



Facultad de Ciencias de la Administración

Carrera de Administración de Empresas

**ELABORACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES
PARA EL CENTRO QUIRÚRGICO
METROPOLITANO L.O., Y PROPUESTA DE UN
PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL Y
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA
AUXILIARES DE ENFERMERÍA**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del grado
en Licenciada en Administración de Empresas**

Autores:

Damariz Alejandra Reyes Palacios; Augusta Catalina Sánchez
Tandazo.

Director:

María Isabel Arteaga Ortiz.

Cuenca – Ecuador

2022

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación sin duda alguna ha sido un camino difícil, pero lo he afrontado con toda la dedicación y entusiasmo. Por este motivo quiero dedicarlo a mis padres Froilán y Nube quienes me han forjado como una persona de bien, me han apoyado en cada una de mis metas y me motivan para ser mejor cada día sin duda alguna cada paso que doy es por ellos.

Así también a mi angelito adorado mi abuelo Francisco que, aunque no esté presente sé que me bendice en cada decisión, estoy segura que está muy orgulloso de mi culminación académica.

A la personita que me ha apoyado, amado durante esta etapa y jamás me ha dejado rendir mi novio Marcelo, es que sin su apoyo incondicional esto no sería posible, y finalmente a mis hermanos, tíos y abuelos que siempre han confiado en mí. Todo esto es por ustedes.

Damariz Reyes

Este trabajo está dedicado a toda mi familia por su acompañamiento y apoyo durante mi formación profesional. Especialmente a Alberto, mi primo, e Ignacio, mi tío, por siempre creer en mí y motivarme en todo momento.

Augusta Sánchez

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer primeramente a Dios por cada una de sus bendiciones y por permitirme culminar con éxito mi carrera universitaria. A mis padres, hermanos y a todos los miembros de mi familia por apoyarme incondicionalmente en cada paso que doy. A mi compañera de tesis y amiga incondicional Augusta que desde el inicio de la carrera me ha motivado y apoyado para culminar juntas con éxito, dedicación y orgullo el presente trabajo de titulación. Así también agradezco a la Universidad del Azuay por el apoyo que brinda a cada uno de los estudiantes para ejercer sus estudios de la mejor manera. Finalmente, y de manera muy especial a nuestra tutora de tesis María Isabel Arteaga Ortiz “Chavi” que nos guio con sus enseñanzas académicas y jamás nos dejó rendir siendo una gran directora de tesis, ayudándonos a culminar este trabajo de manera correcta. A todos de corazón, muchas gracias.

Damariz Reyes

Quiero empezar dando gracias a Dios por brindarme la fortaleza y sabiduría necesaria para alcanzar esta importante meta en mi vida, también quiero agradecer a mi querida amiga Damariz por haberme acompañado con su amistad y apoyo en todo este camino. Agradezco igualmente a la Universidad del Azuay por haberme abierto sus puertas y darme la oportunidad de formarme como profesional, y especialmente a María Isabel Arteaga por su entrega y dedicación durante todo este proceso, ya que, sin su ayuda esto no sería posible.

Augusta Sánchez

ÍNDICE

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Dedicatoria.....	i
Agradecimiento.....	ii
Índice de contenidos	iii
Índice de tablas	vi
Índice de figuras.....	vii
Resumen y Abstract	viii
Introducción	1
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO.....	2
1.1 Administración de personal.....	2
1.1.1 Definición	2
1.1.2 Objetivos de la Administración de Recursos Humanos.....	3
1.1.3 Funciones o subsistemas de la Administración de Recursos Humanos.....	3
1.2 Análisis y descripción de cargos	7
1.2.1 Definiciones	7
1.2.2 Razones para realizar un análisis de puestos	8
1.2.3 Información del análisis de puestos	9
1.2.4 Métodos de análisis de puestos	11
1.2.5 Realización de un análisis de puestos	12
1.2.6 Descripción del puesto.....	13
1.2.7 Especificación del puesto.....	14
1.3 Selección de personal	14
1.3.1 Definición	14
1.3.2 Objetivo de la selección de personal.....	15
1.3.3 Impacto de la selección de personal.....	16

1.3.4	Instrumentos de selección	16
1.3.5	Proceso de selección de personal	20
1.4	Evaluación de desempeño	23
1.4.1	Definición	23
1.4.2	Objetivo de la evaluación de desempeño.....	24
1.4.3	Proceso de evaluación de desempeño	24
1.4.4	Métodos de evaluación de desempeño.....	28
1.4.5	Responsabilidad por las evaluaciones.....	30
1.4.6	Problemas de la evaluación de desempeño	31
CAPÍTULO 2: MANUAL DE FUNCIONES		34
2.1	Herramienta del manual de funciones	34
1.	Identificación del cargo	34
2.	Misión del puesto.....	35
3.	Dimensión.....	35
4.	Organigrama del puesto.....	36
5.	Listado de actividades	37
6.	Actividades esenciales	38
7.	Educación formal requerida.....	39
8.	Capacitación adicional.....	39
9.	Conocimientos académicos	40
10.	Conocimientos informativos requeridos.....	41
11.	Experiencia laboral requerida.....	42
12.	Validación.....	43
2.2	Levantamiento de información.....	44
2.3	Construcción del Manual de Funciones	44
CAPÍTULO 3: PROPUESTA DE UN PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA AUXILIARES DE ENFERMERÍA.....		64

3.1	Metodología del proceso de selección de personal	64
3.2	Propuesta de selección de personal para el cargo de Auxiliar de Enfermería del Centro Quirúrgico Metropolitano.	65
1.	Entrevista Preliminar	65
1.1	Calificación de la entrevista preliminar	66
2.	Revisión de solicitudes de empleo y currículos.....	67
2.1	Calificación de solicitud de empleo y currículum vitae.....	70
3.	Pruebas de selección	71
3.1	Pruebas de aptitudes cognitivas y personalidad.....	71
3.2	Prueba de conocimientos	71
3.3	Pruebas de muestras de trabajo:.....	77
4.	Entrevista de empleo	83
4.1	Calificación de la entrevista de trabajo.....	89
5.	Investigación previa al empleo: verificación de referencias	91
5.1	Calificación de verificación de referencias.....	93
6.	Decisión de selección	94
7.	Examen físico	95
CAPÍTULO 4: PROPUESTA DE UNA HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA AUXILIARES DE ENFERMERÍA		96
4.1	Metodología	96
4.2	Herramienta de evaluación de desempeño y retroalimentación de resultados.....	98
4.2.1	Propuesta de entrevista de retroalimentación de resultados	100
CONCLUSIONES		102
RECOMENDACIONES.....		105
REFERENCIAS.....		106

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Datos recopilados en el análisis de puestos	10
Tabla 2 Métodos para el análisis de puestos	12
Tabla 3 Procesos de selección	20
Tabla 4 Identificación del cargo	34
Tabla 5 Dimensiones.....	36
Tabla 6 Listado de actividades.....	37
Tabla 7 Gradación de factores	38
Tabla 8 Actividades esenciales	38
Tabla 9 Educación formal requerida.....	39
Tabla 10 Capacitación adicional.....	40
Tabla 11 Conocimientos académicos.....	40
Tabla 12 Guía para identificar los conocimientos	41
Tabla 13 Conocimientos informativos requeridos.....	42
Tabla 14 Experiencia laboral requerida	43
Tabla 15 Validación de la información.....	43
Tabla 16 Actividades esenciales	97
Tabla 17 Indicadores de gestión para auxiliares de enfermería.....	97

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Subsistemas de talento humano según Chiavenato	4
Figura 2 Subsistemas de talento humano según Mondy	5
Figura 3 Instrumentos de selección de personal	17
Figura 4 Proceso de evaluación de desempeño.....	25
Figura 5 Misión del puesto	35
Figura 6 Organigrama del puesto.....	36
Figura 7 Proceso de selección de personal	65

Resumen:

El presente trabajo de titulación tuvo como finalidad proporcionar al Centro Quirúrgico Metropolitano L.O. un manual de funciones para cada uno de los cargos, y una propuesta de selección de personal y evaluación de desempeño para el cargo de auxiliares de enfermería. Se presentaron bases teóricas correspondientes a la administración de recursos humanos y la metodología que se utilizó para el desarrollo de las herramientas de selección de personal y evaluación de desempeño fue adaptada de Wayne Mondy 2010, estos instrumentos fueron ajustados a las necesidades y políticas de la organización, con el propósito de minimizar problemas como la rotación de personal en auxiliares de enfermería y contribuir a la mejora del rendimiento de cada uno de los colaboradores alcanzando una administración eficaz del capital humano. Resumen: Palabras clave: administración de recursos humanos, análisis de cargos, evaluación de desempeño, manual de funciones, selección de personal.

Palabras clave: administración de recursos humanos, análisis de cargos, evaluación de desempeño, manual de funciones, selección de personal.

Abstract:

The purpose of this degree work was to provide the Centro Quirúrgico Metropolitano L.O. with a manual of functions for each of the positions, and a proposal for personnel selection and performance evaluation for the position of nursing assistants. Theoretical bases corresponding to the administration of human resources were presented and the methodology that was used for the development of the personnel selection and performance evaluation tools was adapted from Wayne Mondy 2010, these instruments were adjusted to the needs and policies of the organization to minimize problems such as personnel turnover in nursing assistants and contribute to the improvement of the performance of each one of the employees achieving effective management of human capital.

Keywords: analysis of job positions, functions manual, human resources administration, performance evaluation, personnel selection.



Este certificado se encuentra en el repositorio digital de la Universidad del Azuay, para verificar su autenticidad escanee el código QR

Este certificado consta de: 1 página

INTRODUCCIÓN

Es imprescindible que las organizaciones establezcan procesos formales de talento humano para realizar una gestión adecuada del mismo, y de esta manera usarlo oportunamente para alcanzar cada uno de los objetivos empresariales a largo plazo. Dichos procesos deben partir desde la dotación del personal, e incluir el desarrollo, la evaluación de desempeño, la remuneración y las relaciones laborales. La ejecución de estos subsistemas de talento humano permitirá a las empresas disponer de colaboradores eficaces, idóneos y motivados que constituyan una ventaja competitiva al momento de enfrentar los retos del entorno actual.

Dada la importancia que tiene la administración de recursos de humanos para una organización, el presente trabajo de investigación desarrolla procesos esenciales de la gestión de talento humano para el Centro Quirúrgico Metropolitano L.O., partiendo de una revisión bibliográfica para la correcta elaboración de un manual de funciones aplicado a todos los cargos y la entrega de una propuesta de selección de personal y evaluación de desempeño para el cargo de auxiliares de enfermería.

Estos procesos y herramientas ayudarán a que el Centro Quirúrgico Metropolitano L.O, reconozca las funciones y especificaciones requeridas para cada cargo, siendo la base para el desarrollo de otros procesos subsecuentes. El contar con un proceso de selección de personal estructurado y sistemático, facilitará la integración de candidatos aptos y competentes a la organización, y el poseer una herramienta de evaluación de desempeño objetiva permitirá conocer el rendimiento del colaborador y resolver las deficiencias para que continúe desempeñándose de manera efectiva. La aplicación de los diferentes procesos, contribuye a alcanzar una administración eficaz de la fuerza laboral evitando de esta manera posibles problemas en el desempeño de sus funciones.

CAPÍTULO 1

MARCO TEÓRICO

El presente capítulo describe la administración de personal, sus definiciones, objetivos y funciones, abordados desde los autores Wayne Mondy e Idalberto Chiavenato, profundizando especialmente en los procesos de análisis y descripción de cargos, selección de personal y evaluación de desempeño. Este análisis se lleva a cabo debido a que estos procesos constituyen un elemento teórico importante, que permitirán tener una base sólida para sustentar las propuestas de selección de personal y evaluación de desempeño.

1.1 Administración de personal

1.1.1 Definición

La administración de recursos humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir aspectos administrativos en cuanto a los recursos humanos, como: el reclutamiento, la selección, capacitación, remuneraciones y evaluación de desempeño a las personas; que tienen por objeto proporcionar habilidades y competitividad a la organización (Chiavenato, 2009). Así mismo Mondy (2010) contribuye que la administración de los recursos humanos involucra coordinar la participación de la fuerza laboral para alcanzar las metas organizacionales.

La administración de personal se nutre de distintas ciencias como psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina laboral, informática, etcétera. Refiriéndose a aspectos tanto internos de la organización como externos o ambientales, afectando de esta manera a nivel individual y organizacional (Chiavenato, 2011).

Según Chiavenato (2009) la administración de personal es la encargada de formar talentos por medio de un conjunto de procesos, y cuidar el capital humano de las organizaciones, ya que es la base de su éxito. La administración de talento humano está presente en todas las funciones administrativas, debido a que los gerentes siempre ejecutan sus tareas con su grupo de trabajo intentando alcanzar metas y propósitos, en consecuencia, los administradores de todos los niveles deben administrar de manera eficaz su capital humano, logrando cumplir cada uno de los objetivos a través de los esfuerzos de otros (Mondy, 2010). La forma en la que se lleva a cabo la selección, el reclutamiento, la integración y orientación, el desarrollo, y la evaluación de personal, es decir, la calidad en la gestión de talento humano

en las organizaciones constituye un aspecto crucial en la competitividad organizacional (Chiavenato, 2011).

1.1.2 Objetivos de la Administración de Recursos Humanos

Chiavenato (2009) establece que la administración de talento humano cuenta con tres objetivos fundamentales:

1. Ayudar al cumplimiento de la misión y objetivos organizacionales: actualmente la administración de personal es uno de los principales componentes para alcanzar los objetivos y la misión de manera eficaz y eficiente.

2. Proveer competitividad a las organizaciones. La administración de recursos humanos es la encargada de crear, desarrollar, y asignar habilidades y competencias de la fuerza de trabajo, para que de esta manera las fortalezas del capital humano sean productivas para beneficio de los clientes y los asociados.

3. Brindar a la organización personas entrenadas y motivadas. La función principal de la administración de recursos humanos es construir y proteger el patrimonio más valioso de la empresa, es decir su personal, preparando y capacitando continuamente a cada uno de los miembros de la organización. Además, es necesario reconocer el esfuerzo mediante recompensas no solo monetarias, y de esta manera motivar a los empleados a mejorar sus resultados.

La administración de recursos humanos es fundamental dentro de las organizaciones, debido a que es la encargada de planear, organizar, dirigir y controlar todos los aspectos relacionados con el capital humano para de esta manera lograr los objetivos organizacionales y alcanzar el éxito. Los empleados constituyen un pilar esencial en las organizaciones por ello es necesario que todas lleven a cabo una correcta administración de personal, ya que contar con personas competentes, motivadas, y entrenadas influirá directamente en la competitividad organizacional.

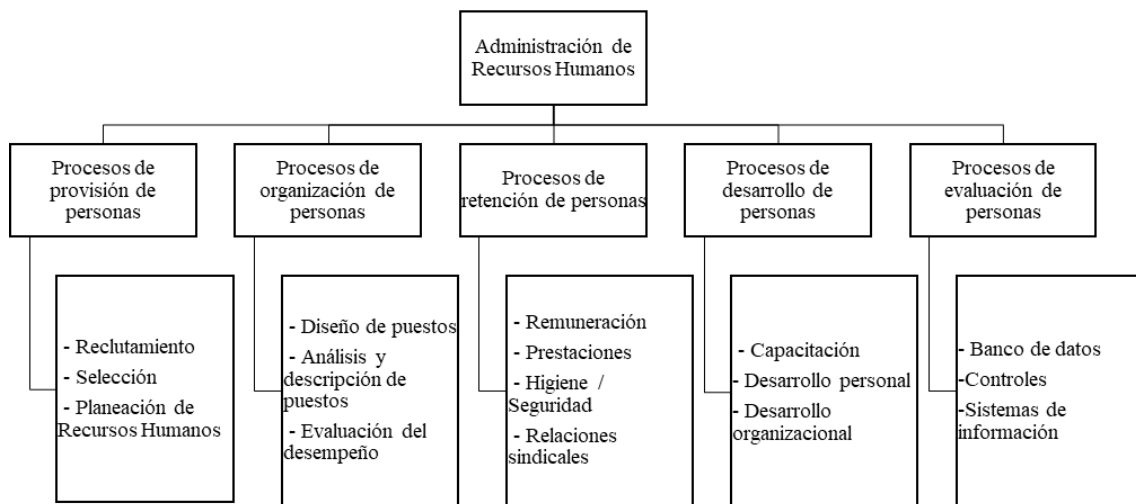
1.1.3 Funciones o subsistemas de la Administración de Recursos Humanos

La administración de recursos humanos cuenta con distintas funciones o subsistemas básicos para su gestión, varios autores le dan un enfoque diferente a cada proceso, sin embargo, estos cuentan con el mismo significado y tienen como objetivo común crear un correcto funcionamiento en la gestión de talento humano; por este motivo se han seleccionado dos autores con un enfoque similar, cuyas propuestas se presentan a continuación.

Según Chiavenato (2011) el área de talento humano cuenta con cinco procesos básicos en su gestión, que son: integrar, organizar, retener, desarrollar y evaluar a cada miembro de la organización; dichos procesos se encuentran íntimamente interrelacionados y son interdependientes formando así un proceso global y dinámico, por este motivo el generar cambios en uno de ellos influenciará en los demás, tal como se ve en la Figura 1.

Figura 1

Subsistemas de talento humano según Chiavenato



Nota. Esta figura presenta una breve explicación acerca de los subsistemas de talento humano.

Fuente: extraído de Chiavenato. 2011. p.103

- **Procesos para integrar personas:** Este proceso trata de incluir a nuevos miembros mediante el reclutamiento de los recursos humanos necesarios para la organización, también se toma en cuenta criterios de selección y estándares de calidad para la admisión en cuanto a aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial.
- **Políticas de organización de recursos humanos:** Proceso que permite diseñar el conjunto de requisitos básicos del personal necesarios para la ejecución de tareas y obligaciones que se llevarán a cabo, este subsistema abarca también criterios formales de evaluación de desempeño para cada miembro de la organización.
- **Retención de los recursos humanos:** Manera en la que la organización incentiva a su personal mediante criterios de remuneración directa e indirecta, clima organizacional adecuado, condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad en torno al desempeño de las tareas y obligaciones de cada puesto de la organización.

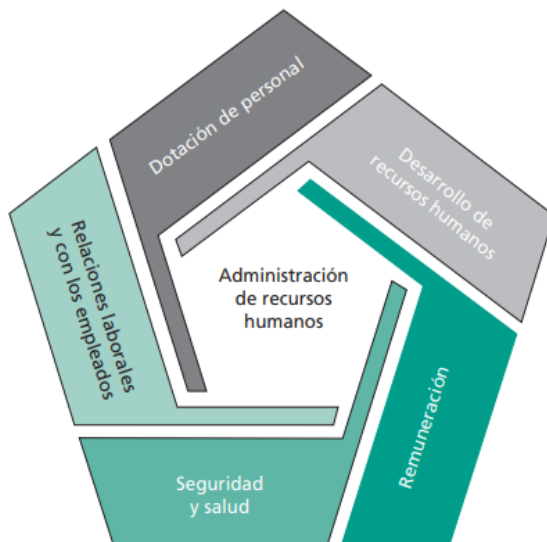
- **Política de desarrollo de recursos humanos:** La organización es la encargada de capacitar constantemente a su fuerza de trabajo para que puedan desempeñar sus labores de manera adecuada, así también debe crear y desarrollar condiciones capaces de garantizar la salud y excelencia organizacional mediante la buena conducta de cada uno de los empleados.

- **Políticas de evaluación de recursos humanos:** Seguimiento y control de actividades de la fuerza laboral mediante bases de datos y auditorías de personal.

La propuesta de Idalberto Chiavenato se puede contrastar y complementar con el enfoque de Mondy (2010), que plantea la existencia de cinco áreas funcionales asociadas con una administración eficaz del talento humano dentro de una organización, las mismas que son: dotación de personal, desarrollo de los recursos humanos, remuneración, seguridad y salud, y relaciones laborales y con los empleados; como se observa en la Figura 2.

Figura 2

Subsistemas de Talento Humano según Mondy



Nota. Se muestran los procesos pertenecientes a la Administración de Recursos Humanos.

Fuente: extraído de Mondy. 2010. p.5

- **Dotación de personal:** es el proceso que provee a una organización de personal idóneo en el momento adecuado para alcanzar objetivos empresariales. Este subsistema implica el análisis de puestos, la planeación de recursos humanos, el reclutamiento y la selección de personal.

- **Desarrollo de recursos humanos:** es una función fundamental de la administración de recursos humanos que va desde la capacitación y el desarrollo de personal, hasta la creación de planes de carrera y desarrollo organizacional; abarcando temas de administración y evaluación del desempeño. Estas acciones se desarrollan con el fin de brindar a los empleados conocimientos y habilidades necesarias para el desempeño de su trabajo, además dirige a la organización hacia un entorno con mayor competitividad al maximizar la productividad y satisfacción de los empleados y de toda la organización.
- **Remuneración:** su función principal consiste en recompensar de manera adecuada y equitativa a los empleados por su contribución. La remuneración incluye los diferentes tipos de recompensas que pueden ser:
 - Remuneración financiera directa: sueldo, salarios, comisiones y bonos
 - Remuneración financiera indirecta: beneficios, vacaciones, seguros médicos
 - Remuneración no financiera: satisfacción a partir del trabajo.
- **Seguridad y salud:** La seguridad consiste en la protección con la que cuenta el personal frente a lesiones causadas por accidentes laborales, mientras que, la salud hace referencia a garantizar que los empleados se encuentren sanos a nivel físico y emocional. Se debe considerar estos aspectos ya que los empleados que tengan buena salud y laboren en un ambiente seguro pueden llegar a ser más productivos y brindar mayores beneficios.
- **Relaciones con los empleados y relaciones laborales:** por ley las empresas deben reconocer y negociar con un sindicato si sus trabajadores así lo desean.

Una vez analizados los procesos de Administración de Recursos Humanos propuestos por los autores; es necesario para el desarrollo de la propuesta de esta investigación considerar con mayor énfasis los temas de: análisis y descripción de cargos, proceso de selección y evaluación de desempeño, estos procesos de gestión de talento humano se detallarán a continuación.

1.2 Análisis y descripción de cargos

1.2.1 Definiciones

Dentro del proceso de dotación de personal propuesto por el autor Wayne Mondy se encuentra el análisis y descripción de cargos que según su concepto es:

Un proceso sistemático para determinar las habilidades, las obligaciones y los conocimientos que se requieren para desempeñar los cargos dentro de una organización. Con un análisis de puestos, se identifican las tareas que se necesitan para desempeñar un trabajo o cargo. (2010, p. 92)

Este proceso presenta un resumen de los deberes y las responsabilidades de un trabajo, todas las habilidades y conocimientos requeridos, su relación con otros puestos y las condiciones laborales. El análisis de puestos se realiza con el fin de dar información acerca de las tareas físicas y mentales que debe realizar cada empleado, el tiempo y el lugar destinado para estas actividades, y los métodos y los procesos que los empleados llevarán a cabo. Para ello es fundamental definir y diferenciar entre los conceptos de puesto y posición. El puesto corresponde a un conjunto específico de tareas que deben llevarse a cabo para alcanzar los objetivos organizacionales, mientras que, una posición hace referencia a las tareas y responsabilidades de un cargo en específico para cada individuo dentro de la organización (Mondy, 2010).

También es importante definir y diferenciar entre descripción y especificación de un puesto, según Mondy (2010) la descripción del puesto es un documento que abarca información sobre qué tareas, deberes y responsabilidades son esenciales para un puesto; y la especificación debe describir las cualidades mínimas aceptables que debe tener una persona para ocupar un cargo.

Mondy (2010) destaca que al análisis de puestos debe realizarse en tres momentos específicos, los cuáles son:

1. Al inicio de las operaciones de la organización.
2. Al momento en el que se crean nuevos puestos.
3. Por cambios significativos en tecnologías, métodos, procesos y sistemas.

1.2.2 Razones para realizar un análisis de puestos

La descripción de puestos de trabajo es el eje central en la gestión de personas, ya que crea un mapa de puestos que da pasos a otros procesos como la estructuración del personal y la organización salarial, así también facilita la valoración de puestos, y la identificación del potencial (Marzo y Fajardo, 2012).

Según Farfán et al., (2020) el análisis de puestos debe ser actualizado periódicamente para que de esta manera la organización obtenga información que le permita realizar de manera adecuada los procesos subsecuentes como:

Dotación de personal: el encargado del reclutamiento debe conocer cuáles son las cualidades mínimas con las que debe cumplir un candidato a un puesto debido a que cada puesto requiere de conocimientos, destrezas y habilidades diferentes. El no contar con descripciones y especificaciones actualizadas puede provocar consecuencias negativas a largo plazo (Mondy, 2010).

Capacitación y desarrollo: si la información brindada por el análisis de puestos indica que se requiere de conocimientos, destrezas o habilidades en particular, y la persona en el cargo carece de estas cualidades necesarias, se requerirá de capacitación y desarrollo, este subsistema no solamente es necesario para que los empleados cumplan sus tareas establecidas en las descripciones de puestos actuales, sino también, permiten adquirir habilidades para el cumplimiento de responsabilidades más amplias en el futuro (Mondy, 2010).

Evaluación del desempeño: la evaluación de personal debe realizarse en términos estrictamente apegados a las tareas y actividades establecidas en la descripción de puestos, el momento en el que el administrador evalúa al empleado debe considerar realizarlo sólo sobre ciertos factores previamente determinados para de esta manera evitar malentendidos y acusaciones discriminatorias (Mondy, 2010).

Remuneración: el análisis de puestos permite conocer el valor relativo de un determinado puesto para la compañía antes de asignar un valor monetario. Cuanto más significativos sean los deberes y las responsabilidades, el puesto contará con mayor valor. El valor relativo de un puesto está relacionado con las especificaciones de cada cargo (Mondy, 2010).

Seguridad y salud: dentro de la descripción de puestos es fundamental considerar temas de seguridad y salud para que de esta manera los empleados eviten los riesgos y laboren de forma segura (Mondy, 2010).

Relaciones laborales y con los empleados: el mantenimiento de buenas relaciones laborales se puede dar al usar el análisis de puestos, como una herramienta que permita tomar decisiones de recursos humanos más objetivas como: transferencias, promociones o descensos de categoría.

Marzo y Fajardo (2012) determinan que las principales aportaciones y beneficios brindados por las descripciones de puestos son:

- Crea una sistematización de un puesto de trabajo ejercido por distintas personas.
- Facilita la integración de nuevos miembros a la organización.
- Permite la evaluación del desempeño y la adecuación correcta de las personas a un cargo.
- Contribuye con la definición de planes de carrera y detección de necesidades.

1.2.3 Información del análisis de puestos

Para llevar a cabo el análisis de puestos es necesario una gran cantidad de información, la misma que se resume en los datos presentados en la Tabla 1.

Tabla 1

Datos recopilados en el análisis de puestos

1.Actividades Laborales	
a.	Actividades y procesos del trabajo
b.	Registros de actividades
c.	Procedimientos Usados
d.	Responsabilidad personal

2. Actividades orientadas hacia el trabajador	
a.	Comportamientos Humanos, como acciones físicas comunicación el trabajo
b.	Movimientos elementales para el análisis de métodos
c.	Requisitos Personales del Puesto, como gasto de energía

3. Máquinas, herramientas, equipos y materiales usados	
---	--

4. Elementos tangibles e intangibles relacionados con el puesto	
a.	Conocimientos a emplear o aplicar
b.	Materiales procesados
c.	Productos Fabricados O Servicios Prestados

5. Desempeño del puesto	
a.	Análisis de errores
b.	Normas de trabajo
c.	Mediciones del trabajo, como tiempo empleado para realizar una tarea

6. Contexto del puesto	
a.	Programa De Trabajo
b.	Incentivos financieros y no financieros
c.	Condiciones Físicas Trabajo
d.	Contextos organizacionales y sociales

7. Requisitos personales para el puesto	
a.	Atributos individuales (personalidad, intereses)
b.	Educación y capacitación requeridas
c.	Experiencia Laboral

Nota. Esta tabla presenta información acerca de los datos necesarios que se deben recopilar en el análisis de puestos, la misma que puede variar.

Fuente: extraído de Mondy. 2010. p.95

Este proceso permite determinar las funciones esenciales del puesto. Se observa que las actividades laborales, orientadas al empleo y los tipos de máquinas, herramientas equipos y materiales que se usan en cada puesto son indispensables, ya que servirán para determinar las

habilidades necesarias. Además, se debe tomar en cuenta los elementos tangibles e intangibles relacionados con el trabajo, como los conocimientos necesarios, los materiales procesados, y los bienes fabricados o los servicios prestados. En algunos casos se identifican los estándares laborales y se mide la cantidad de tiempo requerida para una tarea. Con respecto al contexto del trabajo, es necesario contemplar el programa de trabajo, los incentivos financieros y no financieros, así como las condiciones físicas de trabajo. La última información recopilada corresponde a los requisitos personales, los mismos que incluyen la educación, la capacitación y la experiencia laboral, así también las habilidades subjetivas requeridas, como aspectos de la personalidad e intereses propios (Mondy, 2010).

1.2.4 Métodos de análisis de puestos

El análisis de puestos puede realizarse de diversas maneras, seleccionar un método específico dependerá de los recursos con los que se cuenten, los objetivos que desee alcanzar la organización (evaluación de puestos, aumentos de sueldo, desarrollo o algún otro) y del enfoque más factible para la organización. Los métodos más utilizados se presentan en la Tabla 2 (Mondy, 2010).

Tabla 2

Métodos para el análisis de puestos

Cuestionarios	<ul style="list-style-type: none">• Método rápido y económico• Se debe proporcionar cuestionarios estructurados para que los empleados identifiquen las tareas que realizan.• Una dificultad que se presenta comúnmente es la falta de habilidades verbales por parte de los empleados o la exageración del significado de tareas
Observación	<ul style="list-style-type: none">• El analista debe observar el trabajo de cada empleado y a su vez registrar las observaciones• Es de especialidad utilidad para puestos que requieren habilidades manuales• No revela mucho sobre los requisitos del puesto, ya que es insuficiente en cuanto a las habilidades mentales
Entrevistas	<ul style="list-style-type: none">• Se entrevista tanto al empleado como a su supervisor• El empleado es el primer entrevistado y describe cada una de sus actividades• El supervisor brinda información adicional y verifica si la información del empleado es exacta
Registro del Empleado	<ul style="list-style-type: none">• Cada empleado describe sus actividades diarias en una bitácora
Combinación de métodos	<ul style="list-style-type: none">• No se usa un método de análisis de puestos en forma exclusiva, es pertinente usar una combinación de métodos• Se debe usar una combinación de técnicas necesarias para obtener descripciones y especificaciones exactas de cada puesto

Nota. Esta tabla explica cada método utilizado para el análisis de puestos.

Fuente: adaptado de Mondy. 2010

1.2.5 Realización de un análisis de puestos

Mondy (2010) establece que la persona encargada de realizar un análisis de puestos está interesada principalmente en recopilar toda información relacionada con la ejecución de un trabajo. Este proceso como mínimo debe incluir al empleado y su supervisor inmediato. El número de analistas de puestos depende del tamaño de la organización, en las organizaciones pequeñas los supervisores de línea suelen ser los responsables del análisis de puestos y en algunos casos se puede recurrir a consultores externos.

Antes de realizar el análisis de puestos se debe realizar una revisión profunda del organigrama, familiarizarse con los puestos de trabajo y entablar una relación con cada uno de los colaboradores. Además, el supervisor debe presentar al analista con los empleados y explicar el propósito de este proceso. Al concluir el analista presenta un documento básico de gestión de talento humano que incluye la descripción y la especificación de los puestos (Mondy, 2010).

1.2.6 Descripción del puesto

La descripción del puesto hace referencia a un documento que describe las tareas, los deberes y las responsabilidades de un cargo; es fundamental que este documento sea relevante, exacto e incluya enunciados concisos de lo que debe realizar el empleado en el puesto, cómo lo hará y las condiciones en las cuales cumplirá con sus actividades (Mondy, 2010).

Los aspectos comúnmente incluidos en la descripción de un puesto son los siguientes:

- Principales tareas a realizar
- Tiempo dedicado a cada tarea
- Estándares de desempeño que deberán lograrse
- Condiciones de trabajo y riesgos posibles
- Número de empleados que realizarán el trabajo, y a quién se reportan
- Maquinaria y equipo a utilizar

Mondy (2010) establece que la descripción de puestos contiene las siguientes secciones:

Identificación del puesto de trabajo: “La identificación del puesto incluye el título del puesto, el departamento, la relación de autoridad y un número o código para el puesto de trabajo” (Mondy, 2010, p. 98).

Fecha del análisis de puestos: La fecha del análisis de puestos debe ser incluida en la descripción del puesto, para de esta manera identificar los cambios que harían a una descripción obsoleta y garantizar una revisión periódica del contenido del puesto.

Resumen del puesto: Proporciona un panorama general del puesto de trabajo y constituye un párrafo breve que describe el contenido del cargo.

Tareas a realizarse: El cuerpo de la descripción del puesto delimita las principales tareas que deben llevarse a cabo, por lo regular, es una oración que explica de manera adecuada la tarea e inicia con un verbo de acción (como recibe, realiza, establece o ensambla). Además, se debe describir las funciones esenciales en una sección aparte.

1.2.7 Especificación del puesto

La especificación del puesto es un documento en el que se especifican las cualidades mínimas aceptables con las que debe contar un individuo para desempeñar un trabajo en particular. Las especificaciones del puesto deben reflejar las cualidades mínimas, más no las cualidades ideales, debido a que fijar cualidades muy altas puede generar tres problemas (Mondy, 2010):

- Se puede eliminar accidentalmente a grupos minoritarios generando un riesgo de discriminación.
- Los candidatos ideales ganarían más que aquellos con habilidades mínimas, por ende, los costos por remuneración aumentan.
- Se presenta mayor dificultad a la hora de reclutar y seleccionar personal que cubran vacantes en las organizaciones, debido a que es más difícil encontrar candidatos ideales que candidatos con las cualidades mínimas.

Determinar las cualidades apropiadas para un puesto constituye una parte con mayor grado de dificultad dentro del análisis de puestos, ya que es necesario un estudio a fondo por parte del analista de puestos y una amplia comprensión de las habilidades necesarias para el cumplimiento de las actividades. Dentro de la especificación del puesto se incluyen aspectos relacionados con el trabajo como nivel educativo, experiencia, rasgos de personalidad y habilidades físicas (Mondy, 2010).

Una vez analizado los puestos se deberá redactar las descripciones y especificaciones, para luego ser revisadas en presencia del supervisor y el empleado, asegurando que la información sea exacta, clara y comprensible (Mondy, 2010).

1.3 Selección de personal

1.3.1 Definición

El proceso de selección de personal es parte del subsistema de dotación de personal y es posterior al reclutamiento; además, constituye una parte determinante en la consecución de talento humano idóneo para la organización (Martínez y Vargas, 2019).

Díaz (2016) define a la selección de personal como acciones planeadas que buscan descubrir y medir las particularidades personales de los candidatos a un puesto, para determinar quiénes son los más aptos para ejercer las diversas funciones requeridas por la organización. En este contexto, el aporte de Salgado y Moscoso (2008) complementa que “la selección de

personal es un proceso de toma de decisión sobre el ajuste de los candidatos a los puestos ofertados”. (p.16)

La selección de personal es uno de los principales problemas que habitualmente el departamento de recursos humanos debe enfrentar, pues es necesario lograr la selección de aquellas personas que puedan adaptarse de forma apropiada y con facilidad al puesto de trabajo (Blanco, 2007 como se citó en Farfán et al., 2020). Por este motivo es de gran importancia realizar con anterioridad un correcto análisis de puestos, debido a que la selección debe actuar como un filtro que permita a una organización integrar a las personas con las características deseadas para el puesto (Díaz, 2016).

Todo tipo de empresa debe contar con un proceso de selección definido para que de esta manera capten e integren a los mejores candidatos en su fuerza laboral, asegurando así, la eficacia y eficiencia de cada uno de sus procesos, y disminuyendo costos por rotación y ausentismo de los empleados. Un buen proceso de selección que se adecue al entorno de cada organización, garantiza que se cuente con un personal competente que sea capaz de cumplir con los requerimientos de los puestos de trabajo.

1.3.2 Objetivo de la selección de personal

Al ser la selección de personal uno de los procesos más importantes dentro de la gestión de talento humano, debe cumplir con un objetivo fundamental que, según Mancilla et al., (2019) consiste en dotar a una organización de personal con alto potencial para ocupar un determinado cargo dentro de las diferentes vacantes. Para el cumplimiento de esto, se establecen ciertos objetivos específicos entre los cuales se encuentra elegir a los candidatos más aptos que cumplan con los requisitos mínimos que el cargo o perfil exige, para de esta manera satisfacer las necesidades de las empresas (Naranjo, 2012) y encontrar un candidato que no solo se adecue a las características actuales requeridas sino también a las futuras previsibles de cargo laboral y de una empresa concreta o específica (Martínez y Vargas, 2019).

Un proceso de selección correctamente estructurado permitirá la incorporación de elementos de alto rendimiento, teniendo como consecuencia el éxito del equipo y de la organización en general (Lievens et al., 2020; Salgado y Moscoso, 2008).

Una vez analizados los objetivos del proceso de selección, se puede determinar que su propósito esencial es brindar el personal adecuado para cada puesto de trabajo, que cumpla con cada uno de los requisitos y contribuya al desarrollo de la organización.

1.3.3 Impacto de la selección de personal

Para Kasper (2011) la selección del personal es una tarea crítica en la administración de una institución, ya que su buen funcionamiento y sus resultados están relacionados directamente con poseer un personal adecuado en todos los puestos y además contar con un equipo de trabajo cuyos miembros se ayuden mutuamente a alcanzar las metas de la organización.

El éxito empresarial no depende solamente de la tecnología con la que una organización cuenta, sino principalmente del talento humano que posee, ya que este es el encargado de alcanzar los objetivos y metas planteadas. La tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, y ya que operan en un constante desarrollo y cambio, la única ventaja competitiva que puede diferenciarlas es la gestión de su talento humano y el correcto manejo de los procesos de selección (Naranjo, 2012; Adali, 2016). Sin embargo, el proceso de selección del personal también puede considerarse una inversión con un retorno rápido, siempre y cuando se conduzca de manera correcta. Los beneficios brindados en el ámbito social, material y financiero, son incalculables cuando se cuenta con una fuerza de trabajo que posee características adecuadas para el desempeño de sus funciones y cumplimiento de responsabilidades (Cuesta, 2010 como se citó en Martínez y Vargas, 2019). De acuerdo a Lievens et al., (2020) la capacidad de estimar adecuadamente la calidad de las futuras contrataciones, impacta no solo el nivel de desempeño individual y la rotación dentro de las organizaciones, sino que también afecta el desempeño de los equipos de trabajo o departamentos que conforman la organización.

Para que una organización tenga éxito, es fundamental que cuente con un talento humano digno y eficaz, esto permitirá que la producción y el servicio mejore su calidad satisfaciendo cada necesidad y expectativa. Es por ello que, la diferenciación con empresas similares, radica principalmente en las capacidades y habilidades que su talento humano posea. Se puede observar que la selección de personal no solo tiene un impacto en un área específica de trabajo, sino que en toda la empresa en general, afectando el desempeño, los costos y la ventaja competitiva de la organización.

1.3.4 Instrumentos de selección

Según Salgado y Moscoso (2008) para llevar a cabo un proceso de selección adecuado, es necesario conocer las características del puesto y verificar si los aspirantes cuentan con las capacidades cognitivas, conocimientos, aptitudes, destrezas, habilidades, experiencia o

cualquier otra característica necesaria para un correcto desempeño. Para llevar a cabo esta verificación de cualidades mínimas, es fundamental elegir de modo correcto las herramientas que van a ser empleadas, pues de ello dependerá el éxito del proceso de selección diseñado, consiguiendo que los mejores solicitantes cubran los puestos ofertados por la empresa (Alonso et al., 2015).

El proceso de selección cuenta con innumerables instrumentos a emplear, entre ellos se puede mencionar: hojas de solicitud, currículum, referencias, historiales profesionales, entrevistas, test de habilidades cognitivas, test de habilidades psicomotoras, cuestionarios de personalidad, test de muestras de trabajo, simulaciones, entre otras (Salgado y Moscoso, 2008). Estos instrumentos de selección se clasifican en seis categorías: la entrevista, las pruebas de conocimiento o capacidad, las pruebas psicométricas, las pruebas de personalidad, las técnicas de simulación y las referencias (Díaz, 2016) como se observa en la Figura 3.

Figura 3

Instrumentos de selección de personal según Salgado y Moscoso



Nota. Se presentan los diferentes tipos de instrumentos de selección de personal.

Fuente: adaptado de Salgado y Moscoso. 2008

El utilizar estos instrumentos de apoyo durante este proceso, ayuda a predecir el futuro comportamiento laboral de un candidato (Farfán et al., 2020). A continuación, se describen los seis instrumentos usados en la selección de personal:

Entrevista: de acuerdo a Alonso et al., (2015) y, Salgado y Moscoso (2008) la entrevista es el instrumento más utilizado a nivel mundial, numerosos estudios demuestran que aproximadamente todas las personas que han sido contratadas en un puesto de trabajo han enfrentado al menos una entrevista durante el proceso de selección de personal. Se caracteriza por poseer diferentes tipos en función de su contenido y estructura, determinando así su nivel de fiabilidad y validez.

Se han determinado diversas propuestas para aumentar la validez de las entrevistas y a la vez apreciar su utilidad económica, una categoría general corresponde a la entrevista conductual estructurada que mide conocimientos del puesto y experiencia laboral, haciendo énfasis en saber si el candidato es apto para desempeñar el puesto (Salgado y Moscoso, 2008), dicha entrevista se caracteriza por poseer los siguientes rasgos: las preguntas de la entrevista se desarrollan con base en un análisis de puestos trabajo y en la técnica de incidentes críticos, el análisis de puestos es de utilidad para identificar las principales dimensiones que se deben calificar en la entrevista, todos los candidatos deben responder las preguntas desarrolladas y el proceso se repetirá para cada uno de ellos; las respuestas de los candidatos serán evaluadas mediante anclajes conductuales o escalas de comportamientos para esto, se capacitará a los entrevistadores con dicha técnica (Salgado et al., 2007).

Pruebas de conocimientos o de capacidades: miden las capacidades y habilidades de los candidatos para ejecutar las tareas del cargo. Es decir, trata de cuantificar el grado de conocimientos profesionales y técnicos (Díaz, 2016). Los test de conocimiento del puesto cuentan con una validez predictiva, es decir, la que es útil para predecir criterios como el desempeño, el éxito en el entrenamiento del puesto o en test de conocimientos o capacidades (Salgado y Moscoso, 2008).

Pruebas de habilidad mental: son pruebas que se aplican a los candidatos para conocer su desarrollo mental, sus aptitudes y habilidades cognitivas, las mismas que pueden ser evaluadas bajo distintos test que interdependiente de su modalidad, miden el razonamiento inductivo, la fluidez verbal, la capacidad numérica, la atención, la percepción o memoria. El aplicar dichas pruebas de habilidad mental permite tomar decisiones acerca de la admisión, orientación profesional, y diagnóstico de personalidad; este método proporciona información

rápida y exacta sobre las habilidades, talentos, aptitudes y aspiraciones del solicitante (Naranjo, 2012; Salgado y Moscoso, 2008).

Las pruebas de personalidad: es un instrumento informativo en el que se considera la candidatura final y permite indagar en las distintas facetas de las personas, conociendo características superficiales de personalidad y carácter como intereses, desinterés, equilibrio emocional y frustraciones (López, 2010; Díaz 2016). En la actualidad uno de los instrumentos de mayor efectividad y validez, corresponde al Modelo de los Cinco Grandes Factores o Dimensiones de Personalidad que cuenta con factores como (Salgado y Moscoso, 2008):

1. **Estabilidad emocional:** mide el contraste del ajuste emocional de un individuo con el desajuste, neuroticismo o inestabilidad emocional, considerando características de tristeza, ansiedad, inseguridad, ira, inquietud o enfado frente al control emocional, buen humor, confianza en sí mismo o tranquilidad.

2. **Extroversión:** considera factores como asertividad, ambición, y optimismo, frente a rasgos opuestos que caracterizan la introversión.

3. **Apertura a la experiencia:** implica una imaginación activa, sensibilidad estética, sensibilidad, gusto por la variedad, curiosidad intelectual e independencia de juicio, sin embargo, algo que contrarresta esta apertura es el conservadurismo y convencionalismo en las visiones personales, el sentido práctico y un nivel bajo de imaginación.

4. **Amigabilidad:** abarca características propias de las personas amables, amistosas, dóciles, colaboradoras, adaptables, confiadas y tolerantes, en relación a personas adversarias, descorteses, groseras, competitivas, egoístas, desconfiadas, hostiles y rígidas.

5. **Conciencia:** comprende elementos de las personas eficientes, aptas para planificar, dirigir, ordenar, organizar y con sentido de responsabilidad, perseverancia y motivación para desempeñar adecuadamente su trabajo.

Las técnicas de simulación: reconstruyen en un escenario un determinado evento que se quiere estudiar, llevándolo lo más cercano a la realidad para evaluar habilidades y destrezas relacionadas con el trabajo de los aspirantes (Díaz, 2016; Alonso et al., 2015). Para Moscoso y Salgado (2008) este instrumento posee una alta validez, pero tiene una desventaja de costo y tiempo con respecto a los anteriores procesos.

Referencias: consiste en solicitar información relevante sobre un candidato a empleadores previos. Existen diversas variables relacionadas con este método como: qué tipo de puesto lo requieren, qué tamaño de empresa tiene mayor probabilidad de uso y qué información se busca en las referencias. Investigaciones recientes demuestran que las referencias son un instrumento con buena validez, la cual puede aumentar con un formato estructurado (Salgado y Moscoso, 2008; Alonso et al., 2015).

1.3.5 Proceso de selección de personal

El proceso de selección está compuesto de varias etapas consecutivas por las que debe atravesar un candidato antes de ser elegido para ocupar una vacante (Chiavenato, 2011). Para esto se presentan los enfoques según Mondy (2010) y Chiavenato (2011) quienes proponen diferentes procesos para la selección de personal, mismos que se desarrollan en la Tabla 3.

Tabla 3

Procesos de selección según Wayne Mondy e Idalberto Chiavenato

Mondy (2010)	Chiavenato (2011)
1. Entrevista preliminar	1. Solicitud de empleo
2. Revisión de solicitudes de empleo y currículos	2. Entrevista inicial
3. Pruebas de selección	3. Pruebas y exámenes de selección
4. Entrevistas de empleo	4. Entrevista final
5. Investigación previa al empleo: Verificación de antecedentes y referencias	5. Investigación de antecedentes
6. Decisión de selección	6. Examen médico
7. Examen físico	7. Aceptación

Nota. La presente tabla compara los procesos de selección propuestos por dos diferentes autores.

Fuente: adaptado de extraído de Mondy. 2010. Y Chiavenato. 2011

Se establece que mientras más herramientas de evaluación sobre la adaptación de un candidato al puesto sean utilizadas, mayor es la probabilidad de tomar una decisión correcta respecto al candidato seleccionado; durante este proceso un aspirante puede ser rechazado en cualquier etapa y solo los más aptos podrán alcanzar la etapa final (Mondy, 2010). Una vez analizado el proceso de selección de personal propuesto por los autores, a continuación, se explicará de manera detallada cada etapa correspondiente al proceso de selección de acuerdo a

Mondy (2010) porque de acuerdo al análisis de los autores se considera que es un proceso detallado y se ajusta al trabajo de investigación;

1. **Entrevista preliminar:** Es comúnmente el punto de partida del proceso de selección de personal y su principal función consiste en eliminar a los candidatos que no cuenten con los requisitos básicos para el puesto. El entrevistador es el encargado de descartar a aquellos aspirantes que no están relacionados con el puesto y en algunos casos dirigir a la persona interesada a otra vacante disponible en la organización.
2. **Revisión de solicitudes de empleo:** El siguiente paso para seleccionar un aspirante adecuado, consiste en hacer que el candidato llene una solicitud de empleo, donde se evalúa si existe una correspondencia clara entre los requisitos de la empresa y las cualidades del candidato. La información detallada en la solicitud, variará de acuerdo a la empresa y al cargo requerido. Una solicitud de empleo debe incluir nombre, dirección, número telefónico, formación académica y experiencia laboral, se recomienda que todas las secciones sean llenadas de manera obligatoria. Finalmente, al firmar la solicitud, el candidato acepta que toda la información ha sido entregada por él y que otorga el permiso para verificación de sus antecedentes y referencias.
3. **Pruebas de selección:** pruebas evalúan aptitudes, personalidad, habilidades y motivación de los aspirantes a un cargo, permitiendo elegir al candidato de acuerdo a su ajuste con el puesto y la cultura corporativa; se debe considerar que el realizar las pruebas por sí solas puede ser insuficiente por lo que es necesario utilizarlas en conjunto con otras herramientas para de esta manera obtener una evaluación satisfactoria. Las pruebas de selección deben ser estandarizadas, objetivas, confiables, estar diseñadas con base en normas sólidas y tener validez con respecto al puesto de trabajo. Estas pruebas se relacionan con las habilidades cognitivas, psicomotrices, el conocimiento del puesto, los intereses vocacionales y con la personalidad, y son aquellas mencionadas dentro de los instrumentos de selección.
4. **Entrevistas de trabajo:** Consiste en una conversación entre un entrevistador y un candidato, en la cual se intercambia información orientada hacia su experiencia profesional, formación, habilidades interpersonales, adaptación organizacional y aspiraciones personales. Esta entrevista es de suma importancia porque los aspirantes que llegan a esta etapa están aparentemente calificados para el puesto, sin embargo, se

debe recabar información adicional que verifique si el candidato está dispuesto a trabajar y si será capaz de adaptarse a una organización en particular.

Una vez obtenida la información necesaria sobre el candidato, se deberá concluir con la entrevista y mencionar al candidato que pronto será notificado con la decisión tomada por la administración. Posterior a esto se determina si el candidato es adecuado, en caso de serlo el proceso continúa, sino deja de ser considerado.

5. **Verificación de los antecedentes y las referencias:** en esta etapa se procede a determinar la exactitud de la información presentada o la falta de información vital. Este tipo de investigación consiste en obtener datos a partir de varias fuentes como empleadores previos, socios de negocios, burós de crédito, instituciones gubernamentales y académicas. Para que esta etapa sea eficaz se debe verificar los siguientes elementos: empleos anteriores, formación académica, referencias personales, antecedentes penales, historia de remuneración, historial crediticio, número de registro de seguridad social.

En cuanto a las verificaciones de referencias, estas abarcan validaciones provenientes de personas relacionadas con el candidato a un puesto y que proporcionan información adicional en relación a la suministrada, por este motivo, constituyen una valiosa fuente de datos que complementan los antecedentes, sin embargo, un aspecto negativo de las referencias es que pueden proporcionar información errónea sobre el candidato.

6. **Decisión de selección y examen médico:** Este paso es uno de los más importantes para las organizaciones ya que se debe tomar la decisión de contratar o no al candidato para la vacante del puesto, es indispensable tomar en cuenta que la empresa debe contratar a la persona más capacitada de acuerdo a los criterios fijados por la organización, esta elección se realizará de entre los candidatos que hayan llegado a este punto después de evaluar las pruebas de selección, la información de las entrevistas, y la verificación de antecedentes y referencias.

7. **Examen médico:** este es un requisito fundamental que brinda información relevante sobre si el empleado es físicamente capaz de realizar las actividades correspondientes a su puesto de trabajo.

1.4 Evaluación de desempeño

1.4.1 Definición

La evaluación de desempeño es un proceso correspondiente al subsistema de desarrollo de recursos humanos y según Mondy (2010) se define como:

Un sistema formal de revisión y evaluación sobre la manera en que un individuo o un grupo ejecutan sus tareas en su lugar de trabajo. Esta evaluación es fundamental para el éxito de las organizaciones ya que refleja de manera directa el plan estratégico de las mismas. El foco de atención de la evaluación del desempeño en la mayoría de las empresas recae sobre el empleado individual. Un sistema eficaz de evaluación valora los logros e inicia planes para el desarrollo, las metas y los objetivos. (p.239)

Mediante la evaluación de desempeño las organizaciones pueden obtener información para decidir el ascenso de los colaboradores, remuneraciones o incentivos de reconocimiento por su trabajo eficaz. Para realizar la evaluación, se tiene que empezar por definir el puesto de trabajo, diseñar la evaluación del desempeño en función de dicho puesto, continuar con su respectiva retroalimentación y establecer un plan de incentivos para ayudar a resolver las deficiencias o para que los empleados continúen desempeñándose de manera sobresaliente (Alles, 2015).

La evaluación de desempeño determina el grado de rendimiento global del empleado, centrándose principalmente en que cada persona no puede ser competente en todas las tareas y no posee el mismo interés sobre ellas, por tal motivo, es una alternativa de retroalimentación por parte de los gerentes y la motivación que se le proporcione a cada colaborador influirá en el óptimo desarrollo de sus competencias (Capuano, 2004; Ivancevich, 2005).

Se puede decir que implementar una evaluación de desempeño en las organizaciones permite medir la eficacia y eficiencia de las actividades que realizan cada uno de los miembros de la fuerza laboral, y de esta manera conocer el grado de cumplimiento de los objetivos empresariales. Este proceso permite plantear incentivos, planes de motivación y retroalimentación que ayudarán a la mejora continua de la organización.

1.4.2 Objetivo de la evaluación de desempeño

El propósito esencial de la evaluación de desempeño consiste en determinar el nivel de rendimiento de los colaboradores en las actividades que realizan día a día, analizando de esta manera, cuál es la contribución de cada puesto en la organización. El evaluar al personal va más allá de medir y criticar el rendimiento de un colaborador, este proceso debe estar orientado al futuro, ya que implica el establecimiento de medidas para que el personal alcance su máximo potencial (Guartán et al., 2019). Para esta finalidad, se establecen estrategias de solución de problemas que motiven a los trabajadores y ayuden en su desarrollo personal (Urdaneta y Urdaneta, 2013).

Es importante mencionar que la evaluación de desempeño, es un proceso de dirección imprescindible en la actividad administrativa de una organización, ya que permite crear con base en la identificación de problemas, una política adecuada a las necesidades empresariales. El contar con un sistema de evaluación del desempeño planeado, coordinado y desarrollado correctamente, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo para los empleados, los gerentes, las organizaciones y la comunidad (Montoya, 2009).

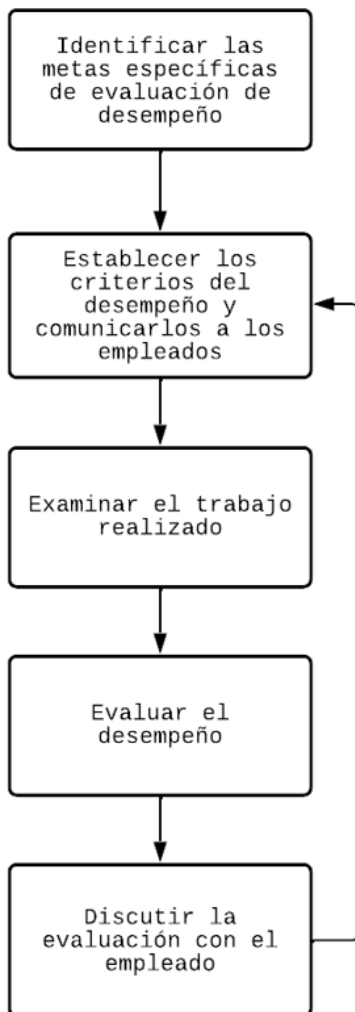
Las evaluaciones formales de desempeño permiten que los miembros de la fuerza laboral conozcan cómo se percibe su desempeño presente a través de un documento formal, esto será de utilidad en la identificación de empleados que deben ser promovidos y recompensados por méritos, así también, a través de este proceso se reconoce a aquellos trabajadores con necesidades de capacitación (Urdaneta y Urdaneta, 2013). La evaluación de desempeño constituye una oportunidad para que la gerencia refuerce el desempeño en áreas determinadas, y de esta manera se use eficazmente las capacidades del talento humano para el cumplimiento de objetivos y el crecimiento sostenido de la empresa.

1.4.3 Proceso de evaluación de desempeño

El proceso de evaluación de desempeño cuenta con cinco pasos y constituye un ciclo, como se ilustra en la Figura 4.

Figura 4

Proceso de evaluación de desempeño según Wayne Mondy



Nota. La siguiente figura muestra los pasos del proceso de evaluación de desempeño.

Fuente: Obtenido de Wayne Mondy. 2010. p.243.

A continuación, se detallan los pasos a seguir en el proceso de evaluación de desempeño de acuerdo a Mondy (2010):

1. El punto de partida para el proceso de evaluación de desempeño consiste en identificar metas específicas del desempeño de los miembros de la organización. Es necesario que la administración seleccione metas específicas que considere importantes y sean fáciles de alcanzar. Durante este proceso algunas empresas consideran importante el desarrollo de los empleados para mantener un buen nivel de productividad, por otra parte, existen

organizaciones que se enfocan más a decisiones administrativas como los ajustes salariales.

2. El siguiente paso corresponde al establecimiento de los criterios del desempeño y la comunicación de las expectativas a los interesados. Para ello es necesario establecer qué aspectos del desempeño de un individuo se evaluarán, entre los criterios más comunes se encuentran:

Rasgos de personalidad: algunas evaluaciones miden actitudes, apariencia e iniciativa, sin embargo, muchos de estos rasgos son considerados subjetivos y en algunos casos no tienen relación directa con el desempeño en el trabajo, causando así que las evaluaciones sean inexactas y generen problemas. Por otro lado, ciertas características están relacionadas con el desempeño en el trabajo y su uso resulta apropiado, entre ellos se consideran la adaptabilidad y el buen juicio.

Competencias: si el determinar el resultado de las tareas de un individuo presenta cierta dificultad, se pueden evaluar las competencias relacionadas con estas tareas. Las competencias abarcan conocimientos, habilidades, rasgos de personalidad y formas de comportamiento que pueden ser técnicos y estar relacionados con las habilidades interpersonales u orientados hacia los negocios, para una evaluación de desempeño se deben seleccionar las competencias que estén estrechamente asociadas con el éxito en el puesto de trabajo. Para determinar una gran acogida en el área de recursos humanos se debe establecer las competencias específicas en cinco áreas clave:

- Contribución estratégica: Capacidad de crear una conexión entre empresa y mercado y a su vez alinear las necesidades organizacionales con los comportamientos de su fuerza laboral.
- Conocimiento del negocio: Capacidad para convertir el conocimiento de negocios en acciones reales.
- Credibilidad personal: Capacidad para formar parte de un equipo ejecutivo al demostrar valores que pueden ser medibles.
- Suministro de RH: Capacidad de contar con subsistemas de talento humano que brinden un servicio eficaz y eficiente a los consumidores.

- Tecnología de recursos humanos: generar valor a los clientes mediante el uso de tecnología.

Logro de las metas: al ser considerados los fines más importantes que los medios dentro de una organización, el logro de las metas se convierte en un factor apropiado para evaluar. Los resultados establecidos deben conducir al éxito organizacional, estar bajo el control del individuo y tener relación directa con el puesto de trabajo. Para dar inicio a este proceso, el superior inmediato es el encargado de dar ejemplos específicos sobre cómo el empleado puede promover su desarrollo y alcanzar metas, las partes interesadas deben acordar las metas de evaluación, la asistencia y los recursos que el empleador debe proveer para el siguiente periodo. La retroalimentación es un elemento clave en este proceso ya que, ayudará al empleado a mejorar su comportamiento y así lograr resultados positivos para todas las partes interesadas.

Potencial de mejoramiento: este criterio implica una evaluación del potencial del empleado ya que, considera que las empresas deben poner énfasis en el futuro, incluyendo comportamientos y resultados imprescindibles para el desarrollo de sus colaboradores y, a través de esto, cumplir los objetivos organizacionales. Incluir dicho proceso en la evaluación de desempeño asegura mayor eficacia en la planeación y desarrollo de carrera de los colaboradores.

3. Posterior a esto los empleados deben ejecutar su trabajo y el supervisor es el encargado de examinar su nivel de desempeño.
4. Una vez examinado el desempeño, se procede a evaluar si se ha cumplido con las normas establecidas, para determinar las deficiencias y sus causas, y desarrollar un plan que permita corregir cada uno de los problemas.
5. Finalmente, se realiza la entrevista de retroalimentación de resultados y se fijan metas para el siguiente periodo de evaluación. Una entrevista eficaz debe permitir que el supervisor y el subordinado encuentren la solución de un problema, minimizando la posibilidad de sentimientos negativos al tener como meta mejorar el desempeño, y no hacer una crítica. El administrador no está solamente encargado de evaluar el trabajo de sus subordinados, sino también generar un compromiso de apoyo y procurar el desarrollo del empleado.

Para estructurar la entrevista de retroalimentación se debe considerar tres objetivos:

1. Discutir el desempeño del empleado.

2. Asistir al empleado el establecimiento metas y los planes de desarrollo personal para el siguiente periodo de evaluación.
3. Sugerir medios para logro de metas establecidas, incluyendo el apoyo del administrador y el de la empresa.

La entrevista debería concluir con planes específicos y de mutuo acuerdo para el desarrollo del empleado. Los administradores deben garantizar capacitaciones adicionales para aquellos empleados que las requieran, demostrando el apoyo total por parte de los supervisores, de esta manera, los empleados serán los encargados de mejorar su desempeño.

1.4.4 Métodos de evaluación de desempeño

Existen diversos métodos de evaluación, y su uso está relacionado con el objetivo organizacional que se quiere alcanzar. Si la evaluación se realiza con la finalidad de seleccionar personas para promociones, capacitaciones e incrementos de sueldo por méritos, un método recomendable corresponde a las escalas de calificación. De acuerdo a diferentes autores, los métodos de evaluación del desempeño se clasifican en:

La retroalimentación de 360 grados como método de evaluación

Una de las técnicas de evaluación más conocidas es la retroalimentación de 360 grados, que implica información de evaluación de todas las personas que se encuentran alrededor de un empleado, incluyendo a los gerentes, el empleado mismo, los supervisores, los subordinados, los compañeros de trabajo, los miembros del equipo y los clientes internos o externos. Esta técnica ofrece una medida más objetiva del desempeño de un colaborador ya que, evaluar al empleado con fuentes múltiples da como resultado un panorama más amplio y puede minimizar los sesgos resultantes de las perspectivas limitadas del comportamiento (Mondy, 2010).

Diversas organizaciones utilizan los resultados de los programas de 360 grados, no solamente para la aplicación, sino también para la planeación de la sucesión, la capacitación, el desarrollo profesional, y la administración del desempeño.

Mondy (2010) determina que el riesgo más grande que se puede presentar en la retroalimentación de 360 grados es la confidencialidad. La mayoría de las empresas subcontratan el proceso para hacer que los participantes se sientan seguros de que la

información que brindan y reciben sean anónimas, sin embargo, la información es muy sensible y podría tener repercusiones sobre las carreras profesionales.

Método de escalas gráficas: mide el desempeño usando una escala que enumera una serie de características y un rango de desempeño para cada una de ellas, por lo general este tipo de evaluación incluye de cinco a siete categorías que están definidas por adjetivos como sobresaliente, satisface las expectativas o necesita mejorar. Luego, para evaluar al empleado se obtiene la calificación que describe mejor el nivel de desempeño para una característica, y una vez cuantificadas las calificaciones, facilita la comparación del desempeño de los empleados (Dessler, 2009; Mondy, 2010).

El método de elección forzada: consiste en evaluar el desempeño personal por medio de una lista de frases que describen el tipo de desempeño de cada individuo. Cada bloque está compuesto por varias frases, y el evaluador debe escoger entre uno y dos que describan mejor el desempeño de la persona a evaluar. Este método se lleva a cabo en cuatro pasos: entrevista inicial de evaluación, entrevista de análisis complementario, planificación de metas y soluciones, y seguimiento de los resultados (Chiavenato, 2009).

Método de clasificación alterna: la clasificación consiste en una técnica de evaluación de desempeño, en la cual el evaluador coloca a todos los colaboradores pertenecientes a un mismo grupo en el orden de su desempeño general, clasificando al mejor empleado del grupo en el nivel más alto, y el empleado deficiente corresponderá al nivel más bajo. Este procedimiento debe continuar hasta que todos los empleados cuenten con una posición, sin embargo, se presenta una dificultad si todos los empleados tienen un nivel de desempeño similar (Mondy, 2010).

Método de comparación por pares: la comparación por pares es una variante del método de clasificación alterna, en este método el desempeño de cada empleado se compara con el de cualquier otro dentro de un grupo. Aquel empleado que reciba el mayor número de comparaciones favorables obtendrá la calificación más alta (Mondy, 2010).

Método de investigación de campo: el jefe es el encargado de realizar la evaluación del desempeño con asesoría de un especialista en el área, quien es el encargado de hablar con cada jefe de los diversos departamentos para conocer el desempeño de cada uno de los subordinados (Chiavenato, 2009).

El método de incidentes críticos: se lleva registros escritos acerca de acciones en extremo favorables y en extremo desfavorables de los trabajadores. Se usan estos registros

junto con otros datos para evaluar el desempeño del empleado, teniendo así, la evaluación mayores probabilidades de cubrir la totalidad del periodo a evaluar (Mondy, 2010).

1.4.5 Responsabilidad por las evaluaciones

El departamento de recursos humanos es responsable de la coordinación, diseño e implementación de los programas necesarios para la evaluación de desempeño, sin embargo, es fundamental que los supervisores de área desempeñen un papel fundamental a lo largo de todo el proceso (Mondy, 2010).

Respecto a los responsables de quien evaluará el desempeño de un trabajador, existen varias propuestas, que se explican a continuación:

Supervisor inmediato: en la mayoría de los casos es el encargado de evaluar el desempeño debido a que, se encuentra en una posición propicia para observar el desempeño de un empleado en su puesto de trabajo. Además, le corresponde la responsabilidad de administrar una unidad determinada y si alguien más evalúa a sus subordinados su autoridad se puede debilitar. Finalmente, es fundamental capacitar al subordinado, y al existir una estrecha relación entre evaluación y desarrollo, es pertinente que el superior inmediato sea el encargado de este proceso. Actualmente las organizaciones buscan alternativas que amplíen la perspectiva de evaluación más allá del supervisor inmediato.

Subordinados: ciertas empresas consideran la factibilidad de una evaluación por parte de los subordinados, debido a que están en una posición conveniente para constatar la eficacia administrativa de sus superiores. Una de las ventajas de este enfoque es que los supervisores se vuelven conscientes de las necesidades de su grupo de trabajo y realizan un trabajo administrativo eficiente, sin embargo, para que esto contribuya al éxito, es necesario garantizar el anonimato de los evaluadores.

Compañeros de trabajo y miembros del equipo: una de las razones principales para realizar esta evaluación es que los compañeros de trabajo tienen una relación cercana con el empleado evaluado y, por ende, conocen su desempeño normal y en equipo. Los motivos para las evaluaciones realizadas por los miembros del equipo deben considerar lo siguiente: la presión generada por los compañeros de trabajo es un instrumento de motivación poderoso, los miembros que tienen conocimiento sobre este tipo de evaluación muestran un incremento en su compromiso y productividad y, por último, se obtienen diversas opiniones y no un punto de vista de un solo individuo.

Autoevaluación: este tipo de evaluación se puede dar cuando los empleados reconocen sus objetivos y los criterios de desempeño, de esta manera califican adecuadamente su trabajo considerando lo que han hecho bien y tomando acciones para mejorar las falencias en sus tareas. Calificar el propio desempeño puede ser una fuente de motivación para los empleados ya que a través de esto se puede reconocer sus logros y contribuciones.

Evaluación de los clientes: la satisfacción del cliente es fundamental para el éxito empresarial, por este motivo algunas empresas consideran importante obtener retroalimentación por parte del cliente y así, demostrar su interés por el consumidor y contar con empleados responsables y motivados. Además, es necesario que la fuerza laboral planifique estratégicamente sus metas y tome en cuenta factores que estén totalmente bajo su control.

Capacitación a los evaluadores: La capacitación a los encargados de evaluar el desempeño debe ser un proceso continuo para asegurar la exactitud y la sistematicidad. La instrucción debe ser detallada y resaltar la importancia de la objetividad y la imparcialidad, abarcando el método de evaluación y la manera de realizar las entrevistas. Capacitar a los supervisores disminuye los errores de calificación, como el efecto de halo, la indulgencia y la tendencia central (Mondy, 2010; Dessler 2009).

1.4.6 Problemas de la evaluación de desempeño

Las evaluaciones del desempeño han recibido varias críticas debido a problemas que se pueden presentar y se explican a continuación:

Falta de objetividad

En ciertos métodos tradicionales de evaluación del desempeño puede presentarse cierta falta de objetividad. Las evaluaciones basadas principalmente en las características personales colocan al evaluador y a la organización en posiciones injustificables ante el empleado y los principios de igualdad (Mondy, 2010).

Incomodidad del evaluador

Los responsables de las evaluaciones de desempeño pueden llegar a considerar como frustrante a este proceso cuando el sistema de administración de desempeño no está diseñado correctamente, y, por ende, aplicar las evaluaciones puede resultar incómodo no solo para los empleados, sino también, para los supervisores (Mondy, 2010).

Error o efecto de halo

Este error sucede en una evaluación, cuando una característica positiva o negativa afecta proporcionalmente al resto de aspectos a evaluar, obteniendo así, un resultado más alto o más bajo de la que un empleado merece realmente (Mondy, 2010). El ser consciente de este problema permitirá evitarlo; la capacitación de los supervisores constituye un método eficaz para resolverlo (Dessler, 2009).

Indulgencia o Severidad

En determinadas ocasiones los administradores suelen ser muy generosos al elogiar a un subordinado o demasiado severos al criticarlo. La indulgencia hace referencia a otorgar altas evaluaciones a personas con un bajo desempeño, evitando así, controversias sobre una evaluación. Este problema ocurre generalmente cuando se usan criterios de desempeño subjetivos, y al momento de discutirlo con los empleados. La indulgencia genera la incapacidad para reconocer las deficiencias corregibles, por este motivo, será difícil que la organización desvincule a los empleados que tengan un desempeño poco satisfactorio y que, pese a ello, reciben continuamente evaluaciones positivas (Mondy, 2010).

Por el contrario, la severidad se refiere al hecho de criticar de manera inadecuada el trabajo de un colaborador. A pesar de ser menos frecuente algunos supervisores, realizan evaluaciones de manera rigurosa, motivados por una falta de comprensión de ciertos aspectos de evaluación. Las empresas presentan dificultades cuando tienen administradores tanto indulgentes como severos y no toman acciones correctivas (Mondy, 2010).

Sesgo

De acuerdo a Dessler (2009) existe gran cantidad de factores que pueden causar un sesgo en las evaluaciones, de esta manera se diferencian dos tipos de sesgo:

Sesgo personal: esta dificultad se presenta en el momento en que las diferencias individuales influyen en las calificaciones otorgadas por el administrador. Factores culturales, estereotipos, personalidad y hábitos pueden provocar que los empleados sean evaluados injustamente (Mondy,2010)

Sesgos del comportamiento reciente: este problema se genera debido al cambio de comportamiento de un empleado, que puede mejorar con frecuencia durante un corto periodo anterior al ser evaluado. Para evitar que esto afecte las calificaciones, es necesario considerar el desempeño de todo el período y no solo el comportamiento de un tiempo específico.

Tendencia central

Este problema se presenta en el momento en que un evaluador califica de manera errónea a un empleado, al solamente asignar puntajes cercanos al promedio. Diversos sistemas motivan a esta práctica evitando controversias o críticas, sin embargo, este error influye en la exactitud de las evaluaciones (Mondy,2010).

Manipulación de las evaluaciones

Al ser los administradores las personas que controlan el proceso de evaluación pueden manipular o alterar las calificaciones de las mismas, ya sea por agrado a un empleado o con el objetivo de desvincularlo de la organización (Mondy,2010).

CAPÍTULO 2

MANUAL DE FUNCIONES

El presente capítulo aborda la construcción del Manual de Funciones para el Centro Quirúrgico Metropolitano L.O., partiendo desde la determinación de la herramienta para el levantamiento de información y el detalle de cada uno de los pasos a seguir usando la metodología adaptada de Alfredo Paredes (2011), se entrevistó a un experto de cada cargo y se obtuvo la respectiva validación del manual por parte del cargo, construyendo de esta manera el manual de funciones para esta empresa. Es indispensable para las organizaciones contar con un documento que describa de manera adecuada y detallada los manuales de los cargos, además esta investigación sirve para sustentar los procesos de selección de personal y evaluación de desempeño que se desarrollan en capítulos posteriores.

2.1 Herramienta del manual de funciones

La herramienta usada para la construcción del manual de funciones fue un cuestionario adaptado de la metodología de Alfredo Paredes, considerando datos generales e información propia de los puestos. El cuestionario consta de 12 secciones las cuales se detallan a continuación:

1. Identificación del cargo

En este apartado el trabajador debe detallar el nombre del puesto en el que se encuentra, sus nombres completos, el nombre del puesto superior inmediato y los nombres de la persona a la que reporta cada una de sus tareas, además es necesario que identifique el departamento al que pertenece y se especifique la fecha en la que se elabora el cuestionario.

Tabla 4

Identificación del cargo

Nombre del Puesto:	
Nombre del Ocupante del puesto:	
Nombre del Puesto Superior Inmediato:	
Nombre del superior inmediato:	
Departamento al que pertenece:	
Fecha de elaboración	

Nota. La presente tabla muestra la información correspondiente a los datos de identificación de un cargo.

Fuente: Adaptado de Alfredo Paredes. 2011.

2. Misión del puesto

Este punto abarca la razón de la existencia de un cargo dentro de una organización, para ello el experto en el cargo se debe preguntar ¿Para qué existe el puesto? Dicho apartado debe ser llenado una vez concluida la determinación de las actividades esenciales, ya que las mismas deben ser consideradas para la construcción de la misión.

Figura 5

Misión del puesto

Para facilitar la definición de la misión del puesto, no es más que preguntar al dueño del puesto:
¿Para qué existe el puesto?

Nota. La presente figura muestra la información correspondiente a la misión de un puesto de trabajo.

Fuente: Adaptado de Alfredo Paredes. 2011.

3. Dimensión

En esta sección se detallan los aspectos económicos, materiales, y de jerarquía de un puesto de trabajo. Se parte con la denominación del cargo y esta debe coincidir con la identificación del cargo detallada anteriormente; adicionalmente se identifica el número de cargos subordinados, y en cuanto a la remuneración, se debe especificar si se cuenta con salario fijo o pago mediante factura, y finalmente se detalla cada material utilizado para ejecutar su trabajo.

Tabla 5

Dimensiones

Cargo:	
No. Subordinados:	
Dimensiones económicas:	
Dimensiones materiales:	

Nota. La presente tabla muestra la información correspondiente a las dimensiones de un puesto de trabajo.

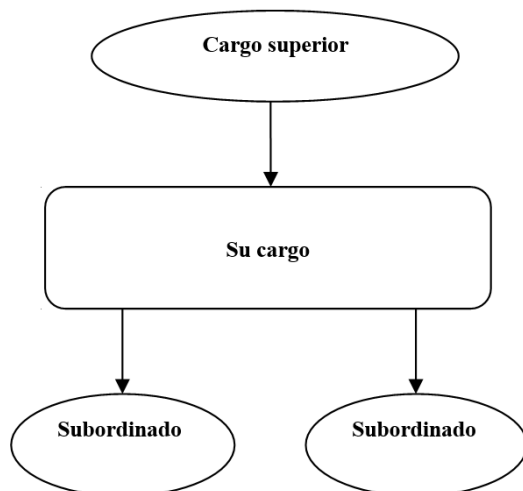
Fuente: Adaptado de Alfredo Paredes. 2011.

4. Organigrama del puesto

Una vez detallado el nombre del cargo superior inmediato y el número de subordinados en las secciones anteriores, se construye el organigrama del puesto.

Figura 6

Organigrama del puesto



Nota. La presente figura muestra el organigrama del puesto de la persona entrevistada.

Fuente: Adaptado de Alfredo Paredes. 2011.

5. Listado de actividades

En este apartado se redactan todas las actividades que ejecuta en el cargo. La redacción debe contener un solo verbo conjugado, se debe describir una sola actividad por numeración evitando juicios de valor y periodos de tiempo.

Una vez establecidas todas las actividades, se procede a fijar la frecuencia (F), la consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE) y la complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM). Estos valores se determinan en una escala del 1 al 5 de acuerdo a la Tabla 7 (Gradación de los factores).

Para determinar el puntaje total de cada actividad es necesario multiplicar la consecuencia de no aplicación por el grado de dificultad y sumar la frecuencia, aplicando la fórmula: $(CE*CM) + F$.

Tabla 6

Listado de actividades

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOTAL
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					

Nota. Esta tabla presenta la metodología para la determinación de las actividades de un puesto

Fuente: Adaptado de Alfredo Paredes. 2011.

Tabla 7*Gradación de los factores*

Grado	Frecuencia	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo/ conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Bajo complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (Bimensual, Trimestral, Semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados.	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

Nota. La presente tabla muestra la gradación de los factores en cuanto a las actividades realizadas por la persona entrevistada.

Fuente: Adaptado de Alfredo Paredes. 2011.

6. Actividades esenciales

De acuerdo al puntaje total asignado para cada actividad se determinan como actividades esenciales, aquellas que posean mayor valoración.

Tabla 8*Actividades esenciales*

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOTAL
1					
2					
3					
4					
5					

Nota. Esta tabla presenta las actividades que se han fijado como esenciales.

Fuente: Adaptado de Alfredo Paredes. 2011.

7. Educación formal requerida

Para esta sección el experto del cargo debe asumir un rol de reclutador e identificar cual sería la educación formal ideal para su puesto, en caso de requerir un posgrado o maestría se debe detallar el área y estar relacionado con su título de tercer nivel.

Dentro del área de conocimiento formal se detallan los conocimientos que la persona debió adquirir de acuerdo a su nivel y área de educación.

Tabla 9

Educación formal requerida

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Formación básica		
Bachiller		
Estudiante universitario		
Tecnólogo		
Título 3er nivel		
<u>Postgrado:</u>		
<u>Diplomado</u>		
<u>Maestría</u>		
<u>Doctorado</u>		

Nota. Esta tabla presenta la educación formal requerida para un puesto de trabajo.

Fuente: Adaptado de Alfredo Paredes. 2011.

8. Capacitación adicional

En cuanto a la capacitación adicional se deben establecer aquellos cursos, pasantías y seminarios con un rango de horas determinadas, que permitirán al ocupante de un cargo trabajar de manera eficiente; dentro de esta sección se deben considerar solo aquellos cursos que no estén incluidos en la formación académica.

Tabla 10*Capacitación adicional*

Capacitación	Número de horas

Nota. Esta tabla presenta las capacitaciones adicionales requeridas para un puesto de trabajo.

Fuente: Adaptado de Alfredo Paredes. 2011.

9. Conocimientos académicos

Con base en las actividades esenciales se determinan diferentes conocimientos o técnicas necesarias para la ejecución de las tareas, además es necesario fijar si dichos conocimientos o técnicas son requerimientos de selección o de capacitación. Para establecer estos parámetros, el experto deberá preguntarse si contrataría a una persona que no posea el conocimiento o la técnica, si la respuesta es negativa esto se considerará como un requerimiento de selección y capacitación.

Tabla 11*Conocimientos académicos*

Actividad Esencial	Conocimientos académicos/técnicas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación

Nota. Esta tabla presenta los conocimientos requeridos para cada actividad esencial, con su respectivo requerimiento de selección y capacitación.

Fuente: Adaptado de Alfredo Paredes. 2011.

10. Conocimientos informativos requeridos

Este apartado hace referencia a los conocimientos sobre clientes, leyes, mercado, proveedores, entorno externo e interno que deben tener los colaboradores de una organización, generalmente estos se adquieren en procesos de inducción, entrenamiento, manejo de información y ejecución de las actividades del puesto.

Estos conocimientos se obtienen de la Tabla 12 Guía para identificar conocimientos informativos; el experto debe ordenar dichos conocimientos en una escala del 1 al 10 según la importancia que poseen respecto a su cargo, también es necesario que se identifique si corresponden a un proceso de selección o capacitación.

Tabla 12

Guía para identificar conocimientos

Áreas de conocimientos informativos	Descripción	Orden de Prioridad	Especifique
1. Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.		
2. Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.		
3. Mercado / entorno.	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.		
4. Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.		
5. Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.		
6. Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.		
7. Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución.		
8. Proveedores / Contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.		
9. Otros Grupos	Conocimiento de personas/ grupos como socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.		
10. Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.		

Nota. Esta tabla presenta la guía para identificar los conocimientos informativos requeridos según el orden de importancia que le de cada encuestado.

Fuente: Adaptado de Alfredo Paredes. 2011.

Cuando se han ordenado los conocimientos informativos de acuerdo a su prioridad, es necesario establecer si constituyen un requerimiento de selección o de capacitación. Para establecer estos parámetros, el experto deberá preguntarse si contrataría a una persona que no posea el conocimiento o la técnica, si la respuesta es negativa esto se considerará como un requerimiento de selección y de capacitación.

Tabla 13

Conocimientos informativos requeridos.

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación

Nota. La presente tabla muestra los conocimientos informativos requeridos según el orden de importancia para cada cargo.

Fuente: Adaptado de Alfredo Paredes. 2011.

11. Experiencia laboral requerida

En cuanto a la experiencia laboral requerida se determina el tiempo de experiencia ideal que debe tener un candidato al puesto de trabajo, el experto debe marcar con una x el rango adecuado; se sugiere una experiencia de tres a seis meses para cargos operativos, de uno a tres años para cargos medios, y de tres a cinco años o más de cinco años para cargos altos. También es necesario establecer si la experiencia requerida es en instituciones similares o en puestos similares y finalmente el tiempo que le tomaría a un nuevo empleado adaptarse al cargo.

Tabla 14*Experiencia laboral requerida.*

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	-Tres meses _____ -Seis meses _____ -Un año _____ -Uno a tres años _____ -Tres a cinco años _____ -Más de cinco años _____
2.Experiencia en instituciones similares	
2. Experiencia en puestos similares	
3.Tiempo de adaptación al puesto	

Nota. La presente tabla muestra el tiempo de experiencia requerida y de adaptación a un puesto.

Fuente: Adaptado de Alfredo Paredes. 2011.

12. Validación

El último paso y de gran importancia corresponde a la validación, ya que este apartado autentifica y aprueba que la información detallada es verídica y se ajusta a la realidad de la organización, el documento debe ser validado por la gerencia, jefaturas y recursos humanos que conozca cada una de las actividades de sus empleados.

Tabla 15*Validación de la información.*

Fecha de elaboración	
Realizado por:	
Validado por:	

Nota. La presente tabla muestra la metodología para la validación de un manual de funciones de un cargo.

Fuente: Adaptado de Alfredo Paredes. 2011.

2.2 Levantamiento de información

Para elaborar el levantamiento de información se optó por entrevistar a una persona por cada cargo de los 17 que existen en la organización, lo primero que se elaboró fue un cronograma de acuerdo a los horarios de cada empleado y su disponibilidad de tiempo.

Se levantó la información con un cuestionario físico en donde los expertos de cada cargo debían responder a las 12 secciones, las mismas que fueron explicadas con anterioridad para evitar falencias, la entrevista tuvo una duración de 40 a 50 minutos

Una vez recolectada toda la información del personal entrevistado se procedió a la sistematización de los datos utilizando Microsoft Word y a la entrega del manual para su validación, por parte del gerente general.

2.3 Construcción del Manual de Funciones

A continuación, se presenta una muestra del Manual de Funciones para el Centro Quirúrgico Metropolitano L.O. Los cargos escogidos son: gerente general, directora médica y auxiliar de enfermería, el manual completo se encuentra en formato digital

MANUAL DE FUNCIONES CENTRO QUIRÚRGICO METROPOLITANO L.O.



I. Identificación del cargo

Nombre del Puesto:	Gerente general
Nombre del Ocupante del puesto:	Patricio Eugenio Martínez Cordero
Nombre del Puesto Superior Inmediato:	Presidente de la Junta Directiva
Nombre del superior inmediato:	Guillermo López
Departamento al que pertenece:	Gerencia
Fecha de elaboración:	24 de marzo de 2022

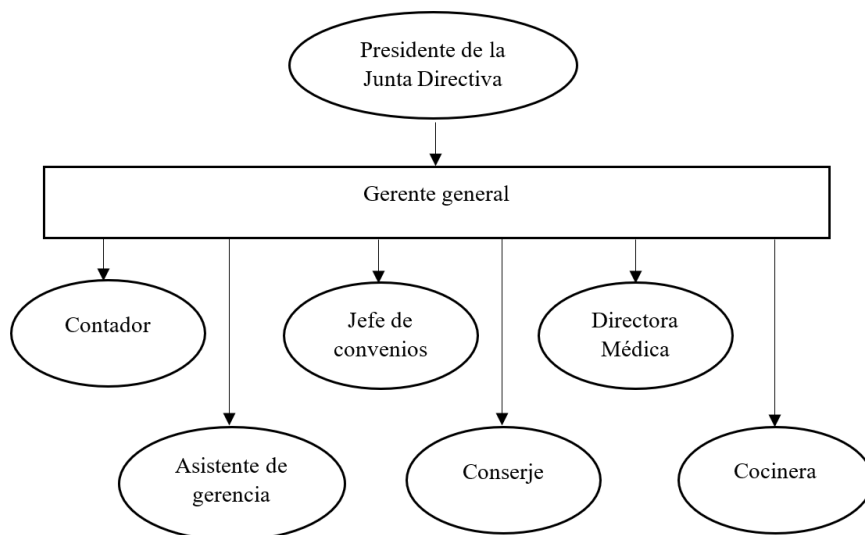
II. Misión del puesto

El puesto de Gerente General es el encargado de representar legalmente a la empresa y organizar, dirigir, coordinar y controlar los recursos, el capital humano y las actividades médicas, manteniendo una figura de líder que le permita lograr las metas organizacionales.

III. Dimensión

Cargo:	Gerente general
No. subordinados:	6
Dimensiones económicas:	Factura
Dimensiones materiales:	Teléfono Computadora Oficina Suministros de oficina Celular

IV. Organigrama del puesto



V. Listado de actividades e identificación de las actividades esenciales

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOTAL
1	Representa legalmente a la empresa.	5	5	5	30
2	Administra los recursos de la organización.	5	5	5	30
3	Controla los estados financieros.	2	5	4	22
4	Gestiona el capital humano de la organización.	5	5	5	30
5	Realiza informes generales para Junta Directiva y Directorio.	2	2	2	6
6	Gestiona operaciones del personal administrativo.	5	3	5	20
7	Contrata al personal.	1	1	5	6
8	Coordina actividades del personal con dirección médica.	5	5	4	25
9	Controla el abastecimiento de suministros médicos.	4	4	3	16
10	Reconoce oportunidades comerciales con médicos especialistas.	5	5	3	20
11	Desarrolla políticas para la organización.	2	3	3	11

12	Elabora el plan estratégico empresarial.	1	5	3	16
13	Gestiona operaciones administrativas con banca y seguros.	3	4	5	23
14	Desarrolla planes financieros.	2	3	4	14
15	Resuelve contratos comerciales con proveedores.	5	3	4	17
16	Actúa como líder de la organización.	5	5	5	30

VI.Actividades esenciales

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOTAL
1	Representa legalmente a la empresa.	5	5	5	30
2	Administra los recursos de la organización.	5	5	5	30
3	Gestiona el capital humano de la organización.	5	5	5	30
4	Actúa como líder de la organización.	5	5	5	30
5	Coordina actividades del personal operativo con dirección médica.	5	5	4	25

VII.Educación formal requerida

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Formación básica		
Bachiller		
Estudiante universitario		
Tecnólogo		
Título 3er nivel	Lic. Administración de empresas	Ventas, Finanzas, Talento Humano, Planeación estratégica.
Post Grado: Diplomado Maestría Doctorado	Maestría en gerencia de salud.	Logística Sanitaria, Normativa y legislación sanitaria, Gestión hospitalaria y clínica, Responsabilidad Sanitaria,

VIII.Capacitación adicional

Capacitación	Número de horas
Informática	25 – 50
Gestión de Recursos Humanos	40 – 70
Liderazgo	40 -60
Atención al cliente	30 – 50
Finanzas	30 - 50

IX. Conocimientos académicos

Actividad Esencial	Conocimientos académicos/técnicas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Representa legalmente a la empresa.	Reglamento interno Leyes Ordenanzas		x
Administra los recursos de la organización.	Administración Finanzas Talento Humano	x	
Gestiona el capital humano de la organización.	Talento Humano Liderazgo Derecho Laboral	x	x
Actúa como líder de la organización.	Talento Humano Liderazgo	x	
Coordina actividades del personal operativo con dirección médica.	Conocimientos básicos del área médica: personal operativo, servicios e insumos.		x



X. Conocimientos informativos requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
1. Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.	x	
2. Proveedores / Contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.		x
3. Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.	x	x
4. Mercado / entorno.	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.	x	
5. Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.		x
6. Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.		x
7. Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución.		x
8. Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.		x
9. Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.		x
10. Otros Grupos	Conocimiento de personas/grupos como socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.		x

XI.Experiencia laboral requerida

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	-Tres meses _____ -Seis meses _____ -Un año _____ -Uno a tres años _____ -Tres a cinco años _____ -Más de cinco años __x__
2.Experiencia en instituciones similares	
2. Experiencia en puestos similares	x
3.Tiempo de adaptación al puesto	3 meses

XII.Validación

Fecha de elaboración	28 de marzo de 2022
Realizado por: Sr. Patricio Martínez	
Validado por: Sr. Patricio Martínez	

MANUAL DE FUNCIONES CENTRO QUIRÚRGICO METROPOLITANO L.O.



I. Identificación del cargo

Nombre del Puesto:	Directora Médica
Nombre del Ocupante del puesto:	María Auxiliadora Santacruz Vélez
Nombre del Puesto Superior Inmediato:	Gerente general
Nombre del superior inmediato:	Patricio Martínez
Departamento al que pertenece:	Médico
Fecha de elaboración:	08 de abril del 2022

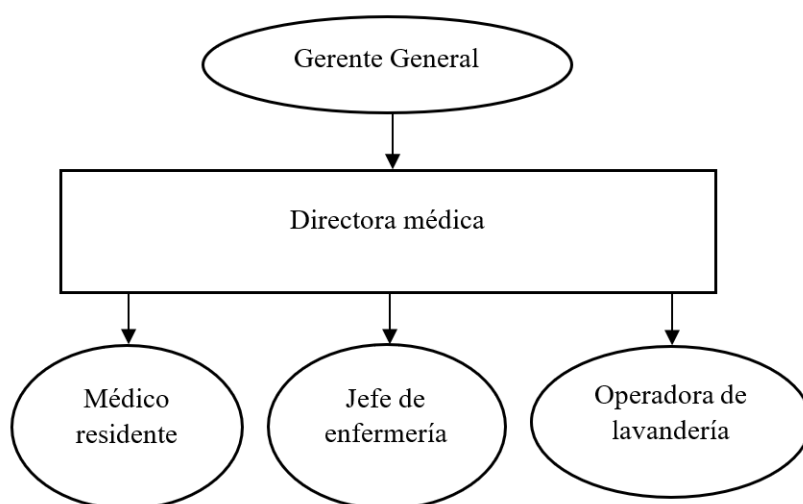
II. Misión del puesto

El puesto de director médico es el encargado de coordinar la atención de los servicios de salud brindados por el departamento médico y las actividades con la Red Pública Integral de Salud (RPIS), asegurando el cumplimiento de las normas emitidas por el Ministerio de Salud Pública.

III. Dimensión

Cargo:	Directora médica
No. subordinados:	3
Dimensiones económicas:	Factura
Dimensiones materiales:	Computadora Suministros de oficina Escritorio Teléfono

IV. Organigrama del puesto



V. Listado de actividades e identificación de las actividades esenciales

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOTAL
1	Coordina la calidad de atención a los servicios de salud de médicos y enfermeras.	5	5	5	30
2	Cumple con las normas vigentes emitidas por el ente rector, Ministerio de Salud Pública.	5	5	5	30
3	Administra adecuadamente insumos médicos para el Centro Quirúrgico.	5	5	5	30
4	Coordina actividades con la Red Pública Integral de Salud.	5	5	5	30
5	Elabora horarios de médicos y enfermeras.	2	5	3	17
6	Realiza el seguimiento del funcionamiento adecuado de equipos médicos.	5	5	5	30
7	Realiza la selección del talento humano en el área de salud.	1	5	4	21
8	Realiza informes de todas las cirugías realizadas.	2	5	2	12

VI. Actividades esenciales

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOTAL
1	Coordina la calidad de atención a los servicios de salud de médicos y enfermeras.	5	5	5	30
2	Cumple con las normas vigentes emitidas por el ente rector, Ministerio de Salud Pública.	5	5	5	30
3	Administra adecuadamente insumos médicos para el centro	5	5	5	30
4	Coordina actividades con la Red Pública Integral de Salud.	5	5	5	30
5	Realiza el seguimiento del funcionamiento adecuado de equipos médicos	5	5	5	30

VII.Educación formal requerida

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Formación básica		
Bachiller		
Estudiante universitario		
Tecnólogo		
Título 3er nivel	Médico	Cirugía, Dermatología, Cardiología, Medicina general, Medicina legal, Oftalmología, Nefrología, Medicina Interna, Ginecología.
Postgrado: Diplomado Maestría Doctorado	Gerencia en salud	Logística Sanitaria, Normativa y legislación sanitaria, Gestión hospitalaria y clínica, Responsabilidad Sanitaria,

VIII.Capacitación adicional

Capacitación	Número de horas
Normativas vigentes	30 - 50
Protocolos del Ministerio de Salud Pública	30 - 60
Relaciones humanas	25 - 40

IX.Conocimientos académicos

Actividad Esencial	Conocimientos académicos/técnicas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Coordinación en calidad de atención a los servicios de salud de médicos y enfermeras	Protocolos de salud (Lex artis)	x	
Cumple con las normas vigentes emitidas por el ente rector, Ministerio de Salud Pública.	Protocolos de salud (Lex artis)	x	
Administra adecuadamente insumos médicos para el centro	Protocolos emitidos por el ACESS y el ARCSA	x	
Coordina actividades con la Red Pública Integral de Salud	Manejo del sistema de la Red Pública Integral de Salud (RPIS) y Red Complementaria de Salud		x
Realiza el seguimiento del funcionamiento adecuado de equipos médicos	Conocimiento básico de los distintos equipos		x



X. Conocimientos informativos requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
1. Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	x	
2. Información institucional de nivel estratégico.	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.		x
3. Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.		x
4. Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.		x
5. Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.	x	
6. Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución.		x
7. Proveedores / Contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.		x
8. Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.		x
9. Mercado / entorno.	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.		x
10. Otros Grupos	Conocimiento de personas/grupos como socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.		x

XI.Experiencia laboral requerida

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	-Tres meses _____ -Seis meses _____ -Un año _____ -Uno a tres años ___x___ -Tres a cinco años _____ -Más de cinco años _____
2.Experiencia en instituciones similares	x
2. Experiencia en puestos similares	
3.Tiempo de adaptación al puesto	3 meses

XII.Validación

Fecha de elaboración	8 de abril del 2022
Realizado por: María Santacruz	
Validado por: Patricio Martínez	

MANUAL DE FUNCIONES CENTRO QUIRÚRGICO METROPOLITANO L.O.



I. Identificación del cargo

Nombre del Puesto:	Auxiliar de enfermería
Nombre del Ocupante del puesto:	Catalina Luna
Nombre del Puesto Superior Inmediato:	Jefe de enfermería
Nombre del superior inmediato:	Ligia Ochoa
Departamento al que pertenece:	Médico
Fecha de elaboración:	8 de abril del 2022

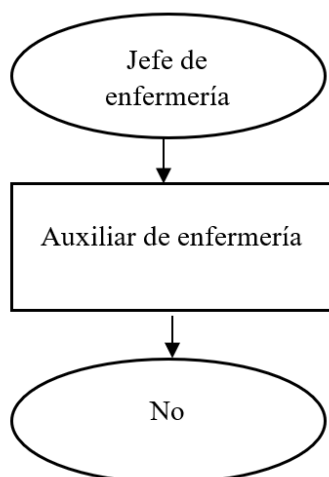
II. Misión del puesto

El puesto de auxiliar de enfermería existe para ayudar en el cuidado de pacientes en áreas de cirugía y hospitalización, a través del aseo, preparación de kits estériles, instrumentación, toma de signos vitales y asistencia en alimentación, facilitando así el trabajo de las enfermeras y el personal médico.

III. Dimensión

Cargo:	Auxiliar de enfermería
No. subordinados:	0
Dimensiones económicas:	Salario fijo
Dimensiones materiales:	Termómetro Tensiómetro Pesas Carpetas Pulsioxímetro Uniforme Esterilizador

IV. Organigrama del puesto



V. Listado de actividades e identificación de las actividades esenciales

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOTAL
1	Traslada la medicación desde la farmacia hasta la estación de enfermería.	5	4	2	13
2	Realiza el conjunto de procedimientos de aseo de pacientes postquirúrgicos.	5	4	3	17
3	Realiza el tendido de camas de las habitaciones de hospitalización.	5	4	1	9
4	Elabora paquetes de gasas, apósitos, ropa y kits estériles para quirófano.	5	4	3	17
5	Toma signos vitales, talla y peso del paciente al ingreso para hospitalización y consulta externa.	5	4	3	17
6	Limpieza de materiales contaminados.	5	4	1	9
7	Acompaña al personal de enfermería en la entrega de turno.	5	1	1	6
8	Asiste al personal de enfermería y a médicos en curaciones.	5	5	2	15
9	Asiste en la alimentación de pacientes que presentan dificultad para alimentarse.	4	5	2	14
10	Circula en la sala de operaciones.	5	3	2	11
11	Prepara el instrumental médico para procesos quirúrgicos.	4	3	2	10

VI. Actividades esenciales

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOTAL
1	Realiza el conjunto de procedimientos de aseo de pacientes postquirúrgicos.	5	4	3	17
2	Toma signos vitales, talla y peso del paciente al ingreso para hospitalización y consulta externa.	5	4	3	17
3	Elabora paquetes de gasas, apósitos, ropa y kits estériles para quirófano.	5	4	3	17
4	Asiste al personal de enfermería y a médicos en curaciones.	5	5	2	15
5	Asiste en la alimentación de pacientes que presentan dificultad para alimentarse.	4	5	2	14

VII. Educación formal requerida

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Formación básica		
Bachiller	Auxiliar de enfermería	Primeros auxilios, Cuidado materno infantil, Cuidado de pacientes, Enfermería aplicada.
Estudiante universitario		
Tecnólogo		
Título 3er nivel		
Post Grado:		
Diplomado		
Maestría		
Doctorado		

VIII. Capacitación adicional

Capacitación	Número de horas
Primeros auxilios	72 horas
Auxiliar de farmacia	48 horas

IX. Conocimientos académicos

Actividad Esencial	Conocimientos académicos/técnicas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Realiza el conjunto de procedimientos de aseo de pacientes postquirúrgicos.	Primeros auxilios Cuidado de pacientes Manejo historia clínica del paciente	x	
Toma signos vitales, talla y peso del paciente al ingreso para hospitalización y consulta externa.	Primeros auxilios	x	
Hace paquetes de gasas, apósitos, kits estériles para quirófano	Técnica de manejo de materiales estériles Primeros auxilios		x
Asiste al personal de enfermería y a médicos en curaciones.	Primeros auxilios	x	
Asiste en la alimentación de pacientes que presentan dificultad para alimentarse.	Manejo de fichas médicas. Primeros auxilios. Forma de alimentación a través de sondas	x	x

X. Conocimientos informativos requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
1. Naturaleza del área / departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.		x
2. Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	x	x
3. Mercado / entorno.	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.		x
4. Productos y servicios.	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.		x
5. Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.		x
6. Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución.		x
7. Mercado / entorno.	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.	x	
8. Proveedores / Contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.		x
9. Otros Grupos	Conocimiento de personas/ grupos como socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.		x
10. Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.		x

XI. Experiencia laboral requerida

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	-Tres meses _____ -Seis meses ___x___ -Un año _____ -Uno a tres años _____ -Tres a cinco años _____ -Más de cinco años _____
2.Experiencia en instituciones similares	x
2. Experiencia en puestos similares	
3.Tiempo de adaptación al puesto	3 meses

XII. Validación

Fecha de elaboración	8 de abril del 2022
Realizado por: Catalina Luna	
Validado por: Sr. Patricio Martínez	

CAPÍTULO 3

PROPUESTA DE UN PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA AUXILIARES DE ENFERMERÍA

En el siguiente capítulo se presenta la propuesta del proceso de selección para auxiliares de enfermería del Centro Quirúrgico Metropolitano L.O. de acuerdo a la metodología establecida por Wayne Mondy (2010). Es fundamental que la organización cuente con un proceso de selección estructurado que le permita elegir al candidato más idóneo para el cargo, para ello se ha construido herramientas de selección adaptadas a los requerimientos específicos del cargo y a la realidad de la empresa.

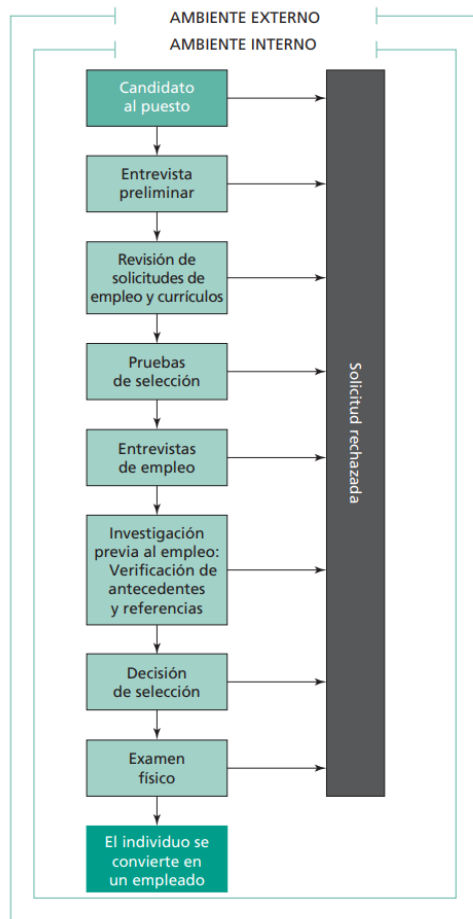
3.1 Metodología del proceso de selección de personal

Para la elaboración de la propuesta del proceso de selección de personal se ha optado por usar la metodología establecida por Wayne Mondy (2010), ya que, es un proceso que detalla con mayor profundidad cada uno de los pasos a seguir y se adapta de manera adecuada a la realidad de la empresa.

Para los siete pasos del proceso de selección se construyeron herramientas con su respectivo instrumento de calificación, los mismos que están adaptados al cargo de auxiliar de enfermería y a las políticas de la empresa, además, se determinó que la calificación total para este proceso será de 100 puntos.

Figura 7

Proceso de selección de personal según Mondy



Nota. Se presentan los pasos del proceso de selección de personal.

Fuente: Extraído de Mondy. 2010. p.161

3.2 Propuesta de selección de personal para el cargo de Auxiliar de Enfermería del Centro Quirúrgico Metropolitano.

1. Entrevista Preliminar

La entrevista preliminar corresponde al primer paso del proceso de selección y puede efectuarse de distintas maneras, ya sea presencial, mediante llamada telefónica o videollamada, el responsable de llevar a cabo esta entrevista es la persona elegida para realizar todo el proceso de selección de personal. A continuación, se presenta el formato de entrevista preliminar que contiene cuatro rubros importantes como son: datos personales, información académica, información laboral e información del cargo.

2. Revisión de solicitudes de empleo y currículos

El siguiente paso del proceso de selección corresponde a la revisión de solicitudes de empleo y currículum, ya que, son documentos que contienen información personal y laboral esencial. En los formatos elaborados se recogen los datos personales, información académica, conocimientos adicionales, información del empleo actual y anteriores, referencias personales e información general relacionada con la entidad.



SOLICITUD DE EMPLEO

Puesto		Fecha		N° de solicitud	
				xxx	
1. Datos personales					
Apellidos:		Nombres:			
Edad:		Domicilio:			
Fecha de nacimiento:	/ /	Correo electrónico:			
Teléfono / celular		N° de cédula:			
Nacionalidad:		N° Carnet de Conadis (si posee):			
2. Información académica					
Nivel de educación	Institución	Desde	Hasta	Título obtenido	
Básica					
Bachiller					
Certificación					
Estudiante Universitario					
Tecnólogo					
Tercer nivel					
Posgrado					
3. Conocimientos adicionales					
Idiomas extranjeros	1		2.		
	Certificado	Horas		Institución	
Capacitaciones y conocimientos adicionales	1				
	2.				
	3.				
4. Empleo actual					
¿Está usted desempleado?	Si		No		
Empresa					
Puesto					
Salario					
Nombre del jefe inmediato					
Puesto del jefe inmediato					
Tiempo de prestación de servicios					
¿Se puede pedir referencias?	Si		No - ¿Por qué?		
5. Empleos anteriores					
	1		2		3
Nombre de la empresa					
Puesto					
Salario					
Nombre del jefe inmediato					
Puesto del jefe inmediato					
Tiempo de prestación de servicios					
Motivo de la separación					
Se puede pedir referencias sobre su trabajo	SI No - ¿Por qué?		SI No - ¿Por qué?		SI No - ¿Por qué?
6. Referencias personales					
<i>No incluir parientes ni jefes anteriores</i>					
Nombre	Teléfono / celular	Dirección domiciliaria		Ocupación	Tiempo que esta persona le conoce a usted
7. Datos generales (marque con una x)					
Indique la fuente que le remitió a esta empresa	Anuncios		Internet		Recontratación
	Referencias de empleados		Iniciativa propia		Otros (especifique)
Tiene usted actualmente parientes que sean empleados del Centro Quirúrgico Metropolitano L.O.	Si		No		
	En caso afirmativo indique:				
	Nombre		Relación		Departamento
Estaría dispuesto a trabajar en turnos rotativos	Si		No		
Tiene problemas de traslado al trabajo	Si		No		
Fecha en la que podría presentarse a trabajar					

Hago constar que mis respuestas son verdaderas y autorizo la revisión de mis antecedentes

Nombre completo y firma del postulante

Comentarios del entrevistador

2.1 Calificación de solicitud de empleo y currículum vitae

La calificación de estos documentos representa 20 puntos del total del proceso de selección y para esto se consideran los siguientes parámetros: entrega a tiempo de información completa y concordancia entre los datos descritos en los dos documentos, tal como, se describe en el siguiente formato.

Cm		CALIFICACIÓN DE SOLICITUDES DE EMPLEO Y CURRÍCULUM				
Fecha:	Día	Mes	Año	Cargo al que se está aplicando: _____		
Datos personales						
Apellidos:	_____		Nombres:	_____	Edad:	_____
N° de cédula:	_____		Télefono:	_____	Residencia:	_____

Analizando la información obtenida de solicitudes de empleo y currículum , se otorgará el puntaje respectivo para los parámetros establecidos según la siguiente puntuación

Si	4
No	0

Parámetros	Puntuación
Entrega la información completa a tiempo	
Existe concordancia entre la información académica proporcionada en la solicitud de personal y el currículum	
Existe concordancia entre la información laboral proporcionada en la solicitud de personal y el currículum	
Existe concordancia entre los datos personales proporcionada en la solicitud de personal y el currículum	
Existe concordancia entre los conocimientos adicionales y certificados en la solicitud de personal y el currículum	
Total	/20

3. Pruebas de selección

Para este paso se ha determinado realizar tres tipos de pruebas dentro de la organización, las mismas que serán indispensables para conocer aspectos psicológicos, conocimientos y comportamientos de los candidatos. Las pruebas de selección contarán con una calificación de 20 puntos del total del proceso de selección. A continuación, se describen los tres tipos de pruebas:

3.1 Pruebas de aptitudes cognitivas y personalidad

Para estas pruebas se sugiere la elaboración de test psicológicos, que deben ser aplicados por psicólogos organizacionales; ya que el Centro Quirúrgico Metropolitano L.O. no cuenta con un psicólogo de planta se deberá contratar los servicios profesionales de este, quien tendrá la obligación de entregar toda la documentación pertinente.

Las pruebas tendrán un valor de cinco puntos dentro del proceso de selección. Entre los test con mayor impacto, más utilizados por organizaciones y que son recomendables para medir la aptitud y personalidad de un candidato se encuentran:

Test de Personalidad los Cinco Grandes (Big-Five Personality Test, BF5): es uno de los test con gran impacto ya que muestra la personalidad de un individuo con base en cinco factores apertura, conciencia, extraversión, amigabilidad y estabilidad emocional (Catino, 2016).

Test de Lüscher o test de los colores: fue elaborado con el objetivo de evaluar el grado de ansiedad, sus cualidades personales relacionadas con la estabilidad y los estilos de afrontamiento frente a distintas situaciones: necesidades, deseos, necesidades, objetivos que busca lograr, voluntad, sentimientos, trastornos, grado de estrés, etc. (Catino, 2016).

3.2 Prueba de conocimientos

Para evaluar los conocimientos de los candidatos se construyó una herramienta, que analiza los conocimientos de los postulantes. El siguiente cuestionario posee preguntas de acuerdo a las actividades esenciales del cargo y está adaptado de la prueba para auxiliares de enfermería del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (s.f.). La calificación de la prueba de conocimientos representa un total de cinco puntos en todo el proceso de selección y se realizará mediante una rúbrica en donde la respuesta correcta equivale a 0,5.



PRUEBA DE CONOCIMIENTOS

Fecha: Día / mes / año

Nombre del candidato: _____

Cargo al que postula: _____

No de cédula: _____

Teléfono: _____

La presente prueba tiene como finalidad evaluar los conocimientos que posee para el cargo que pretende desempeñar, las respuestas deberán ser contestadas en base a su conocimiento y experiencia.

- 1. ¿Qué instrumentos y materiales debería llevar usted en su bandeja para asistir en la curación de una herida no contaminada?**

- 2. Escriba los valores normales en un paciente**

Temperatura:

Presión arterial:

Pulso:

- 3. ¿Qué mide un pulsioxímetro?**

- 4. Si un paciente ha recibido un tratamiento de fractura de pelvis ¿Qué tipo de baño se le debería realizar? Describa el procedimiento.**

5. ¿Qué signos vitales se deben tomar al momento que el paciente ingresa a hospitalización?

Subraye la opción correcta

6. Los valores de la presión arterial de un paciente pueden variar por:

- a) Actividad física
- b) Excitabilidad, edad
- c) Anatomía y fisiología de los vasos sanguíneos
- d) Todas las anteriores

7. ¿Qué es la alimentación enteral por sonda?

8. ¿Qué entiende por esterilizar?

9. ¿Cuáles son los métodos de esterilización que usted conoce?

10. Describa el procedimiento de una ducha vaginal



CALIFICACIÓN DE PRUEBA DE CONOCIMIENTOS

Fecha: Día / mes / año

Nombre del candidato: _____

Cargo al que postula: _____

No de cédula: _____

Teléfono: _____

En base al desempeño de los candidatos se evaluará la prueba de conocimientos, según los siguientes criterios de calificación

Respuesta correcta	0,5
Respuesta incorrecta	0

RESPUESTAS CORRECTAS

1. ¿Qué instrumentos y materiales debería llevar usted en su bandeja para asistir en la curación de una herida no contaminada?

- Equipo de curación
- Paquete de gasa
- Suero fisiológico
- Agua oxigenada
- Esparadrapo
- Riñón quirúrgico

2. Escriba los valores normales en un paciente:

Temperatura: 37,5 °C a 38 °C

Presión arterial: 150 / 90

Pulso: 80 x'

3. ¿Qué mide un pulsioxímetro?

La saturación del oxígeno en la sangre

4. **El cuidado de Enfermería para un paciente en reposo absoluto es:**
- Cambios de posición cada 2 horas y PRN, baño en cama, fricción y masaje en espalda, glúteos y en prominencias óseas.
 - Masaje en piernas, ejercicios activos y cambios de posición.
 - Ejercicios activos, cambios de posición y masaje en glúteos.
 - Ejercicios activos y pasivos, aseo perineal TID.

5. **¿Qué signos vitales se deben tomar al momento que el paciente ingresa a hospitalización?**

- Temperatura
- Pulso
- Presión arterial
- Saturación de oxígeno

6. **Los valores de la presión arterial de un paciente pueden variar por:**

- Actividad física
- Excitabilidad, edad
- Anatomía y fisiología de los vasos sanguíneos
- Todas las anteriores

7. **¿Qué es la alimentación enteral por sonda?**

Es proporcionar una dieta equilibrada al paciente a través de la sonda naso intestinal

8. **¿Qué entiende por esterilizar?**

Comprende todos los procedimientos físicos, que se emplean para destruir gérmenes patógenos y no patógenos A través de esta, los materiales quirúrgicos y la piel del enfermo alcanzan un estado de desinfección que evita la contaminación operatoria.

9. **¿Cuáles son los métodos de esterilización que usted conoce?**

Métodos químicos: óxido de etileno, glutaraldehído, pastillas de formalina, gas - plasma de Peróxido de Hidrógeno.

Métodos físicos: calor húmedo, calor seco, estufas y filtración.

10. **Describa el procedimiento de una ducha vaginal**

- Pedir a la paciente que flexione las rodillas o ayudarle si no puede por sí misma.
- Separar las piernas de la paciente.
- Separar los labios vulvares con una mano y lavar con la otra, limpiando de adelante hacia atrás el periné (para evitar contaminar la uretra o la vagina
- Enjuagar y secar bien con la toalla

- e. Colocar a la paciente en decúbito lateral
- f. Limpiar el área rectal desde la vagina hasta el ano en un solo movimiento.
- g. Proceder de la misma manera para enjuagar y secar.

Conocimientos	Puntuación
1. Instrumentos y materiales para asistencia en curaciones	
2. Valores normales de signos vitales	
3. Función de un pulsioxímetro	
4. Cuidado adecuado para paciente en reposo absoluto que ingresa a hospitalización	
5. Signos vitales que se deben tomar al ingresar un paciente a hospitalización	
6. Causas de variaciones de los valores de presión arterial de un paciente	
7. Alimentación enteral por sonda	
8. Esterilización	
9. Métodos de esterilización	
10. Procedimiento de ducha vaginal	
Total	/5

3.3 Pruebas de muestras de trabajo:

Para el desarrollo de esta prueba se propone realizar un assessment center que evalúe los comportamientos de los candidatos al momento de realizar una actividad propia del cargo, este tipo de prueba tendrá un valor de 10 puntos del proceso de selección. El formato para la aplicación de un assessment center contiene un documento de instrucciones para su aplicación, un formato del caso para los candidatos y una herramienta de calificación.



INSTRUCCIONES ASSESSMENT CENTER

Actividad: Realización del conjunto de procedimientos en la toma de signos vitales

El presente ejercicio busca medir el comportamiento del candidato al momento de realizar la valoración física inicial.

Materiales:

- Hojas
- Esferos
- Tensiómetro
- Termómetro
- Pulsioxímetro
- Balanza
- Tallímetro

En base al desempeño del candidato en la ejecución de la prueba de simulación, se determinará la calificación respectiva de acuerdo al cumplimiento de cada uno de los procedimientos.

Duración: 30 minutos

Observador: persona encargada del proceso de selección.

PROCEDIMIENTOS A EVALUAR

Actividad 1: presentación ante el paciente y preparación de materiales

1. Presentar al paciente y/o familia.
2. Informar los procedimientos a realizar y pedir su colaboración.
3. Prepara el tensiómetro, el termómetro, el saturador de oxígeno, alcohol, y algodón; todos los materiales serán colocados en un charol metálico debidamente desinfectado

Actividad 2: recopilación de datos

1. Toma de datos generales: nombres y apellidos, sexo, fecha de nacimiento, edad, estado civil, situación laboral, persona de referencia, teléfono de la persona de referencia, personas con las que convive.
2. Toma de datos clínicos: alergias, hábitos tóxicos, medicación habitual.
3. Toma de antecedentes personales y familiares.

Actividad 3: Toma de peso

solicitar al paciente retirarse los zapatos y colocarse en la balanza, leer y registrar los datos.

Actividad 4: Toma de temperatura corporal

Verificar que el termómetro esté completamente desinfectado y seco, determinar que el tipo de termómetro a usar ideal es el axilar, colocar el termómetro de 3 a 5 minutos, leer y registrar el resultado, desinfectar el termómetro después del uso

Actividad 5: Toma de frecuencia cardiaca

Colocar la punta del dedo índice y presionar levemente la arteria radial hasta sentir el pulso, contar el pulso durante 60 segundos, registrar el valor.

Actividad 6: Toma de frecuencia respiratoria

Colocar la mano en el tórax y contar la cantidad de veces que el tórax se eleva, registrar el valor.

Actividad 7: Toma de presión arterial

Ubicar el brazo apoyado en la mesa en posición supina, fijar el brazalete alrededor del brazo con el borde inferior 2.5 cm por encima de la articulación del codo, evitando excesiva presión del brazo. Palpar la arteria radial y colocar el estetoscopio, tomar y registrar los resultados.

Actividad 8 Toma de oximetría

Realizar una prueba previa del funcionamiento en el candidato de auxiliar de enfermería, colocar el sensor para la medición en el dedo índice, colocar el fotodiodo emisor de luz (luz roja) hacia el lecho ungueal y el fotodiodo receptor (que no emite luz) hacia el pulpejo del dedo, leer los datos y registrar.



Fecha: Día / mes / año

Nombre del candidato: _____

Cargo al que postula: _____

No de cédula: _____

Teléfono: _____

Actividad: Realización del conjunto de procedimientos en la toma de signos vitales

El presente ejercicio busca medir el comportamiento del candidato al momento de realizar la valoración física inicial.

Presentación del caso

Paciente de 60 años con diagnóstico de cáncer de páncreas ingresa en el Centro Quirúrgico Metropolitano L.O. por presentar dolor y náuseas. El paciente presenta un estado oncológico avanzado con metástasis óseas. Debido al estado del paciente y las complicaciones en su estado de salud se suspenden los tratamientos curativos para comenzar con los cuidados paliativos. El paciente y la familia se muestran ansiosos y asustados ante la nueva situación de salud. El equipo de auxiliares de enfermería, mediante un plan de cuidados estandarizado, se encargará de hacer que la situación sea más fácil y tranquila tanto para el paciente como para la familia.

Usted deberá realizar la valoración inicial del paciente, realizar la presentación con el paciente, la recopilación de datos generales y clínicos, y toma de signos vitales.

Para este proceso tiene un tiempo máximo de 30 minutos y se le entregarán todos los materiales necesarios para llevar a cabo este procedimiento.

Realizado por:

Firma



CALIFICACIÓN DE ASSESMENT CENTER

Fecha: Día / Mes Año Cargo al que se está aplicando:

Datos personales

Apellidos: Nombres:

N° de cédula: Teléfono:

Duración:

Nombre del observador:

En base al desempeño del candidato en la ejecución de la prueba de simulación, se determinará la calificación respectiva para cada uno de las etapas según los siguientes parámetros de calificación:

Puntuación	Grado de cumplimiento
1,25	A
1	B
0,75	C
0,5	D

Actividades	Grado de cumplimiento	Descripción	Calificación	Observaciones
Presentación ante el paciente y preparación de materiales: El encargado debe presentarse al paciente y/o familia e informar los procedimientos a realizar y pedir su colaboración. Prepara el tensiómetro, el termómetro, el saturador de oxígeno, alcohol, y algodón; todos los materiales serán colocados en un charol metálico debidamente desinfectado.	A	Se presenta de manera adecuada con al paciente y familia e informa claramente los procedimientos a realizar, además pide su colaboración en cada uno de ellos y prepara todos los materiales necesarios para el procedimiento		
	B	Se presenta de manera adecuada con al paciente y/o familia e informa brevemente los procedimientos a realizar, además pide su colaboración de forma general y prepara todos los materiales		
	C	Se presenta de manera adecuada con al paciente y/o familia, sin embargo no informa los procedimientos a realizar, y pide su colaboración de forma general . Prepara parte de los materiales para el procedimiento		
	D	No se presenta de manera adecuada con el paciente y la familia, no informa los procedimientos a realizar, no pide la colaboración del paciente y no prepara ningún material		
Recopilación de datos: Tomar los datos generales del paciente: nombres y apellidos, sexo, fecha de nacimiento, edad, estado civil, situación laboral, persona de referencia, teléfono, personas con las que convive. Tomar datos clínicos: alergias, hábitos tóxicos, medicación habitual. Tomar antecedentes personales y familiares	A	El candidato toma los tres tipos de datos de manera completa cumpliendo todos los aspectos descritos		
	B	El candidato toma los tres tipos de datos, sin cumplir con todos los aspectos descritos		
	C	El candidato toma dos tipos de datos de manera completa o parcial		
	D	El candidato toma solo un tipo de datos de manera completa o parcial.		

Actividades	Grado de cumplimiento	Descripción	Calificación	Observaciones
Toma de peso: solicitar al paciente retirarse los zapatos y colocarse en la balanza, leer y registrar los datos.	A	El candidato cumple de manera satisfactoria con el proceso descrito		
	B	El candidato cumple de manera aceptable con el proceso descrito		
	C	El candidato cumple de manera insatisfactoria con el proceso descrito.		
	D	El candidato no cumple con el proceso descrito.		
Toma de temperatura: verificar que el termómetro esté completamente desinfectado y seco, determinar que el tipo de termómetro a usar ideal es el axilar, colocar el termómetro de 3 a 5 minutos, leer y registrar el resultado, desinfectar el termómetro después del uso.	A	El candidato cumple de manera satisfactoria con el proceso descrito		
	B	El candidato cumple de manera aceptable con el proceso descrito		
	C	El candidato cumple de manera insatisfactoria con el proceso descrito.		
	D	El candidato no cumple con el proceso descrito.		
Toma de frecuencia cardíaca: colocar la punta del dedo índice y presionar levemente la arteria radial hasta sentir el pulso, contar el pulso durante 60 segundos, registrar el valor.	A	El candidato cumple de manera satisfactoria con el proceso descrito		
	B	El candidato cumple de manera aceptable con el proceso descrito		
	C	El candidato cumple de manera insatisfactoria con el proceso descrito.		
	D	El candidato no cumple con el proceso descrito.		
Toma de frecuencia respiratoria: solicitar al paciente retirarse los zapatos y colocarse en la balanza, leer y registrar los datos.	A	El candidato cumple de manera satisfactoria con el proceso descrito		
	B	El candidato cumple de manera aceptable con el proceso descrito		
	C	El candidato cumple de manera insatisfactoria con el proceso descrito.		
	D	El candidato no cumple con el proceso descrito.		
Toma de presión arterial: ubicar el brazo apoyado en la mesa en posición supina, fijar el brazaletе alrededor del brazo con el borde inferior 2.5 cm por encima de la articulación del codo, evitando excesiva presión del brazo. Palpar la arteria radial y colocar el estetoscopio, tomar y registrar los resultados.	A	El candidato cumple de manera satisfactoria con el proceso descrito		
	B	El candidato cumple de manera aceptable con el proceso descrito		
	C	El candidato cumple de manera insatisfactoria con el proceso descrito.		
	D	El candidato no cumple con el proceso descrito.		
Toma de oximetría: realizar una prueba previa del funcionamiento en el candidato de auxiliar de enfermería, colocar el sensor para la medición en el dedo índice, colocar el fotodiodo emisor de luz (luz roja) hacia el lecho ungueal y el fotodiodo receptor (que no emite luz) hacia el pulpejo del dedo, leer los datos y registrar.	A	El candidato cumple de manera satisfactoria con el proceso descrito		
	B	El candidato cumple de manera aceptable con el proceso descrito		
	C	El candidato cumple de manera insatisfactoria con el proceso descrito.		
	D	El candidato no cumple con el proceso descrito.		
Total			/10	

4. Entrevista de empleo

Se propuso una entrevista estructurada que contiene 27 preguntas organizadas en cuatro etapas, en donde el encargado analizará y conocerá sobre la personalidad, la experiencia laboral, información relacionada con el empleo, las actividades y aspiraciones laborales de los candidatos. El modelo de entrevista que se propone aplicar en el Centro Quirúrgico L.O. se presenta en el siguiente formato.



ENTREVISTA DE EMPLEO

Fecha: Día / mes / año

Nombre del candidato: _____

Cargo al que postula: _____

No de cédula: _____

Duración: _____

Nombre del entrevistador: _____

Personalidad

1. ¿Cómo se describiría usted?

2. Describa cinco fortalezas de usted como persona

3. ¿Qué es lo que más le gusta de su personalidad? ¿Cómo esto podría influir en su trabajo?

4. Cuénteme de alguna experiencia en donde el trabajar en equipo produjo mejores resultados que el trabajar de manera autónoma

5. ¿Cuál sería su aporte a la empresa que otro candidato no nos podría dar?

Experiencia Laboral

6. Podría comentarme sobre su historial laboral

7. Cuénteme cómo era un día normal en su anterior trabajo

8. ¿Cuál fue el motivo por el que abandonó su anterior puesto de trabajo?

9. Cuéntame ¿cuántos periodos de desempleo ha tenido y cuál fue el motivo por el que fue desempleado?

**10. ¿Cuál era la actividad que le presentaba mayor dificultad en empleos anteriores?
¿Por qué?**

**11. Coménteme sobre una situación en su anterior empleo donde tuvo mayor presión por parte de un paciente o del equipo médico, ¿por qué se sintió presionado?
¿cómo afrontó está situación?**

12. ¿Cómo le ayudaría su experiencia previa en este trabajo?

Empleo y Actividades

13. ¿Qué le motivó a solicitar empleo en esta empresa?

14. Según su criterio ¿para qué cree que existe el cargo de auxiliar de enfermería?

15. ¿Considera que algunas tareas propias de su cargo pueden llegar a ser incómodas o desagradables, cuáles? ¿Por qué?

16. ¿Cuáles considera usted que son sus fortalezas y debilidades en relación al puesto de trabajo?

17. ¿Cómo manejaría a pacientes que se resisten a su ayuda e ignoren sus instrucciones?

18. ¿Cómo actuaría usted en el caso de tener que asear a un paciente de la tercera edad que actúa de manera agresiva?

19. ¿Cómo conseguiría obtener buenos resultados al trabajar con personas que no son de su agrado?

20. ¿Cuáles son los horarios en los que desempeña mejor su trabajo?

21. Cuénteme de alguna experiencia en donde en algún turno rotativo usted se sintió incómoda ¿Por qué?

Aspiraciones

22. ¿Cuáles son sus objetivos profesionales a mediano y largo plazo? ¿Cómo cree que podría lograrlos?

23. ¿Cuáles son los factores más importantes que busca en su próxima oferta profesional?

24. ¿Cuáles son sus aspiraciones de crecimiento profesional dentro de esta organización?

25. Cuénteme un motivo que le llevó a usted abandonar sus anteriores trabajos

26. Si algún conocido suyo quisiera aplicar al Centro Quirúrgico Metropolitano, que aspectos positivos y negativos emitiría usted

27. Describa tres razones por las que usted consideraría este trabajo como definitivo

4.1 Calificación de la entrevista de trabajo

Para calificar el desempeño de los candidatos durante la entrevista de trabajo se establece un parámetro de calificación para cada una de las cuatro etapas, esta calificación representará 20 puntos de todo el proceso de selección.

5. Investigación previa al empleo: verificación de referencias

Este paso permite comprobar los datos y referencias laborales aportadas previamente por el candidato mediante un documento que contiene siete preguntas para conocer parámetros de experiencia, desempeño del candidato, recomendaciones para ocupar el cargo, comportamiento y personalidad.



VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS

Fecha: Día / mes / año

Nombre del candidato: _____

Cargo al que postula: _____

No de cédula: _____

Nombre de la persona que realiza la entrevista: _____

Datos de la referencia

Nombre de la Institución: _____

Nombre de la persona de referencia: _____

Puesto de la persona: _____

Preguntas

1. ¿Qué relación tiene con el candidato?

2. ¿Cuánto tiempo el candidato estuvo empleado en su empresa?

3. ¿Cuál fue el motivo por el que dejó de trabajar en la empresa?

4. Recomendaría al candidato para el puesto ¿Por qué?

5. Según la experiencia con el candidato, con respecto a su carácter ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles?

6. De una breve descripción del candidato como trabajador

7. ¿Cuál fue el mayor logro del candidato mientras trabajaba con usted?

Muchas gracias por su colaboración

6. Decisión de selección

Finalizando el proceso de selección el encargado debe seleccionar al candidato más idóneo para el puesto, que cumpla con las características deseadas, con el perfil del cargo y obtenga la calificación total más alta, para ello es necesario considerar las calificaciones obtenidas en todos los pasos anteriores tal como se detalla en el formato de decisión de selección.



DECISIÓN DE SELECCIÓN

Fecha: Día Mes Año Cargo al que se está aplicando: _____

Datos personales

Apellidos: _____ Nombres: _____ Edad: _____
N° de cédula: _____ Teléfono: _____ Residencia: _____

Responsable del proceso de selección

Nombre: _____
Cargo: _____

Para tomar la decisión de selección del candidato más adecuado para el cargo es necesario otorgar una puntuación total de su desempeño en cada uno de los pasos del proceso y seleccionar al que más se acerque a la puntuación máxima posible.

Para el proceso de selección se ha asignado un total de 100 puntos, estableciendo una puntuación máxima posible de 20 para cada paso. En la siguiente tabla se presenta el resumen de las calificaciones que el candidato ha obtenido durante todo el proceso:

Proceso de selección		Calificación
Entrevista preliminar		
Revisión de solicitudes y curriculums		
Pruebas de selección	Test Psicológico	
	Prueba de conocimiento	
	Assessment Center	
Entrevista de empleo		
Verificación de referencias		
Total		/100

7. Examen físico

El examen físico debe ser realizado una vez tomada la decisión de selección, al candidato que ocupará el cargo. El médico encargado de los exámenes preocupacionales debe crear una ficha médica que incluya:

- Datos generales
- Enfermedades
- Enfermedades de familiares
- Trabajos anteriores
- Accidentes laborales anteriores
- Problemas físicos y generales

Luego de ello, debe realizar el examen físico general para conocer enfermedades y capacidades para realizar las actividades, así también debe solicitar exámenes de sangre, de imagenología y de radiología.

CAPÍTULO 4

PROPUESTA DE UNA HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA AUXILIARES DE ENFERMERÍA

En el siguiente capítulo se presenta la propuesta de una herramienta de evaluación de desempeño y retroalimentación de resultados para auxiliares de enfermería del Centro Quirúrgico Metropolitano L.O. de acuerdo a la metodología establecida por Wayne Mondy (2010). Es fundamental que la organización mida de manera formal el rendimiento de cada uno de sus empleados, para ello se han construido herramientas adaptadas a los requerimientos específicos del cargo y a la realidad de la empresa, que permitan evaluar de manera objetiva el desempeño de los colaboradores y proponer planes de mejora de resultados para permitir el desarrollo máximo del potencial de la fuerza laboral.

4.1 Metodología

Para la elaboración de la propuesta de la herramienta de evaluación de desempeño para el cargo de auxiliares de enfermería, se utilizó la metodología propuesta por Wayne Mondy (2010). Las metas de desempeño se definieron con base en la construcción de indicadores de desempeño, los mismos que fueron estipulados y validados por el superior inmediato que en este caso corresponde a la jefe de enfermería; por otro lado, en cuanto a los criterios de desempeño se escogió el logro de metas debido a su facilidad, ya que, la empresa no ha ejecutado evaluaciones de desempeño con anterioridad, y por este mismo motivo se establece utilizar el método de escalas gráficas. Así mismo, para tener expectativas del supervisor y del propio rendimiento se ha determinado que la responsabilidad por las evaluaciones la asuman el supervisor inmediato y el empleado.

A continuación, se detallan los indicadores de gestión para auxiliares de enfermería, conjuntamente con las actividades esenciales identificadas en el manual de funciones.

Tabla 16*Actividades esenciales*

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOTAL
1	Realiza el conjunto de procedimientos de aseo de pacientes postquirúrgicos.	5	4	3	17
2	Toma signos vitales, talla y peso del paciente al ingreso para hospitalización y consulta externa.	5	4	3	17
3	Elabora paquetes de gasas, apósitos, ropa y kits estériles para quirófano.	5	4	3	17
4	Asiste al personal de enfermería y a médicos en curaciones.	5	5	2	15
5	Asiste en la alimentación de pacientes que presentan dificultad para alimentarse.	4	5	2	14

Nota. La presente tabla muestra las actividades esenciales correspondientes al cargo de auxiliar de enfermería incluidas dentro del manual de funciones para el Centro Quirúrgico Metropolitano L.O.

Indicadores de desempeño**Departamento:** Médico**Nombre del cargo:** Auxiliar de enfermería**Experto:** Catalina Luna**Tabla 17***Indicadores de gestión para auxiliares de enfermería*

Actividades esenciales	Indicador de Gestión	Fórmula de Cálculo	Meta de Efectividad Esperada	Unidad de medida
Realiza el conjunto de procedimientos de aseo de pacientes postquirúrgicos.	Eficacia en el procedimiento de aseo	$(\text{número de aseos realizados} / \text{número de aseos programados}) * 100$	100	Porcentaje
Toma signos vitales, talla y peso del paciente al ingreso para hospitalización y consulta externa.	Eficacia en la toma de signos vitales a pacientes	$(\text{número de tomas de signos vitales realizados} / \text{número de pacientes ingresados y de consulta}) * 100$	100	Porcentaje
Elabora paquetes de gasas, apósitos, ropa y kits estériles para quirófano.	Calidad en la elaboración de paquetes estériles	$(\text{número de paquetes contaminados} / \text{número de paquetes estériles}) * 100$	100	Porcentaje
Asiste al personal de enfermería y a médicos en curaciones.	Eficacia en la asistencia de curaciones	$(\text{número de asistencias en curaciones realizadas} / \text{número de curaciones requeridas}) * 100$	≥ 95	Porcentaje
Asiste en la alimentación de pacientes que presentan dificultad para alimentarse.	Eficacia en la alimentación de pacientes	$(\text{número de pacientes asistidos} / \text{número de pacientes que requieren asistencia}) * 100$	100	Porcentaje

Nota. La siguiente tabla presenta los indicadores de gestión posicionales, las metas de efectividad esperada y la unidad de medida para el cargo de auxiliar de enfermería.

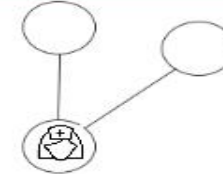
4.2 Herramienta de evaluación de desempeño y retroalimentación de resultados

A continuación, se presenta la herramienta de evaluación de desempeño para auxiliares de enfermería construida con la metodología de Mondy (2010), la misma que cuenta con una calificación con base en el logro de metas, es decir, tomando en cuenta cada uno de los indicadores determinados para las actividades esenciales. Esta herramienta será utilizada tanto para la autoevaluación como para la evaluación realizada por el supervisor inmediato, es necesario que sea realizada con el mayor grado de objetividad y se garantice la confidencialidad.



Evaluación de desempeño 90 °

Empresa:	
Fecha:	
Cargo evaluado:	Auxiliar de enfermería
Nombre del evaluado:	



Para la evaluación de desempeño de auxiliares de enfermería se presenta el siguiente formato, en donde se ha tomado en cuenta las actividades esenciales del cargo. Se debe colocar una x de acuerdo al desempeño del colaborador y en caso de existir algún comentario adicional por favor colocarlo en la columna de observaciones. Se solicita la mayor objetividad al momento de la calificación.

Actividades esenciales	Tipo de indicador	Unidad de evaluación	Rango	Equivalencia	Interpretación	Calificación	Observaciones
Realiza el conjunto de procedimientos de aseo de pacientes postquirúrgicos.	Eficacia	Porcentaje	100%	Excelente	Siempre realiza los procedimientos de aseo programados a pacientes		
			70 - 99%	Bueno	Con frecuencia realiza los procedimientos de aseo programados a pacientes		
			40 - 69%	Regular	A veces realiza los procedimientos de aseo programados a pacientes		
			0 - 39 %	Malo	Casi nunca realiza los procedimientos de aseo programados a pacientes		
Toma signos vitales, talla y peso del paciente al ingreso para hospitalización y consulta externa.	Eficacia	Porcentaje	100%	Excelente	Siempre realiza la toma de signos vitales, talla y peso a los pacientes que ingresan al Centro Quirúrgico.		
			80 - 99%	Bueno	Con frecuencia realiza la toma de signos vitales, talla y peso a los pacientes que ingresan al Centro Quirúrgico.		
			50 - 79%	Regular	A veces realiza la toma de signos vitales, talla y peso a los pacientes que ingresan al Centro Quirúrgico.		
			0 - 49 %	Malo	Casi nunca realiza la toma de signos vitales, talla y peso a los pacientes que ingresan al Centro Quirúrgico.		
Elabora paquetes de gasas, apósitos, ropa y kits estériles para quirófano.	Calidad	Porcentaje	100%	Excelente	Siempre elabora paquetes de gasas, apósitos, ropa y kits estériles de manera correcta para quirófano		
			80 - 99%	Bueno	Con frecuencia realiza paquetes de gasas, apósitos, ropa y kits estériles de manera correcta para quirófano.		
			50 - 79%	Regular	A veces elabora paquetes de gasas, apósitos, ropa y kits estériles de manera correcta para quirófano.		
			0 - 49 %	Malo	Casi nunca realiza paquetes de gasas, apósitos, ropa y kits estériles de manera correcta para quirófano		
Asiste al personal de enfermería y a médicos en curaciones.	Eficacia	Porcentaje	90 - 100%	Excelente	Siempre asiste al personal de enfermería y a médicos en curaciones requeridas.		
			60 - 89	Bueno	Con frecuencia asiste al personal de enfermería y a médicos en curaciones requeridas.		
			40 - 59%	Regular	A veces asiste al personal de enfermería y a médicos en curaciones requeridas.		
			0 - 39 %	Malo	Casi nunca asiste al personal de enfermería y a médicos en curaciones requeridas.		
Asiste en la alimentación de pacientes que presentan dificultad para alimentarse.	Eficacia	Porcentaje	100%	Excelente	Siempre asiste en la alimentación de pacientes que presentan dificultad para alimentarse.		
			80 - 99%	Bueno	Con frecuencia asiste en la alimentación de pacientes que presentan dificultad para alimentarse.		
			50 - 79%	Regular	A veces asiste en la alimentación de pacientes que presentan dificultad para alimentarse.		
			0 - 49 %	Malo	Casi nunca asiste en la alimentación de pacientes que presentan dificultad para alimentarse.		

4.2.1 Propuesta de entrevista de retroalimentación de resultados

Se propone una herramienta para la entrevista de retroalimentación de resultados para verificar el cumplimiento de metas y encontrar soluciones a posibles problemas, a través de la interacción entre el supervisor y el empleado. Esta herramienta aporta valor al proceso de evaluación de desempeño al minimizar la posibilidad de sentimientos negativos y generar un compromiso de apoyo al colaborador.



Fecha: / /

Nombre del colaborador: _____

Cargo: _____

Nombre del responsable de la retroalimentación: _____

Cargo del responsable de la retroalimentación: _____

El siguiente documento presenta un informe de los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño anual.

1. Actividades en las que se logró alcanzar las metas propuestas

N°	Actividades esenciales con metas alcanzadas	Meta	Resultado obtenido
1			
2			
3			
4			
5			

Comentarios del evaluador

2. Actividades en las que se no se alcanzaron las metas propuestas

N°	Actividades esenciales que requieren mejora	Meta	Resultado obtenido	Acción propuesta	Plazo
1					
2					
3					
4					
5					

Comentarios del evaluador

3. ¿El evaluado está de acuerdo con los datos expuestos en su evaluación? En caso de no estar de acuerdo detallar las razones.

Si

No

Firma del evaluado

Firma del responsable de la retroalimentación

CONCLUSIONES

La administración de recursos humanos es un pilar fundamental para las organizaciones, ya que consiste en proporcionar competitividad y habilidades a una organización a través de la planificación, organización, dirección y control de su capital humano. Su principal objetivo consiste en alcanzar metas proporcionando personal entrenado y motivado, mediante el desarrollo de distintos subsistemas de talento humano que abarcan en totalidad el manejo de la fuerza laboral, empezando por el subsistema de dotación de personal, que integra el personal idóneo y competente a las organizaciones a través de distintos procesos como el análisis y descripción de cargos, la planeación de recursos humanos, el reclutamiento y la selección de personal. Una vez que las organizaciones cuenten con el capital humano apto, se debe proceder al desarrollo de sus recursos humanos, implementando capacitaciones, planes de carrera, evaluaciones de desempeño y estrategias de desarrollo organizacional, con el fin de dotar a los empleados de habilidades necesarias para elevar su productividad y satisfacer sus necesidades dentro de la organización. En conjunto con estos procesos se debe recompensar al personal con una remuneración justa y equitativa, así como, garantizar la seguridad y salud en el ambiente de trabajo a nivel físico y emocional, además, es indispensable que las organizaciones cuenten con un manejo adecuado de sus relaciones laborales mediante la negociación con sindicatos u organizaciones si sus empleados así lo desean. Estas funciones están interrelacionadas y forman un proceso global que administrado de la forma correcta garantiza que las empresas cuenten con empleados productivos, satisfechos y que brinden mayores beneficios.

Todos los subsistemas que conforman la gestión de talento humano son esenciales dentro de las organizaciones, sin embargo, para el desarrollo de la propuesta de investigación es necesario enfatizar los procesos de análisis y descripción de cargos, selección de personal y evaluación de desempeño.

El análisis y descripción de cargos determina la especificación y descripción de un cargo que incluyen habilidades, obligaciones y conocimientos que un empleado debe poseer para ocupar el mismo, expresados en aspectos como nivel educativo, experiencia, y personalidad; además de detallar la identificación del puesto de trabajo, las tareas físicas y mentales, los deberes y responsabilidades. Este proceso debe actualizarse constantemente para facilitar el desarrollo adecuado de cada uno de los procesos de

talento humano, y así simplificar la integración de nuevo personal dentro de la organización, además de permitir la evaluación de desempeño y la definición de planes de carrera.

El manual de funciones es una herramienta que contiene la información correspondiente al proceso de análisis y descripción de cargos, la cual permite al Centro Quirúrgico Metropolitano L.O. identificar claramente los cargos que posee, sus actividades y la importancia de cada uno de ellos dentro de la organización.

La elaboración del Manual de Funciones da una visión específica de los 17 puestos existentes en la empresa, definiendo la misión, los aspectos económicos, materiales, jerarquía, y actividades esenciales de los puestos de trabajo; así también, se establecen los aspectos de capacitaciones, formación académica, conocimientos, técnicas y experiencia laboral, requeridos para desempeñar el cargo. El manual de funciones del Centro Quirúrgico Metropolitano L.O. será la base para el desarrollo de su talento humano, ya que contribuirá a obtener un personal eficiente y eficaz dentro de cada área de la organización, al permitir el desarrollo e implementación de otros procesos subsecuentes, como la selección de personal, la cual es necesaria para dotar a una organización de capital humano ideal que contribuya al progreso y desarrollo de la organización. La selección de personal representa un reto para las empresas ya que consiste en lograr la selección de personas que se adapten al ambiente organizacional y cumplan de forma apropiada con los requerimientos del puesto de trabajo, por este motivo es vital elaborar el manual de funciones que establezca cuales son las características requeridas para desempeñar un cargo.

El éxito empresarial depende en gran mayoría del talento humano que posee, ya que el contar con personal eficiente y efectivo genera un valor agregado y beneficios abundantes, es por ello que se debe diseñar e implementar un proceso de selección adecuado y adaptado al entorno de cada empresa. Este proceso debe incluir los pasos e instrumentos necesarios para verificar si los candidatos cumplen con las cualidades mínimas deseadas que les permitan ocupar un puesto dentro de la organización. Wayne Mondy (2010) define un proceso detallado con ciertos pasos para determinar la adecuación de los candidatos a un puesto, es así, que se desarrolla una propuesta para el Centro Quirúrgico Metropolitano L.O. de un proceso adaptado a la metodología de este autor y a la realidad de la empresa; el proceso de selección para auxiliares de enfermería cuenta con siete pasos, cada uno con su herramienta y respectiva evaluación, para de esta

manera, mejorar y garantizar la eficacia de la dotación de personal en esta empresa, permitiendo solucionar ciertos problemas como altos niveles de rotación y alcanzar una administración eficiente del talento humano.

Seguido del proceso anterior está la evaluación de desempeño, que consiste en un sistema formal que mide y evalúa la forma en la el individuo ejecuta cada una de sus tareas, permitiendo a la gerencia generar planes de reforzamiento en el desempeño y motivación, para de esta manera usar eficazmente las capacidades, habilidades y conocimientos de la fuerza laboral alcanzando así, las metas y objetivos empresariales. Mondy estructura un proceso de evaluación cíclico, objetivo, sistemático y eficaz para conocer el desempeño de la fuerza laboral e identificar posibles problemas que generan sentimientos negativos dentro de la organización. Para aplicar correctamente el proceso de evaluación, es necesario definir los responsables de evaluar y capacitarlos adecuadamente y así minimizar riesgos y posibles problemas. Este proceso es imprescindible para las empresas y debe estar orientado al futuro para posibilitar que los miembros de la organización alcancen su máximo potencial; existen diversos métodos para llevarla a cabo, los mismos que se realizan de acuerdo a su finalidad y cultura empresarial, siendo los más comunes los métodos de escalas gráficas por la facilidad en su implementación, y el método de retroalimentación de 360 grados ya que cuenta con mayor objetividad y proporciona un panorama de evaluación más amplio. Por estas razones se considera necesario que el Centro Quirúrgico Metropolitano L.O. implemente una herramienta de evaluación de desempeño para auxiliares de enfermería que le ayude en la mejora continua de la organización especialmente en el departamento médico, el conocer el grado de cumplimiento de las metas establecidas para este cargo, permite a la empresa proponer acciones para mejorar los resultados obtenidos y de esta manera desarrollar al máximo sus habilidades, capacidades y conocimientos.

RECOMENDACIONES

Al ser el Centro Quirúrgico Metropolitano L.O. una organización con amplia experiencia en el área de salud se recomienda con base a los resultados obtenidos en esta investigación:

- Hacer efectivo el manual de funciones elaborado, a través de la socialización a cada uno de los miembros, para el correcto desarrollo de sus actividades.
- Utilizar las herramientas propuestas de selección de personal y seguir el proceso establecido al momento de introducir nuevo personal en el cargo de auxiliares de enfermería, para de esta manera garantizar la efectividad de dicho proceso y la incorporación de personal idóneo a las necesidades y requerimientos de la empresa.
- Utilizar las herramientas propuestas para la evaluación de desempeño para el cargo de auxiliares de enfermería lo que ayudará a medir el rendimiento y así resolver los problemas actuales que posee la posición.
- Establecer procesos de selección de personal y evaluación de desempeño para los diferentes cargos existentes como parte de una administración adecuada de talento humano, asegurando la continuidad, el desarrollo y la productividad del personal.

REFERENCIAS

- Adali, E. A. (2016). Personnel Selection In Health Sector With EVAMIX and TODIM Methods. *Alphanumeric Journal*, 4(2), 69–84.
<https://ideas.repec.org/a/anm/alpnmr/v4y2016i2p69-84.html>
- Alonso, P., Moscoso, S., & Cuadrado, D. (2015). Procedimientos de selección de personal en pequeñas y medianas empresas españolas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 31(2), 79–89. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231340289003>
- Capuano, A. M. (2004). Evaluación de desempeño: Desempeño por competencias. *Invenio*, 7(13), 139–150. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87713710>
- 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. <https://www.redalyc.org/journal/5608/560863081003/html/>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3a ed.). McGraw-Hill Education.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones* (8a ed.). McGraw-Hill.
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos* (11a ed.). Pearson Education.
- Díaz, J. E. F. (2016). Estrategias para mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal en la Dirección de teleinformática de la gobernación del estado Mérida. *Sapienza Organizacional*, 3(5), 79–102.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=553057362005>
- Farfán, N., Rivera, G., & Ángeles L. C. (2020). Diagnóstico del modelo de competencias en la administración del personal: Caso de una organización mexicana. *Actualidad Contable Faces*, 23(41), 30–62. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25764894003>
- Guartán, A., Torres, K., & Ollague, J. (2019). *La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores | 593 Digital Publisher CEIT*.
https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/139
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. (s/f). *Banco de preguntas para auxiliares de enfermería*.
<https://www.iess.gob.ec/documents/10162/145460/BANCO+DE+PREGUNTAS+AUX.pdf>
- Ivancevich, J. (2005). *Administración de Recursos Humanos* (9a ed.). McGraw-Hill.
- Kasper, R. (2011). Selección del personal idóneo. *Kairós*, 49, 113–124.
<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=95530300&lang=es&site=ehost-live>
- Lievens, F., Sackett, P. R., & Zhang, C. (2020). Personnel selection: A longstanding story of impact at the individual, firm, and societal level. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(3), 444–455.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1849386>
- López, R. (2010). La Selección De Personal Basada En Competencias Y Su Relación Con La Eficacia Organizacional. *PERSPECTIVAS*, 26, 129–152.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425941230007>

- Mancilla, G. A., Arreguín, J. J. N., & Morales, O. D. B. (2019). Reclutamiento y selección por competencias: Empresas familiares del Estado de Coahuila. *Mercados y Negocios*, 40, 63–83. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=571860888005>
- Martínez, O. L., & Vargas, T. (2019). Procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en función del desarrollo local. *Cooperativismo y Desarrollo*, 7(2), 225–242. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7013656>
- Marzo, M., & Fajardo, S. (2012). La gestión de personas en los recursos residenciales de atención a la infancia: Descripción del puesto de trabajo del educador/a social. *EDUCAR*, 48(2), 301–320. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=342130839007>
- Mondy, W. (2010). *Administración de Recursos Humanos* (11a ed.). Pearson Education.
- Montoya, C. A. (2009). Evaluación Del Desempeño Como Herramienta Para El Análisis Del Capital Humano. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 11(1). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935472005>
- Naranjo, R. A. (2012). El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia). *Pensamiento & Gestión*, 32, 83–114. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64623932005>
- Salgado, J. F., Bontigui, M. G., & Moscoso, S. (2007). La Entrevista Conductual Estructurada y el Desempeño Laboral en la Administración Pública Española: Propiedades psicométricas y reacciones de justicia. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones = Journal of work and organizational psychology*, 23(1), 39–56. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2305006>
- Salgado, J. F., & Moscoso, S. (2008). Selección de personal en la empresa y las AAPP: De la visión tradicional a la visión estratégica. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 16–24. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77829103>
- Urdaneta, O. R., & Urdaneta, M. del V. (2013). Evaluación del desempeño y motivación del personal en los Institutos de Investigaciones de Salud. *Revista de Ciencias Sociales*, 19(4). <https://doi.org/10.31876/rcs.v19i4.25655>