso de selección deberá registrarse en los formatos oficiales, asegurando la trazabilidad de las decisiones y la preservación de la información.

- **Lineamiento 5. Optimización permanente del proceso**

El proceso de selección será objeto de revisiones para detectar oportunidades de mejora, actualizar perfiles de competencias y ajustar los procedimientos a la demanda organizacional y del sector salud.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

5.6 Impacto estratégico

El impacto estratégico está conformado por una serie de parámetros que determinan la importancia del cargo a ser ocupado dentro de la empresa, bajo criterios como la garantía del servicio, el aporte sobre el modelo de negocio de la empresa, las consecuencias de la ausencia del puesto y la prioridad que este tiene según los objetivos estratégicos.

Director médico

Tabla 4

Impacto estratégico del cargo de Director médico

Objetivo	¿Cuál es el objetivo de negocio del cargo?	¿Cuál es el indicador de negocio implicado?	Consecuencias de la falta de ocupación del cargo	Importancia
Garantizar una asistencia de calidad	Cumplimiento de normativa y protocolos del IESS y vigencia del contrato	% cumplimiento de las auditorías en la clínica	Incumplimiento de las normas, sanciones aplicadas y la posibilidad de perder el contrato de forma unilateral	Crítica
Minimizar el impacto negativo a nivel clínico y operativo	Seguridad de los pacientes	Porcentaje de eventos no deseados	Aumento de fallas en la clínica y riesgo de acciones legales	Crítica
Asegurar confianza en el servicio	Sostenibilidad en el servicio médico	Porcentaje de cumplimiento de los protocolos	Atención descontinuada y desconfianza de los pacientes	Alta
Aumentar la percepción de calidad	Satisfacción del paciente en la atención del servicio	Nivel de satisfacción del paciente	Incremento de quejas y reducción de la reputación de la clínica	Alta

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Objetivo	¿Cuál es el objetivo de negocio del cargo?	¿Cuál es el indicador de negocio implicado?	Consecuencias de la falta de ocupación del cargo	Importancia
Impulsar una alineación entre la clínica con la estrategia organizacional	Eficiencia en la gestión organizacional	KPI global de calidad	Falta de coordinación de las áreas y eficiencia baja	Media-Alta

Nota: Elaboración propia

Administrador de la clínica

Tabla 5

Impacto estratégico de Administrador de la clínica

Objetivo	¿Cuál es el objetivo de negocio del cargo?	¿Cuál es el indicador de negocio implicado?	Consecuencias de la falta de ocupación del cargo	Importancia
Garantizar la estabilidad financiera	Beneficio rentable del servicio	Nivel de operatividad	Pérdidas en cifras económicas	Crítica
Optimización de recursos	Eficiencia de la gestión operativa	Costos de operatividad	Mal manejo de recursos	Alta
Mejorar la gestión administrativa	Fluidez en la organización	Tiempo de gestión en los procesos administrativos	Desorden en la gestión operativa	Media
Lograr implementar calidad en el servicio	Existencia de recursos	Nivel de satisfacción del paciente	Impacto en la calidad del servicio	Media
Gestión del talento humano	Evaluación de desempeño del personal de salud	Evaluación de desempeño	Niveles bajos en el rendimiento y fallas en la atención del servicio	Alta

Nota: Elaboración propia

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

5.7 Identificación del perfil de puesto

Director Médico

Tabla 6

Identificador de perfil de puesto de Director médico

Elemento	Definición
Denominación del puesto	Director Médico
Área / dirección	Administración
Jefe inmediato	Gerencia General
Subalternos	Enfermeros, médicos especialistas.
Ubicación y modalidad de trabajo	Quito, presencial, centro médico NV Salud
Nivel / banda	Puesto directivo, banda salarial alta.

Nota: Elaboración propia

Administrador de la clínica

Tabla 7

Identificador de perfil de puesto de Administrador de la clínica

Elemento	Definición
Denominación del puesto	Administrador de Clínica
Área / dirección	Administración
Jefe inmediato	Gerencia General
Subalternos	Limpieza, administrativos y operativas del área clínica.
Ubicación y modalidad de trabajo	Quito, presencial, centro médico NV Salud
Nivel / banda	Puesto administrativo, banda salarial media.

Nota: Elaboración propia

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

5.8 Misión, resultados y KPIs de los puestos

Bajo los estándares antes mencionados es importante destacar, que de aquí surge el punto de partida para delimitar el diseño y ejecución del proceso de selección. Son estándares que permiten que el diseño del proceso de selección se ajuste a la realidad operativa de la empresa y además la selección de los profesionales a presidir los cargos de alta gerencia, puedan cumplir con los objetivos estratégicos antes delimitados. Bajo ese parámetro, se procede a desglosar la misión de ambos puestos, los resultados esperados, así como los niveles referenciales de KPIs de los puestos que requieren ser ocupados. Una vez identificados los perfiles, se definieron los elementos funcionales de cada cargo, incluyendo su misión, resultados esperados e indicadores de desempeño.

Tabla 8

Misión de puestos

Puesto	Misión de puestos
Director médico	Dirigir, planificar y supervisar la gestión integral médica de la clínica, garantizando los niveles de calidad, seguridad en el servicio y eficiencia en el servicio que se brinda a los pacientes en el ámbito de la salud, a través de la gestión oportuna de la administración de recursos humanos, técnicos y financieros, con la finalidad de proteger la satisfacción de los pacientes, el cumplimiento de los estándares normativos y la sostenibilidad de la Institución.
Administrador de la clínica	Planificar, organizar y controlar la gestión administrativa, financiera y operativa de la clínica, con la finalidad de hacer un uso adecuado de los recursos, cumplir con los parámetros normativos vigentes y mantener un adecuado funcionamiento de los servicios, con la finalidad de contar con una atención médica de calidad a los pacientes y aportar a la sostenibilidad institucional.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Nota: Elaboración propia.

Resultados esperados de los puestos

Tabla 9

Resultados de puestos

Puesto	Resultados
Director médico	• Asegurar los estándares de calidad y priorizar la seguridad del paciente, los cuales se demuestran en la reducción de situaciones adversas y el cumplimiento de protocolos clínicos. • Alcanzar niveles de satisfacción altos en los pacientes que acuden al centro médico, los cuales puedan ser medidos a través de encuestas y la reducción de reclamos por parte de los mismos. • Lograr que la operatividad del centro médico sea eficiente, generando un impacto en los tiempos de atención, ocupación de servicios y el uso de los recursos. • Cumplir con los parámetros financieros, generando un equilibrio presupuestario y la sostenibilidad en la economía. • Mejorar la gestión del talento humano, a través de mecanismos de liderazgo, evaluación constante y el desarrollo profesional del personal. • Garantizar el cumplimiento de cada uno de los parámetros normativos y de regulación, evitando que se generan sanciones y observaciones en las auditorías que se desarrollen en la clínica. • Generar procesos de mejoramiento y de innovación, que generen un incremento en la competitividad del servicio. • Ubicar a la clínica con una reputación institucional sólida, sobre todo en el sector de la salud.
Administrador de la clínica	• Adecuar una estrategia que permita controlar los costos y el presupuesto de la clínica, mismos que deben alinearse con el plan de negocio con el que cuenta la institución.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

- Mejorar los procesos de compras para que sean optimizados a nivel de adquisición de servicios generales, que permitan mantener una continuidad operativa.
- Garantizar que la operación se apegue a las regulaciones en el ámbito laboral, tributario y de salud, con la finalidad de que se reduzcan los riesgos o sanciones aplicables.
- Controlar los procesos de selección, de nómina y el clima organizacional con la finalidad de que el personal no se vea inmiscuida en procesos de rotación que afecten la gestión administrativa y de apoyo.

Nota: Elaboración propia.

Los indicadores claves son aplicables en el diseño del presente proceso de selección porque la empresa no solamente busca llenar un espacio dentro de la clínica para la continuidad del servicio, sino que, tomando en cuenta la trayectoria del mismo, se requiere validar competencias para alcanzar objetivos estratégicos Universidad Europea (2025). Este alcance es posible identificar mediante métricas que sean cuantificables, mismas que evalúen las estrategias en el transcurso del tiempo. En ese sentido, se describen las métricas que son aplicables para ambos puestos, con la finalidad de que permitan diseñar un proceso de selección coherente a las metas propias de la empresa.

Director Médico

Tabla 10

Indicadores claves para el cargo de Director médico

Indicador Clave (KPI)	Cálculo	Línea base	Meta
Porcentaje de cumplimiento de auditorías	(Auditorias aprobadas sin complejidades / total de auditorías ejecutadas) x 100	80% de acuerdo con diagnóstico previo	100% de auditorías

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Indicador Clave (KPI)	Cálculo	Línea base	Meta
			revisadas sin inconvenientes
Índice de eventos desfavorables	Eventos negativos reportados / total de pacientes atendidos) x100	5% semestral	Reducción de la tasa de eventos adversos en un 15% dentro de un periodo de 6 meses
Porcentaje de cumplimiento de protocolos clínicos	(Historias clínicas que cumplan con el protocolo/ total de historias clínicas auditadas) x 100	85%	Mantener un índice de cumplimiento de protocolo clínico de un 95%
Índice de satisfacción de los pacientes	(Número de pacientes satisfechos / total de encuestas aplicadas) x 100	75%	Alcanzar índice de satisfacción del paciente que supere el 90% de manera concurrente
Eficiencia en la gestión de riesgos clínicos	(Número de riesgos clínicos controlados/Total de riesgos clínicos identificados) x 100	No registradas por que es parte de la fase inicial de control clínico	Implementación de mecanismos de control que acercan la mitigación de estos riesgos en un 10% anual

Nota: Elaboración propia

Administrador de clínica

Los indicadores claves son aplicables en el diseño del presente proceso de selección porque la empresa no solamente busca llenar un espacio dentro de la clínica para la continuidad del servicio, sino que, tomando en cuenta la trayectoria de este, se requiere validar competencias para alcanzar objetivos estratégicos (Universidad Europea, 2025). Este alcance es posible

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

identificar mediante métricas que sean cuantificables, mismas que evalúen las estrategias en el transcurso del tiempo. En ese sentido, se describen las métricas que son aplicables para ambos puestos, con la finalidad de que permitan diseñar un proceso de selección coherente a las metas propias de la empresa.

Administrador de clínica

Tabla 11

Indicadores clave para el cargo de Administrador de Clínica

Indicador Clave (KPI)	Cálculo	Línea base	Meta
Porcentaje de cumplimiento de auditorías	(Auditorias completadas sin observaciones / total de auditorías ejecutadas) x 100	85% de acuerdo con diagnóstico previo	Asegurar el total de auditorías sin observaciones
Margen operativo	Utilidad operativa / total de ingresos) x100	12% promedio	Aumentar el porcentaje de operatividad en un 8% dentro del periodo de 6 meses a través del mecanismo de optimización de recursos
Costos operativos	(Costos operativos del periodo en curso/ Costos operativos del periodo anterior) x 100	Registros del último año	Reducir los costos de operatividad en un 10% anual a través de mecanismos de eficiencia operativa
Índice de rotación de personal administrativo	(Número de salidas en personal administrativo/ promedio de talento administrativo) x 100	15% anual	Mantener los índices de rotación de personal administrativo menor al 5% anual concurrente
Tiempo de respuesta a incidencias operativas	Fecha/ hora de solución – fecha/hora de reporte de la incidencia	48 horas promedio	Reducir el tiempo de atención de eventualidades operativas en un 20%

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Indicador Clave (KPI)	Cálculo	Línea base	Meta
			dentro de un periodo de 6 meses

Nota: Elaboración propia

La misión, los resultados y los KPIs de los puestos son los parámetros que reflejan los requisitos que requiere el puesto para ser ocupado, lo cual es importante a la hora de elaborar el diseño del proceso de selección para la clínica.

En ese sentido, se logra identificar que, estos puestos de alta gerencia, tienen metas que son alcanzables mediante competencias que mitiguen los riesgos clínicos, las observaciones de las auditorías internas en la clínica, la falta de atención oportuna a los pacientes que acuden a la clínica, las dificultades operativas o falta de recursos en las instalaciones que puedan afectar la calidad del servicio en atención de salud, entre otros factores que forman parte de las principales acciones o metas de la empresa.

Tabla 12

Matriz de indicadores claves de rendimiento de puestos

Indicador Clave (KPI)	Fórmula de Cálculo	Línea Base (Proceso Empírico)	Meta Proyectada (Sistema Técnico)
1. Tiempo de cobertura	(Fecha de contratación-Fecha de solicitud de vacante)	30 días promedio	Reducir el tiempo del proceso a un máximo de 20 días hábiles.
2. Coste por contratación	(Costos totales del proceso (publicación + psicometría)) /Número total de contratados	No se cuantificaba (Costo empírico alto)	Mantener un coste promedio por debajo de USD 150,00 por proceso.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

3. Tasa de aceptación	(Número de ofertas de empleo aceptadas/Número total de ofertas de empleo emitidas) x100	70% debido a la falta de perfiles claros	Alcanzar una tasa de aceptación del 90% o superior.
4. Cumplimiento del perfil	(Puntaje obtenido en el Scorecard Final/Puntaje ideal del perfil (100 pts)) x 100	Estimada en menos del 60% por contratación intuitiva	Lograr que el 100% de los seleccionados alcancen el umbral mínimo del 80% en su perfil.
5. Permanencia a 90 días	(Nº de colaboradores que cumplen 90 días de labores/Total de colaboradores contratados en el periodo) x100	85% (Derivado de la tasa de rotación anual del 20%)	Alcanzar el 95% de estabilidad laboral durante los primeros tres meses.
6. Superación del periodo de prueba	(Nº de contratados ratificados definitivamente/Total de colaboradores que concluyeron los 90 días) /100	No existía registro formal de evaluación	Lograr que el 90% del personal seleccionado supere de forma óptima la evaluación de prueba.
7. Calidad de contratación	(Suma de calificaciones de desempeño al 1er semestre/Número total de colaboradores evaluados)	No medida en relación al reclutamiento	Obtener un promedio de evaluación de desempeño superior a 4.0 / 5.0 en los nuevos ingresos.
8. Satisfacción del candidato	(Nº de candidatos que califican el proceso como "Excelente/Bueno"/Total de candidatos encuestados) x 100	Sin medición anterior	Lograr un índice de satisfacción del postulante del 85% o más en la encuesta de experiencia.
9. Satisfacción del responsable	(Nº de directivos satisfechos con el desempeño del nuevo ingreso/Total de directivos usuarios del proceso) x 100	Baja percepción por ingresos de urgencia	Alcanzar el 90% de satisfacción de los líderes de área (Director Médico y Administradora).

Nota: Elaboración propia

Todo esto, con la finalidad de que se puedan ocupar ambos puestos para mejora en el desarrollo empresarial de la clínica. Con los parámetros a alcanzar, se procede con la delimitación de los aspectos a considerar para el proceso de selección de personal, mismos que se ampliarán conceptualmente para comprender el aporte que realizan sobre el proceso de selección en general.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Tabla 13

Indicadores del proceso de selección

Indicador Clave (KPI)	Cálculo	Línea base	Meta
Tiempo de cobertura de la vacante	Fecha de contratación – solicitud de la vacante	45 días promedio	Reducir el tiempo del proceso de contratación a 21 días hábiles
Tasa del personal contratado en retención	(No. De contratados que superen los 90 días de prueba / total de personas contratadas) x100	85% (con un historial de rotación del 15%)	Alcanzar el 95% de retención del personal seleccionado en el periodo de prueba
Efectividad del filtro de preselección	(No. De candidatos que pasan a la última fase/ Total de candidatos) x 100	No había línea base	Lograr un porcentaje de efectividad del 80%
Cumplimiento del costo de consultoría y proceso de implementación	(Costo de implementación/ Presupuesto de consultoría asignado) x 100	0% al ser un proceso nuevo	Desviación presupuestaria del 0% frente a la inversión planteada

Nota: Elaboración propia

Tabla 14

Indicadores de desempeño de los cargos

Indicador Clave (KPI)	Fórmula de Cálculo	Línea Base (Proceso Empírico)	Meta Proyectada (Sistema Técnico)
1. Tiempo de cobertura	Fecha de contratación - Fecha de solicitud de vacante	45 días promedio	Reducir el tiempo a un máximo de 21 días hábiles.
2. Coste por contratación	(Costos totales del proceso / Número total de contratados) x100	No se cuantificaba (Costo empírico alto)	Mantener un coste eficiente promedio por

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

			debajo de USD 150,00 por evento.
3. Tasa de aceptación	(Número de ofertas de empleo aceptadas/Número total de ofertas de empleo emitidas) x100	70% debido a la falta de perfiles claros	Alcanzar una tasa de aceptación del 90% o superior.
4. Cumplimiento del perfil	(Puntaje obtenido en el Scorecard Final/Puntaje ideal del perfil (100 pts)) x 100	Estimada en menos del 60% por contratación intuitiva	Lograr que el 100% de los contratados alcancen el umbral mínimo del 80% en su perfil.
5. Permanencia a 90 días	(Nº de colaboradores que cumplen 90 días de labores/Total de colaboradores contratados en el periodo) x 100	85% (Derivado de la tasa de rotación anual del 20%)	Alcanzar el 95% de estabilidad laboral durante los primeros tres meses.
6. Superación del periodo de prueba	(Nº de contratados ratificados definitivamente/Total de colaboradores que concluyeron los 90 días) x 100	No existía registro formal de evaluación	Lograr que el 90% del personal seleccionado supere de forma óptima la evaluación de prueba.
7. Calidad de contratación	(Suma de calificaciones de desempeño al 1er semestre/Número total de colaboradores evaluados)	No medida en relación al reclutamiento	Obtener un promedio de evaluación de desempeño superior a 4.0 / 5.0 en los nuevos ingresos.
8. Satisfacción del candidato	(Nº de candidatos que califican el proceso como "Excelente/Bueno" /Total de candidatos encuestados) x100	Sin medición anterior	Lograr un índice de satisfacción del postulante del 85% o más en la encuesta de experiencia.
9. Satisfacción del responsable	(Nº de directivos satisfechos con el desempeño del nuevo ingreso/Total de directivos usuarios del proceso) x100	Baja percepción por ingresos de urgencia	Alcanzar el 90% de satisfacción de los líderes de área (Director Médico y Administradora).

Nota: N.V. Salud S.S.C; Elaboración propia

5.9 Diseño del proceso

Los resultados obtenidos durante el diagnóstico permitieron identificar que NV Salud S.C.C. cuenta con un proceso de selección de personal que ha permitido cubrir sus necesidades de

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

contratación; sin embargo, también evidenciaron oportunidades de mejora relacionadas con la estandarización de algunas actividades, la definición de criterios de evaluación y la incorporación de herramientas que apoyen la toma de decisiones durante la selección de nuevos colaboradores.

Debido a que NV Salud S.C.C. es una microempresa conformada por 26 colaboradores, la presente propuesta no plantea reemplazar el proceso actual ni incorporar procedimientos complejos. Por el contrario, busca fortalecer las actividades que ya se realizan mediante herramientas sencillas, de fácil aplicación y acordes con la realidad operativa de la organización. dLa propuesta se fundamenta en el enfoque de selección por competencias, considerando que la incorporación de personal no debe basarse únicamente en el cumplimiento de requisitos académicos o experiencia laboral, sino también en la identificación de competencias que favorezcan el desempeño del cargo y la prestación de un servicio de calidad.

Para ello se incorporan herramientas que permiten organizar cada etapa del proceso, tales como la actualización del perfil del cargo, formatos para el registro de candidatos, criterios para la preselección curricular, entrevistas por competencias y un conjunto básico de indicadores para realizar el seguimiento del proceso. Estas herramientas buscan facilitar el trabajo de las personas responsables de la selección y aportar mayor consistencia en la evaluación de los postulantes.

En conjunto, la propuesta pretende contribuir a que el proceso de selección sea más organizado, uniforme y orientado a la incorporación de personal que responda a las necesidades de NV Salud S.C.C., fortaleciendo la calidad del servicio y apoyando el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Figura 5

Propuesta de mejora del proceso de selección por competencias



Nota: Elaboración propia

La propuesta de mejora se estructura en siete etapas que permiten organizar las principales actividades del proceso de selección de personal, desde la identificación de la necesidad de contratación hasta el seguimiento de los resultados obtenidos. Cada etapa incorpora herramientas prácticas orientadas a facilitar la gestión del proceso y apoyar la toma de decisiones de quienes participan en la selección de personal.

La secuencia propuesta busca que todas las contrataciones se desarrollen siguiendo criterios previamente definidos, reduciendo la variabilidad entre procesos y promoviendo una evaluación más consistente de los candidatos. Asimismo, procura que la información generada en

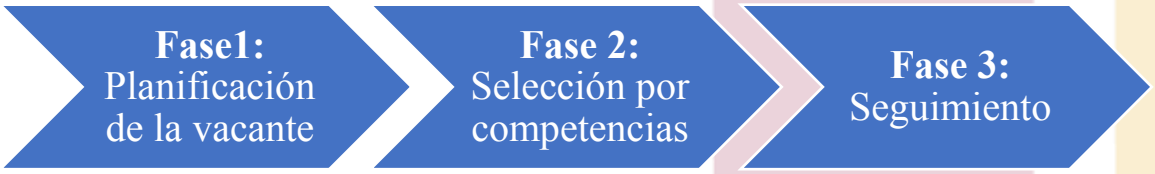
Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

cada etapa sirva de apoyo para la siguiente, facilitando el control del proceso sin incrementar la carga administrativa de la organización.

Considerando las características de NV Salud S.C.C., la propuesta mantiene una estructura sencilla y flexible, de manera que pueda implementarse utilizando los recursos disponibles y adaptarse al crecimiento futuro de la organización. Preliminarmente, destacan tres fases las cuales agrupan las seis etapas operativas que conforman el proceso institucional de selección por competencias:

Figura 6

Fases del diseño de selección de personal



Nota: Elaboración propia

Las fases presentadas en la Figura 9 corresponden a los macroprocesos del diseño propuesto y permiten visualizar su estructura general. Cada fase se desarrolla mediante las etapas operativas descritas en la Tabla 15. La fase de planificación comprende la identificación y definición de la necesidad de contratación; la fase de selección y evaluación por competencias integra el reclutamiento, la preselección curricular, la evaluación de competencias y la selección y

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

contratación; finalmente, la fase de seguimiento y mejora continua contempla el monitoreo de los resultados mediante indicadores y la identificación de oportunidades de ajuste.

Tabla 15

Etapas del diseño de selección de personal

Etapa	Objetivo	Herramienta principal
1. Planificación de la vacante	Definir la necesidad de contratación y actualizar el perfil del cargo.	Requisición de personal y perfil del cargo.
2. Reclutamiento	Atraer candidatos que cumplan con el perfil requerido.	Publicación de vacantes y registro de candidatos.
3. Preselección curricular	Verificar el cumplimiento de los requisitos mínimos.	Matriz de evaluación curricular.
4. Evaluación por competencias	Valorar las competencias requeridas para el cargo.	Guía de entrevista y X matriz de evaluación.
5. Selección y contratación	Elegir al candidato con mayor ajuste al perfil y formalizar su ingreso.	Matriz comparativa e informe de selección.
6. Seguimiento	Dar seguimiento al proceso mediante indicadores básicos.	Matriz de indicadores y plan de mejora.

Nota: Elaboración propia

Las etapas descritas mantienen una relación secuencial, por lo que la información generada en cada una constituye un insumo para la siguiente. Este enfoque permite organizar el proceso de manera ordenada, mantener registros básicos de las decisiones adoptadas y facilitar su seguimiento, sin incorporar procedimientos innecesarios para la realidad de una microempresa.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

5.10 Matriz RACI de Responsabilidades para el proceso de selección por competencias

La finalidad de implementar la matriz de responsabilidad, aprobación, consulta e información se basa en la necesidad de ejecutar una propuesta con los recursos disponibles con los que cuenta la empresa. Por lo tanto, la metodología aplicada determina la siguiente información:

Tabla 16

Matriz RACI de Responsabilidades

Etapa del Proceso / Actividad	Analista Administrativo	Jefe Administrativa	Director Médico / Administradora de Clínica	Psicólogo Organizacional (Servicio Externo)	Gerente General
1. Planificación de la vacante ***(Levantamiento del perfil y requisición)***	**C**	**R**	**R**	—	**A**
2. Reclutamiento ***(Publicación y recepción de hojas de vida)***	**R**	**A**	**I**	—	**I**
3. Preselección curricular ***(Filtro duro de títulos y credenciales)***	**R**	**R**	**C**	—	**I**
4. Evaluación por competencias ***(Entrevistas estructuradas / Comité temporal)***	**I**	**R**	**R**	**C**	**I**

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

5. Pruebas psicométricas ***(Aplicación de test y perfiles conductuales)***	**I**	**I**	**C**	**R**	**I**
6. Selección y contratación ***(Scorecard, terna final e ingreso formal)***	**I**	**C**	**C**	**—**	**R / A**
7. Seguimiento ***(Cálculo de indicadores de efectividad y rotación)***	**C**	**R**	**I**	**—**	**A**

Nota: Elaboración propia

El proceso de distribución de roles que se presentan dentro de la matriz atiende a una opción que está enfocada en apegarse a la realidad y adaptarse a la capacidad de la empresa, con la finalidad de evitar sobre costos fijos que se desarrollarían como parte de la falta de contar con un departamento propio de talento humano. La operatividad está fundamentada en tres ejes: la primera corresponde a la ejecución interna desarrollada de manera eficiente, es decir aquellas tareas de trámites documentales, publicación en plataformas y filtros que los asume el cargo de analista y jefe administrativo como parte de las funciones de control. En segundo lugar, se encuentra el comité temporal de evaluación, el cual se destina a las entrevistas y por lo tanto permite activarse un comité temporal que lo integra la jefatura administrativa y quien lidera la mesa técnica correspondiente y de esa manera optimizar el tiempo de los cargos más altos de dirección. Y en tercer lugar se encuentra el apoyo especializado por producto, el cual se basa en la

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

interpretación de cada una de las pruebas psicométricas aplicadas, por lo que se delega a un servicio externo de psicología organizacional. Esta modalidad permite que se valide de manera científica el diagnóstico conductual y reducir de igual manera los costos fijos para una propuesta financieramente viable para la clínica.

En los apartados siguientes se desarrolla cada etapa de la propuesta, describiendo su objetivo, las principales actividades y las herramientas recomendadas para fortalecer el proceso de selección de personal en NV Salud S.C.C.

5.10.1 Planificación de la vacante

La planificación de la vacante constituye el punto de partida del proceso de selección. Su propósito es confirmar la necesidad de contratación y definir las características del cargo antes de iniciar la búsqueda de candidatos.

En esta etapa se revisa la necesidad presentada por el área solicitante, se actualiza el perfil del cargo cuando sea necesario y se determina la formación, experiencia y competencias requeridas para el puesto. Esta información permitirá orientar las siguientes etapas del proceso y facilitar una evaluación uniforme de los postulantes.

Una adecuada planificación contribuye a reducir reprocesos durante la selección y favorece que la contratación responda a las necesidades reales de la organización.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Tabla 17

Planificación de la vacante

Aspecto	Descripción
Objetivo	Definir la necesidad de contratación y actualizar el perfil del cargo.
Actividades principales	Revisar la solicitud del área, actualizar el perfil del cargo y autorizar el inicio del proceso.
Responsable	Administrador de la clínica y responsable del proceso de selección.
Resultado esperado	Requisición aprobada y perfil del cargo actualizado.

Nota: Elaboración propia

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Requisición de personal

Figura 7

Requisición de personal

Información	Detalle
Área solicitante	
Cargo solicitado	
Motivo de la vacante	Nueva posición ☐ Reemplazo ☐
Fecha requerida	
Tipo de contratación	
Jornada	
Jefe inmediato	
Competencias principales	
Observaciones	
Aprobación	

Perfil resumido del cargo

Información	Descripción
Cargo	
Objetivo del cargo	
Formación académica	
Experiencia	
Competencias técnicas	
Competencias conductuales	
Conocimientos adicionales	

Nota: Elaboración propia

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Una vez aprobada la requisición y definido el perfil del cargo, se inicia la búsqueda de candidatos mediante las fuentes de reclutamiento que mejor se ajusten a las características de la vacante.

5.10.2 Reclutamiento

El reclutamiento tiene como finalidad atraer candidatos que cumplan con los requisitos establecidos para el cargo. La propuesta plantea utilizar medios de difusión acordes con el tamaño y necesidades de NV Salud S.C.C., priorizando aquellos que permitan obtener candidatos en tiempos oportunos y con un costo razonable.

Dependiendo del tipo de vacante, podrán utilizarse fuentes internas, portales de empleo, redes profesionales, universidades o referidos, procurando ampliar las posibilidades de encontrar candidatos que respondan al perfil requerido.

Durante esta etapa también se registran las postulaciones recibidas, permitiendo mantener un control básico del proceso y facilitar la etapa de preselección.

Tabla 18

Planificación reclutamiento

Aspecto	Descripción
Objetivo	Atraer candidatos que cumplan con el perfil del cargo.
Actividades principales	Publicar la vacante, recibir hojas de vida y registrar las postulaciones.
Responsable	Responsable del proceso de selección.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Resultado esperado	Banco de candidatos para la preselección.

Nota: Elaboración propia

Medios de reclutamiento

Tabla 19

Medios de reclutamiento

Medio	Aplicación
Reclutamiento interno	Promoción o movilidad interna.
Referidos	Recomendaciones de colaboradores.
Portales de empleo	Vacantes administrativas y asistenciales.
Redes profesionales	Cargos especializados.
Universidades	Prácticas y vacantes de nivel inicial.

Nota: Elaboración propia

Registro de candidatos

Tabla 20

Matriz registro de candidatos

Código	Nombre	Cargo	Fuente de reclutamiento	Cumple requisitos	Resultado de preselección	Observaciones
				Sí ☐ No ☐	Apto ☐ Apto con observaciones ☐ No apto ☐	

Nota: Elaboración propia

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Finalizado el período de recepción de postulaciones, se revisará la información presentada por cada candidato con el fin de verificar el cumplimiento de los requisitos establecidos para el cargo y seleccionar a quienes continuarán con el proceso.

5.10.3 Preselección curricular

La preselección curricular consiste en revisar las hojas de vida recibidas para verificar que los candidatos cumplan con los requisitos definidos en el perfil del cargo. Esta etapa permite identificar a los postulantes que presentan mayor correspondencia con las necesidades de la organización y optimizar el tiempo destinado a las evaluaciones posteriores.

La revisión considera aspectos como la formación académica, la experiencia laboral, las certificaciones requeridas y otros requisitos específicos del puesto. Los candidatos que cumplan con estos criterios avanzarán a la etapa de evaluación por competencias.

Tabla 21

Planificación de la preselección curricular

Aspecto	Descripción
Objetivo	Verificar el cumplimiento de los requisitos del cargo.
Actividades principales	Revisar hojas de vida y seleccionar candidatos que continúan en el proceso.
Responsable	Responsable del proceso de selección.
Resultado esperado	Lista de candidatos preseleccionados.

Nota: Elaboración propia

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Matriz de evaluación curricular

Figura 8

Matriz de evaluación curricular

Criterio	Cumple	Observaciones
Formación académica	Sí ☐ No ☐	
Experiencia requerida	Sí ☐ No ☐	
Certificaciones	Sí ☐ No ☐	
Competencias técnicas	Sí ☐ No ☐	
Disponibilidad	Sí ☐ No ☐	

Resultado final
☐ Apto
☐ Apto con observaciones
☐ No apto
Responsable: _____
Fecha: _____

Nota: Elaboración propia

Los candidatos que obtengan un resultado favorable en la preselección curricular pasarán a la etapa de evaluación por competencias, en la cual se analizarán las competencias conductuales y técnicas requeridas para el desempeño del cargo.

5.10.4 Evaluación por competencias

Una vez finalizada la preselección curricular, los candidatos que cumplen con los requisitos mínimos continúan a la etapa de evaluación por competencias. Esta fase tiene como

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

finalidad valorar, además de los conocimientos técnicos, aquellas competencias conductuales que contribuyen al desempeño del cargo y al cumplimiento de los objetivos de NV Salud S.C.C.

La propuesta incorpora una entrevista estructurada por competencias que permita evaluar a todos los candidatos utilizando los mismos criterios. De esta manera, la decisión de contratación no dependerá únicamente de la experiencia laboral o de la percepción del entrevistador, sino también de la evidencia obtenida durante la entrevista.

Las competencias por evaluar deberán definirse de acuerdo con el cargo, considerando únicamente aquellas que resulten esenciales para un adecuado desempeño. Esto permitirá mantener un proceso sencillo y aplicable a la realidad de la organización.

5.10.5 Competencias generales

Figura 9

Clasificación de competencias del Modelo de Gestión por Competencias de NV Salud S.C.C.



Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Nota: Elaboración propia a partir del modelo de competencias de Alles (2017), considerando competencias cardinales, transversales, digitales, gerenciales y específicas por área.

NV Salud S.C.C. clasifica las competencias de sus colaboradores en cinco grupos:

5.10.6 Competencias Transversales

Son aquellas competencias que deben estar presentes en todos los colaboradores de NV Salud, independientemente de su cargo, nivel jerárquico o área funcional. Constituyen la base del comportamiento organizacional esperado y permiten garantizar una adecuada interacción entre personas, procesos y pacientes.

Los elementos transversales que NV Salud considera fundamentales son:

- Ética Profesional
- Confidencialidad
- Comunicación Efectiva
- Trabajo Colaborativo
- Resiliencia

5.10.7 Competencias Digitales

La transformación digital impulsada por NV Salud requiere colaboradores capaces de adaptarse a nuevas herramientas tecnológicas, optimizar procesos y contribuir a la mejora continua de la experiencia del paciente. Las principales competencias digitales de NV Salud son:

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

- Gestión de información
- Seguridad de la información
- Analítica de Personas
- Gestión de Información
- Gestión de conocimiento

5.10.8 Competencias Cardinales o Estratégicas

Las competencias cardinales representan los comportamientos esenciales que reflejan la identidad organizacional de NV Salud y que deben ser observados por todos los colaboradores. Las competencias cardinales definidas para NV Salud son:

Orientación al paciente.

Compromiso organizacional

Innovación

Calidad y Mejora continua

5.10.9 Competencias Específicas Gerenciales

Son las competencias requeridas para los cargos de liderazgo, coordinación y dirección dentro de la organización, garantizando la adecuada gestión de personas, recursos y procesos, Las competencias gerenciales de NV Salud son:

- Liderazgo

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

- Pensamiento estratégico
- Toma de decisiones
- Gestión estratégica
- Orientación a resultados

5.10.10Competencias Específicas por Área o Funcionales

Corresponden a las competencias técnicas especializadas requeridas para cada área de trabajo dentro de NV Salud, estas son vinculadas con las funciones operativas, administrativas y asistenciales de cada cargo. Tomando en cuenta el cargo de Director Médico las competencias son:

- Inteligencia emocional
- Toma de decisiones
- Gestión del riesgo
- Atención Humanizada
- Gestión emocional y manejo del estrés

5.11 Guia de entrevista por competencias

- **Director médico**

Tabla 22

Guía de entrevista por competencias para el cargo de Director médico

Competencia / foco	Pregunta conductual sugerida	Evidencia positiva	Alertas

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Liderazgo	Háblenos de una situación en la que tuvo que liderar a un equipo médico frente a un cambio importante en protocolos ¿Qué hizo y cuál fue el resultado?	Demuestra capacidad para guiar equipos, comunicar objetivos, asignar responsabilidades, dar seguimiento y lograr adherencia al cambio. Menciona resultados concretos como mejora en cumplimiento de protocolos, reducción de errores o mayor coordinación del equipo.	Respuesta general, no especifica su rol, responsabiliza al equipo por los problemas, no evidencia seguimiento o no demuestra resultados medibles.
Gestión del riesgo	Cuéntenos sobre una ocasión en la que identificó un riesgo clínico ¿Cómo lo abordó y qué acciones implementó para evitar que se repitiera?	Identifica el riesgo, analiza causas, propone acciones correctivas y preventivas, involucra al equipo, documenta el caso y realiza seguimiento mediante indicadores.	Minimiza el riesgo, culpa a una persona sin analizar causas, no documenta acciones, no propone prevención o demuestra poca familiaridad con seguridad del paciente.
Toma de decisiones	Describa una decisión clínica compleja que tuvo que tomar con información incompleta y bajo presión. ¿Qué criterios utilizó y cómo evaluó el resultado?	Explica cómo priorizó información, consideró riesgos, usó datos disponibles, consultó actores clave y tomó una decisión razonada. Muestra equilibrio entre criterio clínico, ética, normativa y continuidad del servicio.	Decide solo por intuición, no consulta información relevante, evita asumir responsabilidad, no evalúa consecuencias o no puede explicar el criterio usado.
Ética profesional	Relate una situación en la que tuvo que tomar una decisión difícil relacionada con confidencialidad, trato al paciente y cumplimiento normativo. ¿Cómo actuó?	Evidencia integridad, confidencialidad, respeto al paciente, apego a normas y capacidad para sostener una decisión correcta, aunque exista presión. Reconoce la importancia de documentar y escalar cuando corresponde.	Justifica acciones poco transparentes, normaliza incumplimientos, prioriza conveniencia institucional sobre seguridad del paciente o evita hablar de responsabilidad ética.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Comunicación efectiva	Cuéntenos sobre una ocasión en la que tuvo que comunicar un hallazgo de auditoría a la gerencia. ¿Cómo manejó la comunicación?	Adapta el mensaje al público, usa información clara, mantiene profesionalismo, escucha inquietudes, comunica acciones concretas y evita generar alarma innecesaria.	Comunicación defensiva, excesivamente técnica, poco clara, evita conversaciones difíciles o no considera el impacto del mensaje en el equipo o pacientes.

Nota: Elaboración propia

- **Administrador de la clínica**

Tabla 23

Guía de entrevista por competencias para el cargo de Director médico

Competencia	Pregunta conductual sugerida	Evidencia positiva	Alertas
Gestión administrativa y financiera	Cuéntenos sobre una situación en la que tuvo que controlar gastos, manejar un presupuesto o corregir una desviación financiera dentro de una operación administrativa. ¿Qué hizo y cuál fue el resultado?	Demuestra manejo de presupuesto, control de costos, seguimiento de gastos, identificación de desviaciones y aplicación de acciones correctivas. Menciona resultados concretos como reducción de costos, mejor ejecución presupuestaria o mayor eficiencia en recursos.	No cuantifica resultados, no distingue entre gasto y presupuesto, responsabiliza a otras áreas o no evidencia acciones concretas de control financiero.
Análisis	Describa una ocasión en la que utilizó datos para detectar un problema administrativo. ¿Qué información revisó y qué decisión tomó?	Identifica indicadores relevantes, analiza causas, compara datos, prioriza problemas y toma decisiones basadas en evidencia. Puede mencionar reportes de costos, tiempos de reposición, inventario, cobertura de turnos o satisfacción del usuario.	Se basa solo en percepciones, no usa datos, no identifica causas del problema o no explica cómo la información influyó en la decisión.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Organización	Háblenos de una situación en la que tuvo que coordinar varias tareas urgentes al mismo tiempo. ¿Cómo se organizó?	Demuestra priorización, manejo de tiempos, asignación de responsabilidades, seguimiento de pendientes y cumplimiento de plazos. Explica cómo evitó retrasos o interrupciones en la operación.	Respuesta desordenada, no establece prioridades, depende excesivamente de otros, no da seguimiento o no logra cumplir plazos.
Negociación	Cuéntenos sobre una experiencia en la que tuvo que negociar con un proveedor, área interna o colaborador para resolver una necesidad de la operación. ¿Cuál era el conflicto y cómo llegó a un acuerdo?	Evidencia capacidad para negociar condiciones, equilibrar costo, calidad, tiempos y cumplimiento. Demuestra escucha, argumentación, búsqueda de acuerdos y seguimiento posterior.	Solo se enfoca en bajar precios, acepta condiciones sin evaluar impacto, evita negociar o no logra acuerdos claros y sostenibles.
Planificación	Describa cómo ha planificado recursos, turnos, compras o actividades operativas para asegurar la continuidad del servicio. ¿Qué pasos siguió y cómo midió si funcionó?	Presenta un proceso ordenado de planificación, anticipa necesidades, define responsables, establece tiempos y usa indicadores para monitorear resultados. Puede mencionar inventarios mínimos, cronogramas, presupuesto o cobertura de turnos.	Actúa de forma reactiva, no anticipa necesidades, no define responsables ni plazos, o no mide si la planificación tuvo resultados.

Nota: Elaboración propia

Escala de evaluación

Tabla 24

Escala de evaluación

Valor	Interpretación
1	No evidencia la competencia.
2	La evidencia de manera limitada.
3	Cumple lo esperado para el cargo.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

4	Supera lo esperado.
5	Demuestra un desempeño sobresaliente.

Nota: Elaboración propia

Los resultados obtenidos durante la evaluación por competencias servirán como base para seleccionar al candidato que presente el mejor ajuste al perfil requerido y continuar con la decisión de contratación.

5.12 Selección y contratación

En esta etapa se integran los resultados obtenidos durante la preselección curricular y la evaluación por competencias para identificar al candidato que presenta el mejor ajuste al cargo. La decisión deberá sustentarse en la información recopilada durante el proceso, procurando mantener criterios objetivos y acordes con las necesidades de la organización.

Una vez seleccionado el candidato, se realizará la oferta laboral y se gestionará la documentación necesaria para formalizar la contratación, de conformidad con la normativa laboral vigente y las políticas internas de NV Salud S.C.C.

Tabla 25

Selección y contratación

Aspecto	Descripción
Objetivo	Seleccionar al candidato con mejor ajuste al cargo.
Actividades principales	Analizar resultados, seleccionar candidato y formalizar la contratación.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Responsable	Administradora de la clínica y responsable del proceso de selección.
Resultado esperado	Contratación del candidato seleccionado.

Nota: Elaboración propia.

Tabla 26

Modelo matriz comparativa de candidatos

Criterio	Candidato A	Candidato B	Candidato C
Formación			
Experiencia			
Competencias			
Entrevista			
Resultado final			

Nota: Elaboración propia.

Concluida la contratación, el proceso de selección finaliza con la formalización de la incorporación del candidato elegido, dejando a criterio de la organización la ejecución de los procesos posteriores de integración o desarrollo del personal, los cuales no forman parte del alcance de la presente propuesta.

5.3.7 Seguimiento del proceso

La última etapa de la propuesta tiene como finalidad dar seguimiento al proceso de selección mediante indicadores sencillos que permitan conocer su funcionamiento y facilitar la

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

mejora continua. El seguimiento no busca incrementar la carga administrativa de la organización, sino disponer de información básica para apoyar futuras decisiones.

Se propone revisar periódicamente aspectos como el tiempo requerido para cubrir una vacante, el número de candidatos evaluados, el porcentaje de candidatos contratados y el desempeño inicial del personal incorporado. Esta información permitirá identificar oportunidades de mejora y realizar ajustes cuando sea necesario.

5.13 Validación y viabilidad

Dentro del presente apartado, se plantea la factibilidad económica de la propuesta la cual muestra una comparativa referencial que contrasta los costos estimados que no se pueden apreciar dentro del proceso actual que es empírico, y la inversión que se requiere para que el nuevo sistema diseñado a medida de la empresa pueda hacer frente a la selección por competencias, de manera eficiente. De acuerdo con los antecedentes, la clínica NV Salud ha pasado por un proceso de rotación cuya tasa oscila en un porcentaje del 15%, lo que trae como consecuencia que existan gastos recurrentes en procesos de selección prolongados o la necesidad de repetir procesos de selección.

A continuación, se muestra un desglose de los componentes económicos, frente al flujo de selección actual.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Tabla 27

Escenario de viabilidad económica de la propuesta

Componente financiero	Contexto actual	Escenario propuesto	Justificación y fuente del costo
Publicación y búsqueda	USD 0,00	USD 0,00	Tiempo y recursos invertidos en la búsqueda informal de candidatos mediante recomendaciones, contactos personales y difusión no estructurada, frente a un proceso organizado que incorpora canales digitales de bajo costo cuando sea necesario.
Tiempo de los responsables para el proceso de entrevista	USD 1.160,00	USD 386,67	Horas totales invertidas por la Dirección y gerencia en entrevistas que no son estructuradas y bajo filtros repetitivos
Costo de la vacante de acuerdo a la pérdida operativa	USD 641,25	USD 448,88	Demoras en el tiempo para cubrir puestos de especialidad médica alta, lo que afecta el proceso de reporte de facturas a instituciones como el IESS
Costo por repetición del proceso de selección	USD 1.801,25	USD 835,54	Costo asociado a la repetición del proceso de selección como consecuencia de contrataciones que no logran consolidarse durante el periodo de prueba.
Costo total	USD 3.602,50	USD 1.671,08	Inversión total del proceso por vacante

Nota: Historial clínico de NV Salud S.C.C y fuente propia.

Como oportunidad de mejora para fortalecer el proceso de reclutamiento, se propone que la organización evalúe la incorporación gradual de plataformas profesionales como LinkedIn Jobs, las cuales permiten ampliar el alcance de la búsqueda de candidatos mediante publicaciones

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

gratuitas o modalidades promocionadas según las necesidades de la empresa. Esta alternativa contribuiría a diversificar las fuentes de reclutamiento y facilitar la atracción de candidatos con perfiles alineados a las competencias requeridas para cada cargo.

5.13.1 Memoria económica y contextos de viabilidad

Con la finalidad de sustentar la viabilidad financiera de la propuesta, se establecen cálculos basados en supuestos que se deducen en base a los siguientes parámetros generales:

- Costo por hora del Gerente: USD 17,50, calculado con base en la remuneración correspondiente al cargo.
- Costo por hora del Administrador de Clínica: USD 7,92, calculado con base en la remuneración correspondiente al cargo.
- Duración de una vacante sin un proceso de selección: 45 días de retraso.
- Pérdida diaria a nivel operativo por una vacante: total de USD 21,38 al día.
- Costo de un proceso de selección fallido por el abandono del puesto del colaborador: USD 1.801,25 por cada colaborador que deja su puesto al concluir los 90 días de prueba.

Tabla 28

Memoria económica y contexto de viabilidad

Componente Financiero	Fórmula Aplicada	Fuente Documental Institucional	Escenario Actual (Proceso Empírico)	Escenario Propuesto (Sistema Técnico)	Ahorro Neto Proyectado

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Publicación y búsqueda	No de procesos x costo por canal	Facturas y registros de portales de empleo de NV Salud	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00
Tiempo de los responsables	No de entrevistadores x horas transcurridas x costo hora	Reportes de control de asistencia y agendas de Dirección	USD 1.160,00 *(120 horas)*	USD 386,67 *(40 horas)*	USD 773,33
Costo de vacante (Pérdida)	Días vacantes x pérdida diaria x no. De procesos	Registros de facturación interna al IESS y flujo administrativo	USD 641,25 *(45 días)*	USD 448,88 *(21 días)*	USD 192,38
Reproceso de selección	Bajas durante el proceso de prueba x costo reproceso de selección	Expedientes de desvinculación y actas de talento humano	USD 1.801,25 *(4 bajas al año)*	USD 835,54 *(1 baja promedio)*	USD 965,71
TOTALES	**Suma de los componentes analizados**	**Balances del Subproceso Administrativo**	**USD 14.410,00**	**USD 1.671,08**	**USD 12.738,92**

Nota: Elaboración propia e insumos de N.V. Salud S.C.C

Es importante tomar en consideración que el análisis de diversos escenarios que pueden desarrollarse con la finalidad de qué la propuesta contemple los distintos riesgos dentro del mercado, en ese sentido se plantean tres escenarios que puedan suscitarse durante el primer año de implementación, de acuerdo con el cambio continuo de colaboradores.

En primer lugar, el escenario optimista se relaciona con o un porcentaje de rotación mínimo, que en base a herramientas como el manual de funciones y los perfiles de puestos

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

suturados, se logre que se mejora la cantidad de postulantes que desistan del proceso sea mínima y que cumplan con un proceso de contratación inmediato, es decir, 10 días por vacante

En cuanto al escenario probable, que es la línea media, corresponde a aquellas cifras que se calculan por medio de la memoria económica, generando que se dé una sola baja de servidor por año y que el periodo para cubrir los puestos se den un promedio de 15 días.

Con respecto al escenario conservador, se establece que se mantienen dificultades para el sector de la salud de forma externa, un promedio de 21 días para que se cubran las vacantes y teniendo un registro de 2 decepciones durante los primeros 90 días de prueba.

5.14 Implementación y evaluación

Con la finalidad de que se pueda garantizar la toma de decisiones objetiva, de manera defendible y auditable, se procede a establecer la cantidad relativa de las herramientas de evaluación donde se justifican el costo, la duración aproximada y la validez psicométrica dentro del entorno sanitario de la empresa.

Dado que el diseño no cuenta con un plan piloto de ejecución en la práctica, la presente fase de implementación y evaluación no genera mediciones en tiempo real, sino que se limita a establecer parámetros, aspectos técnicos y herramientas de control que son importantes al momento de que se brinde una puesta en marcha del diseño.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Tabla 29

Matriz de justificación, especificación y ponderación del puntaje de selección

Criterio de evaluación	Justificación técnica	Costo aproximado	Duración
Requisitos mínimos de exclusión	Filtro de legalidad y cumplimiento normativo	Por gestión interna	10 -15 minutos por perfil
Entrevista por competencias	Identifica conductas observables que pueden predecir un desempeño futuro.	Incluido en horas-hombre del analista de talento humano	45-60 min por cada candidato
Caso práctico o Assessment center	Evalúa la capacidad de análisis y toma de decisiones en entornos situacionales	Ninguno, diseño propio	2-3 horas
Experiencia y formación adicional	Se premia la especialización avanzada	Ninguno, análisis de hoja de vida	15 minutos por expediente
Referencias y validación documental	Mitigación de riesgos, fraudes académicos e idoneidad de una directiva ética.	Verificación digital y con referencias	1-2 días de gestión

Nota: Elaboración propia.

En ese sentido, hay una evidente necesidad de implementar un diseño de proceso de selección, porque no conviene dejar vacíos en la información para contratar a un estratega en el área del servicio de salud, ya que esto genera un impacto sobre la seguridad de los pacientes que acuden al centro de salud.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

5.15 Pertinencia y aceptación de la propuesta

De conformidad con la estructura del instrumento de la encuesta implementada, con la finalidad de que se pueda conocer por un lado la situación actual de la empresa, y por otro lado la viabilidad de la propuesta del diseño de un proceso de selección de personal para ser implementado. Se desarrolla el segundo bloque de preguntas enfocadas en determinar si la propuesta antes presentada cuenta con el aval del personal que conforma la empresa, cuya evaluación está enfocada en la pertinencia e impacto esperado de la propuesta. En ese sentido, los resultados que se exponen a continuación exponen el nivel de prioridad técnica de las herramientas diseñadas y justifican la continuación a ejecutar un diseño de proceso de selección ajustada a la realidad de la empresa.

Pregunta 5

Desde su perspectiva, ¿considera que un diseño de selección técnico e integral impacta de manera positiva sobre la calidad del servicio y experiencia del paciente?

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Figura 10

Impacto del diseño de selección técnico e integral



Nota: Muestra poblacional.

La importancia de contar con un diseño de proceso de selección de personal se respalda con un 92,3% del total de los encuestados que consideran, que hay un impacto positivo sobre el nivel de servicio que se le da al paciente, y la experiencia que este tiene. Bajo este indicador, se deja por sentado que, la gestión del talento humano se encuentra directamente relacionada con el valor de atención al usuario. Además, se verifica que, la idea del diseño de un proceso de selección no es percibido por el personal como un simple acto administrativo a cumplir, sino, como un elemento que busca un propósito de eficiencia en la actividad del centro de salud.

De manera complementaria a breves rasgos informativos se establece que con un 3,8% señala que, si existe un impacto directo sobre el clima interno de la empresa, además con otro 3,8%, determina que este mecanismo no influye dentro de la experiencia del paciente directamente. Para lo cual se considera que esta respuesta al ser minoritaria se aleja de la realidad

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

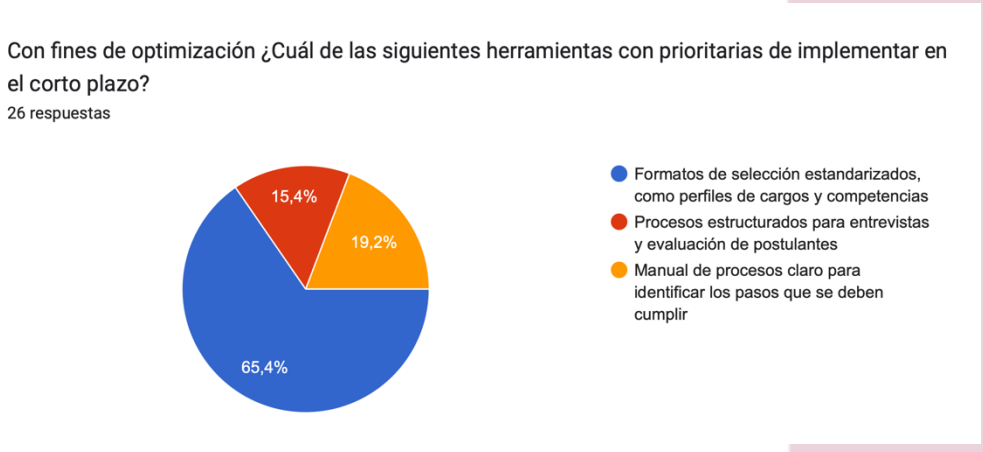
correspondiente al mecanismo de propuesta de solución. Un diseño adecuado a la realidad organizacional del centro de salud va a garantizar que las operaciones a nivel de mando, servicio y administración no sean áreas aisladas, sino que se alineen y mantengan homogeneidad ante los objetivos estratégicos de la empresa.

Pregunta 6

Con fines de optimización ¿Cuál de las siguientes herramientas son prioritarias de implementar en el corto plazo?

Figura 11

Herramientas prioritarias para implementación corto plazo



Nota: Muestra poblacional.

Tomando en cuenta que el diseño de proceso de selección es todo un conglomerado de procesos y fases que requieren atención, para diseñarlos en base a la realidad de la empresa. En ese sentido, de las herramientas que le son útiles a la gestión del talento humano, predomina con

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

mayor importancia en su implementación a los formatos de selección, con un 65,4% del total de los encuestados.

Estos enfatizan que, además del formato de selección, es importante que vayan acompañados de los cargos y las competencias que requiere el perfil de puesto para su ejecución y eficiencia en los resultados. Con un bajo porcentaje de apenas el 19,2% del total de los encuestados, está la estructura estandarizada de las entrevistas de personal, así como un manual de procesos para segmentar los pasos a seguir. Con un 15,4% se estableció que es una prioridad cambiar el enfoque a procesos estructurados para entrevistas y proceder con la evaluación de postulantes. Sin embargo, en términos generales, hay una necesidad imperante del personal, de reconocer la importancia de contar con un sistema adecuado para procesos internos institucionales con la finalidad de mejorar en parámetros de eficiencia.

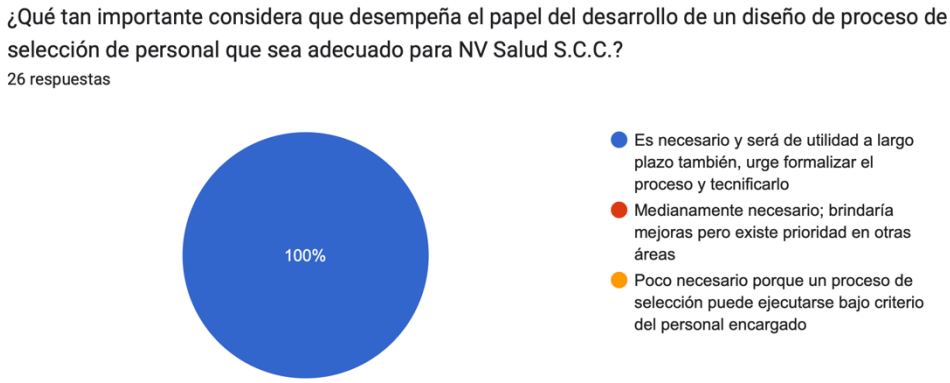
Pregunta 7

¿Qué tan importante considera que desempeña el papel del desarrollo de un diseño de proceso de selección de personal que sea adecuado para NV Salud S.C.C.?

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Figura 12

Importancia del desarrollo del diseño de proceso de selección



Nota: Muestra poblacional.

Esta pregunta es la respuesta a la viabilidad de la implementación de un diseño de proceso de selección de personal con base a la gestión por competencias. De esa manera, los resultados consideran que, con un porcentaje unánime del 100%, consideran aceptable el proyecto piloto de diseño de selección de personal, porque permite contar con un sistema alineado al contexto real organizacional de la empresa. En la mayor parte de la gestión de talento humano, la implementación de procesos depende de la aceptación que se tenga por parte del personal que los ejecutará, ya que hay aspectos en los que intervienen la carga operativa y demás.

Por lo expuesto, los resultados ponen en evidencia que el personal identifica las limitaciones que tiene la estructura organizacional, sin necesidad de estar dentro del área pertinente que lleva este tipo de procesos, pero que de alguna manera es perceptible, dadas las

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

situaciones en las que el centro de salud, como empresa, se ha visto en la necesidad de cubrir vacantes para atender diversos frentes de atención, sean operativos o administrativos.

Mediante el presente diagnóstico, se pone de relieve que la empresa no cuenta con un sistema formal de selección de personal y que opera de forma empírica y reactiva, lo que ocasiona que se sature la productividad y el alcance operativo del equipo.

La informalidad es lo que ocasiona a los encuestados un desgaste en la eficiencia, la prevención de riesgos y los vacíos de información en la contratación de nuevo personal, ante la falta de un diseño específico y adecuado a la realidad de la empresa. Dado este precedente, se cuenta con la viabilidad de levantar y proponer un diseño de selección de personal por competencias y así potenciar el valor institucional.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

CAPÍTULO 6

CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- El trabajo permitió diseñar un proceso de selección por competencias adaptado a dos puestos estratégicos de NV Salud S.C.C., empezando con una propuesta piloto para los cargos de Director y Administrador de Clínica, fundamentado en el diagnóstico organizacional efectuado y en las acciones visualizadas y requeridas durante el desarrollo del estudio. La propuesta establece criterios más estructurados que el procedimiento empírico, sin procedimientos estandarizados, perfiles de cargos actualizados ni herramientas técnicas de evaluación descritas por la organización; por ello, se justifica el diseño de la propuesta. No obstante, dado el alcance descriptivo de la investigación sobre la rotación, la calidad de contratación, los riesgos clínicos y los costes deberá evaluarse y verificarse mediante su implementación y evaluación posterior.
- La evaluación organizacional evidenció que los colaboradores perciben la necesidad de estructurar el proceso de selección de personas, dado que, la falta de perfiles actualizados, procedimientos homogéneos e instrumentos técnicos limita la eficiencia y la objetividad en la contratación. De la misma manera, la percepción colectiva de los participantes reflejó hacia la adopción de un proceso de selección por competencias como estrategia para robustecer la gestión humana en NV Salud S.C.C.
- En atención a las necesidades detectadas en el diagnóstico institucional, se diseñó una propuesta técnica que incluye perfiles de puestos basados en competencias, directrices

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

institucionales, procesos estandarizados, entrevistas estructuradas, assessment center, scorecard y matriz de decisión. Por lo que, el efecto del uso de estos instrumentos es fijar criterios claros y uniformes en la valoración de los aspirantes, disminuir la influencia de referencias personales o apreciaciones subjetivas, reforzar el seguimiento de cada fase del proceso de selección y asegurar la coherencia entre las competencias exigidas por los puestos y el perfil de los aspirantes. De este modo, la propuesta se presenta como recurso de gestión compatible con las particularidades objetivas y estratégicas de NV Salud S.C.C., orientado a sistematizar los procesos de selección y sustentar las decisiones de contratación.

- Dado que se trata de una investigación con enfoque descriptivo, los resultados de la aplicación del proceso institucional de selección por competencias no fue verificado en el estudio, por lo tanto, se proyecta como resultado esperado que las implementación de la propuesta posibilite evaluar, a través de los indicadores institucionales propuestos, la objetividad del proceso de selección, la coherencia de la competencias y perfiles, la eficiencia de la contratación y el aporte a la gestión del talento humano.

6.2. Limitaciones

- La información institucional disponible resultó insuficiente, ya que no existían registros históricos sistematizados de los procesos de selección de personas; esto restringió la posibilidad de comparar indicadores como duración de las contrataciones, rotación de personas y efectividad de los métodos previamente aplicados.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

- El cuestionario diseñado para esta investigación, pese a haber sido revisado para asegurar su claridad y pertinencia, no pasó por un proceso de validación estadística; en consecuencia, los resultados deben interpretarse dentro de los límites del presente estudio.
- La aplicación del cuestionario para la encuesta puede estar condicionada por el sesgo de deseabilidad social, dado que los encuestados respondieron conforme a lo que estimaban más apropiado para la institución de salud o aceptado socialmente, más que a sus opiniones reales.
- La investigación realizada se llevó a cabo exclusivamente en NV Salud S.C.C., de modo que los resultados y la propuesta responden a sus características específicas y no pueden ser directamente aplicados a otras organizaciones del ámbito sanitario sin considerar sus realidades internas. De la misma forma, los costos vinculados a la puesta en marcha de la propuesta son estimativos y pueden modificarse según las condiciones operativas, administrativas y financieras de la institución al momento de su aplicación.

6.3. Recomendaciones

- Revisar regularmente las necesidades de contratación y las vacantes disponibles, asegurando que la aplicación del proceso de selección por competencias responda a las necesidades efectivas de NV Salud S.C.C. y apoye la correcta gestión del personal.
- Revisar y ajustar los perfiles de puesto por competencias y las herramientas de evaluación antes de aplicarlos, tomando en cuenta las variaciones en la estructura organizacional, las responsabilidades de los cargos y las necesidades institucionales, con el propósito de asegurar la pertinencia y confiabilidad del proceso de selección.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

- Formar a los encargados del proceso de selección en el uso de entrevistas estructurales, assessment center y matriz de decisión, con el propósito de asegurar una aplicación homogénea de los instrumentos y reforzar la objetividad en la evaluación de candidatos.
- Implementar la propuesta de un plan piloto en los cargos, con el fin de evaluar la funcionalidad del proceso, detectar áreas de mejora y efectuar los ajustes pertinentes antes de extenderlo a otros puestos futuros de la institución.
- Medir el desempeño del proceso en un lapso de seis a doce meses, utilizando indicadores de gestión como tiempo de cobertura de vacantes, adecuación al perfil del cargo, permanencia del personal, satisfacción de los responsables y eficiencia del proceso, con el fin de determinar el impacto de la propuesta y respaldar decisiones de mejora.
- Controlar regularmente los costos vinculados a la ejecución del proceso de selección por competencias, tomando en cuenta los recursos humanos, tecnológicos y financieros, y actualizar los perfiles de cargo ante cambios institucionales, funcionales o de competencias, asegurando la vigencia y sostenibilidad de la propuesta.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

Alles, M. (2015). *Dirección Estratégica de RR. HH: Vol. 1. Gestión Por Competencias*. Ediciones Granica S.A.

Arias, L. F. P. C. (2021). La gestión por competencias para el desarrollo organizacional en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. *Industrial Data*, *24*(1). https://www.redalyc.org/journal/816/81668400005/html/

Abalde Paz, E., & Muñoz Cantero, L. M. (1992). *Metodología cuantitativa v. cualitativa.* Recuperado el 18 de julio de 2026, de Universidad de la Coruña: https://ruc.udc.es/entities/publication/d2eb6832-8f54-41de-a956-1ed9acde0aa3

Abalde Paz, E., & Muñoz Cantero, L. M. (1992). *Metodología cuantitativa v. cualitativa.* Recuperado el 18 de julio de 2026, de Universidad de la Coruña: https://ruc.udc.es/entities/publication/d2eb6832-8f54-41de-a956-1ed9acde0aa3

Agudelo, G., Aigneren, M., & Ruiz, J. (2008). *Diseños de investigación experimental y no-experimental.* Recuperado el 18 de julio de 2026, de Centro de Estudios de Opinión: https://bibliotecadigital.udea.edu.co/server/api/core/bitstreams/2f5ad12b-b267-4185-9a47-8cba19a60f58/content

Agudelo, G., Aigneren, M., & Ruiz, J. (2008). *Diseños de investigación experimental y no-experimental.* Recuperado el 18 de julio de 2026, de Centro de Estudios de Opinión: https://bibliotecadigital.udea.edu.co/server/api/core/bitstreams/2f5ad12b-b267-4185-9a47-8cba19a60f58/content

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Bacilio Bejeguen, J. del R., Cedeño Pinoargote, J. M., Solórzano Abad, S. P., & Vaca Vásconez, S. S. (2025). *Gestión estratégica de talento humano y su vínculo con la responsabilidad social y ética de las empresas públicas de Ecuador.* https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/15401

Burijovich, J. (marzo de 2001). *Curso de metodología de la investigación.* Recuperado el 18 de julio de 2026, de Universidad Nacional de Córdoba: https://pps.secyt.unpa.edu.ar/wp-content/uploads/2020/07/Tipos-de-estudio.pdf

Capitán, Á. J. O. (2011). Desarrollo metodológico de un Assessment Center basado en un Sistema de Gestión por Competencias. *Lan Harremanak - Revista de Relaciones Laborales*, (24). https://doi.org/10.1387/lan-harremanak.4693

Catino, F. L. (2016). Test psicológicos y entrevistas: Usos y aplicaciones claves en el proceso de selección e integración de personas a las empresas. *Revista Academia & Negocios*, *1*(2), 79-90.

Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. McGraw-Hill USA. https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=833100

Contreras, F. G., & Álvarez, R. S. (2008). Estudio sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal en la comuna de Puerto Montt, Región de Los Lagos-Chile. *Gaceta Laboral*, *14*(2), 271-297.

Corona, P. (2025). Análisis Documental: Fundamento metodológico en la investigacion científica. *Archivos de Medicina, 21*(2), 1-2.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Delgado, J. E. D. (2025). Gestión de talento humano y el desarrollo de competencias laborales para el éxito de las organizaciones. *Polo del Conocimiento*, *10*(1), 371-390. https://doi.org/10.23857/pc.v10i1.8683

Díaz Duarte, D. A. (2020). *Assessment center y selección de personal*. https://hdl.handle.net/20.500.11839/7891

Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela- Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, *2*(7), 162-167. https://doi.org/10.1016/S2007-5057(13)72706-6

Frías-Pérez, E. A. (2024). Gestión estratégica del talento humano: Pilar fundamental en las instituciones de salud en Ambato, Ecuador. *Revista Científica Arbitrada de Investigación en Comunicación, Marketing y Empresa REICOMUNICAR. ISSN 2737-6354.*, *7*(14), 484-495.

Gumucio, J. R. L. (2010). *LA SELECCIÓN DE PERSONAL BASADA EN COMPETENCIAS Y SU RELACIÓN CON LA EFICACIA ORGANIZACIONAL*. (26), 129-152.

Martínez, A. M. J., Vega, N. S. A., Pintado, N. E. A., & Guzmán, J. J. M. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana de Gerencia*, *23*(83), 740-760.

Nájera Galeas, C. E., & Paredes Calderón, B. A. (2017). Identidad e identificación: investigación de campo como herramienta de aprendizaje en el diseño de marcas. *Innova Research Journal UIDE, 2*(10.1), 155-164.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Pereda Marín, S. (2005). *Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias*. https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=311329

Quispe Pari, D. J., & Sánchez Mamani, G. (2011). Encuestas y entrevistas en investigación científica. *Revista de Actualización Clínica, 10*, 490-494.

Rodríguez, A. G. (2019). Las pruebas psicométricas en la contratación de personal. *TEPEXI Boletín Científico de la Escuela Superior Tepeji del Río*, *6*(12), 77-82. https://doi.org/10.29057/estr.v6i12.4419

Ross, W. A. B., & Litardo, B. I. D. (2022). Selección de personal: Relevancia de las entrevistas vs. las pruebas psicológicas. *Revista Publicando*, *9*(34), 41-56. https://doi.org/10.51528/rp.vol9.id2324

Sánchez, Y. H. (2009). Prácticas de selección de personal, un instrumento de dominación socialmente aceptado. *AD-Minister*, (14), 137-160.

Sartor-Harada, A., & Azevedo-Gomes, J. (2026). AI-ED-SAT: Diseño y validación de un cuestionario para autoevaluar competencias docentes en IA educativa. *RIED-Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, *29*(1), 79-110.

Schulte, N., Basch, J. M., Hay, H.-S., & Melchers, K. G. (2024). Do ethnic, migration-based, and regional language varieties put applicants at a disadvantage? A meta-analysis of biases in personnel selection. *Applied Psychology*, *73*(4), 1866-1892. https://doi.org/10.1111/apps.12528

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Solves, 1 José Antonio Buil Aina* y José Joaquín Mira. (1996). Las caracteristicas del sector sanitario. tendencias del sistema sanitario español en el marco de la union europea. *revista de psicología de la salud*, *8*(1), 3-22. https://doi.org/10.21134/pssa.v8i1.839

Soto Chavez, A. (2026). *La investigación diagnóstica propositiva.* Recuperado el 18 de julio de 2026, de Scribid: https://es.scribd.com/document/463690804/INVESTIGACION-DIAGNOSTICA-PROPOSITIVA

Stewart, L. (2026). *Estudio transversal en la investigación.* Recuperado el 18 de julio de 2026, de Atlas.ti: https://atlasti.com/es/research-hub/estudio-transversal-investigacion#que-es-un-estudio-transversal-en-investigacion

Universidad Europea. (18 de julio de 2025). *¿Qué son los KPIs? Significado, características y ejemplos*. Recuperado el 11 de junio de 2026, de Universidad Europea: https://ecuador.universidadeuropea.com/blog/que-son-kpis/

Universidad de Medellín, & Hernández Sánchez, B. Y. (2012). La selección de personal, algunas consideraciones frente a sus prácticas. *Semestre económico*, *15*(31), 173-186. https://doi.org/10.22395/seec.v15n31a7

Urijovich, J. (marzo de 2001). *Curso de metodología de la investigación.* Recuperado el 18 de julio de 2026, de Universidad Nacional de Córdoba: https://pps.secyt.unpa.edu.ar/wp-content/uploads/2020/07/Tipos-de-estudio.pdf

Van Iddekinge, C. H., Lievens, F., & Sackett, P. R. (2023). Personnel selection: A review of ways to maximize validity, diversity, and the applicant experience. *Personnel Psychology*, *76*(2), 651-686. https://doi.org/10.1111/peps.12578

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Villalva Morán, M. A., Mata Gómez, M. de los A., & Fernández Solís, M. A. (2025). Gestión Estratégica del Talento Humano y su Rol en el Desarrollo Organizacional: Un Estudio de Caso en el Sector de la Salud. *ASCE MAGAZINE*, *4*(2), 37.

Worlrd Health Organization. (2022). *Human resources for health—Global strategy on human resources for health: Workforce 2030—Report by the Director-General*. https://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/WHA75/A75_15-en.pdf

Yungán, J. S. L., Garcés, L. E. G., & Velástegui, C. A. G. (2022). *Gestión estratégica del talento humano en el mejoramiento del desempeño laboral en el sector textil en la ciudad de Ambato*. https://doi.org/10.5281/zenodo.7626044

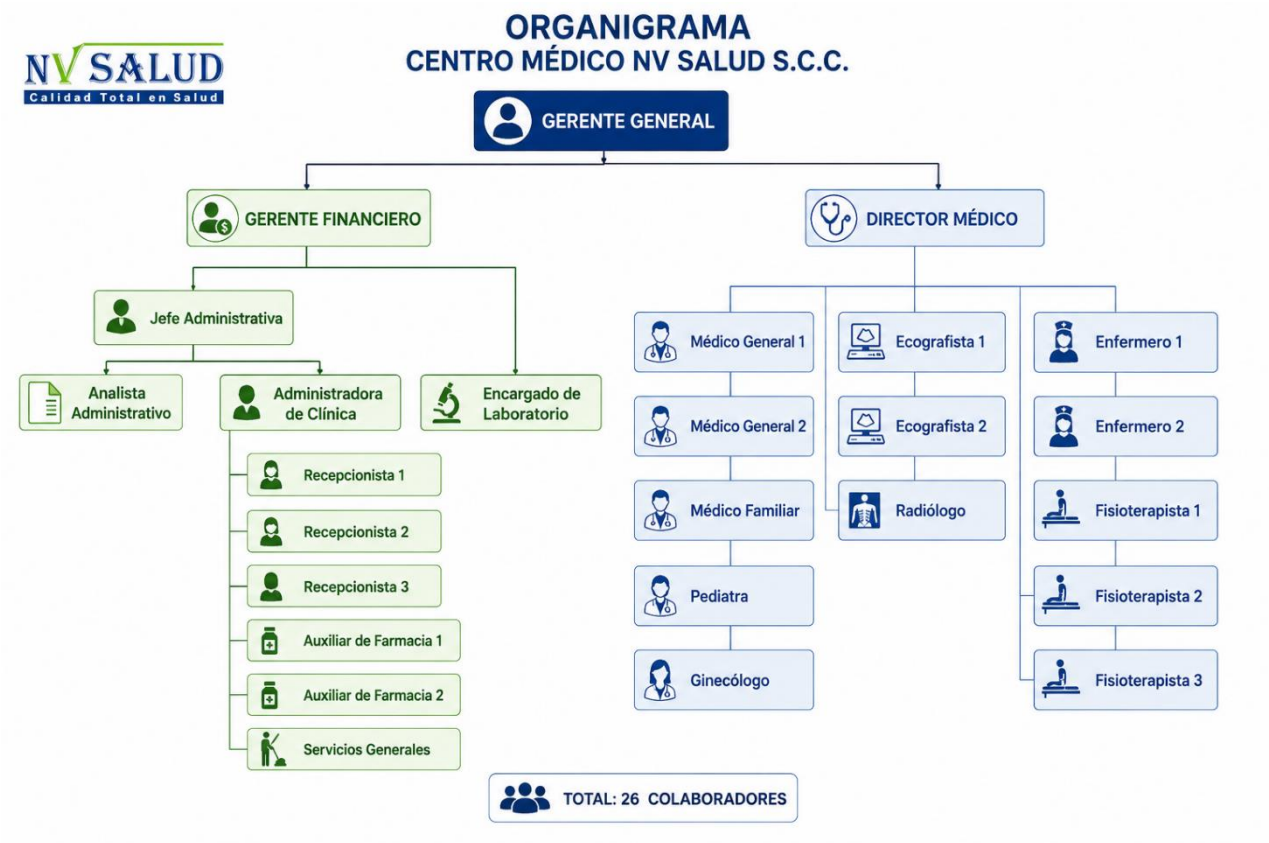
Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

ANEXOS

FIGURA A1

Figura 13

Organigrama institucional NV Salud S.C.C.



Nota: Organigrama proporcionado por NV Salud S.C.C.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

FIGURA A2

Figura 14

Institución de Salud NV Salud S.C.C



Nota: Vista frontal de NV Salud S.C.C.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

FIGURA A3

Figura 15

Infografía Propuesta de selección - Contratación estratégica



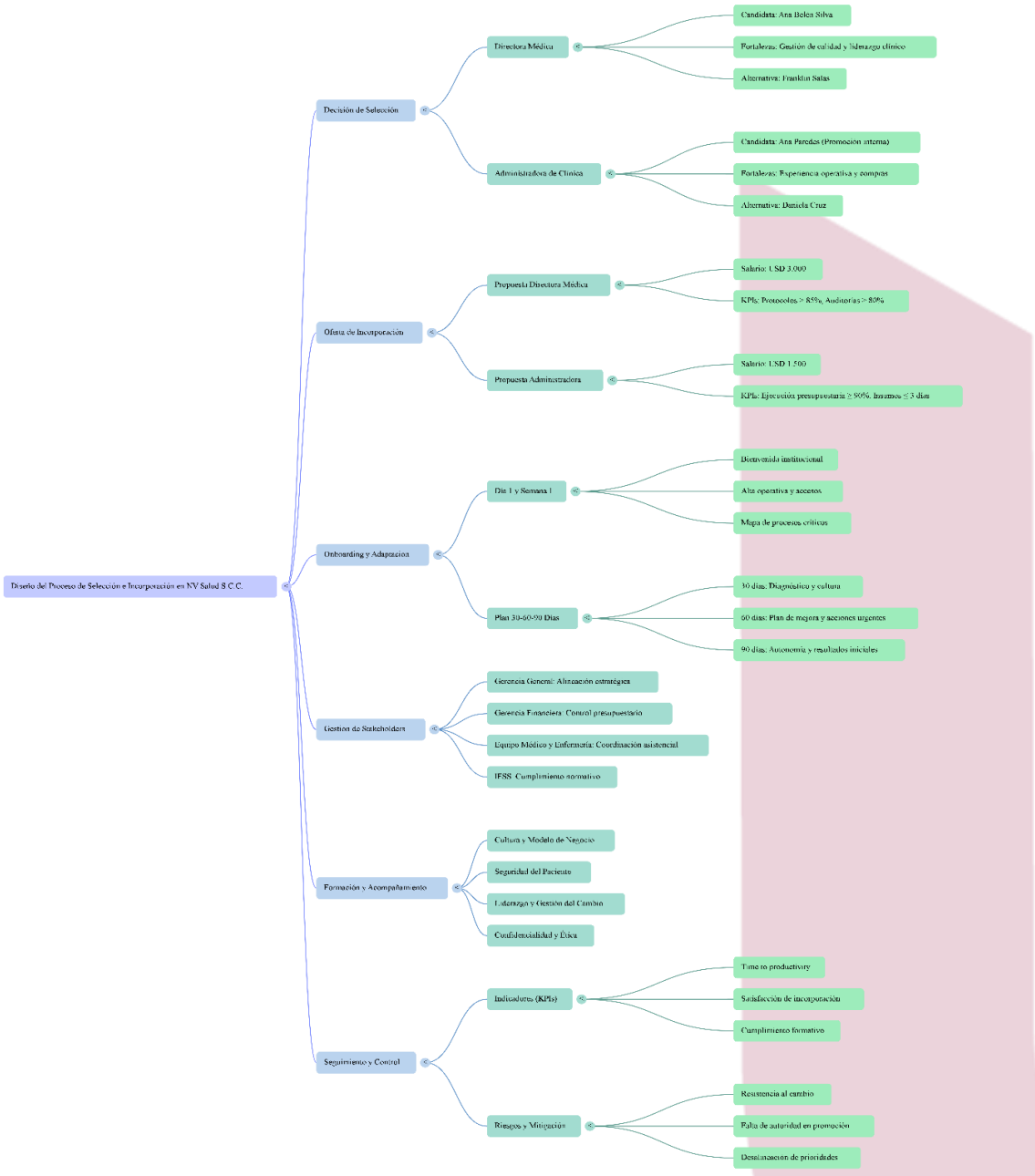
Nota: Elaboración propia

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

FIGURA A4

Figura 16

Diseño de proceso de selección NV Salud S.C.C

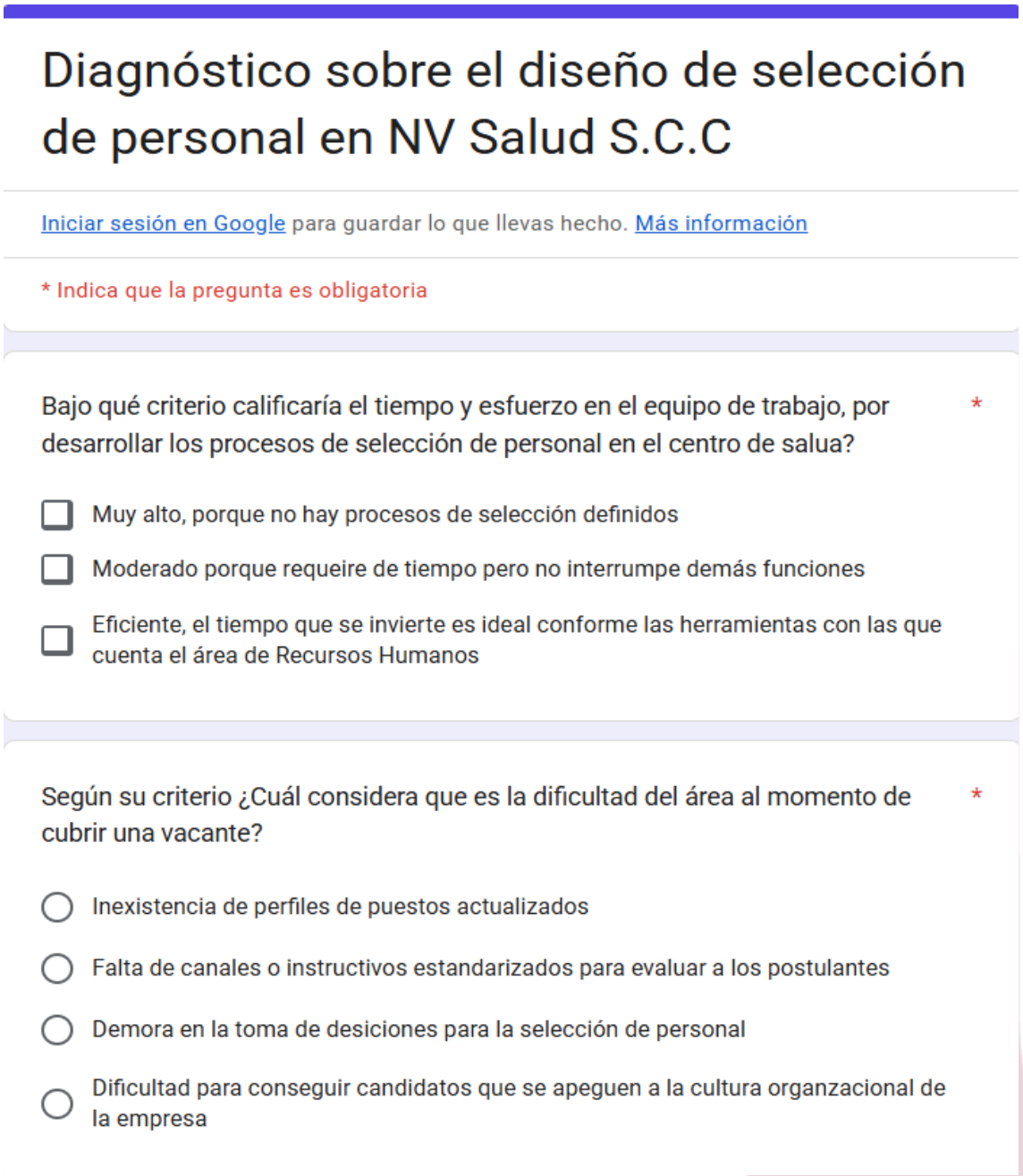


Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

FIGURA A5

Figura 17

Formato de encuesta



Diagnóstico sobre el diseño de selección de personal en NV Salud S.C.C

Iniciar sesión en Google para guardar lo que llevas hecho. Más información

* Indica que la pregunta es obligatoria

Bajo qué criterio calificaría el tiempo y esfuerzo en el equipo de trabajo, por desarrollar los procesos de selección de personal en el centro de salua? *

- [ ] Muy alto, porque no hay procesos de selección definidos
- [ ] Moderado porque requeire de tiempo pero no interrumpe demás funciones
- [ ] Eficiente, el tiempo que se invierte es ideal conforme las herramientas con las que cuenta el área de Recursos Humanos

Según su criterio ¿Cuál considera que es la dificultad del área al momento de cubrir una vacante? *

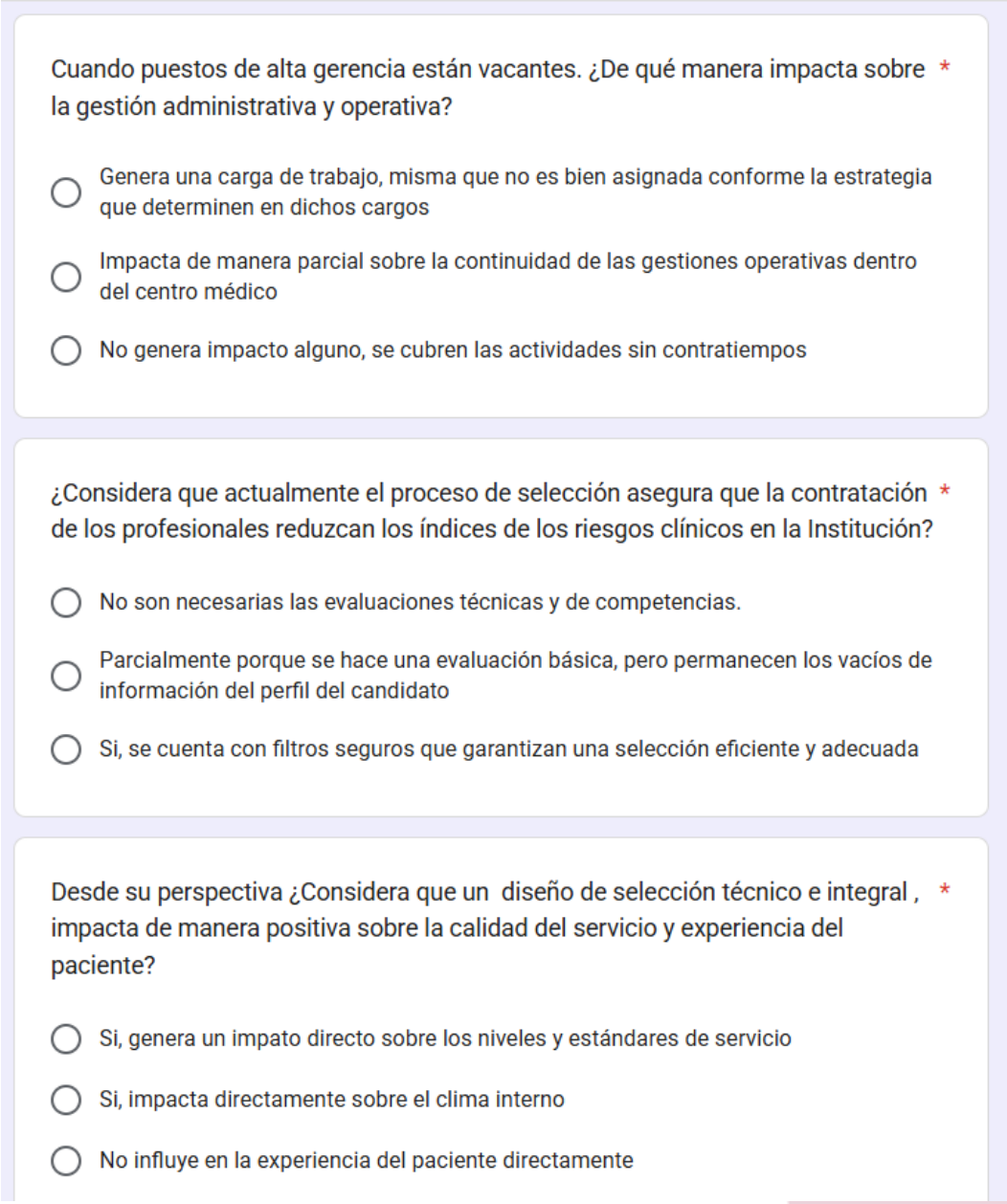
- ( ) Inexistencia de perfiles de puestos actualizados
- ( ) Falta de canales o instructivos estandarizados para evaluar a los postulantes
- ( ) Demora en la toma de desiciones para la selección de personal
- ( ) Dificultad para conseguir candidatos que se apeguen a la cultura organzacional de la empresa

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

FIGURA A5.2

Figura 18

Formato de encuesta. Parte 2

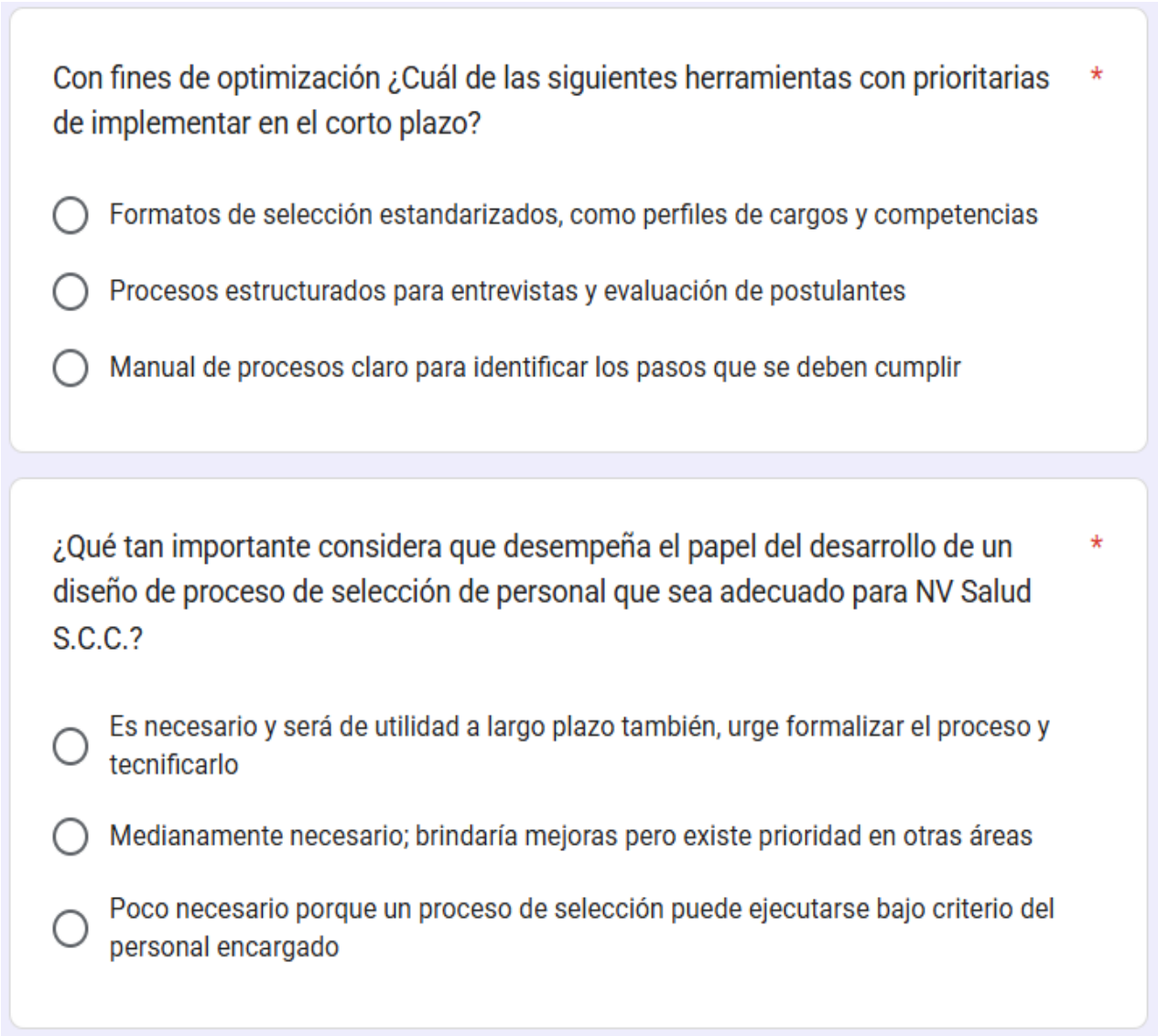


Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

FIGURA A5.3

Figura 19

Formato de encuesta. Parte 3



Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

FIGURA A6

Figura 20

Rúbrica Assessment Center



NV SALUD
Calidad Total en Salud

RÚBRICA DEL ASSESSMENT CENTER

PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

NV SALUD S.C.C.

CÓDIGO:
VERSIÓN:
FECHA DE EMISIÓN:
PÁGINA:

CARGO EVALUADO: _____ FECHA: _____ / _____ / _____

CANDIDATO(A): _____ EVALUADOR(A): _____

ÁREA / DEPARTAMENTO: _____

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	EJERCICIO / ACTIVIDAD	CRITERIOS DE EVALUACIÓN				PUNTAJE OBTENIDO (1-4)	OBSERVACIONES
			EXCELENTE (4 puntos)	BUENO (3 puntos)	ACEPTABLE (2 puntos)	INSUFICIENTE (1 punto)		
LIDERAZGO	Capacidad para guiar, motivar y dirigir a otras personas hacia el logro de objetivos.	Caso de liderazgo	Toma decisiones efectivas, motiva al equipo y logra resultados superiores.	Toma decisiones adecuadas y mantiene al equipo enfocado en los objetivos.	Toma decisiones básicas, requiere apoyo para motivar al equipo.	Toma decisiones inefectivas y no logra motivar al equipo.		
COMUNICACIÓN EFECTIVA	Capacidad para expresar ideas de manera clara, escuchar activamente y adaptar el mensaje al público.	Presentación individual	Se expresa con claridad, estructura sus ideas y responde con precisión.	Se expresa adecuadamente, aunque con algunas fallas de estructura.	Comunica ideas básicas, con poca claridad o coherencia.	Dificulta la comprensión del mensaje y no escucha activamente.		
GESTIÓN DE RIESGOS	Capacidad para identificar, analizar y gestionar riesgos que puedan afectar el cumplimiento de objetivos.	Análisis de caso	Identifica todos los riesgos relevantes y propone soluciones viables y efectivas.	Identifica la mayoría de los riesgos y propone soluciones adecuadas.	Identifica algunos riesgos, pero sus soluciones son limitadas.	No identifica riesgos relevantes o sus soluciones no son adecuadas.		
TRABAJO EN EQUIPO	Capacidad para colaborar con otros, contribuir con ideas y alcanzar metas comunes.	Dinámica grupal	Colabora activamente, aporta ideas valiosas y fomenta el trabajo en equipo.	Colabora de manera adecuada y respeta las ideas de los demás.	Participa poco y sus aportes son limitados.	No colabora o genera conflictos en el equipo.		
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	Capacidad para enfocarse en alcanzar metas, superando obstáculos y cumpliendo compromisos.	Resolución de problemas	Alcanza los objetivos propuestos, supera obstáculos y propone mejoras.	Alcanza la mayoría de los objetivos, con algunos obstáculos.	Alcanza objetivos básicos con esfuerzo moderado.	No alcanza los objetivos y requiere supervisión constante.		

INSTRUCCIONES DE USO

- Evalúe al candidato en cada competencia según los criterios establecidos.
- Asigne un puntaje del 1 al 4, donde 4 es el desempeño más alto.
- Registre observaciones objetivas que respalden su evaluación.

ESCALA DE PUNTAJE

4 = Excelente
3 = Bueno
2 = Aceptable
1 = Insuficiente

PUNTAJE TOTAL OBTENIDO	
PUNTAJE MÁXIMO POSIBLE	20 PUNTOS
PORCENTAJE DE DESEMPEÑO	_____ %

OBSERVACIONES GENERALES: _____

FIRMA DEL EVALUADOR(A) NOMBRE DEL EVALUADOR(A) FECHA

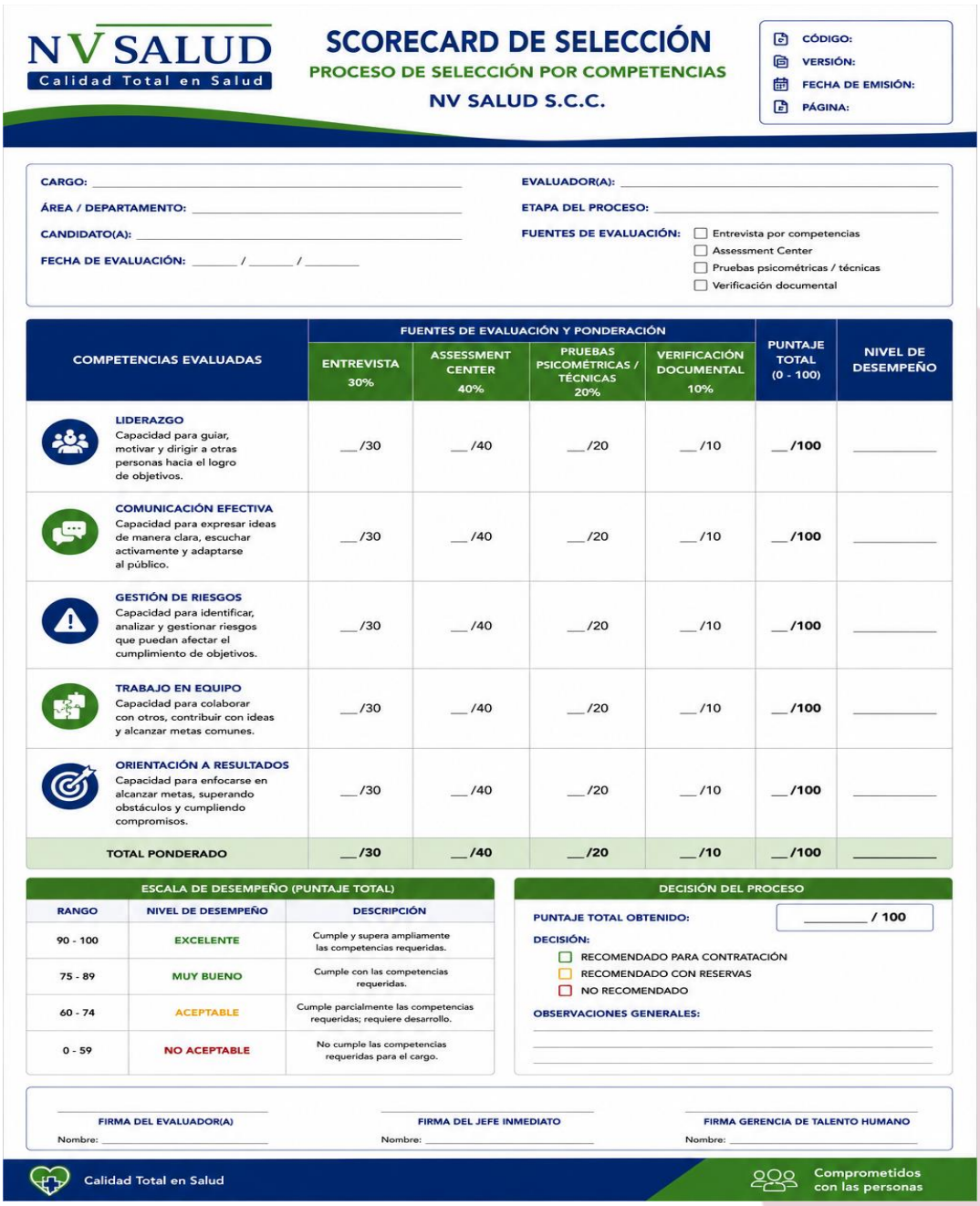
Calidad Total en Salud — Comprometidos con las personas

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

FIGURA A7

Figura 21

Scorecard de selección



NV SALUD
Calidad Total en Salud

SCORECARD DE SELECCIÓN
PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS
NV SALUD S.C.C.

CÓDIGO:
VERSIÓN:
FECHA DE EMISIÓN:
PÁGINA:

CARGO: _____
ÁREA / DEPARTAMENTO: _____
CANDIDATO(A): _____
FECHA DE EVALUACIÓN: _____ / _____ / _____

EVALUADOR(A): _____
ETAPA DEL PROCESO: _____
FUENTES DE EVALUACIÓN:
☐ Entrevista por competencias
☐ Assessment Center
☐ Pruebas psicométricas / técnicas
☐ Verificación documental

COMPETENCIAS EVALUADAS	FUENTES DE EVALUACIÓN Y PONDERACIÓN				PUNTAJE TOTAL (0 - 100)	NIVEL DE DESEMPEÑO
	ENTREVISTA 30%	ASSESSMENT CENTER 40%	PRUEBAS PSICOMÉTRICAS / TÉCNICAS 20%	VERIFICACIÓN DOCUMENTAL 10%		
LIDERAZGO Capacidad para guiar, motivar y dirigir a otras personas hacia el logro de objetivos.	__/30	__/40	__/20	__/10	__/100	
COMUNICACIÓN EFECTIVA Capacidad para expresar ideas de manera clara, escuchar activamente y adaptarse al público.	__/30	__/40	__/20	__/10	__/100	
GESTIÓN DE RIESGOS Capacidad para identificar, analizar y gestionar riesgos que puedan afectar el cumplimiento de objetivos.	__/30	__/40	__/20	__/10	__/100	
TRABAJO EN EQUIPO Capacidad para colaborar con otros, contribuir con ideas y alcanzar metas comunes.	__/30	__/40	__/20	__/10	__/100	
ORIENTACIÓN A RESULTADOS Capacidad para enfocarse en alcanzar metas, superando obstáculos y cumpliendo compromisos.	__/30	__/40	__/20	__/10	__/100	
TOTAL PONDERADO	__/30	__/40	__/20	__/10	__/100	

ESCALA DE DESEMPEÑO (PUNTAJE TOTAL)

RANGO	NIVEL DE DESEMPEÑO	DESCRIPCIÓN
90 - 100	EXCELENTE	Cumple y supera ampliamente las competencias requeridas.
75 - 89	MUY BUENO	Cumple con las competencias requeridas.
60 - 74	ACEPTABLE	Cumple parcialmente las competencias requeridas; requiere desarrollo.
0 - 59	NO ACEPTABLE	No cumple las competencias requeridas para el cargo.

DECISIÓN DEL PROCESO

PUNTAJE TOTAL OBTENIDO: _____ / 100

DECISIÓN:
☐ RECOMENDADO PARA CONTRATACIÓN
☐ RECOMENDADO CON RESERVAS
☐ NO RECOMENDADO

OBSERVACIONES GENERALES: _____

FIRMA DEL EVALUADOR(A) — Nombre: _____
FIRMA DEL JEFE INMEDIATO — Nombre: _____
FIRMA GERENCIA DE TALENTO HUMANO — Nombre: _____

Calidad Total en Salud
Comprometidos con las personas

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

FIGURA A8

Figura 22

Matriz de decisión



NV SALUD
Calidad Total en Salud

MATRIZ DE DECISIÓN

PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

NV SALUD S.C.C.

CÓDIGO:
VERSIÓN:
FECHA DE EMISIÓN:
PÁGINA:

1. INFORMACIÓN GENERAL

CARGO: _____ VACANTE Nº: _____

ÁREA / DEPARTAMENTO: _____ RESPONSABLE DEL PROCESO: _____

FECHA: ____ / ____ / ____ ETAPA DEL PROCESO: _____

2. CRITERIOS DE EVALUACIÓN Y PONDERACIÓN

CRITERIOS / COMPETENCIAS	DESCRIPCIÓN	PONDERACIÓN (%)
LIDERAZGO	Capacidad para guiar, motivar y dirigir a otras personas hacia el logro de objetivos.	30%
COMUNICACIÓN EFECTIVA	Capacidad para expresar ideas de manera clara, escuchar activamente y adaptarse al público.	20%
GESTIÓN DE RIESGOS	Capacidad para identificar, analizar y gestionar riesgos que puedan afectar el cumplimiento de objetivos.	20%
TRABAJO EN EQUIPO	Capacidad para colaborar con otros, contribuir con ideas y alcanzar metas comunes.	15%
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	Capacidad para enfocarse en alcanzar metas, superando obstáculos y cumpliendo compromisos.	15%
TOTAL		100%

3. EVALUACIÓN DE CANDIDATOS

CANDIDATOS	CRITERIOS / COMPETENCIAS					PUNTAJE TOTAL (0 - 100)	NIVEL DE DESEMPEÑO	RANKING
	LIDERAZGO (30%)	COMUNICACIÓN EFECTIVA (20%)	GESTIÓN DE RIESGOS (20%)	TRABAJO EN EQUIPO (15%)	ORIENTACIÓN A RESULTADOS (15%)			
Candidato 1	___ / 30	___ / 20	___ / 20	___ / 15	___ / 15	___ / 100		
Candidato 2	___ / 30	___ / 20	___ / 20	___ / 15	___ / 15	___ / 100		
Candidato 3	___ / 30	___ / 20	___ / 20	___ / 15	___ / 15	___ / 100		
Candidato 4	___ / 30	___ / 20	___ / 20	___ / 15	___ / 15	___ / 100		
Candidato 5	___ / 30	___ / 20	___ / 20	___ / 15	___ / 15	___ / 100		
PUNTAJE MÁXIMO	30	20	20	15	15	100		

4. INTERPRETACIÓN DEL NIVEL DE DESEMPEÑO

RANGO DE PUNTAJE	NIVEL DE DESEMPEÑO	DESCRIPCIÓN	COLOR
90 - 100	EXCELENTE	Cumple y supera ampliamente las competencias requeridas para el cargo.	
75 - 89	MUY BUENO	Cumple con las competencias requeridas para el cargo.	
60 - 74	ACEPTABLE	Cumple parcialmente las competencias requeridas; requiere desarrollo.	
0 - 59	NO ACEPTABLE	No cumple las competencias requeridas para el cargo.	

5. DECISIÓN FINAL

CANDIDATO SELECCIONADO: _____

JUSTIFICACIÓN: _____

DECISIÓN:
- ☐ RECOMENDADO PARA CONTRATACIÓN
- ☐ RECOMENDADO CON RESERVAS
- ☐ NO RECOMENDADO

Calidad Total en Salud — Comprometidos con las personas

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

FIGURA A9

Figura 23

Formato de verificación documental



NV SALUD
Calidad Total en Salud

FORMATO DE VERIFICACIÓN DOCUMENTAL
PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS
NV SALUD S.C.C.

CÓDIGO: _____
VERSIÓN: _____
FECHA DE EMISIÓN: _____
PÁGINA: _____

1. INFORMACIÓN GENERAL

CARGO AL QUE POSTULA: _____ FECHA DE VERIFICACIÓN: ____ / ____ / _____
CANDIDATO(A): _____ RESPONSABLE DE LA VERIFICACIÓN: _____
ÁREA / DEPARTAMENTO: _____ FASE DEL PROCESO: _____

2. VERIFICACIÓN DE DOCUMENTOS

N°	DOCUMENTO REQUERIDO	ENTREGADO		CUMPLE		OBSERVACIONES
		SÍ	NO	SÍ	NO	
1	Hoja de vida actualizada	☐	☐	☐	☐	
2	Cédula de identidad (copia)	☐	☐	☐	☐	
3	Certificado de votación vigente	☐	☐	☐	☐	
4	Título académico (copia)	☐	☐	☐	☐	
5	Certificados de estudios adicionales (diplomados, cursos, talleres, etc.)	☐	☐	☐	☐	
6	Certificados laborales / cartas de recomendación	☐	☐	☐	☐	
7	Experiencia relacionada con el cargo	☐	☐	☐	☐	
8	Licencias o certificaciones profesionales (si aplica)	☐	☐	☐	☐	
9	Antecedentes penales	☐	☐	☐	☐	
10	Referencias personales	☐	☐	☐	☐	
11	Exámenes médicos ocupacionales (aptitud)	☐	☐	☐	☐	
12	Otros documentos requeridos (especificar) _____	☐	☐	☐	☐	
	RESULTADO GENERAL	☐ DOCUMENTACIÓN COMPLETA		☐ DOCUMENTACIÓN INCOMPLETA		

3. OBSERVACIONES GENERALES

_____
_____
_____
_____

4. VERIFICACIÓN Y APROBACIÓN

VERIFICADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
NOMBRE: _____	NOMBRE: _____	NOMBRE: _____
CARGO: _____	CARGO: _____	CARGO: _____
FECHA: ____ / ____ / _____	FECHA: ____ / ____ / _____	FECHA: ____ / ____ / _____

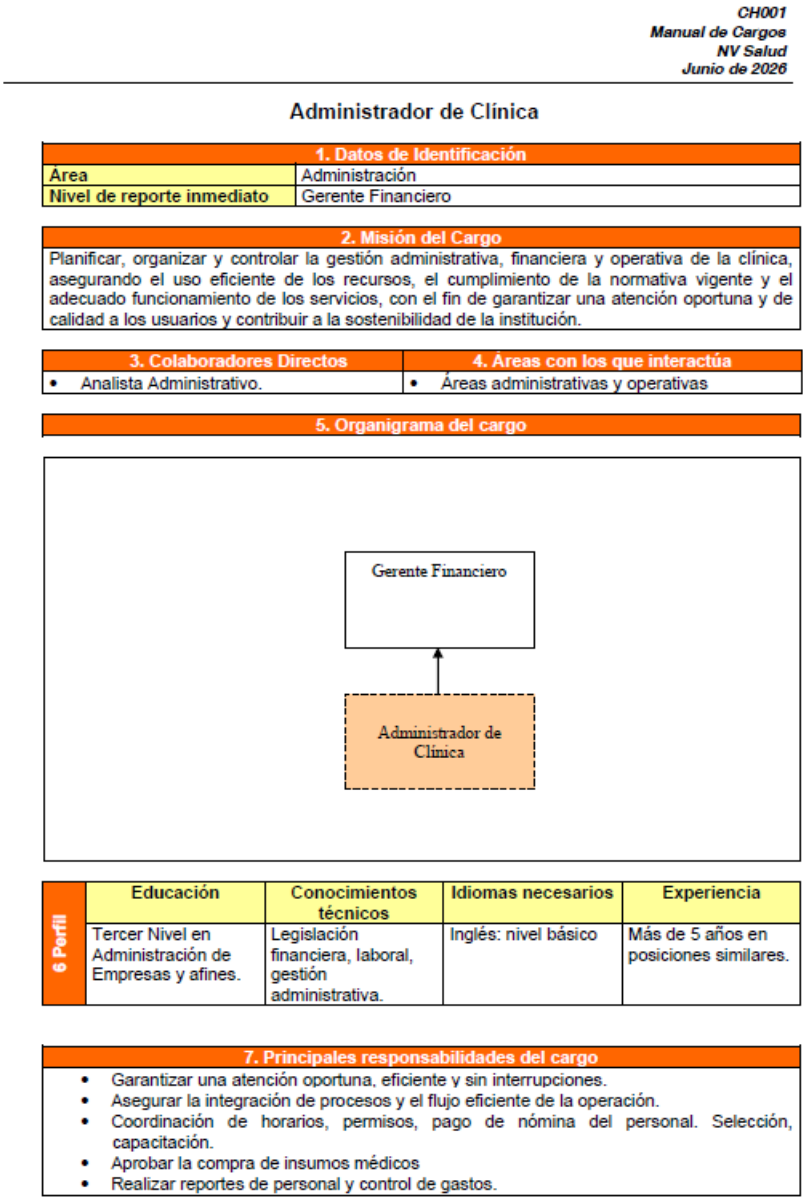
Calidad Total en Salud — Comprometidos con las personas

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

FIGURA A9

Figura 24

Perfil del cargo, Administrador de Clínica. Parte 1



CH001
Manual de Cargos
NV Salud
Junio de 2026

Administrador de Clínica

1. Datos de Identificación	
Área	Administración
Nivel de reporte inmediato	Gerente Financiero

2. Misión del Cargo

Planificar, organizar y controlar la gestión administrativa, financiera y operativa de la clínica, asegurando el uso eficiente de los recursos, el cumplimiento de la normativa vigente y el adecuado funcionamiento de los servicios, con el fin de garantizar una atención oportuna y de calidad a los usuarios y contribuir a la sostenibilidad de la institución.

3. Colaboradores Directos	4. Áreas con los que interactúa
• Analista Administrativo.	• Áreas administrativas y operativas

5. Organigrama del cargo

6 Perfil	Educación	Conocimientos técnicos	Idiomas necesarios	Experiencia
	Tercer Nivel en Administración de Empresas y afines.	Legislación financiera, laboral, gestión administrativa.	Inglés: nivel básico	Más de 5 años en posiciones similares.

7. Principales responsabilidades del cargo

- Garantizar una atención oportuna, eficiente y sin interrupciones.
- Asegurar la integración de procesos y el flujo eficiente de la operación.
- Coordinación de horarios, permisos, pago de nómina del personal. Selección, capacitación.
- Aprobar la compra de insumos médicos
- Realizar reportes de personal y control de gastos.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Figura 25

Perfil del cargo, Administrador de Clínica. Parte 2

8. Condiciones de trabajo
Desarrolla sus actividades en Quito, modalidad presencial. Las funciones del cargo requieren de desplazamientos y movilizaciones fuera del Centro Médico.

10. Competencias Fundamentales
1. Planificación
Habilidad para organizar actividades, recursos y tiempos de manera estructurada, garantizando el cumplimiento eficiente de objetivos y prioridades institucionales.
Comportamiento
Demuestra un dominio sólido de la competencia de planificación, actuando con autonomía, criterio técnico y orientación a resultados, aportando soluciones efectivas y generando mejoras sostenibles en los procesos organizacionales.
2. Liderazgo
Capacidad para influir positivamente en otras personas, guiando equipos hacia el cumplimiento de objetivos organizacionales mediante motivación y dirección efectiva.
Comportamiento
Aplica la competencia de liderazgo de manera consistente en el desarrollo de sus responsabilidades habituales, colaborando con el equipo de trabajo y respondiendo adecuadamente a las necesidades operativas y organizacionales.
3. Gestión del cambio
Capacidad para impulsar, adaptarse y liderar procesos de transformación organizacional de manera efectiva y sostenible.
Comportamiento
Aplica la competencia de gestión del cambio de manera consistente en el desarrollo de sus responsabilidades habituales, colaborando con el equipo de trabajo y respondiendo adecuadamente a las necesidades operativas y organizacionales.
4. Comunicación efectiva
Habilidad para transmitir ideas e información de forma clara, precisa y oportuna, favoreciendo la comprensión y coordinación organizacional.
Comportamiento
Aplica la competencia de comunicación efectiva de manera consistente en el desarrollo de sus responsabilidades habituales, colaborando con el equipo de trabajo y respondiendo adecuadamente a las necesidades operativas y organizacionales.
5. Resolución de problemas
Capacidad para identificar causas, analizar situaciones y proponer soluciones efectivas ante problemas organizacionales.
Comportamiento
Demuestra un dominio sólido de la competencia de resolución de problemas, actuando con autonomía, criterio técnico y orientación a resultados, aportando soluciones efectivas y generando mejoras sostenibles en los procesos organizacionales.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Figura 26

Perfil del cargo, Director Médico. Parte 1

CH001
Manual de Cargos
NV Salud
Junio de 2026

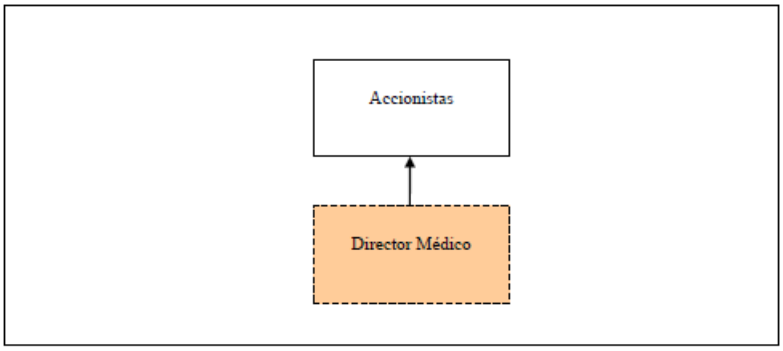
Director Médico

1. Datos de Identificación	
Área	Dirección General
Nivel de reporte inmediato	Gerente General

2. Misión del Cargo
Dirigir, planificar y supervisar la gestión integral de la clínica, garantizando la calidad, seguridad y eficiencia en la prestación de los servicios de salud, mediante la adecuada administración de recursos humanos, técnicos y financieros, con el fin de asegurar la satisfacción del paciente, el cumplimiento de la normativa vigente y la sostenibilidad institucional.

3. Colaboradores Directos	4. Áreas con los que interactúa
• Coordinar de enfermería, Laboratorista, Imagenólogo, Auxiliar de farmacia, Médico General y Médicos especialistas.	• Áreas administrativas y operativas

5. Organigrama del cargo



6 Perfil	Educación	Conocimientos técnicos	Idiomas necesarios	Experiencia
	Medicina + especialidad, Maestría en Gestión Hospitalaria.	Normativa, auditoría médica, Administración Hospitalaria..	Inglés: nivel básico	Más de 8 años en Gestión clínica

7. Principales responsabilidades del cargo
• Supervisar el funcionamiento clínico de los servicios médicos. • Liderar equipo médico. • Garantizar el cumplimiento de estándares de calidad. • Gestionar riesgos clínicos. • Supervisar auditorías. • Cumplir políticas, procedimientos y valores de NV Salud.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Figura 27

Perfil del cargo, Director Médico. Parte 2

• Apoyar en los procesos requeridos, las funciones demás inherentes al cargo dispuestas por su jefe inmediato o el área de Talento Humano para asegurar las necesidades del Centro de Salud.

8. Condiciones de trabajo
Desarrolla sus actividades en Quito, modalidad presencial. Las funciones del cargo no requieren de desplazamientos y movilizaciones fuera del Centro Médico.

10. Competencias Fundamentales
1. Orientación al paciente
Capacidad para comprender, atender y satisfacer las necesidades del paciente mediante un servicio humanizado, oportuno y enfocado en la calidad asistencial.
Comportamiento Demuestra un dominio sólido de la competencia de orientación al paciente, actuando con autonomía, criterio técnico y orientación a resultados, aportando soluciones efectivas y generando mejoras sostenibles en los procesos organizacionales.
2. Liderazgo
Capacidad para influir positivamente en otras personas, guiando equipos hacia el cumplimiento de objetivos organizacionales mediante motivación y dirección efectiva.
Comportamiento Demuestra un dominio sólido de la competencia de liderazgo, actuando con autonomía, criterio técnico y orientación a resultados, aportando soluciones efectivas y generando mejoras sostenibles en los procesos organizacionales.
3. Gestión del riesgo
Capacidad para identificar, evaluar y controlar riesgos operativos, clínicos o administrativos, minimizando impactos negativos para la organización.
Comportamiento Demuestra un dominio sólido de la competencia de gestión del riesgo, actuando con autonomía, criterio técnico y orientación a resultados, aportando soluciones efectivas y generando mejoras sostenibles en los procesos organizacionales.
4. Toma de decisiones
Capacidad para analizar información relevante y seleccionar oportunamente alternativas adecuadas que contribuyan al logro de resultados organizacionales.
Comportamiento Demuestra un dominio sólido de la competencia de toma de decisiones, actuando con autonomía, criterio técnico y orientación a resultados, aportando soluciones efectivas y generando mejoras sostenibles en los procesos organizacionales.
5. Ética profesional
Capacidad para actuar con integridad, honestidad y responsabilidad, respetando principios éticos y normativos dentro del ejercicio profesional.
Comportamiento Demuestra un dominio sólido de la competencia de ética profesional, actuando con autonomía, criterio técnico y orientación a resultados, aportando soluciones efectivas y generando mejoras sostenibles en los procesos organizacionales.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.