



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE
FUNCIONES Y UNA PROPUESTA DE
SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE
DESEMPEÑO PARA LOS CARGOS DE
INGENIEROS DE CAMPO EN LA
CORPORACIÓN GESTIÓN TECNOLÓGICA
BIOMÉDICA
CORP-GTB CIA. LTDA.**

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

Franchesca Antonella Molina Orellana

Andrea Estefanía Ullauri Román

Director:

Psic. María Isabel Arteaga Ortiz.

Cuenca – Ecuador

2021

DEDICATORIA

El presente trabajo investigativo quiero dedicarlo a mis padres quienes han sido mi mayor apoyo siempre para alcanzar cada una de las metas que me he propuesto y a mis hermanos que son mi motivación para ser mejor cada día, sin lugar a dudas, todo lo que soy se los debo a ellos.

Antonella Molina

El camino para llegar a este punto, sin lugar a dudas, ha sido largo y sumamente difícil, no tanto por los retos académicos que he logrado afrontar, sino por la ausencia de aquellas personas que tuve que dejar atrás. Es por esto que, quiero dedicar mi trabajo de titulación a mis padres y a mi hermana, quienes a pesar de la distancia supieron acompañarme en cada una de mis metas y logros alcanzados; y es que, definitivamente este trabajo es por ustedes.

A su vez, y de manera muy especial, quiero dedicar esta tesis a mi esposo Diego, quien a lo largo de toda mi carrera supo apoyarme y amarme incondicionalmente, y es que, sin él no lo hubiese logrado; pues, el éxito de uno es el éxito de los dos.

Andrea Ullauri

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a todos quienes formaron parte de este proceso; primeramente, a mis padres y hermanos que han sido mi motor siempre, a todos los miembros de mi familia que han estado para apoyarme en cada etapa de mi vida, a mi compañera de tesis y amiga Andrea por ser mi apoyo incondicional en todo momento desde el día uno; a su vez, agradezco a todos mis amigos y profesores que dejaron su granito de arena en mi vida durante mi trayectoria universitaria.

Un agradecimiento especial a nuestra tutora María Isabel Arteaga que nos ha ayudado en cada momento y ha sido una excelente guía durante el desarrollo del presente trabajo.

Antonella Molina

Quiero empezar por agradecer a Dios, pues me ha sabido bendecir y acompañar en cada uno de los pasos dados; y es que, nunca olvido la frase: “será lo que Dios quiera”. Además, agradezco infinitamente a mi familia entera; en especial a Diego, por esos abrazos reconfortantes para poder retomar energías.

De igual manera, quiero agradecer a mi compañera de camino, Antonella, por ser esa amiga incondicional desde el día uno, y así, lograr terminar juntas con orgullo este trabajo de titulación. Agradezco igualmente a mis amigos, compañeros, profesores y a mi tutora María Isabel Arteaga, quien con sus enseñanzas académicas y de vida supo guiarnos hacia la consecución exitosa de este trabajo; a todos, de corazón, mil gracias.

Andrea Ullauri

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Dedicatoria.....	<i>I</i>
Agradecimiento.....	<i>II</i>
Índice de contenidos	<i>III</i>
Índice de figuras.....	<i>V</i>
Índice de tablas	<i>VI</i>
Resumen.....	<i>VII</i>
Abstract.....	<i>VIII</i>
Introducción.....	<i>1</i>
Capítulo 1. La empresa y marco teórico	<i>2</i>
1.1 La empresa	<i>2</i>
1.1.1 Misión.....	<i>2</i>
1.1.2 Visión	<i>3</i>
1.1.3 Objetivos de la corporación.....	<i>3</i>
1.1.4 Servicios que ofrece la corporación	<i>4</i>
1.1.5 Organigrama empresarial	<i>5</i>
1.2 Marco Teórico: Administración del Talento Humano	<i>6</i>
1.2.1 Definición de la administración del talento humano	<i>6</i>
1.2.2 Objetivos de la administración del talento humano	<i>6</i>
1.2.3 Importancia de la administración del talento humano.....	<i>7</i>
1.2.4 Subsistemas del talento humano.....	<i>8</i>
1.2.4.1 Dotación de personal.....	<i>9</i>
1.2.4.2 Desarrollo de los recursos humanos	<i>15</i>
1.2.4.3 Remuneración	<i>23</i>
1.2.4.4 Seguridad y salud.....	<i>26</i>

1.2.4.5 Relaciones laborales y relaciones con los empleados.....	27
Capítulo 2. Manual de funciones	30
2.1 Definición de manual de funciones.....	30
2.2 Metodología	30
2.2.1 Manual de funciones.....	32
Capítulo 3. Propuesta de selección de personal.....	77
3.1 Proceso de selección	77
3.2 Herramientas para el proceso de selección	84
3.2.1 Proceso de selección para el cargo de Ingeniero área laboratorio.....	84
3.2.2 Proceso de selección para el cargo de Ingeniero área hospitalaria.....	112
Capítulo 4. Propuesta de una herramienta para la evaluación del desempeño	140
4.1 Indicadores de desempeño	140
4.1.1 Indicadores de desempeño para el cargo de ingeniero área laboratorio	141
4.1.2 Indicadores de desempeño para el cargo de ingeniero área hospitalaria.....	142
4.2 Evaluación del desempeño.....	143
4.3 Herramientas para la evaluación de desempeño	144
4.3.1 Evaluación del desempeño y retroalimentación para el cargo de Ingeniero área laboratorio.....	144
4.3.2 Evaluación del desempeño y retroalimentación para el cargo de Ingeniero área hospitalaria.....	151
Conclusión	158
Recomendaciones	162
Referencias.....	163

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama Corporación Gestión Tecnológica Biomédica CORP-GTB.....	5
Figura 2. Funciones de la administración de los recursos humanos.....	9
Figura 3. Proceso de selección.....	15
Figura 4. Proceso de evaluación del desempeño.	19
Figura 5. Proceso de selección.....	78

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Indicadores de desempeño para el cargo de ingeniero área laboratorio. *141*

Tabla 2. Indicadores de desempeño para el cargo de ingeniero área hospitalaria. *142*

RESUMEN

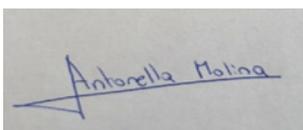
El presente trabajo de titulación tiene como finalidad proporcionar a la empresa CORP-GTB, una propuesta para la selección de personal y evaluación de desempeño para los cargos de ingeniero de campo área laboratorio y área hospitalaria. Se presenta así, las bases teóricas correspondientes a la administración del personal, el levantamiento de un manual de funciones para todos los cargos existentes dentro de la organización y herramientas aplicables a los procesos de selección y evaluación, elaboradas acorde las necesidades de la empresa con el fin de aportar al crecimiento y creación de mayores ventajas competitivas dentro de uno de los ámbitos desconocidos para la corporación, su talento humano.

Palabras claves: manual de funciones, selección de personal, evaluación del desempeño.

ABSTRACT

This titling work is intended to provide CORP-GTB with a proposal for the selection of staff, as well as performance evaluations for the positions of field engineer in the laboratory area and hospital area. This presents the theoretical basis for staff management, the creation of a function manual for all positions within the organization, and tools applicable to selection and evaluation processes. These tools are developed in line with the company's needs, in order to contribute to the growth and creation of greater competitive advantages within one of the areas unknown to the corporation, human talent.

Key words: function manual, selection of staff, performance evaluation.



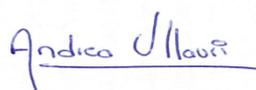
Franchesca Antonella Molina Orellana

Código: 83371

Número celular: 0984957390

Dirección correo electrónico:

antonellamolina@es.uazuay.edu.ec



Andrea Estefanía Ullauri Román

Código: 83399

Número celular: 0982107493

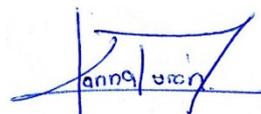
Dirección correo electrónico:

andreaullauri@es.uazuay.edu.ec



Psic. Isabel Arteaga

Tutora de tesis



**Unidad de Idiomas
Karina Durán Andrade**

C.I. 010260367-7

Introducción

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad proporcionar a la empresa CORP-GTB lineamientos base para una adecuada administración de su talento humano, específicamente, enfocándose en los procesos de dotación y desarrollo del personal. Y es que, en la actualidad, y a nivel mundial, los mercados se han vuelto cada vez más competitivos, especialmente la industria de la salud, en la cual se desenvuelve la corporación; siendo, responsabilidad neta de la alta gerencia, incluso una necesidad, el desarrollar estrategias que les permitan sobresalir y resaltar en el medio. Para CORP-GTB, esta construcción de una ventaja competitiva empieza con la gestión de su personal en una de sus áreas más críticas, su departamento técnico.

Es así como, a lo largo de toda esta investigación, se incluye distintos fundamentos teóricos sobre la administración de los recursos humanos, el desarrollo de un manual de funciones para todos los cargos existentes dentro de la corporación y una propuesta de un proceso de selección y evaluación de desempeño para los cargos de ingenieros de campo área de laboratorio y área hospitalaria.

Capítulo 1. La empresa y marco teórico

El presente capítulo contiene, en primera instancia, una breve descripción de la empresa, con su respectiva misión, visión, objetivos y servicios ofertados por la corporación; todo esto, con el propósito de proporcionar un panorama mucho más claro sobre la misma y así, un mejor entendimiento al momento de la aplicación práctica. Además, previo a dicha aplicación resulta sumamente importante conocer los distintos lineamientos teóricos que servirán de guía para obtener resultados adecuados. Es por esto, que se incluye todo lo que respecta a la parte conceptual de la administración de talento humano en las organizaciones; abarcando aspectos tales como definiciones, importancia, objetivos y las principales funciones a desempeñar.

1.1 La empresa

La Corporación Gestión Tecnológica Biomédica CORP-GTB es una empresa cuencana que cuenta con cuatro años de experiencia en el mercado de la salud. Se dedica a brindar servicios de mantenimiento preventivo y correctivo a equipos biomédicos (equipos hospitalarios, de laboratorio y odontológicos), mediante la implementación de procesos que proveen su correcto funcionamiento.

De esta manera, la empresa busca garantizar la seguridad de los pacientes de los sistemas de salud y ofrecer calidad en la atención a los prestadores de servicios médicos; vinculado esto, con la efectividad y eficiencia generada por la organización.

La corporación está conformada por profesionales con amplia experiencia técnica y de gestión en mantenimiento de equipos médicos, con formación profesional de tercer y cuarto nivel; mismos que cuentan con vastos conocimientos en aplicación, diseño e implementación de protocolos de mantenimiento de acuerdo a los criterios de los diferentes fabricantes de equipos biomédicos, incluyendo en la mayoría de ellos apartados para la verificación de funcionamiento de estos (Corporación Gestión Tecnológica Biomédica CORP-GTB, 2021).

1.1.1 Misión

Enfocar todos los procesos y procedimientos técnicos, de forma eficaz y eficiente, relacionados con los sistemas de Gestión Tecnológica Biomédica, proporcionando varias alternativas sobre los diferentes requerimientos

presentados en los sistemas de salud; con criterios de calidad, profesionalismo, atención personalizada y mejora continua, garantizando seguridad en los diferentes servicios médicos requerentes. (Corporación Gestión Tecnológica Biomédica CORP-GTB, 2021)

1.1.2 Visión

CORP-GTB se proyecta como una organización líder en el mercado nacional e internacional a través de la implementación de los procesos y procedimientos de Gestión Tecnológica Biomédica; y ser reconocida como un proveedor coadyuvante en los diferentes servicios de salud, garantizando la calidad y seguridad a los pacientes, mediante la optimización de los recursos tecnológicos biomédicos existentes. (Corporación Gestión Tecnológica Biomédica CORP-GTB, 2021)

1.1.3 Objetivos de la corporación

- Determinar y satisfacer las necesidades y expectativas de los diferentes sistemas de salud, con profesionalismo y garantizando una mejora continua de los servicios médicos brindados a la ciudadanía.
- Establecer procesos y procedimientos de gestión tecnológica biomédica para garantizar y prolongar la vida útil de los equipos médicos y de tecnologías utilizadas en los sistemas de salud, instituciones educativas, laboratorios de investigación y centros especializados que requieran de nuestros servicios.
- Promover la innovación de los servicios prestados por CORP-GTB, logrando de esta manera consolidar a nuestra empresa como pionera dentro de la industria médica, manteniendo la actualización continua de tecnologías y soportes en las plataformas existentes.

- Participar activamente con la aplicación de procedimientos adecuados que sean agradables con el medio ambiente y precautelando el impacto ambiental que estos conllevan. (Corporación Gestión Tecnológica Biomédica CORP-GTB, 2021)

1.1.4 Servicios que ofrece la corporación

Al hablar del portafolio de servicios que oferta la empresa, esta los divide en 3 distintas categorías, mismas que abarcan un grupo de actividades que son mencionadas a continuación:

Gestión en mantenimiento

- Mantenimientos preventivos y correctivos.
- Diseño, control e implementación de planes de mantenimiento preventivo.
- Verificación de funcionalidad de equipos médicos y de laboratorio.
- Validación de equipos médicos y de laboratorio.

Gestión en tecnología hospitalaria

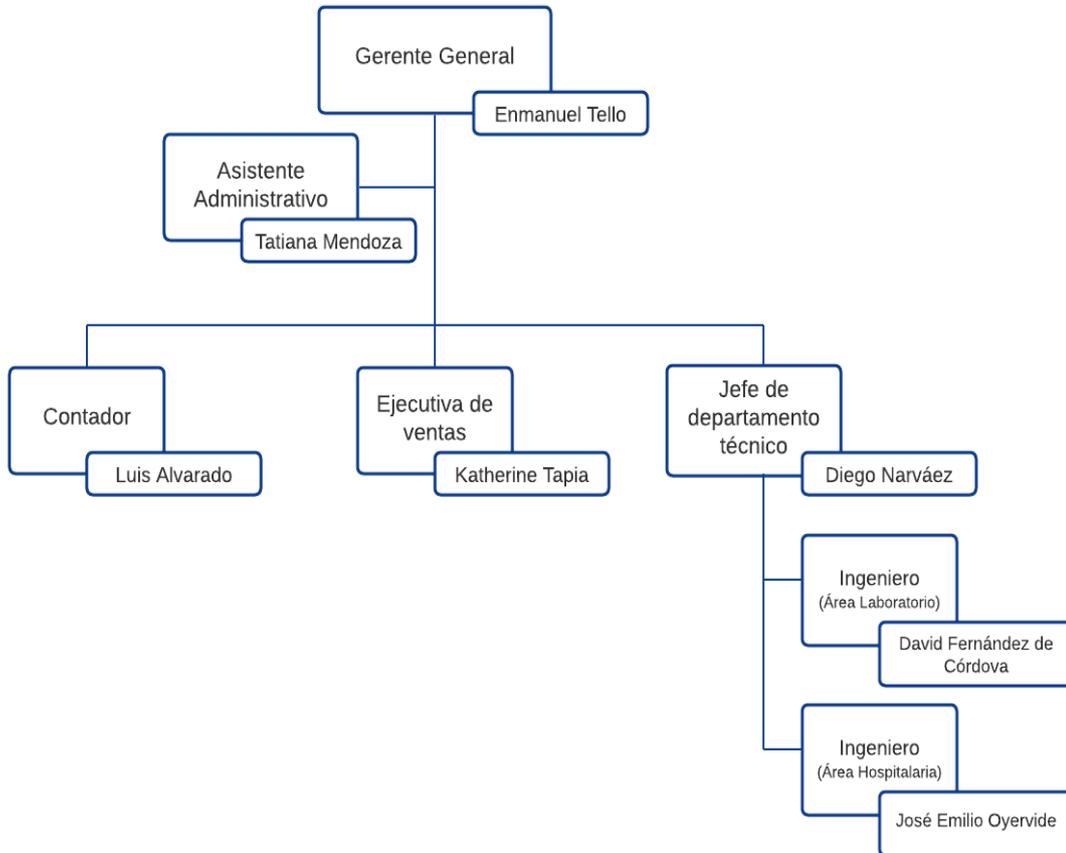
- Gestión de equipos médicos y laboratorio.
- Asesoría para la adquisición de nuevas tecnologías.
- Justificación para la adquisición de nuevos requerimientos.
- Implementación de procesos de seguimiento y control de la tecnología biomédica.

Gestión en calidad

- Análisis exhaustivo para la selección idónea de distintos requerimientos en base a las necesidades del cliente.
- Validación de tecnología biomédica.
- Capacitación del buen uso y cuidado de la tecnología biomédica.
- Capacitación del funcionamiento de la tecnología biomédica.
- Control de cadenas de frío y almacenamiento.
- Control de inventarios.
- Planeación de sustitución y aseguramiento de calidad. (Corporación Gestión Tecnológica Biomédica CORP-GTB, 2021)

1.1.5 Organigrama empresarial

Figura 1. Organigrama Corporación Gestión Tecnológica Biomédica CORP-GTB.



Nota. Organigrama CORP-GTB. Tomado de *Corporación Gestión Tecnológica Biomédica CORP-GTB*, 2021.

La corporación mantiene una estructura organizacional conformada por tres departamentos principales destinados al área contable, de ventas y técnica (incluyendo tanto al encargado de la misma como a dos subordinados). Se suma a esto, la participación del gerente y la de su asistente administrativa encabezando todo el sistema empresarial.

CORP-GTB busca alcanzar un mejor posicionamiento en el mercado y generar mayores ventajas competitivas al desarrollar constantemente nuevas e innovadoras estrategias en cada una de sus áreas críticas; logrando de esta manera, aportar con excelencia a los diferentes actores del campo de la salud. De esta manera, al promover una cultura de gestión tecnológica biomédica adecuada y al prestar servicios que aseguren la calidad de cada uno de los sistemas y equipos involucrados, la organización contribuye

a la sociedad con la seguridad de recibir prestaciones médicas idóneas, acordes a sus necesidades y requerimientos.

1.2 Marco Teórico: Administración del Talento Humano

1.2.1 Definición de la administración del talento humano

Con el paso de los años, los recursos humanos se han convertido en un punto clave para el éxito de las organizaciones y es que, evidentemente, sin ellos no sería posible cumplir con los objetivos planteados. Es por eso, que es de vital importancia llevar una correcta administración del talento humano, siendo definida por Alonso y García (2014) como el conjunto de acciones llevadas a cabo por la empresa para atraer, elegir y retener a las personas más capacitadas e idóneas; a lo que, Alonso et. al (2018) acotan que, si bien es cierto, este proceso de incorporación de nuevos profesionales es importante, también lo es, el mantener a aquellos trabajadores que ya forman parte de la organización.

De la misma manera, Ramírez et al. (2019) definen a la gestión del talento humano como aquellas actividades realizadas por individuos, por medio de sus competencias, en una determinada área, para contribuir a un mejor ambiente laboral; y es que, justamente ese es el objetivo de toda organización, que sus colaboradores aporten en el crecimiento de la misma. Por eso, es indispensable un trato adecuado a las personas que son parte de la empresa y es aquí donde el área de talento humano juega un rol clave, siendo los encargados de motivar a todos los trabajadores (Borrero, 2019).

Por otro lado, Ramírez et al. (2018) mencionan que es necesario visualizar a la administración de los recursos humanos como parte estratégica de la empresa, pues esto implica una mayor posibilidad de incrementar los beneficios organizacionales con el simple hecho de utilizar adecuadamente el talento de sus colaboradores; es decir, su correcta implementación puede generar resultados favorables como la creación de una ventaja competitiva sostenible.

1.2.2 Objetivos de la administración del talento humano

En términos generales la finalidad de la administración del talento humano consiste en generar en cada uno de los colaboradores un sentido de pertenencia único hacia la empresa; logrando así, la retención de los mejores talentos que buscarán ofrecer un desempeño óptimo con miras siempre al éxito de la organización.

Según Borrero (2019) la gestión del talento humano busca principalmente asegurar mayor eficacia en el desempeño de cada colaborador, para que de esta manera sea posible alcanzar todas las metas establecidas por la empresa; procurando siempre, un equilibrio entre los propósitos individuales y organizacionales. Además, el autor menciona que la clave está en propiciar un clima laboral idóneo con colaboradores motivados, satisfechos y calificados que emitan como resultado mayores ventajas competitivas y gran valor agregado.

Por otra parte, esta administración tiene como finalidad representar el curso de acción y la visión de cada organización a través de un equipo de trabajo eficiente, competente y capacitado que trabaja diariamente para alcanzar un rendimiento empresarial exitoso (García, et.al, 2017).

1.2.3 Importancia de la administración del talento humano

Hablar de la importancia del talento humano dentro de cada organización no resulta ser algo desconocido, ya que es evidente como este eslabón ha ganado cada vez mayor potencia y significancia dentro de la misma. La razón es simple, el verdadero motor y corazón de una empresa es y será siempre su talento humano, son los colaboradores motivados y satisfechos quienes aportan y construyen diariamente el éxito seguro.

Dentro de este contexto, la administración del talento humano es algo primordial en la operación de cada organización y, sin lugar a dudas, se convertirá en uno de los desafíos más importantes a afrontar para alcanzar las metas establecidas; presentando así, numerosos beneficios para la empresa y definitivamente, excelentes resultados (García, et.al, 2017).

Según Vivar et al. (2020) un proceso de gestión llevado a cabo adecuadamente proporciona un ambiente de trabajo idóneo, disminuye los índices de rotación de personal, establece políticas para fijación de salarios justos, propicia el desarrollo profesional de los colaboradores, genera mayor estabilidad laboral, en fin, mayor eficiencia y eficacia en las funciones del día a día. Así mismo, resulta importante destacar que los mejores talentos siempre se encuentran en la búsqueda de plazas de trabajo que aprecien su desempeño, reconozcan su esfuerzo e incluso propicien aún más su desarrollo, por ende, aquellas organizaciones que no lleguen a cumplir dichas expectativas, es decir, que no ejecuten una administración del talento humano eficaz, se verán privadas de los mejores colaboradores existentes en el mercado (García, et.al, 2017).

Además, hay que considerar que al implementar correctamente estas prácticas se incide de manera positiva en la operación estratégica de la empresa, dando lugar a la creación de mayores ventajas competitivas sostenibles que involucran a todos los interesados (Ramírez, et.al, 2018). Entonces, se habla de un sistema integral que busca como resultado un beneficio común, como lo dicen Erazo y Castro (2011) la importancia radica en alcanzar en todo momento tanto los objetivos personales como organizacionales.

1.2.4 Subsistemas del talento humano

Dentro de lo que respecta a la administración del talento humano existen varios autores con sus propias líneas teóricas. Por un lado, Chiavenato (2011) establece que existen cinco procesos que, vistos desde un panorama sistémico, pueden ser considerados como subsistemas y los categoriza en provisión, organización, mantenimiento, desarrollo y auditoría del talento humano. Al contrario, Dessler y Varela (2011) mencionan un enfoque mucho más global al clasificar las distintas funciones dentro de tres principales procesos, en primera instancia se encuentra el reclutamiento y selección del candidato, seguido de capacitación, desarrollo y remuneración y, por último, la administración de las relaciones con los trabajadores.

Sin embargo, para el desarrollo de esta parte conceptual se considera pertinente destacar que se tomarán como lineamientos teóricos, las distintas funciones de la administración de los recursos humanos citadas por el autor Mondy (2010). Esto debido a la mejor comprensión de su teoría por parte de las autoras del presente estudio investigativo, en comparación con otras propuestas bibliográficas; además que, dichos procesos se considerarán como punto base para el desarrollo de la parte práctica a llevarse a cabo en el siguiente capítulo.

Según Mondy (2010) la administración de los recursos humanos dentro de una organización comprende cinco funciones principales e indispensables para llevar a cabo un proceso eficaz, se habla entonces de la dotación de personal, desarrollo de los recursos humanos, remuneración, seguridad y salud y, por último, relaciones laborales y con los empleados; dichas funciones se pueden observar en la Figura 2. A continuación, se procede a describir cada una de ellas.

Figura 2. *Funciones de la administración de los recursos humanos.*



Nota. Detalle de las funciones de la administración de los recursos humanos. Tomado de *Administración de recursos humanos* por Mondy, 2010, Pearson educación.

1.2.4.1 Dotación de personal

La primera función que Mondy (2010) detalla, es la dotación de personal, la misma que se refiere al proceso en el que debe incurrir toda empresa, para asegurarse de contar con la cantidad idónea de colaboradores que, por medio de sus conocimientos y habilidades en los puestos de trabajo adecuados, aportarán en el cumplimiento de los objetivos organizacionales planteados.

Esta función desarrolla aspectos tales como, el análisis de puestos, la planeación de recursos humanos, el reclutamiento y la selección; con el fin de tener a los mejores trabajadores en la organización.

Análisis de puestos, planeación estratégica y planeación de los recursos humanos

Para entender lo que conlleva un análisis de puesto, es importante establecer, en primera instancia, ¿qué es un puesto de trabajo?, mismo que el autor lo define como el conjunto de actividades que se deben efectuar, con el fin de aportar en la consecución de objetivos organizacionales. A su vez, Mondy (2010) acota el concepto de posición, para que no exista confusión con el término previamente descrito, definiéndolo como un grupo de tareas y obligaciones que debe asumir un colaborador en específico, es decir, hay una posición para cada trabajador dentro de una empresa.

Después de comprender estos conceptos claves, Mondy (2010) define al análisis de puestos como un proceso que permite establecer cuáles son las obligaciones, conocimientos y habilidades necesarias para cada cargo. Es aquí donde se puede dimensionar su gran importancia y es que, como menciona el autor, este procedimiento es fundamental porque sirve como base para la ejecución de otras actividades.

Una vez realizado el análisis de puestos, los resultados obtenidos sirven para el desarrollo de dos documentos esenciales: primeramente, se procede a la descripción del puesto, donde se detallarán las distintas actividades, responsabilidades, condiciones del trabajo y todo aquello que tenga que ver con el cargo a ocuparse, siendo la exactitud una característica vital de este documento; en segundo lugar, se realiza la especificación del puesto, que contiene las cualidades mínimas aceptables que debe tener la persona que ocupará el cargo, vale destacar, que se habla de lo mínimo requerido no de lo ideal (Mondy, 2010).

Por otro lado, día a día las empresas se encuentran en constante cambio, ya que las necesidades que tienen hoy no son las mismas que tuvieron ayer. Por ende, es preciso realizar este análisis de puestos cada vez que la organización lo requiera, ante esto, Mondy (2010) identifica y describe tres situaciones específicas: 1. cuando una empresa recién inicia sus operaciones, 2. debido a la creación de nuevos puestos de trabajo y 3. por cambios significativos en la organización que influyen directamente en los puestos.

Según el autor, existe una gran variedad de métodos de análisis de puestos, sin embargo, la elección de uno de estos dependerá netamente de la empresa, ya que cada organización es un mundo diferente y la herramienta correcta para una, puede no serlo para otra. Entre los métodos más comunes se encuentran: los cuestionarios, que se caracterizan por ser rápidos y de bajo costo, estos se aplican directamente a los colaboradores quienes describen las actividades que realizan; la observación, consiste en que un analista examine todo lo que un empleado haga durante su jornada de trabajo, siendo esta una herramienta un poco limitada que puede crear cierto sesgo en la descripción de un cargo; las entrevistas, que comprenden dos partes, primero el analista entrevista al colaborador y lo ayuda a especificar las actividades que desempeña y segundo, tiene una conversación con el supervisor para verificar lo dicho e incluir datos adicionales en caso de ser necesario; otro método es el de registro del empleado, que es una recopilación de información hecha por el propio trabajador de sus tareas diarias, el inconveniente con esta herramienta es que el colaborador podría exagerar en la dimensión

del valor de su puesto. Como se puede observar, cada método tiene sus pros y contras y es por eso, que la gran mayoría de analistas no utilizan uno solo, sino que hacen una combinación de métodos que les permite tener resultados más completos y exactos.

Ahora bien, como se ha mencionado anteriormente, llevar una correcta administración del personal se ha convertido en parte fundamental del éxito de toda organización y es que, este juega un papel muy importante en la consecución de los objetivos estratégicos. Es por esto, que Mondy (2010) acota que en la actualidad el área de talento humano, debe estar completamente involucrada en la planeación estratégica de una empresa desde un inicio, pero, ¿qué es la planeación estratégica? pues el autor lo define como el proceso llevado a cabo por los altos mandos de una organización, con el fin de plantear las metas y objetivos que esta espera cumplir y a su vez, para definir los planes de acción que aplicarán para lograrlo.

Una vez claro el valor que tienen los colaboradores en el logro de los objetivos estratégicos, es preciso que las empresas estén listas para afrontar cualquier necesidad con respecto a su fuerza laboral. Por ello, es fundamental la planeación de recursos humanos, misma que es descrita por el autor, como un procedimiento que consiste en identificar requerimientos futuros de trabajadores en un periodo determinado. A su vez, esta se compone de dos elementos, primero las necesidades, que implica pronosticar la cantidad, destrezas y ubicación de los colaboradores que se requerirán para la consecución de metas empresariales futuras; el segundo componente es la disponibilidad, refiriéndose a la capacidad de la organización de encontrar a los trabajadores adecuados que cumplan con lo solicitado y con qué recursos lo hará. El análisis de estos elementos será clave para que la empresa tenga claro en qué situación se encuentra y es que, sin duda, la planeación permite a una organización anticiparse y prepararse a situaciones cambiantes (Mondy, 2010).

Reclutamiento

Según Mondy (2010) el reclutamiento es un proceso cuyo fin es atraer personas interesadas y calificadas para que utilicen puestos vacantes en la organización. Una vez que se cuente con este grupo de potenciales candidatos, la empresa deberá seleccionar a quienes encajen de la mejor manera en los cargos disponibles. Y es que, sin lugar a dudas, contar con el personal adecuado es lo idóneo para que la empresa funcione de la mejor manera, por eso, es muy importante utilizar métodos de reclutamiento que motiven a los

mejores candidatos existentes en el mercado laboral, a interesarse por estos puestos; siendo clave en este procedimiento, que la organización identifique las mejores fuentes de solicitantes.

Ahora bien, en primera instancia, es fundamental analizar la posibilidad de que exista un candidato dentro de la empresa que pueda ocupar el cargo disponible, antes de incurrir en una búsqueda externa. Para ello, existen una serie de herramientas útiles para realizar un reclutamiento interno, tales como, la revisión de la base de datos de los colaboradores, para identificar si algún trabajador actual cuenta con los rasgos requeridos para la vacante; anuncios de puestos, que consisten en informar al personal del cargo disponible; y, por último, las ofertas de empleo que son un proceso que permite a los trabajadores que se consideren aptos y que cumplen con lo solicitado, postular su candidatura para el puesto. Generalmente, los gerentes dan prioridad a los solicitantes internos ya que, son personas que entienden la cultura organizacional, la manera de funcionar de la empresa y cuáles son sus metas; vale destacar, que el reclutamiento interno juega un rol fundamental en la motivación de los colaboradores, ya que esto les hace sentir tomados en cuenta y que tienen oportunidad de crecimiento en la misma organización (Mondy, 2010).

Por otro lado, en cuanto al reclutamiento externo, el autor describe las siguientes razones por las que es necesario llevarlo a cabo: primero, para ocupar los cargos de nivel básico; segundo, para obtener nuevas habilidades con las que no cuenta actualmente su personal; y tercero, para enriquecerse de conocimientos e ideas diferentes. Los candidatos pueden provenir de fuentes tales como preparatorias, escuelas vocacionales, universidades, ex empleados, desempleados, trabajadores de empresas competidoras que son reclutados por cazatalentos, etc. Vale recalcar que, hoy en día, uno de los métodos más importantes es el reclutamiento en línea, el mismo que es beneficioso para una empresa por ser económico, de fácil aplicación, de alcance masivo y eficaz; sin embargo, también tiene ciertas limitaciones, pero a pesar de estas, se ha convertido en una de las más usadas, dejando obsoletas a las herramientas tradicionales como la publicidad a través de medios de comunicación, agencias de empleo, reclutadores, juegos competitivos, asociaciones profesionales, entre otras (Mondy, 2010).

En fin, como menciona el autor, el reclutamiento es una herramienta muy útil para las empresas, por eso, estas deben recurrir a las mejores fuentes que, acompañadas del método adecuado, permitirán obtener los resultados organizacionales esperados; y es que,

las fuentes y el método a elección, variará dependiendo de las necesidades de cada entidad y en sí, acorde al tipo de puesto vacante.

Selección

Al hablar de selección, el autor lo define como aquel proceso que consiste en elegir a la persona que, entre varios candidatos, mejor encaje en un determinado puesto. Se espera que al ingresar a este nuevo individuo en la empresa, este se adapte a su puesto de trabajo así como a la organización como tal, porque caso contrario no será completamente eficiente y existe la posibilidad de que abandone pronto su cargo; además acota que, elegir a la persona incorrecta puede causar consecuencias muy graves, que pueden verse reflejadas en pérdidas económicas, en daño emocional al equipo de trabajo, en la incapacidad de cumplir los objetivos organizacionales y en un sinnúmero de efectos negativos. Por ende, es necesario recordar que los trabajadores son quienes marcan la diferencia entre una empresa y otra; y es aquí, donde recae la importancia de realizar una correcta selección de personal, ya que esta juega un papel crucial en el logro de las metas.

En base a lo expuesto, Mondy (2010) describe un proceso generalizado de selección de personal, el mismo que puede diferir según la empresa a la que se aplique. Este consta de los siguientes pasos:

1. Entrevista preliminar, su finalidad es retirar aquellos candidatos que no cumplan con los requisitos necesarios para el cargo, para ello, el entrevistador hace preguntas directas que le permiten determinar si el postulante es idóneo para ese puesto o si podría encajar en otra vacante existente en la organización.
2. Revisión de solicitudes de empleo y currículos, misma que sirve para que el encargado examine de manera más minuciosa, si algún aspirante es compatible con el puesto requerido, vale recalcar que, dependiendo del cargo, se establece la necesidad de que los candidatos presenten inicialmente la solicitud de empleo, ya que, en algunos casos, basta con el currículum y es que, generalmente, las empresas exigen esta solicitud más adelante.
3. Pruebas de selección, son una herramienta muy útil para examinar las capacidades, conocimientos, personalidades, competencias e incentivos de los posibles ocupantes del cargo, con el propósito de saber cómo se adaptarán a la realidad de la empresa. Los resultados obtenidos son muy útiles, pero no son

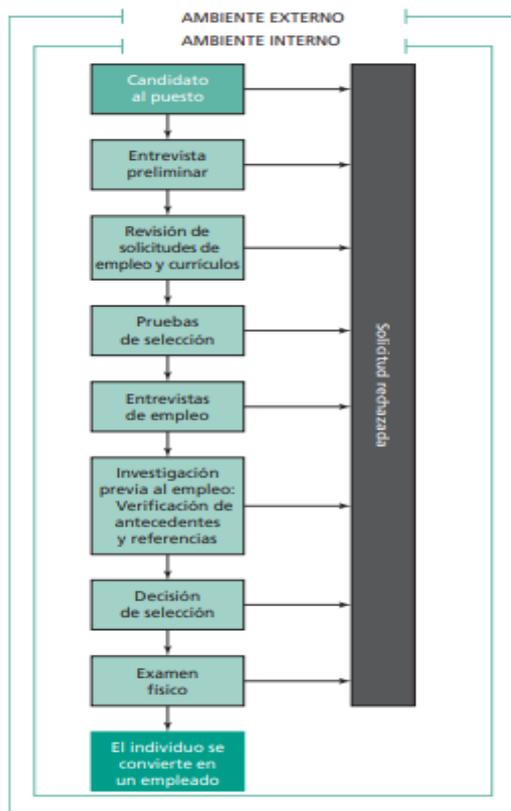
suficientes por sí solos, sino que requieren de herramientas complementarias de selección para sacar conclusiones.

Existen varios tipos de pruebas, aquellas de aptitudes cognitivas, de habilidades psicomotrices, de conocimiento del puesto, de muestras de trabajo, de interés vocacional, de personalidad, de análisis grafológico, del polígrafo, entre otras. El método a utilizarse dependerá de cada empresa, sin embargo, algo que todas deben de tener en común es la objetividad, confiabilidad, estandarización, validez y haber sido diseñadas en base a normas sólidas.

4. Entrevistas de empleo, consiste en un diálogo entre el entrevistador y el aspirante, para intercambiar información; en la misma, se espera obtener datos adicionales que complementen lo recopilado en los procesos anteriores. Existe una gran variedad de métodos de entrevistas como la personal, grupal, de panel, múltiples y la presentación realista del puesto, las mismas que pueden realizarse con un formato estructurado, no estructurado o conductual. Al culminar la conversación, el entrevistador debe decidir si el aspirante es idóneo para el puesto de trabajo o no.
5. Investigación previa al empleo: verificación de referencias y antecedentes; en este punto, la empresa realiza una revisión de la información entregada por los candidatos para saber la precisión de la misma y tener certeza de que todos los datos relacionados con la persona que se espera contratar, son verdaderos.
6. Decisión de selección, en este paso la responsabilidad neta es del administrador, quien deberá elegir al candidato más capacitado y adecuado, tanto para el puesto de trabajo, como para la empresa.
7. Examen físico, este último punto hace referencia al examen médico, aquí lo que se busca es poder determinar si el candidato se encuentra en las condiciones óptimas para desempeñar las funciones bajo su cargo; vale recalcar que, dicho examen tiene que estar ligado netamente a las actividades propias del puesto de trabajo.

Una vez terminado el proceso, la organización debe informar a los postulantes si fueron aceptados o rechazados en cuanto sea posible. A continuación, se puede observar en la Figura 3, lo anteriormente descrito.

Figura 3. *Proceso de selección.*



Nota. Detalle del proceso de selección. Tomado de *Administración de recursos humanos* por Mondy, 2010, Pearson educación.

Ahora bien, una vez realizados los procesos de reclutamiento y selección es necesario verificar la eficacia de los mismos. Para ello, se pueden aplicar métricas como la tasa de rotación, costos de reclutamiento, tasa de selección, tasa de aceptación, tasa de rendimiento, razón costo/beneficio de las fuentes y los métodos de reclutamiento y el tiempo requerido para la contratación (Mondy, 2010).

Cabe recalcar que, el proceso previamente descrito servirá como base para el desarrollo de la propuesta de herramienta de selección a desarrollarse más adelante en el presente trabajo investigativo.

1.2.4.2 Desarrollo de los recursos humanos

La función de desarrollo de los recursos humanos comprende todos los procesos destinados al aprendizaje, preparación y crecimiento profesional de cada colaborador con el fin de alcanzar altos niveles de rendimiento y mayor productividad organizacional; se hace referencia a los procesos de capacitación y desarrollo, planeación y desarrollo de la carrera y administración y evaluación del desempeño (Mondy, 2010).

Capacitación y desarrollo

El autor mencionado anteriormente define a la capacitación como la impartición de conocimientos y habilidades requeridas para la ejecución de un determinado puesto de trabajo y al desarrollo como el aprendizaje y preparación continua del colaborador conforme la empresa evoluciona a través del tiempo. Este proceso trae consigo numerosos beneficios tales como, mejoras indiscutibles en el desempeño, mayor satisfacción del talento humano, disminución en los índices de rotación de personal, contrataciones más eficientes y, sobre todo, colaboradores destacados por brindar un excelente servicio al cliente.

A su vez, Mondy (2010) establece que existen cinco factores principales que influyen de manera directa al proceso de capacitación y desarrollo: primero hace referencia a la intervención de la alta dirección, pues para que toda actividad llevada a cabo tenga resultados se necesita de la participación y apoyo de los directivos en cuanto a gestión y asignación de recursos; otro factor resulta ser la tecnología y es que, hoy en día la empresa que no crece conjuntamente con este fenómeno, se verá implicada en prácticas y técnicas obsoletas; después se habla de la complejidad del mundo y el gran dinamismo existente, haciendo necesario la presencia de una capacidad de adaptabilidad significativa para las demandas tan cambiantes de los consumidores y trabajadores; el cuarto factor hace referencia a los distintos estilos de aprendizaje de cada persona, pues está claro que no todos aprenden de igual manera; y por último, las otras funciones de recursos humanos juegan también un papel fundamental, ya que por ejemplo, un proceso de dotación exitoso beneficiaría en gran medida al proceso de desarrollo evitando capacitaciones innecesarias.

Además, siguiendo la misma línea teórica, resulta importante destacar los diferentes pasos a seguir para lograr un proceso de capacitación y desarrollo realmente exitoso. Primero se debe identificar de manera específica las necesidades existentes en cada organización, es decir, contar con un punto de partida real en el que se establezcan a través de la indagación, aquellos conocimientos y/o habilidades requeridas para un determinado puesto y que no están debidamente desarrolladas. En segundo lugar, se deberá plantear de forma clara y concisa, los objetivos a alcanzar con respecto al proceso de capacitación y desarrollo que, a su vez, repercutirán en el logro de las metas institucionales. Después, resulta fundamental establecer el método de capacitación más adecuado y acorde a las

necesidades, entre los más populares se encuentran los cursos impartidos por instructores, estudios de casos prácticos, modelado o imitación de comportamientos, representación de funciones o roles, juegos de negocios, capacitaciones en el puesto de trabajo, rotación de puestos, trabajos como pasantes y capacitación de aprendices. El siguiente paso en el proceso y sin lugar a dudas, muy importante, es la implantación de programas de capacitación y desarrollo efectivos, para esto la alta dirección deberá ser la encargada de promover dentro de la organización un panorama totalmente positivo para todo este proceso y es que, la capacitación y desarrollo obviamente implica cambios, variaciones a las que en muchas ocasiones puedan presentarse resistencias; entonces es responsabilidad de los gerentes lograr establecer un ambiente favorable que impulse una mejora continua dentro de la empresa y por ende, un proceso totalmente exitoso. Por último, ningún proceso será considerado válido si no se lo evalúa, entre las métricas más recomendadas para evaluar todo proceso de capacitación y desarrollo se encuentran las opiniones de los participantes con respecto al programa implementado, la aplicación de pruebas que determinen el alcance real del aprendizaje, la presencia evidente de cambios en el comportamiento del colaborador y obviamente, el logro de los objetivos previamente establecidos.

Planeación y desarrollo de la carrera

Se define como carrera al camino profesional que una persona decide ejercer durante toda su vida. Por otro lado, la planeación de carrera hace referencia al conjunto de objetivos y metas que un individuo establece para su carrera profesional en un período determinado proporcionando un panorama más claro sobre a dónde pretende dirigirse; vale destacar que, dichos objetivos y/o metas tienen que estar sujetas a los posibles cambios que puedan llegar a presentarse, ya sea por los propios intereses de la persona o el dinamismo del mercado laboral (Mondy, 2010).

Adicionalmente, el autor destaca al desarrollo de carrera como aquella perspectiva formal utilizada por las organizaciones que garantiza la existencia de colaboradores con cualidades idóneas y la experiencia necesaria para cada puesto de trabajo; considerando siempre las necesidades específicas de cada trabajador y logrando, a su vez, impartir motivación y compromiso en la fuerza laboral, mejoras en el desempeño, oportunidades de autoevaluación y mayor satisfacción.

Entre los principales métodos utilizados para el desarrollo de carreras en una organización se pueden mencionar: los sistemas de información que ofrecen la posibilidad a los colaboradores de inscribirse en programas virtuales de capacitación, discusiones con individuos bien informados que brinden asistencia general, la utilización de material propio de la empresa como por ejemplo los descriptivos del cargo, el establecimiento de un sistema de evaluación de desempeño efectivo que identifique las fortalezas y debilidades de la persona y la realización de talleres que permitan el desarrollo de carreras dentro de la misma empresa y en concordancia con los objetivos individuales y organizacionales (Mondy, 2010).

Administración y evaluación del desempeño

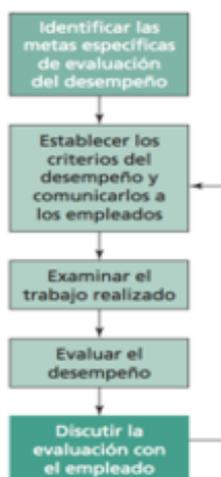
Según Mondy (2010) la administración del desempeño cumple un papel primordial en el logro de las metas y estrategias de toda empresa, pues está encaminada a la evaluación y mejora del rendimiento diario de los colaboradores; maximizando así, la productividad de la fuerza laboral y de toda la organización.

Por otra parte, el autor menciona que al hablar de la evaluación del desempeño se hace referencia a la aplicación de un sistema oficial de medición y evaluación a las distintas actividades ejecutadas por un determinado colaborador en su cargo. Además, gracias a este proceso de valoración se puede obtener una visión mucho más amplia sobre la verdadera situación de los trabajadores dentro de la empresa, proporciona una retroalimentación sobre su desempeño e impulsa siempre el mejoramiento del mismo, ayuda a la toma de decisiones justas y precisas en cuanto al personal, provee las bases necesarias para una planeación de recursos humanos adecuada, identifica y establece la existencia de necesidades de capacitación, establece las pautas respectivas para el desarrollo de carreras e incluso brinda apoyo para todo lo que concierne a las relaciones internas con los empleados, como por ejemplo, aumentos salariales o una justificación para la terminación de un contrato laboral; considerando siempre que, la evaluación de desempeño no es un fin sino por el contrario, un medio para la mejora continua.

Vale destacar que, conforme lo cita el autor mencionado, la evaluación de desempeño resulta ser una actividad que generalmente se la realiza una vez al año, sin embargo, el proceso de administración de desempeño se lo efectúa de manera continua y dinámica.

Dentro de este contexto, el autor establece un proceso de evaluación de desempeño conformado por cinco pasos fundamentales a seguir: en primer lugar, se deben identificar de manera clara y realista los objetivos específicos que se pretenden alcanzar, ya sea desde una identificación de necesidades de desarrollo o incluso una base legítima para realizar ajustes salariales. Después, se procede a establecer los distintos estándares de desempeño a considerarse y se los comunica a los colaboradores. En tercer lugar, se da la ejecución del trabajo seguido por la evaluación respectiva del mismo. Y para finalizar con el último paso, se incluye una retroalimentación entre el evaluador y el evaluado de lo encontrado; como producto final se determinan los logros o falencias existentes y, por ende, un determinado plan de acción para la corrección de las deficiencias. A continuación, se presenta en la Figura 4 todo el proceso:

Figura 4. *Proceso de evaluación del desempeño.*



Nota. Detalle del proceso de evaluación del desempeño. Tomado de *Administración de recursos humanos* por Mondy, 2010, Pearson educación.

Al hablar de los criterios o estándares del desempeño, Mondy (2010) hace referencia a todos aquellos aspectos básicos sobre los cuales se plantea la evaluación y alude que entre los más frecuentes se encuentran los rasgos de personalidad, las competencias, el logro de metas y el potencial de mejoramiento; es importante recalcar que, no existe una caracterización mutuamente excluyente de los mismos, al contrario, resultan ser sumamente combinables.

Entonces, los rasgos de personalidad son todas aquellas actitudes, apariencias, cualidades e iniciativas de la persona en cuestión que se encuentran directamente relacionadas con su función laboral. Por otro lado, las competencias comprenden todos

los conocimientos, habilidades y comportamientos ligados a relaciones interpersonales o de negocios; por ejemplo, para cargos de liderazgo, lo más significativo a evaluar podría ser habilidades de delegación y trabajo en equipo. El logro de metas, como su nombre lo dice, no es más que la evaluación en base a los resultados alcanzados y, por último, el potencial de mejoramiento hace referencia al desarrollo futuro del colaborador y su capacidad para alcanzar las metas organizacionales propuestas (Mondy, 2010).

Otro aspecto importante dentro de la evaluación del desempeño que menciona el autor es la responsabilidad, es decir, quien se encarga de llevar a cabo dicho proceso; si bien es cierto, el departamento de recursos humanos es el responsable de coordinar e implantar correctamente el sistema, la evaluación como tal será trabajo del supervisor inmediato, los subordinados, colegas, clientes y/o del mismo evaluado. El primer caso resulta ser el medio más común, pues el jefe inmediato es quien mejor puede rendir cuentas sobre el desempeño del colaborador, sin embargo, es importante considerar que pueden ocurrir situaciones que se presten para la manipulación de información por abuso de poder. Otro de los medios es a través de los subordinados, pues estos se encuentran en una posición perfecta para corroborar la eficacia en la gestión de sus superiores, procurando siempre mantener el anonimato de los evaluadores para un mayor éxito. Después se encuentran los colegas del evaluado, quienes tienen una perspectiva mucho más amplia sobre el verdadero desempeño de su compañero, pues conviven directamente a lo largo de las labores; este medio en particular tiene que llevarse a cabo con mucha precaución y cuidado, ya que no se quiere obtener resultados alterados por conflictos de intereses. Otro medio muy importante resultan ser los clientes, puesto que son la razón de existir de una empresa y su opinión es muy valiosa. Y, por último, se habla de la autoevaluación y lo que se busca es mayor motivación en la persona al brindarle la oportunidad de medir su propio desempeño de una manera totalmente objetiva.

Además, otro punto fundamental a considerarse resulta ser el período de evaluación, es importante destacar que para que un proceso de evaluación sea realmente exitoso se lo tiene que ejecutar de manera periódica. Ahora bien, el periodo que se establezca entre una evaluación y otra ya dependerá netamente de la empresa; es esta quién tomará la decisión de hacerlo mensual, trimestral, semestral o anualmente acorde sus propias necesidades (Mondy, 2010).

Asimismo, Mondy (2010) alega que existen diversas técnicas para efectuar una evaluación del desempeño y la elección de una de ellas se sujetará a los objetivos

establecidos por la organización. A continuación, se describen brevemente cada una de las técnicas mencionadas por el autor.

Primero se encuentra la retroalimentación de 360 grados, técnica que consiste en obtener información evaluativa por parte de todos aquellos que se encuentran alrededor del evaluado: jefes, colegas, subordinados, clientes e incluso la misma persona. La ventaja de emplear este tipo de técnica es que, al considerar varias perspectivas objetivas otorgadas por distintas fuentes, los errores básicos de una evaluación se llegan a reducir o incluso eliminar. Como desventaja del método se puede mencionar que obviamente al considerar múltiples evaluadores en el proceso, se requerirá de mayor tiempo y mayor costo.

La siguiente técnica hace referencia a las escalas de calificación, misma que valora al colaborador en base a ciertos parámetros definidos. Entonces, se obtiene la evaluación respectiva al calificar el desempeño del trabajador de acuerdo, generalmente, a los criterios de sobresaliente, satisfactorio o necesidad de mejora; es importante mencionar, que cada una de estas calificaciones dadas deberá incluir su justificación. El beneficio de este método, sin lugar a dudas, es su extremada sencillez y rapidez en la aplicación.

Los incidentes críticos es una técnica que necesita de la conservación de registros físicos sobre el rendimiento favorable o desfavorable del colaborador en su cargo a lo largo de un determinado periodo, convirtiéndose así, en el sustento de la evaluación a llevarse a cabo posteriormente; al aplicar este método la evaluación considera todas las acciones del colaborador a lo largo del tiempo establecido.

El ensayo es otro de los métodos utilizados, consiste en la redacción de un informe escrito por parte del evaluador sobre el rendimiento actual del colaborador. La mayor desventaja presente en esta técnica es que la calificación a otorgarse depende netamente de las capacidades de redacción de quién evalúa, pudiendo posicionar al trabajador en un panorama sumamente propicio o, por el contrario, en una situación no recomendable.

Los estándares laborales conforman otro procedimiento de evaluación encargado de comparar el desempeño real de la persona con determinados estándares o grados esperados de rendimiento. La ventaja de esto es la objetividad existente en los resultados, pues los parámetros de comparación se encuentran previamente definidos, socializados y se caracterizan por su claridad.

Otra técnica hace referencia a la clasificación, es decir, el evaluador se encarga de clasificar a cada uno de los trabajadores en distintas categorías, desde aquellos con excelentes rendimientos hasta aquellos en niveles más bajos; el problema se presenta cuando el catalogador percibe que todos los colaboradores mantienen un nivel de rendimiento equivalente.

El sistema basado en resultados, pues como su nombre lo dice, es una técnica que se encarga de evaluar de acuerdo a los objetivos logrados por parte del evaluado; objetivos que han sido previamente establecidos.

Por último, se encuentra la técnica de evaluación por escalas de calificación basadas en el comportamiento, esta mezcla las calificaciones por escalas tradicionales con el método de incidentes críticos. La diferencia radica en que, en lugar de utilizar escalas de alto, medio y bajo, se emplean indicadores de comportamiento que describen literalmente el desempeño real y observable de la persona frente al factor crítico.

Para complementar todo lo expuesto anteriormente, Mondy (2010) destaca a su vez, diversos problemas que trae consigo un proceso de evaluación de desempeño. Entre los más frecuentes se encuentran: un estado de incomodidad del evaluador por los conflictos que puedan generar sus calificaciones, la falta de objetividad en la valoración, la presencia del efecto de halo (cuando se generaliza cierta característica positiva o negativa de la persona para toda la evaluación), indulgencia o severidad en los resultados, la presencia de una tendencia central para todos los evaluados en orden por evitar críticas o reclamos, manipulación de los resultados por parte de los administradores, la presencia de un estado de ansiedad temporal en el empleado que influya en su desempeño, el llamado sesgo del comportamiento reciente (cuando el colaborador por saber que se aproxima la fecha de evaluación comienza a desarrollar actitudes totalmente positivas) y finalmente, la presencia de los famosos estereotipos (cuando se permite que temas no inclusivos como el racismo, género, orientación sexual, entre otros, influyan en las calificaciones asignadas por el evaluador).

A su vez, el autor menciona que es importante considerar ciertos puntos o características que permitirán llevar a cabo un proceso eficaz. Se habla primero del establecimiento de criterios relacionados netamente al trabajo desempeñado por la persona, dichos parámetros se obtienen del análisis de puestos y se evita de esta manera, la subjetividad al valorar criterios que no competen al cargo. Después se encuentra la

definición clara de las expectativas del desempeño, mismas que deberán ser acordadas por ambas partes previamente a la evaluación. Luego está la estandarización, pues es primordial que las diferentes organizaciones apliquen el mismo instrumento de evaluación a todos los colaboradores de una misma área o jerarquía e implementen dichas técnicas de manera periódica. De igual manera, es importante que los evaluadores reciban la capacitación necesaria para ejecutar el proceso correctamente y sean capaces de generar una retroalimentación proactiva de los resultados con su respectivo control sobre las acciones a seguir. Y, sobre todo, es de suma relevancia desarrollar un proceso totalmente justo, en el que tanto evaluadores como evaluados puedan dar a conocer sus puntos de vista sobre los resultados obtenidos.

Es importante mencionar que, esta función de desarrollo de los recursos humanos y de manera más específica, el proceso de administración y evaluación del desempeño descrito por el autor anteriormente, será el fundamento teórico para la elaboración de la herramienta de evaluación que se propondrá en este estudio investigativo.

1.2.4.3 Remuneración

Según Mondy (2010) la tercera función hace referencia a todo lo concerniente a la administración de las compensaciones de los colaboradores. Dicha remuneración se clasifica en remuneración financiera directa e indirecta, se detalla a continuación cada una de ellas.

Remuneración financiera directa

En primera instancia, el autor define a la remuneración como el conjunto de gratificaciones otorgadas a cada colaborador por la prestación de sus servicios dentro de la organización; con el objetivo de captar, mantener y motivar a cada uno de ellos.

Ahora bien, la remuneración financiera directa incluye todos los pagos realizados al trabajador bajo las modalidades de sueldos, salarios, bonos y comisiones. Es importante destacar que, para obtener éxito en este proceso debe existir completa equidad en las compensaciones, es decir, lograr que cada trabajador perciba que su remuneración ha sido establecida de una manera justa, objetiva, imparcial y acorde a su contribución (Mondy, 2010).

Existen ciertos factores que de alguna manera contribuyen a la determinación de la remuneración de una persona, el autor menciona cuatro: la organización, el mercado laboral, el puesto de trabajo y el propio colaborador.

Dentro de este contexto, la organización desempeña un papel primordial al momento de establecer una determinada compensación, pues resulta importante instaurar políticas de remuneración internas direccionadas siempre al reconocimiento justo de sus colaboradores y a la capacidad de pago de la organización; obteniendo como resultado mayor motivación, altos niveles de productividad laboral y seguramente, gran fidelidad de los trabajadores para con la compañía. Vale destacar que, todas las decisiones de remuneraciones deberán ser consideradas y analizadas por la alta dirección e incluso por los niveles jerárquicos más bajos, ya que son estos quienes presencian el desempeño diario real de una persona.

Por otra parte, el mercado laboral resulta ser también un gran insumo externo, puesto que proporciona un panorama base para establecer valores de remuneración. Dentro de este factor se encuentran varias técnicas o variables a considerarse tales como: encuestas salariales, estas permiten obtener información sobre los valores estipulados por otras empresas para determinados cargos; otra variable es el costo de la vida y la economía, sin lugar a dudas, establecer una remuneración en base a lo que le cuesta el sustento diario a una persona es una muy buena opción; después, otro punto de partida resultan ser los sindicatos, ya que gracias a ellos se pueden realizar negociaciones para establecer montos beneficiosos para ambas partes; por último, se encuentra la legislación y es que, muchos países disponen ya legalmente el monto específico a pagar de acuerdo a las diferentes profesiones.

El siguiente criterio hace referencia al puesto de trabajo como tal, aquí es primordial poder determinar una remuneración considerando cada una de las funciones específicas a desempeñarse por el cargo. Entre las técnicas más utilizadas se encuentran el análisis de puestos, el descriptivo del cargo y la evaluación de puestos.

Por último, el empleado representa otro criterio base para la determinación, al considerarse aspectos tales como su desempeño, rendimiento, habilidades y competencias ejecutadas, el tiempo de antigüedad en la empresa, la experiencia laboral que posee y el potencial de crecimiento profesional. Dentro de este factor, se incluyen los pagos

variables o también conocidos como bonos, haciendo referencia a aquella retribución adicional otorgada generalmente una vez al año por determinado logro de la persona.

Remuneración financiera indirecta o prestaciones

La remuneración financiera indirecta o mejor conocida como las prestaciones, hacen referencia a todas aquellas gratificaciones que reciben los colaboradores de manera indirecta, es decir, aquellas que no constan dentro de la remuneración financiera directa (Mondy, 2010). El autor las define así, puesto que se caracterizan por ser remuneraciones que no se atribuyen o se relacionan a la productividad y desempeño del colaborador, sino por el contrario, simplemente son otorgadas por el simple hecho de pertenecer a la organización.

En este sentido, se pueden encontrar dos tipos de prestaciones, aquellas otorgadas por ley, como son las de seguridad social, seguros de desempleo, indemnizaciones por despidos o enfermedades y licencias médicas o familiares; y por otro lado, se encuentran aquellas prestaciones que la empresa concede de manera voluntaria, entre las más conocidas se tiene la atención médica, planes de seguro de vida y jubilaciones, protección por discapacidad, licencias especiales, planes para la opción de compra de acciones de la compañía, asistencia educacional, servicios de guardería, servicios de alimentación, entre otras (Mondy, 2010).

Sin embargo, el autor menciona otro tipo de remuneración, aludiendo a la remuneración no financiera como aquella que incluye todos los aspectos no económicos que percibe el colaborador por el mismo hecho de trabajar dentro de la compañía; se dice entonces que, se encuentra muy ligada a temas psicológicos y físicos existentes en el ambiente laboral.

El objetivo de esta remuneración se concentra en poder proveer a los colaboradores de mayores gratificaciones que aumenten su calidad de vida profesional y, por ende, generen mayor satisfacción. El autor hace referencia a ciertos aspectos muy importantes a considerar como por ejemplo el incluir actividades variadas evitando la rutina y monotonía, otorgar un sentido de identidad o autoría a cada persona por la ejecución de un servicio o elaboración de un producto, la atribución de la importancia generada por cada contribución, autonomía en las distintas funciones a desempeñar, retroalimentación sobre el rendimiento alcanzado, la existencia de un ambiente laboral idóneo, amable y

justo, así como también, la oportunidad de obtener horarios flexibles acordes a los requerimientos personales e institucionales.

1.2.4.4 Seguridad y salud

En cuanto a lo que respecta a la seguridad, Mondy (2010) la define como la acción de protección del empleado frente a las distintas afecciones por causas laborales. Por otra parte, al hablar de salud el autor hace referencia al estado en el que un colaborador se encuentra exento de padecimientos ya sean físicos o mentales.

Hoy en día, es fundamental que todas las empresas brinden un ambiente laboral seguro a sus empleados, sin embargo, muchas veces debido a las malas decisiones de la administración o de políticas inadecuadas, se obtiene como resultado puestos de trabajo inseguros. Por ello, es fundamental que las organizaciones desarrollen programas de seguridad, los mismos que pueden tener dos enfoques; ya sea al puesto de trabajo en sí, que permita implementar condiciones que lo hagan más seguro o hacia los colaboradores que ocupen ese cargo, brindándoles la capacitación necesaria (Mondy, 2010).

Ahora bien, según el autor, existen varias razones por las que se deberían implementar programas de seguridad tales como: estados de ánimo negativos en la persona e incluso la muerte del mismo, pérdidas económicas por gastos no considerados dentro de los planes de seguro, menor rendimiento del colaborador y por ende, falta de productividad, primas de seguros más altas por reclamos continuos, posibilidad de multas legales e incluso prisión para el representante de la compañía y, por último, por el simple hecho de mantener una responsabilidad social con los miembros de su equipo de trabajo.

Dentro de este contexto, entre las principales afectaciones laborales existentes en una compañía y sobre las cuales se debe enfatizar medidas de prevención y corrección se encuentran: lesiones por tensión continua, son aquellas provocadas por ejercer una tensión considerable sobre las articulaciones de manera repetitiva; violencia física o verbal dentro del lugar de trabajo; violencia familiar, que si bien es cierto no se lleva a cabo dentro del ambiente laboral, sin embargo, las afectaciones pueden repercutir notablemente en el desempeño del colaborador; estados continuos de estrés, ya sea por la cultura organizacional establecida, por el desarrollo del cargo, por el ambiente existente o incluso por problemas personales; fatiga o cansancio crónico físico o mental; y el consumo de sustancias tóxicas tales como drogas, alcohol y tabaco (Mondy, 2010).

1.2.4.5 Relaciones laborales y relaciones con los empleados

Por último, pero no menos importante, el autor describe la función de relaciones laborales y relaciones con los empleados que surgen en las distintas organizaciones; las mismas que se explican a continuación.

Sindicatos laborales y negociaciones colectivas

En primera instancia, Mondy (2010) asegura que toda empresa tiene la obligación por ley, de reconocer y apoyar los sindicatos formados por sus colaboradores, pero ¿qué es un sindicato?, pues el autor lo define como un grupo de trabajadores que se juntan con el fin de negociar, sobre sus intereses, con sus jefes. Vale mencionar que, es fundamental que todos sus miembros estén de acuerdo, ya que este los representará.

En este contexto, el autor acota que cada sindicato es único y por ende, tiene metas propias, sin embargo, describe de manera general algunos objetivos que todos persiguen comúnmente: garantizar los estándares laborales de los miembros; velar por la seguridad de cada colaborador, ante cualquier cambio que pueda surgir; influir en las decisiones tomadas por los directivos; mejorar el bienestar de todo el personal de la empresa, independientemente de que formen parte del sindicato; y establecer mecanismos que protejan los derechos de los empleados, ante cualquier aplicación arbitraria de las políticas establecidas.

De igual manera, es necesario entender las razones por las que los trabajadores deciden unirse a un sindicato, por ello, Mondy (2010) indica las siguientes: 1. insatisfacción con la administración, debido a que perciben injusticias o arbitrariedades en temas como su remuneración, seguridad laboral o en la actitud de los directivos hacia ellos; 2. intereses sociales, la gran mayoría de sindicatos ofrecen beneficios importantes, como centros de cuidado, que favorecen tanto al trabajador como a sus familias, por ende, los empleados encuentran muy provechoso ser parte de una asociación; 3. oportunidad de liderazgo, este punto tiene que ver netamente con las aspiraciones personales de cada individuo, y es que, generalmente no es tan sencillo ascender a los puestos administrativos, por ende, los trabajadores miran al sindicato como una oportunidad para satisfacer este anhelo de liderazgo; 4. sindicalización forzosa, esto se da únicamente en aquellas organizaciones que, en Estados Unidos, no tengan leyes de derecho al trabajo, lo mismo que les permite aplicar el acuerdo de sindicalización que consiste en que todo nuevo trabajador tiene hasta treinta días para unirse al sindicato, caso contrario, su

contrato se dará por terminado; 5. presiones de los compañeros de trabajo, y es que, en ocasiones estas pasan de ser simples bromas a amenazas de violencia física, por lo que los colaboradores se sienten obligados a formar parte de una asociación, por más que no quieran. En fin, estas fueron algunas de las causas por las que las miembros de una empresa deciden unirse a un sindicato, sin embargo, existen muchas más, ya estas varían dependiendo de la organización.

Por otro lado, es necesario conocer de la negociación colectiva que según Mondy (2010) se refiere al cumplimiento de la obligación de dialogar sobre los distintos temas de interés como remuneraciones, jornadas laborales, condiciones de trabajo, etc., entre el representante de los trabajadores y el empleador. Para ello, se requiere del establecimiento de una unidad o comité que sea el encargado de representar a la empresa en una negociación colectiva, el mismo que debe estar legalmente autorizado, ya sea por la misma organización o por entidades externas; vale recalcar que, dicho comité puede estar formado por colaboradores que sean miembros o no del sindicato.

Relaciones internas con los empleados

Ahora bien, en cuanto a las relaciones internas con los empleados, estas abarcan todas las acciones realizadas por la administración de talento humano, que influyen directamente en el movimiento de sus trabajadores en los distintos niveles de la organización; refiriéndose a ascensos, descensos, renunciaciones, despidos, transferencias y jubilaciones (Mondy, 2010).

Un aspecto fundamental que hay que considerar, en estas relaciones internas, es la acción disciplinaria y es que, para entender todo lo que esta conlleva, en primera instancia, es necesario establecer ¿qué es la disciplina?, siendo esta definida por Mondy (2010) como el estado de control propio y comportamiento ordenado de cada colaborador que muestra el grado de trabajo en equipo que hay en una empresa. Una vez claro este concepto, el autor define a la acción disciplinaria como un proceso en el que se sanciona a aquellos trabajadores que no cumplan con las normas establecidas por la organización; por ende, se espera que por medio de esta se puedan modificar las conductas inadecuadas que estén afectando a la empresa en la consecución de sus objetivos, sin embargo, esta acción debe verse como un aprendizaje para el trabajador y no como un castigo.

Vale destacar que, para que exista una buena relación con los empleados, es primordial el establecimiento de un procedimiento de quejas, entendiendo a una queja

como la insatisfacción que siente un colaborador con algún aspecto de su trabajo; por lo tanto, toda empresa debe contar con un proceso formal que permita a cualquier empleado expresar con libertad su malestar, todo esto con el fin de encontrar una solución a la problemática y mejorar el desarrollo organizacional (Mondy, 2010).

Según el autor, en base a las acciones realizadas por los empleados, se decide qué acción disciplinaria tomar y describe a las siguientes: el despido, cuando la falta ha sido muy grave, siendo esta la sanción más severa; el descenso, que implica bajar de categoría, por ende, obligaciones menores y disminución de remuneración; la transferencia, que consiste en cambiar a un trabajador de un puesto a otro del mismo nivel, es decir, un movimiento lateral que se da, generalmente, por un tema de reorganización de la empresa; el ascenso, que es la promoción de cargo, comúnmente vista como una recompensa al buen trabajo; la renuncia, que es por iniciativa del colaborador, algunas veces se da porque no hay oportunidades de ascensos o si las hay, no son un motivo suficiente para quedarse; por último, los retiros que hacen referencia a que los individuos esperan dejar de trabajar en un punto de su vida, ya sea porque llegan a cierta edad o por haber trabajado cierta cantidad de años en una organización (Mondy, 2010).

Por otro lado, el autor comenta de un tipo de relación con los empleados conocido como empleo voluntario, describiendo a este como un contrato que obliga a los trabajadores a estar en incertidumbre con respecto al tiempo que permanecerán en la empresa, ya que dependen netamente de lo que decida su empleador.

Y es así como, después de toda la presentación teórica se considera pertinente recalcar la importancia de los procesos mencionados como sustento para el desarrollo de la parte práctica a llevarse a cabo en los capítulos siguientes; y es que, conocer previamente los lineamientos del autor será de gran ayuda para aplicar los procesos de una manera correcta y eficiente.

Capítulo 2. Manual de funciones

En el presente capítulo se expone la primera parte práctica de la investigación, a través de la presentación del manual de funciones para la Corporación Gestión Tecnológica Biomédica CORP-GTB, además, se incluye la descripción de la metodología empleada para la realización del mismo y, se suma a esto, una breve conceptualización teórica sobre dicho manual.

Y es que, hoy en día, resulta sumamente importante que cualquier tipo de organización cuente con las herramientas fundamentales para una adecuada administración del talento humano; al hablar específicamente del manual de funciones, se tiene la finalidad de proporcionar a la corporación la información necesaria e indispensable para la operación eficiente de cada puesto de trabajo.

2.1 Definición de manual de funciones

El manual de funciones es un cuestionario que permite determinar todo lo necesario para el desarrollo adecuado de un cargo en una empresa, por ello, es muy utilizado en el área de recursos humanos. Esta herramienta está conformada por dos partes fundamentales, en primera instancia, la descripción del puesto que establece todos sus aspectos intrínsecos como el nombre del cargo, su ubicación en el organigrama, su misión, así como también, todas las actividades a desempeñar, acompañadas de su periodicidad, materiales necesarios, complejidad y consecuencias al realizarlas; en segundo lugar, se encuentra el análisis de puestos, haciendo referencia a las características extrínsecas, es decir, aquellas condiciones óptimas que debe tener el ocupante del cargo, por ende, en este punto se establecen los requisitos físicos, intelectuales y la experiencia necesaria para un determinado puesto de trabajo (Chiavenato, 2011).

2.2 Metodología

Para la elaboración del manual de funciones mencionado y respetando las necesidades de información de la compañía, se aplicó un cuestionario adaptado de la metodología de Alfredo Paredes, mismo que está conformado por once secciones a los siete cargos existentes en la corporación; mismos que se detallan a continuación: gerente general, asistente administrativo, contador, ejecutivo de ventas, jefe de departamento técnico, ingeniero área hospitalaria e ingeniero área laboratorio.

Dichas secciones se encuentran articuladas, abarcando las principales y más óptimas características, actividades y requerimientos para cada cargo. En primera instancia, se presenta la identificación específica del puesto (nombre del ocupante, nombre del cargo en cuestión, nombre del jefe inmediato, cargo del jefe inmediato y departamento al cual pertenece); en segundo lugar, se describe a breves rasgos el objetivo del puesto dentro de la compañía; después, se procede con la dimensión (n° de subordinados, tipo de remuneración y materiales necesarios para el desempeño); posteriormente se incluye el organigrama del puesto; seguido a esto, se continúa con el detalle de las distintas actividades que realiza la persona, mismas que mediante una calificación asignada en términos de frecuencia, consecuencia y complejidad, permiten obtener las actividades esenciales a ejecutarse por el ocupante del cargo; luego se completa con la información correspondiente a la educación formal requerida para desempeñar dicho puesto de trabajo, seguida por capacitaciones adicionales, conocimientos académicos, conocimientos informativos y, por último, la experiencia laboral requerida para el mismo.

Es así como, siguiendo el cronograma previamente establecido por el gerente para las entrevistas a los distintos colaboradores en las oficinas de la corporación, se logró que cada experto, tras las indicaciones y el acompañamiento respectivo, complete un cuestionario físico de su puesto de trabajo de manera objetiva, según su conocimiento y criterio propio, realizando siempre las condiciones más óptimas para el cargo en cuestión.

Una vez que se levantó físicamente toda la información previamente mencionada, se procedió a revisar esta base de datos en conjunto con el jefe inmediato de cada cargo, con el objetivo de corroborar que lo establecido por los trabajadores es completamente real y preciso, logrando así, obtener el manual de funciones más adecuado para la corporación.

Además, vale mencionar que, al finalizar todo el proceso mencionado anteriormente, se procedió con la comparación del organigrama actual de la corporación y el que se obtuvo como resultado del levantamiento de la información respectiva de cada cargo, llegando a la conclusión de que ambas estructuras organizativas mantienen mutua concordancia.

2.2.1 Manual de funciones

A continuación, se presenta el manual de funciones para la Corporación Gestión Tecnológica Biomédica CORP-GTB de cada uno de los cargos existentes:

Manual de funciones



I. Identificación del cargo

Nombre del Puesto:	Ingeniero área hospitalaria
Nombre del Ocupante del puesto:	José Emilio Oyervide
Nombre del Puesto Superior Inmediato:	Jefe de departamento técnico
Nombre del superior inmediato:	Diego Narváez
Departamento al que pertenece:	Departamento técnico
Fecha de elaboración:	19 / 05 / 2021

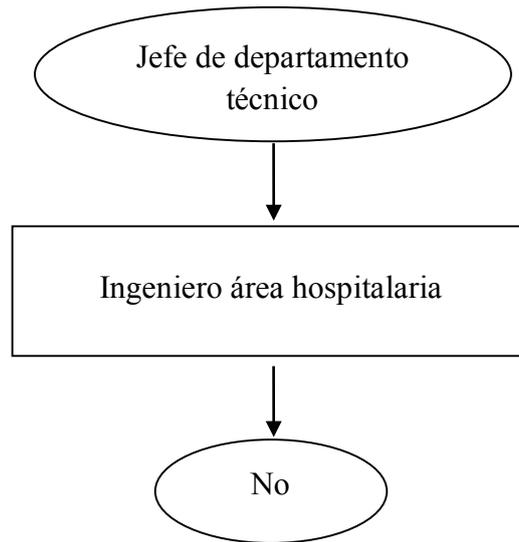
II. Defina la MISIÓN del puesto

El puesto de ingeniero área hospitalaria existe para solventar las necesidades y emergencias requeridas por los diferentes usuarios del sistema de salud, mediante trabajos de mantenimiento preventivo y/o correctivo de equipos médicos hospitalarios, que requieran experiencia y conocimiento por parte del profesional para su correcta operación.

III. Dimensión

Cargo:	Ingeniero área hospitalaria
Nº. Subordinados:	0
Dimensiones económicas:	Salario fijo
Dimensiones materiales:	Computadora, teléfono, red móvil, internet, impresora, esferos, vehículo, mochila, bata de quirófano, mascarillas, guantes de diagnóstico, multímetro, herramientas (calibradores, destornillador, hexagonales), datalogger, termómetro, analizador de desfibriladores, simuladores/paciente.

IV. Organigrama del puesto



V. Listado de actividades e identificación de las actividades esenciales

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Arregla equipos médicos en la Unidad de Cuidados Intensivos (UCI)	2	5	5	27
2	Ejecuta mantenimientos preventivos a equipos hospitalarios	2	5	5	27
3	Define procesos de mantenimiento para equipos hospitalarios	3	2	3	9
4	Acota recomendaciones a los usuarios sobre nuevos equipos hospitalarios	2	4	4	18
5	Define nuevas adquisiciones de equipos y/o sistemas hospitalarios para los usuarios	2	1	4	6
6	Proporciona indicaciones de uso y cuidado de equipos hospitalarios a los usuarios	3	2	3	9
7	Ejecuta mantenimientos correctivos a equipos hospitalarios	3	4	4	19
8	Repara equipos hospitalarios antiguos de los clientes	3	3	2	9
9	Atiende emergencias por imprevistos en el funcionamiento de los equipos hospitalarios	4	5	5	29
10	Realiza calibraciones en los equipos hospitalarios	2	4	4	18
11	Recibe capacitación sobre nuevas tecnologías hospitalarias	3	2	2	7
12	Realiza informes técnicos del estado inicial de los equipos hospitalarios	5	4	3	17

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
13	Realiza protocolos de mantenimiento de los equipos hospitalarios	4	4	3	16
14	Instala equipos hospitalarios en los diferentes establecimientos de los usuarios	1	3	5	16
15	Elabora inventarios del área conjuntamente con los miembros de la misma	1	3	3	10
16	Organiza su área de trabajo dentro de la oficina	5	2	2	9

VI. Actividades esenciales

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Atiende emergencias por imprevistos en el funcionamiento de los equipos hospitalarios	4	5	5	29
2	Arregla equipos médicos en la Unidad de Cuidados Intensivos (UCI)	2	5	5	27
3	Ejecuta mantenimientos preventivos a equipos hospitalarios	2	5	5	27
4	Ejecuta mantenimientos correctivos a equipos hospitalarios	3	4	4	19
5	Acota recomendaciones a los usuarios sobre nuevos equipos hospitalarios	2	4	4	18
6	Realiza calibraciones en los equipos hospitalarios	2	4	4	18

Perfil del puesto

Cargo: Ingeniero área hospitalaria

VII. Educación formal requerida

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Formación básica		
Bachiller		
Estudiante universitario		
Tecnólogo		

Título 3er nivel	Ingeniero Electrónico o Ingeniero Biomédico	Electrónica analógica/digital, controles, DSP, redes neuronales, electromagnetismo, potencia.
Post Grado:		
Diplomado		
Maestría		
Doctorado		

VIII. Capacitación adicional

Capacitación	Número de horas
Primeros Auxilios	60 - 80
Ventiladores	100 – 120
Máquinas de Anestesia	60 – 100
Ambiente Hospitalario	50 – 60
Programación en redes	150 - 180

IX. Conocimientos académicos

Actividad Esencial	Conocimientos académicos/técnicas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Atiende emergencias por imprevistos en el funcionamiento de los equipos hospitalarios	Equipos primeros auxilios, conocimientos de pacientes de emergencias, familiarización con ambientes de presión, bioseguridad.	X	X
Arregla equipos médicos en la Unidad de Cuidados Intensivos (UCI)	Equipos de UCI, conocimiento en manejo de pacientes críticos, electrónica de alta complejidad.	X	X
Ejecuta mantenimientos preventivos a equipos hospitalarios	Manejo equipos quirófano, ambientes estériles, manejo bioseguridad.	X	X
Ejecuta mantenimientos correctivos a equipos hospitalarios	Electrónica básica y avanzada, control, circuitos.	X	X
Acota recomendaciones a los usuarios sobre nuevos equipos hospitalarios	Conocimiento en el área, circuitos, de equipos.		X
Realiza calibraciones en los equipos hospitalarios	Generalización de líneas base de valores para equipos médicos.		X

X. Conocimientos informativos requeridos

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

XI. Experiencia laboral requerida

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

Fecha de elaboración	19 / 05 / 2021
Realizado por:	José Emilio Oyervide
Validado por:	 Diego Narváez

Manual de funciones



I. Identificación del cargo

Nombre del Puesto:	Asistente administrativo
Nombre del Ocupante del puesto:	Tatiana Mendoza
Nombre del Puesto Superior Inmediato:	Gerente General
Nombre del superior inmediato:	Enmanuel Tello
Departamento al que pertenece:	Gerencia
Fecha de elaboración:	19 / 05 / 2021

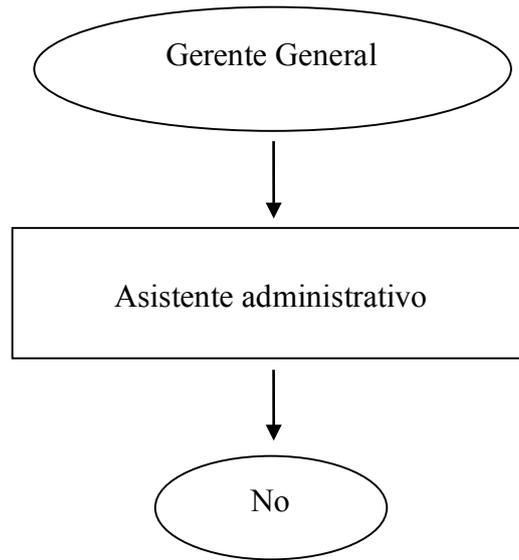
II. Defina la MISIÓN del puesto

El puesto de asistente administrativo está orientado para ayudar a la coordinación y organización de las diferentes actividades de la corporación, además de brindar soporte a las diferentes áreas departamentales.

III. Dimensión

Cargo:	Asistente administrativo
Nº. Subordinados:	0
Dimensiones económicas:	Salario fijo
Dimensiones materiales:	Computadora, programas informáticos, impresora, hojas, esferos, teléfono, red móvil, internet, resaltadores, estación de trabajo, grapadora, perforadora, calculadora.

IV. Organigrama del puesto



V. Listado de actividades e identificación de las actividades esenciales

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Realiza facturación de clientes de la corporación	5	5	3	20
2	Elabora oficios de asuntos varios dirigidos a clientes, proveedores, entes reguladores y personal de la corporación	4	4	2	12
3	Prepara los documentos requeridos para los procesos de contratación pública en los que participa la corporación	3	5	5	28
4	Realiza inventario de importaciones en cuanto a equipos médicos y/o sus respectivos repuestos	2	5	3	17
5	Controla el pago a los proveedores de la corporación	5	5	4	25
6	Lleva el seguimiento de cobro de cartera a los clientes de la corporación	5	5	4	25
7	Elabora el listado de insumos de oficina requeridos	3	3	1	6
8	Controla las entradas y salidas de efectivo en caja chica	5	5	3	18
9	Elabora conciliación de bancos y facturas	2	5	5	27
10	Hace trámites para obtención de documentos administrativos y legales de la corporación	3	5	2	13
11	Archiva documentos varios de la corporación	5	2	1	7

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
12	Atiende a los clientes en la oficina de la corporación	5	5	1	10
13	Atiende a los clientes telefónicamente	5	5	1	10

VI. Actividades esenciales

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Prepara los documentos requeridos para los procesos de contratación pública en los que participa la corporación	3	5	5	28
2	Elabora conciliación de bancos y facturas	2	5	5	27
3	Controla el pago a los proveedores de la corporación	5	5	4	25
4	Lleva el seguimiento de cobro de cartera a los clientes de la corporación	5	5	4	25
5	Realiza facturación de clientes de la corporación	5	5	3	20

Perfil del puesto

Cargo: Asistente administrativo

VII. Educación formal requerida

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Formación básica		
Bachiller		
Estudiante universitario		
Tecnólogo		
Título 3er nivel	Licenciado en administración de empresas o Ingeniero comercial	Contabilidad, administración, marketing,
<u>Post Grado:</u>		
Diplomado		
Maestría		
Doctorado		

VIII. Capacitación adicional

Capacitación	Número de horas
Actualización en Excel	20 - 50
Procesos de contratación pública	60 – 100
Políticas de importación de equipos y/o repuestos médicos	50 – 80
Tributación	50 – 70

IX. Conocimientos académicos

Actividad Esencial	Conocimientos académicos/técnicas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Prepara los documentos requeridos para los procesos de contratación pública en los que participa la corporación	Elaboración de procesos, conocimiento del SERCOP y de la plataforma.	X	X
Elabora conciliación de bancos y facturas	Conciliaciones bancarias, aspectos tributarios.	X	
Controla el pago a los proveedores de la corporación	Temas contables relacionados con compras.	X	X
Lleva el seguimiento de cobro de cartera a los clientes de la corporación	Contabilidad relacionada con clientes y sistemas de cobro.	X	X
Realiza facturación de clientes de la corporación	Conocimiento del sistema de facturación.		X

X. Conocimientos informativos requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.		X
Mercado / entorno	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.		X
Naturaleza del área / departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.		X
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.		X
Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución.		X
Proveedores / Contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.		X
Clientes	Conocimiento de los clientes de la institución.		X
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
Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	X	X
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 <u> X </u> -Uno a tres años _____ -Tres a cinco años _____ -Más de cinco años _____
2.Experiencia en instituciones similares	
2. Experiencia en puestos similares	X
3.Tiempo de adaptación al puesto	3 meses

Fecha de elaboración	19 / 05 / 2021
Realizado por:	Tatiana Mendoza
Validado por:	 Enmanuel Tello

Manual de funciones



I. Identificación del cargo

Nombre del Puesto:	Ingeniero área laboratorio
Nombre del Ocupante del puesto:	David Fernández de Córdova
Nombre del Puesto Superior Inmediato:	Jefe de departamento técnico
Nombre del superior inmediato:	Diego Narváez
Departamento al que pertenece:	Departamento técnico
Fecha de elaboración:	20 / 05 / 2021

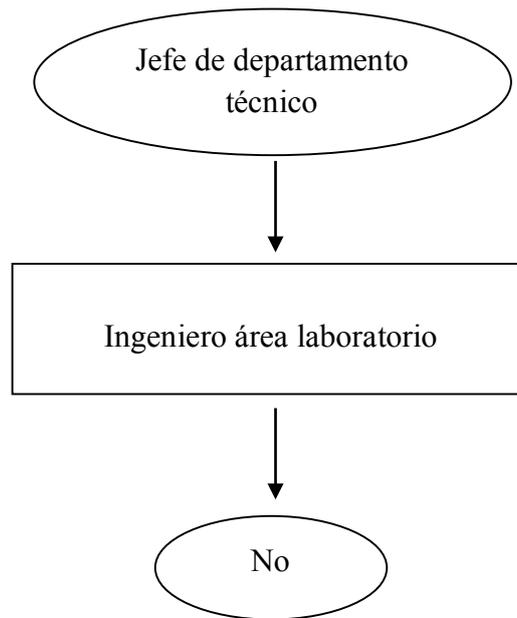
II. Defina la MISIÓN del puesto

El puesto de ingeniero área laboratorio existe para suplir las necesidades de mantenimientos preventivos y/o correctivos en equipos de laboratorio, además para coordinar la entrega de equipos y/o repuestos a los diferentes usuarios de los laboratorios.

III. Dimensión

Cargo:	Ingeniero área laboratorio
Nº. Subordinados:	0
Dimensiones económicas:	Salario fijo
Dimensiones materiales:	Computadora, teléfono, red móvil, internet, impresora, esferos, vehículo, herramientas varias (destornillador, llaves, pinzas), simuladores, equipos de limpieza, mandil, mascarillas, guantes de diagnóstico, limpia ópticos, pera, tacómetro, cautín, cinta aislante, termómetro, multímetro, balanzas.

IV. Organigrama del puesto



V. Listado de actividades e identificación de las actividades esenciales

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Realiza mantenimientos preventivos a equipos de laboratorio	4	4	4	20
2	Realiza mantenimientos correctivos a equipos de laboratorio	4	5	4	24
3	Cumple con las visitas a clientes establecidas en el cronograma de mantenimiento y servicio	3	4	3	15
4	Asiste a llamados de emergencia en equipos de laboratorio por parte de los usuarios	3	5	2	13
5	Realiza informes técnicos del estado inicial de los equipos de laboratorio	4	4	2	12
6	Realiza compras de repuestos para equipos de laboratorio	4	5	2	14
7	Calibra pipetas	2	5	4	22
8	Instala repuestos en equipos de laboratorio	4	5	4	24
9	Instala equipos de laboratorio en los diferentes establecimientos de los usuarios	3	5	4	23
10	Realiza protocolos de mantenimiento de los equipos de laboratorio	4	4	3	16
11	Proporciona indicaciones de uso y cuidado de los equipos de laboratorio a los usuarios	5	2	4	13

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
12	Elabora los inventarios del área conjuntamente con los miembros de la misma	1	3	3	10
13	Organiza su área de trabajo dentro de la oficina	5	2	2	9
14	Brinda soporte a los usuarios para la adquisición de nuevas tecnologías médicas	2	3	5	17
15	Recibe capacitaciones de nuevos sistemas médicos	1	4	4	17

VI. Actividades esenciales

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Realiza mantenimientos correctivos a equipos de laboratorio	4	5	4	24
2	Instala repuestos en equipos de laboratorio	4	5	4	24
3	Instala equipos de laboratorio en los diferentes establecimientos de los usuarios	3	5	4	23
4	Calibra pipetas	2	5	4	22
5	Realiza mantenimientos preventivos a equipos de laboratorio	4	4	4	20

Perfil del puesto

Cargo: Ingeniero área laboratorio

VII. Educación formal requerida

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Formación básica		
Bachiller		
Estudiante universitario		
Tecnólogo		
Título 3er nivel	Ingeniero electrónico	Electrónica analógica, instalaciones eléctricas, electrónica digital, biomédica, potencia, control.

Post Grado:		
Diplomado		
Maestría		
Doctorado		

VIII. Capacitación adicional

Capacitación	Número de horas
Funcionamiento de equipos de laboratorio	100 – 150
Prevención de riesgos en instituciones de salud	50 – 70
Riesgos laborales	40 - 50
Nuevos equipos de laboratorio en el mercado	100 – 120
Microscopía	80 – 100

IX. Conocimientos académicos

Actividad Esencial	Conocimientos académicos/técnicas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Realiza mantenimientos correctivos a equipos de laboratorio	Física, electrónica digital/analógica, control, potencia.	X	X
Instala repuestos en equipos de laboratorio	Instalaciones eléctricas, electrónica digital/analógica.	X	
Instala equipos de laboratorio en los diferentes establecimientos de los usuarios	Instalaciones eléctricas, control, potencia.	X	X
Calibra pipetas	Física.	X	
Realiza mantenimientos preventivos a equipos de laboratorio	Electrónica digital/analógica, instalaciones eléctricas, control.	X	X

X. Conocimientos informativos requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.		X
Mercado / entorno	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.	X	X
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.	X	X
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
Naturaleza del área / departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.	X	X
Clientes	Conocimiento de los clientes de la institución.	X	X
Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución.		X
Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.		X
Proveedores / Contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.		X
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 <u> X </u> -Uno a tres años _____ -Tres a cinco años _____ -Más de cinco años _____
2.Experiencia en instituciones similares	
2. Experiencia en puestos similares	X
3.Tiempo de adaptación al puesto	3 meses

Fecha de elaboración	20 / 05 / 2021
Realizado por:	David Fernández de Córdoba
Validado por:	 Diego Narváez

Manual de funciones



I. Identificación del cargo

Nombre del Puesto:	Ejecutiva de ventas
Nombre del Ocupante del puesto:	Katherine Tapia
Nombre del Puesto Superior Inmediato:	Gerente General
Nombre del superior inmediato:	Enmanuel Tello
Departamento al que pertenece:	Departamento de ventas
Fecha de elaboración:	20 / 05 / 2021

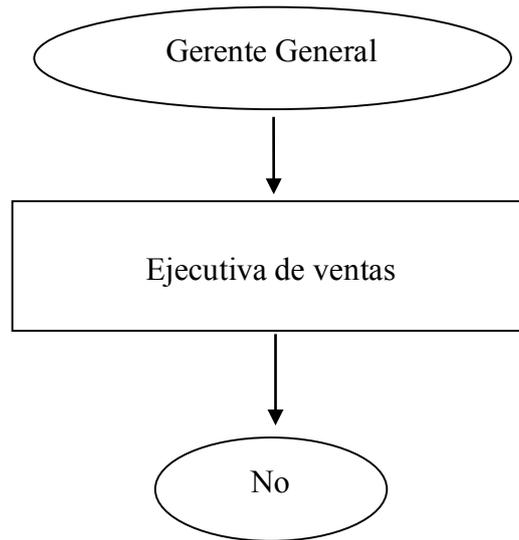
II. Defina la MISIÓN del puesto

El puesto de ejecutiva de ventas existe para facilitar a la corporación la oferta de sus equipos médicos y servicio técnico a los diferentes usuarios de los sistemas de salud, con el objetivo de alcanzar mayor participación en el mercado, reconocimiento de la marca y, por ende, generar mayores ingresos para la compañía.

III. Dimensión

Cargo:	Ejecutiva de ventas
Nº. Subordinados:	0
Dimensiones económicas:	Salario fijo
Dimensiones materiales:	Computadora, red móvil, auto, esferos, hojas, tarjetas de presentación, calculadora, impresora, portafolio, folletos empresariales, grapadora, perforadora, carpetas, estación de trabajo.

IV. Organigrama del puesto



V. Listado de actividades e identificación de las actividades esenciales

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Elabora proformas de equipos y/o servicios médicos para clientes	5	5	2	15
2	Entrega equipos médicos vendidos a clientes	3	5	1	8
3	Entrega facturas a clientes por los equipos y/o servicios médicos vendidos	5	5	1	10
4	Entrega actas de recepción de equipos y/o servicios médicos a clientes	3	3	2	9
5	Entrega de retenciones en la fuente a los proveedores de la corporación	2	5	1	7
6	Realiza llamadas telefónicas para ofertar productos y/o servicios médicos a clientes	4	5	2	14
7	Recepta mercadería médica nueva de la corporación	3	3	1	6
8	Realiza ofertas de equipos y/o servicios médicos en procesos de contratación pública	3	5	3	18
9	Realiza visitas físicas para ofertar productos y/o servicios médicos a clientes	5	5	2	15
10	Sigue el cronograma de ventas establecido por el gerente	5	3	1	8
11	Trabaja en la consecución de metas establecidas por el gerente	5	4	1	9
12	Recibe capacitación sobre nuevos equipos y tecnologías médicas	1	3	2	7

VI. Actividades esenciales

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Realiza ofertas de equipos y/o servicios médicos en procesos de contratación pública	3	5	3	18
2	Elabora proformas de equipos y/o servicios médicos para clientes	5	5	2	15
3	Realiza visitas físicas para ofertar productos y/o servicios médicos a clientes	5	5	2	15
4	Realiza llamadas telefónicas para ofertar productos y/o servicios médicos a clientes	4	5	2	14
5	Entrega facturas a clientes por los equipos y/o servicios médicos vendidos	5	5	1	10

Perfil del puesto

Cargo: Ejecutiva de ventas

VII. Educación formal requerida

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Formación básica		
Bachiller		
Estudiante universitario		
Tecnólogo		
Título 3er nivel	Ing. Marketing/ Ing. Comercial	Presupuestos, planificación estratégica, gerencia de ventas, marketing.
<u>Post Grado:</u>		
Diplomado		
Maestría		
Doctorado		

VIII. Capacitación adicional

Capacitación	Número de horas
Atención al cliente	100 - 120
Técnicas de ventas	60 – 80
Compras públicas	100 - 120

IX. Conocimientos académicos

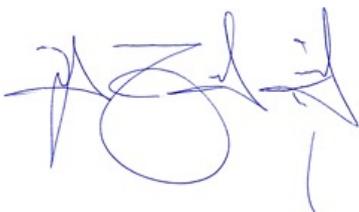
Actividad Esencial	Conocimientos académicos/técnicas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Realiza ofertas de equipos y/o servicios médicos en procesos de contratación pública	Compras públicas, leyes y regulaciones.	X	X
Elabora proformas de equipos y/o servicios médicos para clientes	Políticas de precios, presupuestos, herramientas informáticas, políticas de cobro.		X
Realiza visitas físicas para ofertar productos y/o servicios médicos a clientes	Técnicas de ventas, portafolio de productos y/o servicios.	X	X
Realiza llamadas telefónicas para ofertar productos y/o servicios médicos a clientes	Técnicas de ventas, portafolio de productos y/o servicios, relaciones interpersonales.	X	X
Entrega facturas a clientes por los equipos y/o servicios médicos vendidos	Técnicas de atención al cliente, conocimientos tributarios.	X	

X. Conocimientos informativos requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Mercado / entorno	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.	X	
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.		X
Proveedores / Contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.		X
Clientes	Conocimiento de los clientes de la institución.		X
Naturaleza del área / departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.	X	
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
Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	X	
Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución.		X
Otros Grupos	Conocimiento de personas/ grupos como socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.		X
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 _____ -Un año _____ -Uno a tres años <u> X </u> -Tres a cinco años _____ -Más de cinco años _____
2.Experiencia en instituciones similares	
2. Experiencia en puestos similares	X
3.Tiempo de adaptación al puesto	3 meses

Fecha de elaboración	20 / 05 / 2021
Realizado por:	Katherine Tapia
Validado por:	 Enmanuel Tello

Manual de funciones



I. Identificación del cargo

Nombre del Puesto:	Jefe de departamento técnico
Nombre del Ocupante del puesto:	Diego Narváz
Nombre del Puesto Superior Inmediato:	Gerente General
Nombre del superior inmediato:	Enmanuel Tello
Departamento al que pertenece:	Departamento técnico
Fecha de elaboración:	21 / 05 / 21

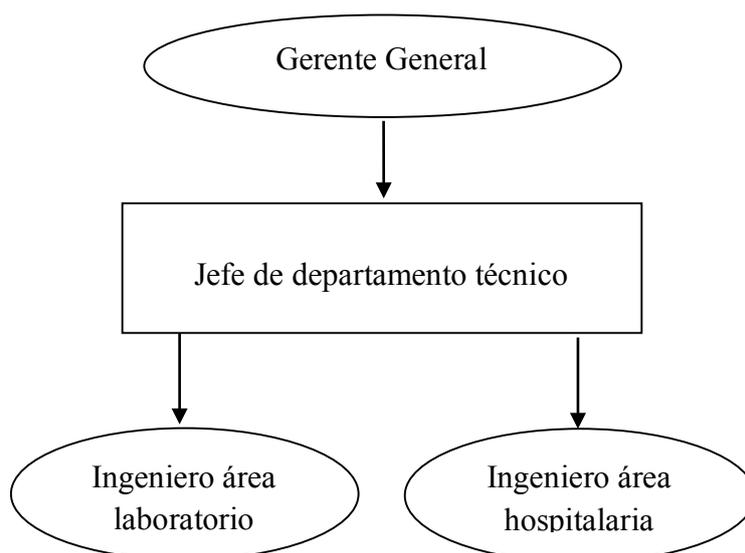
II. Defina la MISIÓN del puesto

El puesto de jefe de departamento técnico busca coordinar, organizar, dirigir y apoyar las diferentes funciones y responsabilidades del personal técnico de la corporación; a su vez, es quien representa al departamento ante la gerencia general y los clientes.

III. Dimensión

Cargo:	Jefe de departamento técnico
Nº. Subordinados:	2
Dimensiones económicas:	Salario fijo
Dimensiones materiales:	Computadora, red móvil, vehículo, esferos, hojas, tarjetas de presentación, calculadora, impresora, grapadora, perforadora, calibradores, multímetro, balanzas, termómetros, estación de trabajo.

IV. Organigrama del puesto



V. Listado de actividades e identificación de las actividades esenciales

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Realiza el cronograma de mantenimientos para equipos médicos a seguir por el personal técnico	4	5	3	19
2	Revisa los protocolos de mantenimiento de equipos médicos elaborados por el personal técnico	3	4	3	15
3	Revisa los reportes técnicos de equipos médicos elaborados por el personal técnico	3	4	3	15
4	Brinda soporte técnico a los ingenieros de la corporación	3	5	4	23
5	Atiende las consultas y/o dudas de los clientes sobre los servicios y/o equipos médicos	3	5	3	18
6	Elabora el inventario del área conjuntamente con el personal de la misma	1	4	2	9
7	Elabora listado de insumos técnicos requeridos por el departamento	1	3	1	4
8	Realiza actas de entrega de equipos médicos para los clientes de la corporación	4	5	2	14
9	Realiza actas de garantía de equipos y/o servicios médicos para los clientes de la corporación	4	5	2	14
10	Autoriza compras de repuestos para equipos médicos	5	5	3	20
11	Garantiza condiciones de trabajo seguro para el personal a cargo	5	5	2	15
12	Proporciona los insumos y materiales necesarios para el desempeño laboral de cada ingeniero de la corporación	5	5	1	10

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
13	Elabora indicadores de rendimiento del departamento para la gerencia general	1	4	4	17
14	Prepara calendarios de capacitación sobre nuevas tecnologías médicas para los técnicos de la corporación	1	4	3	13
15	Supervisa el cumplimiento efectivo por parte de los técnicos del cronograma de mantenimientos para equipos médicos	5	5	4	25
16	Promueve el mejoramiento continuo en los procesos de mantenimiento de equipos médicos	5	5	2	15

VI. Actividades esenciales

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Supervisa el cumplimiento efectivo por parte de los técnicos del cronograma de mantenimientos para equipos médicos	5	5	4	25
2	Brinda soporte técnico a los ingenieros de la corporación	3	5	4	23
3	Autoriza compras de repuestos para equipos médicos	5	5	3	20
4	Realiza el cronograma de mantenimientos para equipos médicos a seguir por el personal técnico	4	5	3	19
5	Atiende las consultas y/o dudas de los clientes sobre los servicios y/o equipos médicos	3	5	3	18

Perfil del puesto

Cargo: Jefe de departamento técnico

VII. Educación formal requerida

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Formación básica		
Bachiller		
Estudiante universitario		
Tecnólogo		
Título 3er nivel	Ing. Electrónico	Redes, electrotecnia, control, potencia, biomedicina, electrónica, administración.
<u>Post Grado:</u>		
Diplomado		

Maestría		
Doctorado		

VIII. Capacitación adicional

Capacitación	Número de horas
Gestión de los recursos humanos	50 - 80
Aparatología hospitalaria	100 - 120
Programación en redes	150 - 180

IX. Conocimientos académicos

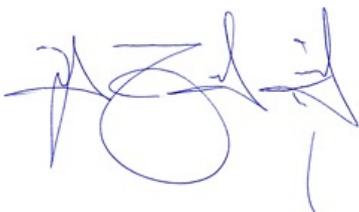
Actividad Esencial	Conocimientos académicos/técnicas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Supervisa el cumplimiento efectivo por parte de los técnicos del cronograma de mantenimientos para equipos médicos	Electrónica, electrotecnia, control, potencia, temperaturas, calibraciones.	X	X
Brinda soporte técnico a los ingenieros de la corporación	Electrónica, electrotecnia, control, potencia, temperaturas, calibraciones.	X	X
Autoriza compras de repuestos para equipos médicos	Aparatología médica.	X	X
Realiza el cronograma de mantenimientos para equipos médicos a seguir por el personal técnico	Excel, cartera de clientes, políticas de mantenimientos.		X
Atiende las consultas y/o dudas de los clientes sobre los servicios y/o equipos médicos	Técnicas de atención al cliente, electrónica, potencia, redes, control, electrotecnia, calibraciones.	X	X

X. Conocimientos informativos requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Mercado / entorno	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.	X	X
Naturaleza del área / departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.	X	X
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.	X	X
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
Clientes	Conocimiento de los clientes de la institución.		X
Proveedores / Contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.		X
Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	X	X
Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.		X
Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución.		X
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 <u> X </u> -Tres a cinco años _____ -Más de cinco años _____
2.Experiencia en instituciones similares	
2. Experiencia en puestos similares	X
3.Tiempo de adaptación al puesto	3 meses

Fecha de elaboración	21 / 05 / 21
Realizado por:	Diego Narváez
Validado por:	 Enmanuel Tello

Manual de funciones



I. Identificación del cargo

Nombre del Puesto:	Contador
Nombre del Ocupante del puesto:	Luis Albero Alvarado
Nombre del Puesto Superior Inmediato:	Gerente General
Nombre del superior inmediato:	Enmanuel Tello
Departamento al que pertenece:	Contabilidad
Fecha de elaboración:	25 / 05 / 2021

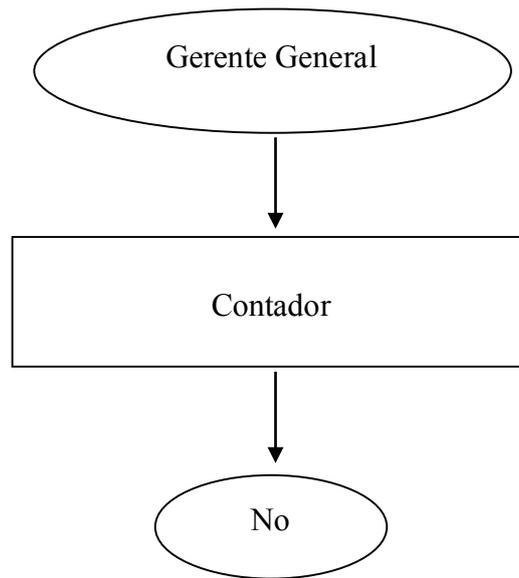
II. Defina la MISIÓN del puesto

El puesto de contador es indispensable puesto que genera información contable y financiera para una adecuada administración de los resultados empresariales. Por otro lado, este cargo ayuda en la gestión y entrega de dicha información a los entes de control.

III. Dimensión

Cargo:	Contador
Nº. Subordinados:	0
Dimensiones económicas:	Fijo
Dimensiones materiales:	Teléfono, internet, computadora, impresora, calculadora, suministros de oficina (hojas, esferos, resaltadores), estación de trabajo.

IV. Organigrama del puesto



V. Listado de actividades e identificación de las actividades esenciales

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Revisa la información de compras y ventas de la corporación	4	5	2	14
2	Realiza la verificación de los documentos electrónicos tributarios recibidos de los proveedores	4	5	2	14
3	Elabora declaraciones mensuales del Impuesto al Valor Agregado (IVA) y sus retenciones para el ente de control respectivo	2	5	4	22
4	Elabora el informe anual de resultados para la Superintendencia de Compañías	1	5	5	26
6	Revisa las retenciones en la fuente recibidas por parte de los clientes	4	5	2	14
7	Elabora actas de junta de accionistas	1	5	5	26
8	Elabora notas aclarativas a los estados financieros	1	5	5	26
9	Elabora informe de resultados al final del año ejercicio para gerencia y accionistas	1	5	5	26
10	Elabora índices de gestión de la corporación	1	5	4	21
11	Elabora índices de endeudamiento y solvencia de la corporación	1	5	3	16
12	Elabora reportes mensuales de las ventas a crédito para la gerencia	1	5	3	16

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
13	Elabora la declaración de renta anual requerida por el ente de control	1	5	5	26
14	Elabora el anexo de relación de dependencia	1	5	3	16
15	Elabora el Anexo Transaccional Simplificado (ATS)	2	5	3	17
16	Elabora anexo de socios de la corporación	1	5	3	16

VI. Actividades esenciales

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Elabora el informe anual de resultados para la Superintendencia de Compañías	1	5	5	26
2	Elabora actas de junta de accionistas	1	5	5	26
3	Elabora notas aclarativas a los estados financieros	1	5	5	26
4	Elabora informe de resultados al final del año ejercicio para gerencia y accionistas	1	5	5	26
5	Elabora la declaración de renta anual requerida por el ente de control	1	5	5	26

Perfil del puesto

Cargo: Contador

VII. Educación formal requerida

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Formación básica		
Bachiller		
Estudiante universitario		
Tecnólogo		
Título 3er nivel	Ingeniero en Contabilidad y Auditoría	Temas tributarios, contabilidad, microeconomía, derecho laboral.
<u>Post Grado:</u>		
Diplomado		
Maestría		
Doctorado		

VIII. Capacitación adicional

Capacitación	Número de horas
Formularios tributarios	50 – 60
Actualización tributaria	120 - 140
Actualización societaria	30 - 40

IX. Conocimientos académicos

Actividad Esencial	Conocimientos académicos/técnicas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Elabora el informe anual de resultados para la Superintendencia de Compañías	Derecho societario.	X	X
Elabora actas de junta de accionistas	Derecho societario.	X	X
Elabora notas aclarativas a los estados financieros	Temas tributarios.	X	X
Elabora informe de resultados al final del año ejercicio para gerencia y accionistas	Temas tributarios.	X	X
Elabora la declaración de renta anual requerida por el ente de control	Temas tributarios, LRTI.	X	X

X. Conocimientos informativos requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Naturaleza del área / departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.	X	
Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	X	X
Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.	X	X
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	X
Mercado / entorno	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.	X	X
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.		X
Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución.		X
Clientes	Conocimiento de los clientes de la institución.		X
Proveedores / Contratistas	Conocimientos de los proveedores / contratistas de la institución.		X
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 <u> X </u> -Tres a cinco años _____ -Más de cinco años _____
2.Experiencia en instituciones similares	
2. Experiencia en puestos similares	X
3.Tiempo de adaptación al puesto	3 meses

Fecha de elaboración	25 / 05 / 2021
Realizado por:	Luis Alberto Alvarado
Validado por:	 Enmanuel Tello

Manual de funciones



I. Identificación del cargo

Nombre del Puesto:	Gerente General
Nombre del Ocupante del puesto:	Enmanuel Tello
Nombre del Puesto Superior Inmediato:	Junta de Accionistas
Nombre del superior inmediato:	-
Departamento al que pertenece:	Gerencia
Fecha de elaboración:	26 / 05 / 2021

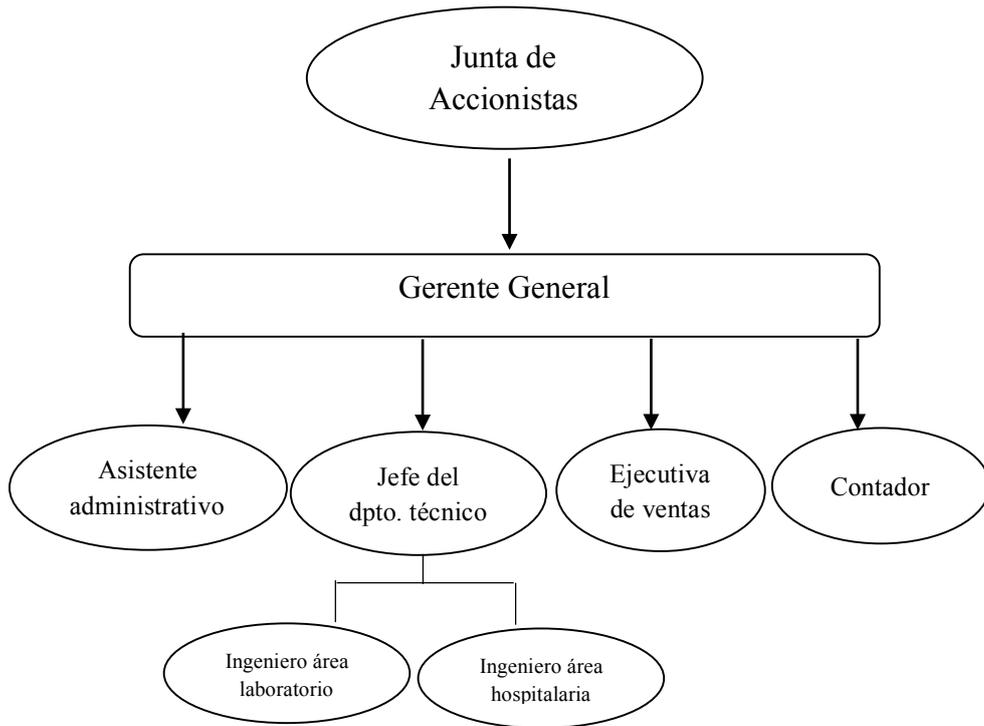
II. Defina la MISIÓN del puesto

El puesto de gerente general existe para representar a la corporación ante los diversos actores estratégicos, así como también, para organizar, coordinar y estructurar las diversas funciones y responsabilidades del personal a cargo; todo esto con el fin de lograr los objetivos planteados por la corporación.

III. Dimensión

Cargo:	Gerente General
Nº. Subordinados:	6
Dimensiones económicas:	Salario fijo
Dimensiones materiales:	Computadora, teléfono, red móvil, estación de trabajo, impresora, hojas, esferos, internet, estación de trabajo.

IV. Organigrama del puesto



V. Listado de actividades e identificación de las actividades esenciales

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Supervisa las actividades técnicas y administrativas del personal	5	5	4	25
2	Realiza cobros de cartera de los clientes de la asociación	3	5	1	8
3	Aprueba procesos en el sistema de contratación pública	3	5	5	28
4	Implementa protocolos y procedimientos técnicos a seguir por el personal encargado	3	4	5	23
5	Representa a la corporación ante reclamos de clientes	5	5	5	30
6	Negocia nuevos contratos con proveedores y clientes de la corporación	3	5	5	28
7	Autoriza pagos a proveedores de la corporación	2	5	2	12
8	Busca proveedores internacionales para la corporación	4	3	5	19
9	Proporciona seguimiento a las actividades de importación de equipos y/o repuestos médicos	3	5	5	28
10	Autoriza pago de roles para los empleados en nómina de la corporación	1	5	1	6
11	Contrata personal nuevo para cargos requeridos en la corporación	1	5	3	16
No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT

12	Revisa los inventarios de equipos, repuestos e insumos por cada área operativa	1	3	1	4
13	Ejecuta reuniones para conocimiento de resultados y acciones de las diferentes áreas operativas	1	3	1	4
14	Presenta resultados y objetivos alcanzados a la junta de accionistas	1	5	4	21
15	Establece presupuestos para el departamento de ventas	1	5	3	16
16	Establece objetivos operativos a seguir durante el año de ejercicio	1	5	4	21

VI. Actividades esenciales

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Representa a la corporación ante reclamos de clientes	5	5	5	30
2	Negocia nuevos contratos con proveedores y clientes de la corporación	3	5	5	28
3	Proporciona seguimiento a las actividades de importación de equipos y/o repuestos médicos	3	5	5	28
4	Aprueba procesos en el sistema de contratación pública	3	5	5	28
5	Supervisa las actividades técnicas y administrativas del personal	5	5	4	25

Perfil del puesto

Cargo: Gerente General

VII. Educación formal requerida

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Formación básica		
Bachiller		
Estudiante universitario		
Tecnólogo		
Título 3er nivel	Ing. Comercial	Administración de empresas, administración hospitalaria, marketing, contabilidad, economía, planeación estratégica, leyes y regulaciones, recursos humanos, gerencia de ventas, gestión de riesgos.
Post Grado:		
Diplomado		
Maestría		
Doctorado		

VIII. Capacitación adicional

Capacitación	Número de horas
Administración hospitalaria	100 – 120
Importaciones y exportaciones de equipos y/o repuestos médicos	50 – 80
Equipos y tecnologías médicas	150 – 200
Temas contables y tributarios	70 – 90
Gestión de los recursos humanos	100 – 150

IX. Conocimientos académicos

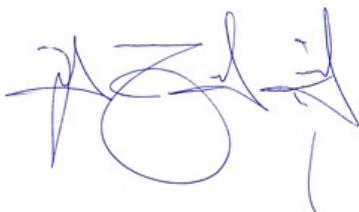
Actividad Esencial	Conocimientos académicos/técnicas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Representa a la corporación ante reclamos de clientes	Técnicas de atención al cliente.	X	
Negocia nuevos contratos con proveedores y clientes de la corporación	Políticas de cobros y pagos, portafolio de productos, técnicas de ventas, presupuestos, planeación estratégica.	X	X
Proporciona seguimiento a las actividades de importación de equipos y/o repuestos médicos	Comercio internacional.	X	X
Aprueba procesos en el sistema de contratación pública	Leyes y regulaciones, procesos de contratación pública.	X	X
Supervisa las actividades técnicas y administrativas del personal	Administración estratégica, recursos humanos, procesos operativos, presupuestos, objetivos, metas.	X	X

X. Conocimientos informativos requeridos

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

XI. Experiencia laboral requerida

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

Fecha de elaboración	26 / 05 / 2021
Realizado por:	Enmanuel Tello
Validado por:	

Capítulo 3. Propuesta de selección de personal

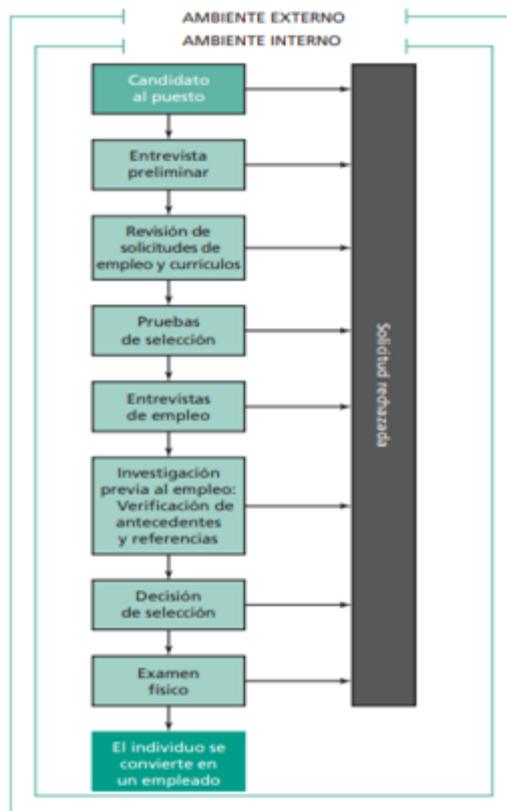
El siguiente capítulo presenta la segunda parte práctica del trabajo de investigación, se hace referencia a la propuesta de selección de personal para los cargos de ingeniero de campo área de laboratorio y área hospitalaria, mediante la construcción de documentos diseñados específicamente para la corporación; dichos documentos han sido elaborados acorde a los requerimientos tanto del puesto de trabajo como de la empresa, siguiendo la metodología propuesta por el autor Mondy (2010).

Y es que, sin lugar a dudas, la corporación resulta ser una empresa con gran capacidad de crecimiento, por ende, la existencia de un proceso de selección de personal adecuado, definido y conforme a sus necesidades es indispensable en un mercado tan competitivo. Así, la aplicación de dichos documentos establece una guía base que facilitará, en gran medida, la ejecución de todo el proceso llevado a cabo por la persona encargada; buscando así, obtener los mejores resultados posibles dentro de lo que respecta a su departamento técnico.

3.1 Proceso de selección

Como se había mencionado en el capítulo 1, al hablar de selección, se hace referencia al proceso mediante el cual la empresa busca suplir vacantes existentes dentro de la organización con aquellos candidatos más idóneos para el cargo en cuestión (Mondy, 2010). Así, el autor establece 9 pasos fundamentales a seguir con el objetivo de alcanzar resultados verdaderamente exitosos, mismos que se pueden observar en la Figura 5; a continuación, se presenta el detalle de los pasos y de los documentos asociados a cada uno de ellos.

Figura 5. Proceso de selección.



Nota. Detalle del proceso de selección. Tomado de *Administración de recursos humanos* por Mondy, 2010, Pearson educación.

1. Reclutamiento:

El proceso de selección de personal en toda organización inicia con el respectivo reclutamiento, buscando así, atraer a posibles candidatos para una determinada vacante existente. Es importante destacar que, dicho reclutamiento tiene dos fuentes principales: interna, cuando los candidatos provienen de la misma empresa y externa cuando se realiza la búsqueda en el mercado laboral (Mondy, 2010).

Dentro de este contexto, se presenta el documento 1 llamado justificación de contratación, que se encuentra en la siguiente sección de este capítulo y que proporciona una visión definida y, sobre todo, específica sobre las necesidades reales que tiene la corporación para suplir alguna vacante existente.

Una vez aprobada la justificación de contratación por parte de la gerencia, se procede con la oferta laboral, documento 2, mismo que detalla todas las características y requisitos necesarios para desempeñar el cargo en cuestión (en términos de formación académica, horarios a cumplir, disposición de salarios, entre otros). Se sugiere a la

corporación iniciar este paso considerando a posibles candidatos que se encuentren trabajando para la empresa y puedan cumplir con los requerimientos establecidos; por lo que, dicho documento podría ser expuesto tanto en la cartelera institucional como enviado mediante correo electrónico directo a los colaboradores. Con respecto a la contratación externa, se pueden considerar medios tales como periódicos locales, redes sociales de la corporación y bolsas de trabajo en instituciones educativas.

2. Entrevista preliminar:

Este es el primer paso de acercamiento directo de la empresa con cada uno de los candidatos, con el fin de eliminar del proceso de selección a aquellos postulantes que no cumplan con los requisitos básicos del cargo (Mondy, 2010). En base a esto, en el documento 3, presentado más adelante, se detalla el formato de una entrevista preliminar para la Corporación Gestión Tecnológica Biomédica CORP-GTB, abarcando de manera global cuatro grandes campos: datos personales, información académica, información laboral e información general del aspirante; siendo el responsable de este procedimiento, el encargado del proceso de contratación asignado por la empresa.

En cuanto a la aplicación de dicha entrevista, se recomienda en medida de lo posible que esta se realice presencialmente, pues así se podrá tener un primer acercamiento con el posible candidato, esperando tener una opinión más real del mismo. Vale mencionar, que la entrevista preliminar podría realizarse también de manera telefónica o incluso, por video llamada; dependiendo de la disponibilidad y preferencias tanto de la corporación como de los postulantes.

Una vez culminada la entrevista, se deberá proceder con la calificación de la misma mediante el documento 4, mismo que pretende medir el desempeño del candidato en términos de título académico y experiencia laboral requeridos para el puesto.

3. Revisión de solicitudes de empleo y currículos:

Posteriormente, se procede al análisis de las diferentes solicitudes de empleo y currículos solicitados por la corporación a cada uno de los candidatos, como menciona el autor, este paso es fundamental para conocer a mayor escala a los postulantes, ya que los documentos contienen información minuciosa y detallada.

Más adelante, se presentan plantillas para el llenado de la solicitud de empleo en el documento 5 y del currículum vitae en el documento 6, que servirán de guía para que todos

los aspirantes presenten su papeleo en base a un formato establecido, logrando tener de esta manera un proceso más ordenado para la empresa. Además, con el documento 7, se procede a la calificación respectiva de las dos herramientas buscando determinar su cumplimiento, entrega oportuna y concordancia.

4. Pruebas de selección:

El autor establece que las pruebas de selección resultan ser herramientas muy útiles para determinar de mejor manera, cuestiones de personalidad, conocimientos y capacidades de los candidatos. Por ello, se ha considerado la aplicación a los candidatos de 3 diferentes tipos de pruebas dentro de la corporación: psicomotrices, de conocimientos y de simulación.

Las pruebas psicomotrices o psicométricas son aquellas que se caracterizan por ser de varios tipos como las de capacidades, de actitudes, de inteligencia, de estilos de aprendizaje y de personalidad del candidato (Mondy, 2010). Estas requieren ser empleadas por psicólogos organizacionales y/o clínicos, por lo que, si la empresa no cuenta con dicho profesional deberá incurrir en la contratación de servicios externos, quienes serán los encargados de enviar a la empresa los resultados e informes obtenidos en cada una de las pruebas aplicadas a los candidatos.

Entre las pruebas más utilizadas en el ámbito laboral, encontramos la de personalidad llamada “Cuestionario de los 16 factores por Raymond Cattell” encargada de evaluar extraversión, ansiedad, dureza, extroversión, independencia y autocontrol del candidato; la prueba de inteligencia llamada “Beta III por Kellog y Norton” que evalúa el procesamiento de información visual, velocidad de procesamiento, razonamiento espacial y no verbal e inteligencia fluida de la persona; y, la prueba de aptitudes “Destreza por Stromberg” que evalúa la destreza manual del candidato (Bustillos, 2017). Se recomienda la aplicación de dichas pruebas en la corporación, pues van acorde a las necesidades y características necesarias en un ingeniero de campo que sea autosuficiente, capaz de dar una solución inmediata y que tenga autocontrol en las labores; vale destacar que estas pruebas no son permanentes, sino que pueden ir cambiando conforme a las distintas necesidades de la empresa.

Para las pruebas de conocimiento, se ha establecido el documento 8, según el cargo de ingeniero área laboratorio o área hospitalaria, mismo que detalla una serie de preguntas técnicas, completamente relacionadas con los principales requerimientos del cargo y las

actividades esenciales expuestas en el manual de funciones. Además, dicho proceso se someterá a calificación con el documento 9, considerando la obtención de las respuestas correctas a dichas preguntas.

A su vez, en el documento 10, se establece la prueba de simulación llamada Assessment Center, misma que detalla en breves rasgos una situación específica que pudiese enfrentar el colaborador mientras desempeña sus funciones diarias, por ende, por medio de esta actividad se espera poder medir los conocimientos de los postulantes durante el desarrollo de la misma.

Para su desarrollo, el encargado de la contratación de personal será el administrador de la actividad, quien deberá dirigir en su totalidad todo el procedimiento. A su vez, lo acompañarán observadores asistentes, quienes, como su nombre indica, deberán remitirse únicamente a observar el proceso y serán las personas que tengan mayor experiencia en cuanto a la ejecución de la actividad, en este caso, se podría delegar al jefe de departamento técnico y a una persona experta en el cargo. Por último, se encuentran los participantes/candidatos quienes serán colocados en grupos de dos personas por prueba.

Todo este proceso se llevará a cabo en las instalaciones de las oficinas de la corporación, en el área del departamento técnico, considerando una duración de aproximadamente 1 hora por prueba ejecutada. Los materiales necesarios para el desarrollo del mismo, serán los mismos que se entreguen a cada candidato y se estipulan en: instructivo de la actividad, hojas para el desarrollo del mismo, esfero y herramientas requeridas para la reparación del equipo en cuestión (repuestos, destornilladores, soplador, soldador, llaves torch).

Una vez terminado todo el proceso se deberá proceder con la calificación respectiva, mediante el documento 11; mismo que detalla cada una de las etapas y actividades a seguir para un resultado exitoso.

5. Entrevistas de empleo:

Según Mondy (2010), la entrevista de empleo es una conversación entre el encargado del proceso de selección y el aspirante al puesto, con el fin de tratar la información que ha sido recopilada anteriormente y esperando obtener nuevos datos que surjan del diálogo. De igual manera, en este punto el entrevistador al tener contacto directo, puede analizar ciertos aspectos innatos del candidato como su personalidad; siendo esto de gran ayuda para la toma de decisiones.

Con base a lo expuesto, se recomienda a la corporación aplicar una entrevista estructurada, misma que se caracteriza por ser preparada con anterioridad, esperando así abordar todos los aspectos necesarios para el puesto vacante, sin embargo, las preguntas que se preparen pueden ir cambiando conforme avance la conversación y por las distintas circunstancias que pudieran presentarse.

Dentro de este contexto, en el documento 12 se le provee a la corporación un formato de entrevista a profundidad, misma que dispone de 4 secciones a evaluar: personalidad, formación, trabajos anteriores y empleo. Una vez terminada la entrevista, se procede con la calificación de esta, mediante el documento 13 que establece los criterios de calificación por sección y una calificación total de todo el proceso.

6. Investigación previa al empleo:

Dentro de este paso, se pretende poder verificar las referencias dadas por el candidato con respecto a su experiencia laboral. Para ello se adjunta el documento 14, mismo que establece una serie de preguntas encaminadas a la obtención de información sobre el desempeño laboral previo del candidato y su veracidad.

Una vez terminada la verificación de referencias, se procede con la calificación de la misma a partir del documento 15, evaluando aspectos como el desempeño previo del candidato, su adecuación al puesto y la posibilidad de reincorporación en las empresas donde laboró anteriormente.

7. Decisión de selección:

Una vez realizados todos los pasos anteriores, se pretende seleccionar al candidato más idóneo para el puesto de trabajo vacante mediante la calificación de ciertos criterios detallados en el documento 16; de esta manera, la selección del candidato se la realizará en base al perfil que más se asemeje a los requerimientos del cargo, así como también, de aquel candidato que obtenga la mayor calificación promedio de muy bueno.

Este paso es responsabilidad completa del gerente general bajo la asesoría de la persona encargada de la contratación, quienes tras la selección respectiva y favorable deberán proceder con el proceso de contratación.

8. Examen físico:

Este examen físico tiene como objetivo conocer el historial médico del colaborador, en cuanto respecta netamente a las actividades propias del puesto de trabajo. Para esto y

debido que la empresa no cuenta con un departamento médico, se sugiere realizar un convenio con un laboratorio clínico de su preferencia, mismo que se encargará de realizar los exámenes médicos pre-ocupacionales al colaborador y remitir los resultados respectivos a la gerencia para su conocimiento y adecuado archivo.

9. Inducción:

El último paso de todo el proceso consiste en la presentación real del nuevo colaborador a la corporación, tanto en cuestión de presentación a colegas, jefes inmediatos, instalaciones y pues, el puesto de trabajo como tal. Para este paso, se incluye el documento 17, mismo que le proporciona una breve bienvenida al colaborador, incluye un detalle de lo que se le hará conocer en términos de información relevante y a su vez, detalla los equipos e insumos necesarios para el desempeño del cargo que se le entregarán.

Es importante mencionar que, cada uno de los pasos y documentos detallados anteriormente, serán responsabilidad neta de la persona encargada del proceso de contratación dentro de la corporación conjuntamente con la gerencia general.

3.2 Herramientas para el proceso de selección

3.2.1 Proceso de selección para el cargo de Ingeniero área laboratorio

Paso 1: Reclutamiento

Documento 1. Justificación para la contratación del cargo



Justificación de contratación
CORP - GTB

Fecha: DD / MM / AAAA

N° solicitud: _____

- **Área requirente**

Cargo:

Departamento:

Jefe de departamento:

- **Justificación para cubrir la vacante:** marque con una X

Renuncia del ocupante previo _____

Desvinculación del ocupante previo _____

Necesidad de soporte para el área _____

- **Necesidad para cubrir la vacante:**

(Detallar los motivos por los cuales es necesario cubrir dicho cargo)

Solicita: _____

Jefe de departamento requirente

Aprueba: _____

Gerencia General

Documento 2. Oferta laboral



Oferta Laboral

La Corporación Gestión Tecnológica Biomédica CORP – GTB Cía. Ltda., requiere ingeniero de campo área laboratorio con las siguientes características:

- **Formación académica:** Ingeniero electrónico
- **Experiencia:** mínimo 1 año
- **Conocimientos de:**
Física, instalaciones eléctricas, electrónica digital/analógica, control, potencia.
- **Tipo de remuneración:** salario fijo
- **Horario:** Lunes a Viernes (8:30 – 13:00; 14:30 – 18:00)

Las personas interesadas, pueden enviar su hoja de vida a la siguiente dirección de correo electrónico:

(Responsable del proceso de contratación del personal)



097 978 5752



www.corpgtb.com



Juan Ramón Jimenez y Miguel Unamuno
Cuenca - Ecuador

Paso 2: Entrevista Preliminar

Documento 3. Entrevista preliminar



Entrevista preliminar CORP - GTB

Fecha de la entrevista: DD / MM / AAAA

Realizado por: _____

Datos Personales:

- Cargo al que está aplicando:

- Nombre del ocupante:

- Edad:

Información académica:

- Formación académica:

Información laboral:

- Último puesto de trabajo:

- Experiencia en cargos similares:

Información general:

- Aspiración salarial:

- Proyecciones futuras:

Documento 4. Calificación de Entrevista Preliminar



Calificación de entrevista preliminar CORP - GTB

Fecha: DD / MM / AAAA

Nombre del candidato: _____

Cargo: _____

En base al desempeño del candidato durante la entrevista preliminar, otorgar la calificación respectiva para los aspectos determinados, según los siguientes criterios:

0 = no cumple con las características del puesto.

4 = cumple con las características del puesto.

Aspectos	Calificación
Título académico: el candidato posee título de tercer nivel de Ing. Electrónico o Ing. Biomédico.	
Experiencia laboral en cargos similares: el candidato posee experiencia mínima de 1 año en cargos/puestos similares.	

Observaciones Generales

Paso 3: Revisión de solicitudes de empleo y currículos

Documento 5. Solicitud de empleo



Solicitud de empleo CORP - GTB

N° de Solicitud	Fecha			Foto
Puesto solicitado				

DATOS PERSONALES				
Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombre (s)	Edad	Sexo M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>
Domicilio (calle y número)		Parroquia	Teléfono	Celular
Provincia	Lugar de Nacimiento	Nacionalidad	Correo electrónico	
Estado Civil Soltero <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Otro _____			Fecha de Nacimiento	

DOCUMENTACIÓN	
Número de Cédula	N° Carnet CONADIS (si posee discapacidad)

EDUCACION FORMAL		
Formación Académica	Año en el que terminó	Título y especialización
Formación Básica		
Bachiller		
Tercer Nivel		
Postgrado		
Idiomas que domina		

EMPLEO ACTUAL Y ANTERIORES				
	EMPLEO ACTUAL O ULTIMO	EMPLEO ANTERIOR	EMPLEO ANTERIOR	EMPLEO ANTERIOR
Tiempo que prestó sus servicios				
Nombre de la Compañía				
Puesto desempeñado				
Motivo de su separación				
Nombre de su jefe directo				
Puesto de su jefe directo				
Podemos solicitar informes de usted	SI <input type="checkbox"/> NO ¿Por qué? <input type="checkbox"/> Motivo	SI <input type="checkbox"/> NO ¿Por qué? <input type="checkbox"/> Motivo	SI <input type="checkbox"/> NO ¿Por qué? <input type="checkbox"/> Motivo	SI <input type="checkbox"/> NO ¿Por qué? <input type="checkbox"/> Motivo
	Motivo :	Motivo :	Motivo :	Motivo :

REFERENCIAS PERSONALES				
Nombre	Teléfono	Domicilio	Ocupación	Tiempo de conocerlo

DATOS GENERALES	
Como supo del empleo	<input type="checkbox"/> Anuncio <input type="checkbox"/> Internet <input type="checkbox"/> Otro (explique)
¿Tiene parientes trabajando en esta Empresa?	<input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> SI
Tiene disponibilidad de horarios	<input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> SI
Problemas de traslado / transporte?	<input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> SI
Disposición de viajar	<input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> SI
Disponibilidad a cambiar su lugar de residencia	<input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> SI
Fecha en que podría presentarse a trabajar	

Comentarios del responsable
Nombre del Responsable:
¿Candidato pasa a siguiente filtro?
<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> No

Hago constar que mis respuestas son verdaderas
Nombre Completo y Firma del Candidato

Documento 6. Formato de currículum vitae



**Currículo
CORP - GTB**

Nombres y Apellidos:

Título Profesional:

Detalles del Contacto

CI:

Celular:

Correo:

Estado civil:

Dirección:

Perfil Profesional

Agregar una breve descripción de su persona, características, habilidades, aptitudes y cualidades propias; su propuesta de valor.

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

Trayectoria Profesional

Detallar la información respectiva en cuanto a experiencia laboral: empresa, tiempo de labores y cargo desempeñado.

1-.....

2-.....

3-.....

Trayectoria Académica

Detallar la información respectiva en cuanto a estudios académicos, tanto para educación básica, bachillerato, universitario y posgrados: institución y fecha de finalización.

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

Logros

Detallar en caso de existir, capacitaciones adquiridas, vinculaciones con la sociedad, logros académicos.

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

Firma: _____

Documento 7. Calificación de solicitud de empleo y currículum vitae



Calificación de solicitud de empleo y currículum vitae CORP - GTB

Fecha: DD / MM / AAAA

Nombre del candidato: _____

Cargo: _____

En base a la información recibida por el candidato en la solicitud de empleo y en el currículum vitae, otorgar la calificación respectiva para los aspectos determinados, según los siguientes criterios:

0 = no cumple con los aspectos descritos.

4 = cumple con los aspectos descritos.

Aspectos	Calificación
Información completa.	
Entrega oportuna de los documentos.	
Concordancia de información en la solicitud de empleo y el currículum vitae.	

Observaciones Generales

Paso 4: Pruebas de Selección

Documento 8. Prueba de conocimiento



**Prueba de conocimientos
CORP - GTB**

Fecha: DD / MM / AAAA

Nombre del candidato: _____

Cargo al que postula: _____

La siguiente prueba se realiza con el fin de determinar su nivel de conocimientos para el cargo que pretende desempeñar, por favor responder de acuerdo a su experiencia.

1. ¿Para qué considera usted que existe el puesto de ingeniero área laboratorio?

2. ¿Qué conocimientos considera usted que son indispensables para el desempeño del cargo?

3. ¿En qué área de laboratorio usted posee mayor experiencia en cuanto al mantenimiento preventivo y/o correctivo de equipos?

Hematología	<input type="checkbox"/>	Inmunología	<input type="checkbox"/>
Microbiología	<input type="checkbox"/>	Endocrinología	<input type="checkbox"/>
Química clínica	<input type="checkbox"/>	Coagulación	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>	_____	

4. ¿Cuál debería ser la temperatura mínima requerida para que un equipo de esterilización cumpla con su objetivo?

5. ¿Cuál es la densidad del agua destilada para calibrar una pipeta?

6. ¿Qué métodos de esterilización conoce? ¿Cuál es el más efectivo y por qué?

7. ¿Para qué sirve un fotómetro?

8. ¿Cuántos son los lúmenes necesarios con los que debería contar la fuente de luz de un microscopio para una correcta iluminación?

Firma: _____

Documento 9. Calificación de prueba de conocimientos



Calificación de prueba de conocimientos CORP - GTB

Fecha: DD / MM / AAAA

Nombre del candidato: _____

Cargo: _____

En base al desempeño del candidato durante la prueba de conocimientos, otorgar la calificación respectiva para cada una de los aspectos determinados, según los siguientes criterios:

0 = no tiene conocimiento de los aspectos descritos.

4 = tiene conocimiento de los aspectos descritos.

Aspectos	Calificación
Temperatura mínima de un equipo de esterilización.	
Densidad del agua destilada en un proceso de calibración de pipetas.	
Función de un fotómetro.	
Cantidad de lúmenes necesarios para un correcto funcionamiento del microscopio.	

Observaciones Generales

Documento 10. Assessment Center



Assessment center CORP - GTB

Fecha: DD / MM / AAAA

Nombre del candidato: _____

Cargo al que postula: _____

Actividad: Realización de mantenimiento correctivo.

El presente ejercicio tiene como finalidad medir el comportamiento del candidato al momento de efectuar un mantenimiento correctivo en un equipo de laboratorio.

Presentación del caso

La Corporación Gestión Tecnológica Biomédica CORP-GTB dedicada al servicio de mantenimiento de equipos biomédicos enfrenta una situación ante un cliente que tiene a su disposición un microscopio que no enciende.

Usted deberá acudir al llamado del cliente, realizar la inspección física del equipo, determinar las acciones mínimas a seguir previas al diagnóstico, proporcionar el diagnóstico respectivo y proceder con la reparación del mismo. Para este proceso tiene aproximadamente 60 minutos y se le otorgarán todas las herramientas e insumos necesarios para la reparación del equipo.

Realizado por:

Firma

Documento 11. Calificación del Assessment Center



Calificación Assessment Center CORP - GTB

Fecha: DD / MM / AAAA

Nombre del candidato: _____

Cargo: _____

Duración: _____

Nombre del observador: _____

En base al desempeño del candidato durante la prueba de simulación, determinar la calificación respectiva para cada una de las acciones mínimas a desarrollar en las tres etapas estipuladas, según los siguientes criterios de calificación:

1 = Rendimiento deficiente: cuando el candidato cumple con el 25% o menos de las acciones en cada etapa.

2 = Rendimiento regular: cuando el candidato cumple con el 26% al 50% de las acciones encargadas en cada etapa.

3 = Buen rendimiento: cuando el candidato cumple con el 51% al 75% de las acciones encargadas en cada etapa.

4 = Rendimiento muy bueno: cuando el candidato cumple con el 76% al 100% de las acciones encargadas en cada etapa.

Una vez asignadas las calificaciones por acción, se deberá obtener un total por etapa; procediendo a realizar una sumatoria de las mismas y hacer su promedio respectivo.

Etapas	Calificación por rendimiento				
	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Total
1. Previa al diagnóstico					
Verificación de tomas de alimentación eléctrica.					

Verificación del estado de los fusibles.					
Verificación del estado del cable de alimentación.					
Verificación de las conexiones de la placa electrónica.					
Revisar el estado de la fuente de luz (bombilla).					
Revisar voltaje de salida (alimentación a la bombilla).					
Revisar el estado del socket de la bombilla.					
Total etapa 1					
2. Diagnóstico					
El socket (boquilla) de la bombilla se encuentra deteriorado debido al uso y desgaste de sus conectores, por lo tanto, requiere ser reemplazado para su correcto funcionamiento.					
Total etapa 2					
3. Reparación					
Desmontaje de los accesorios y componentes del microscopio.					
Desmontaje de la placa principal.					
Reemplazo del socket por uno nuevo.					
Montaje del microscopio en su estado original.					
Pruebas finales de funcionamiento y calibración del equipo.					
Total etapa 3					

Observaciones Generales

Paso 5: Entrevistas de empleo

Documento 12. Entrevista a profundidad



**Entrevista a profundidad
CORP - GTB**

Fecha: DD / MM / AAAA

Cargo a entrevistar: _____

Nombre del candidato: _____

Duración: _____

Entrevistador: _____

Cargo del entrevistador: _____

Sección 1. Personalidad

Cuénteme una anécdota de su vida en la que resolviera con éxito una situación problemática

¿Qué podría usted aportar a la empresa si fuese contratado?

Defínase a usted mismo con cinco adjetivos calificativos. Justifíquelos.

¿Qué le gustaría hacer, si todos los trabajos tuvieran la misma remuneración y la misma consideración social?

NOTAS Y COMENTARIOS

Sección 2. Formación

¿Qué influyó más en usted a la hora de elegir su carrera?

¿En cuáles asignaturas se destacaba con más notoriedad?

En su formación complementaria, ¿qué seminarios o cursos de corta duración ha realizado? ¿Qué le motivó a realizarlos?

¿Piensa proseguir o ampliar sus estudios profesionales de alguna manera? ¿Qué cursos/ maestrías espera estudiar y en dónde?

NOTAS Y COMENTARIOS

Sección 3. Trabajos anteriores

¿Qué funciones desempeñaba durante sus trabajos anteriores? ¿Qué fue lo que más aprendió en cuanto a conocimientos técnicos?

¿Cuál de sus trabajos previos le ha gustado más/menos? ¿Por qué?

¿Cuál fue la situación más desagradable en la que se encontró con un compañero de trabajo y/o cliente? ¿Cómo la hizo frente?

¿Cuál fue la situación más agradable en la que se encontró con un compañero de trabajo y/o cliente? ¿Cómo la hizo frente?

Comente acerca de un trabajo anterior en el que haya desempeñado actividades similares para este puesto.

¿A qué tipo de equipos de laboratorio ha realizado mantenimientos preventivos? Mencione aquellos en los que tiene una mayor familiarización.

¿A qué tipo de equipos de laboratorio ha realizado mantenimientos correctivos? Mencione aquellos en los que tiene una mayor familiarización.

¿Se ha encontrado alguna vez frente a un equipo de laboratorio desconocido para usted? ¿Qué hizo en esa situación?

¿Cuáles fueron los motivos de desvinculación en sus dos últimos trabajos?

NOTAS Y COMENTARIOS

Sección 4. Empleo

¿Qué conoce acerca de nuestra empresa? ¿Qué le atrae de ella?

¿Cómo se enteró de la existencia de este puesto?

¿Cuáles son sus puntos fuertes y sus puntos débiles para este puesto? ¿Por qué? Proporcione un ejemplo.

¿Qué aspiraciones laborales tiene para los próximos cinco - diez años?

¿Cuándo podría incorporarse al trabajo?

NOTAS Y COMENTARIOS

Firma del entrevistador: _____

Documento 13. Calificación de la entrevista



Calificación de entrevista CORP - GTB

Fecha: DD / MM / AAAA

Nombre del candidato: _____

Cargo al que postula: _____

Este documento permite realizar la calificación respectiva a la entrevista a profundidad ejecutada previamente. En base al desempeño del candidato durante la entrevista, determinar la calificación respectiva para cada una de las secciones estipuladas según los siguientes criterios de calificación:

1 = Desarrollo deficiente: cuando el resultado de la entrevista no cumple con las expectativas de la corporación.

2 = Desarrollo regular: cuando el resultado de la entrevista cumple insatisfactoriamente con las expectativas de la corporación.

3 = Buen desarrollo: cuando el resultado de la entrevista cumple con las expectativas de la corporación.

4 = Desarrollo muy bueno: cuando el resultado de la entrevista cumple a la perfección las expectativas de la corporación.

Sección	Criterio de calificación por desarrollo de la entrevista			
	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno
Personalidad: Para la corporación significa que el candidato se caracterice por ser proactivo, autosuficiente, empático y con capacidad de resolución de problemas.				

<p>Formación:</p> <p>Para la corporación significa que el candidato cuenta con un título de ingeniero electrónico o biomédico con aspiraciones a capacitaciones futuras.</p>				
<p>Trabajos anteriores:</p> <p>Para la corporación significa que el candidato cuenta con una experiencia mínima de 1 año en puestos/cargos similares.</p>				
<p>Empleo:</p> <p>Para la corporación significa que el candidato se acopla satisfactoriamente a las necesidades del puesto/cargo.</p>				

Realizado por:

Nombre: _____

Cargo: _____

Firma

Paso 6: Investigación previa al empleo

Documento 14. Verificación de referencias



**Verificación de referencias
CORP - GTB**

Fecha: DD / MM / AAAA

Nombre del candidato: _____

Referencia N°: _____

Empresa de referencia: _____

Teléfono de referencia: _____

Nombre de la persona que brinda la referencia: _____

Cargo de la persona que brinda la referencia: _____

Relación laboral con el candidato: _____

Tiempo laborado: _____

Labores que desempeñaba el colaborador:

¿Cómo describe su desempeño?

¿Usted considera que el candidato es una buena opción para el puesto de ingeniero área laboratorio? ¿Por qué?

¿Cuáles considera usted que son los puntos débiles y fuertes del candidato?

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

¿Cuál fue el motivo de la desvinculación?

¿Lo contrataría nuevamente? Sí _____ No _____

Observaciones

Realizado por:

Nombre: _____

Firma: _____

Cargo: _____

Documento 15. Calificación de referencias



Calificación de referencias CORP - GTB

Fecha: DD / MM / AAAA

Nombre del candidato: _____

Cargo: _____

En base a la información recibida en las referencias del candidato, otorgar la calificación respectiva para los aspectos determinados, según los siguientes criterios:

0 = no cumple con los aspectos descritos.

4 = cumple con los aspectos descritos.

Aspectos	Calificación
Desempeño previo en labores que corresponden al puesto de trabajo.	
El candidato es adecuado para el puesto.	
Lo volverían a contratar.	

Observaciones Generales

Paso 7: Decisión de selección

Documento 16. Calificación para la selección de candidato



Selección de candidato CORP - GTB

Fecha: DD / MM / AAAA

Nombre del candidato: _____

Cargo al que postula: _____

Para la selección del candidato más idóneo se procede a obtener una calificación total de su desempeño en general; para esto se deberá colocar en la tabla de calificación las valoraciones obtenidas a lo largo de todo el proceso de selección previamente desarrollado.

Así, con la posibilidad de obtener una calificación máxima total de 76 puntos, se procederá a seleccionar al postulante que más se ajuste a este rango y a las necesidades del puesto.

Tabla de calificación

Crterios	Subcriterio	Calificación
Entrevista preliminar	Título académico	
	Experiencia laboral en cargos similares	
Solicitud de empleo y currículum vitae	Información completa	
	Entrega oportuna de los documentos	
	Concordancia	
Prueba de conocimientos	Temperatura mínima de un equipo de esterilización	
	Densidad del agua destilada en un proceso de calibración de pipetas	
	Función de un fotómetro	

	Cantidad de lúmenes necesarios para un correcto funcionamiento del microscopio	
Assessment Center	Previo al diagnóstico	
	Diagnóstico	
	Reparación	
Entrevista a profundidad	Personalidad	
	Formación	
	Trabajos anteriores	
	Empleo	
Referencias	Desempeño previo en labores que corresponden al puesto de trabajo	
	El candidato es adecuado para el puesto	
	Lo volverían a contratar	
Total		/ 76

Realizado por:

Nombre: _____

Cargo: _____

Firma

Paso 9: Inducción

Documento 17. Inducción del colaborador



**Inducción
CORP - GTB**

Fecha: DD / MM / AAAA

Nombre del colaborador: _____

Cargo: _____

Departamento: _____

Nos complace darle la bienvenida a su nuevo puesto de trabajo en la Corporación Gestión Tecnológica Biomédica CORP-GTB, nos alegra que nos haya escogido para formar parte de su carrera profesional.

Tenga en cuenta que estamos a su disposición en lo que sea necesario y esperamos que este sea el inicio de una relación muy fructífera para todos.

Inducción

Se otorga al colaborador la información correspondiente a:

1. Generalidades de la corporación
2. Servicios que presta la corporación
3. Misión y visión corporativas
4. Objetivos organizacionales
5. Organigrama
6. Prestaciones sociales
7. Introducción a las instalaciones de la oficina, área de trabajo, jefe inmediato y compañeros

Se entrega al colaborador:

1. Manual de funciones del cargo.
2. Reglamento interno de la corporación.
3. Uniforme, gafete institucional, computadora portátil, esfero, porta documentos y mochila para herramientas, talonario para reportes y protocolos.
4. Insumos para bioseguridad: guantes de diagnóstico, mascarillas y mandil.

5. Herramientas e insumos técnicos: juego de destornilladores, soplador, llaves hexagonales, pinzas, multímetro, termómetro, tacómetro, limpia ópticos, pera, cautín, cinta aislante, balanza para pipetas.

3.2.2 Proceso de selección para el cargo de Ingeniero área hospitalaria

Paso 1: Reclutamiento

Documento 1. Justificación para la contratación del cargo



Justificación de contratación
CORP - GTB

Fecha: DD/MM/AAAA

N° solicitud: _____

- **Área requirente**

Cargo:

Departamento:

Jefe de departamento:

- **Justificación para cubrir la vacante:** marque con una X

Renuncia del ocupante previo _____

Desvinculación del ocupante previo _____

Necesidad de soporte para el área _____

- **Necesidad para cubrir la vacante:**

(Detallar los motivos por los cuales es necesario cubrir dicho cargo)

Solicita: _____

Jefe de departamento requirente

Aprueba: _____

Gerencia General

Documento 2. Oferta laboral



Oferta Laboral

La Corporación Gestión Tecnológica Biomédica CORP – GTB Cía. Ltda., requiere ingeniero de campo área hospitalaria con las siguientes características:

- **Formación académica:** Ingeniero electrónico

- **Experiencia:** mínimo 1 año

- **Conocimientos de:**

Equipos de primeros auxilios, conocimientos de pacientes de emergencias, familiarización con ambientes de presión, bioseguridad electrónica de alta complejidad. Manejo de ambientes estériles, electrónica básica y avanzada, control, circuitos. Generalización de líneas base de valores para equipos médicos.

- **Tipo de remuneración:** salario fijo

- **Horario:** Lunes a Viernes (8:30 – 13:00; 14:30 – 18:00)

Las personas interesadas, pueden enviar su hoja de vida a la siguiente dirección de correo electrónico: _____

(Responsable del proceso de contratación del personal)



097 978 5752



www.corpgtb.com



Juan Ramón Jimenez y Miguel Unamuno
Cuenca - Ecuador

Paso 2: Entrevista Preliminar

Documento 3. Entrevista preliminar



Entrevista preliminar CORP - GTB

Fecha de la entrevista: DD / MM / AAAA

Realizado por: _____

Datos Personales:

- Cargo al que está aplicando:

- Nombre del ocupante:

- Edad:

Información académica:

- Formación académica:

Información laboral:

- Último puesto de trabajo:

- Experiencia en cargos similares:

Información general:

- Aspiración salarial:

- Proyecciones futuras:

Documento 4. Calificación de Entrevista Preliminar



Calificación de entrevista preliminar CORP - GTB

Fecha: DD / MM / AAAA

Nombre del candidato: _____

Cargo: _____

En base al desempeño del candidato durante la entrevista preliminar, otorgar la calificación respectiva para los aspectos determinados, según los siguientes criterios:

0 = no cumple con las características del puesto.

4 = cumple con las características del puesto.

Aspectos	Calificación
Título académico: el candidato posee título de tercer nivel de Ing. Electrónico o Ing. Biomédico.	
Experiencia laboral en cargos similares: el candidato posee experiencia mínima de 1 año en cargos/puestos similares.	

Observaciones Generales

Paso 3: Revisión de solicitudes de empleo y currículos

Documento 5. Solicitud de empleo



Solicitud de empleo CORP - GTB

N° de Solicitud	Fecha	Foto
Puesto solicitado		

DATOS PERSONALES			
Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombre (s)	Edad
			Sexo M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>
Domicilio (calle y número)	Parroquia	Teléfono	Celular
Provincia	Lugar de Nacimiento	Nacionalidad	Correo electrónico
Estado Civil	Fecha de Nacimiento		
Soltero <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Otro _____			

DOCUMENTACIÓN	
Número de Cédula	N° Carnet CONADIS (si posee discapacidad)

EDUCACION FORMAL		
Formación Académica	Año en el que terminó	Título y especialización
Formación Básica		
Bachiller		
Tercer Nivel		
Postgrado		
Idiomas que domina		

EMPLEO ACTUAL Y ANTERIORES				
	EMPLEO ACTUAL O ULTIMO	EMPLEO ANTERIOR	EMPLEO ANTERIOR	EMPLEO ANTERIOR
Tiempo que prestó sus servicios				
Nombre de la Compañía				
Puesto desempeñado				
Motivo de su separación				
Nombre de su jefe directo				
Puesto de su jefe directo				
Podemos solicitar informes de usted	SI <input type="checkbox"/> NO ¿Por qué? <input type="checkbox"/> Motivo	SI <input type="checkbox"/> NO ¿Por qué? <input type="checkbox"/> Motivo	SI <input type="checkbox"/> NO ¿Por qué? <input type="checkbox"/> Motivo	SI <input type="checkbox"/> NO ¿Por qué? <input type="checkbox"/> Motivo
	Motivo :	Motivo :	Motivo :	Motivo :

REFERENCIAS PERSONALES				
Nombre	Teléfono	Domicilio	Ocupación	Tiempo de conocerlo

DATOS GENERALES	
Como supo del empleo	<input type="checkbox"/> Anuncio <input type="checkbox"/> Internet <input type="checkbox"/> Otro (explique)
¿Tiene parientes trabajando en esta Empresa?	<input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> SI
Tiene disponibilidad de horarios	<input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> SI
Problemas de traslado / transporte?	<input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> SI
Disposición de viajar	<input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> SI
Disponibilidad a cambiar su lugar de residencia	<input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> SI
Fecha en que podría presentarse a trabajar	

Comentarios del responsable
Nombre del Responsable:
¿Candidato pasa a siguiente filtro?
<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> No

Hago constar que mis respuestas son verdaderas
Nombre Completo y Firma del Candidato

Documento 6. Formato de currículum vitae



Currículo CORP - GTB

Nombres y Apellidos:

Título Profesional:

Detalles del Contacto

CI:

Celular:

Correo:

Estado civil:

Dirección:

Perfil Profesional

Agregar una breve descripción de su persona, características, habilidades, aptitudes y cualidades propias; su propuesta de valor.

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

Trayectoria Profesional

Detallar la información respectiva en cuanto a experiencia laboral: empresa, tiempo de labores y cargo desempeñado.

1-.....

2-.....

3-.....

Trayectoria Académica

Detallar la información respectiva en cuanto a estudios académicos, tanto para educación básica, bachillerato, universitario y posgrados: institución y fecha de finalización.

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

Logros

Detallar en caso de existir, capacitaciones adquiridas, vinculaciones con la sociedad, logros académicos.

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

Firma: _____

Documento 7. Calificación de solicitud de empleo y currículum vitae



Calificación de solicitud de empleo y currículum vitae CORP - GTB

Fecha: DD / MM / AAAA

Nombre del candidato: _____

Cargo: _____

En base a la información recibida por el candidato en la solicitud de empleo y en el currículum vitae, otorgar la calificación respectiva para los aspectos determinados, según los siguientes criterios:

0 = no cumple con los aspectos descritos.

4 = cumple con los aspectos descritos.

Aspectos	Calificación
Información completa.	
Entrega oportuna de los documentos.	
Concordancia de información en la solicitud de empleo y el currículum vitae.	

Observaciones Generales

Paso 4: Pruebas de Selección

Documento 8. Prueba de conocimiento



Prueba de conocimientos CORP - GTB

Fecha: DD / MM / AAAA

Nombre del candidato: _____

Cargo al que postula: _____

La siguiente prueba se realiza con el fin de determinar su nivel de conocimientos para el cargo que pretende desempeñar, por favor responder de acuerdo a su experiencia.

1. ¿Para qué considera usted que existe el puesto de ingeniero área hospitalaria?

2. ¿Qué conocimientos considera usted que son indispensables para el desempeño del cargo?

3. ¿Para cuáles de los siguientes equipos hospitalarios usted posee mayor experiencia en cuanto a mantenimiento preventivo y/o correctivo?

Monitores multiparámetros	<input type="checkbox"/>	Ventiladores	<input type="checkbox"/>
Equipos de succión	<input type="checkbox"/>	Anestesia	<input type="checkbox"/>
Camas hospitalarias	<input type="checkbox"/>	Desfibrilador de oxígeno	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>	_____	

4. ¿Cuáles deberían ser los parámetros normales de saturación de oxígeno y pulso cardiaco en un paciente estable?

5. ¿Cuál debería ser el procedimiento de bioseguridad para el manejo de equipos médicos e ingreso a salas UCI?

6. ¿Cuáles son las 3 principales acciones a seguir en caso de que un monitor multiparámetro no marque los signos vitales de un paciente?

7. ¿Cuál es el complejo de la onda obtenida en un electrocardiograma?

8. ¿Cómo obtiene un monitor multiparámetro los valores de sístole y diástole de la presión arterial de un paciente?

9. ¿Cuál debería ser el rango de edad considerado para catalogar un paciente como neonato, pediátrico y adulto?

10. ¿Cuáles son los colores que manejan las mangueras de los equipos de aire y oxígeno en un quirófano?

Firma: _____

Documento 9. Calificación de prueba de conocimientos



Calificación de prueba de conocimientos CORP - GTB

Fecha: DD / MM / AAAA

Nombre del candidato: _____

Cargo: _____

En base al desempeño del candidato durante la prueba de conocimientos, otorgar la calificación respectiva para cada una de los aspectos determinados, según los siguientes criterios:

0 = no tiene conocimiento de los aspectos descritos.

4 = tiene conocimiento de los aspectos descritos.

Aspectos	Calificación
Parámetros normales de saturación de oxígeno y pulso cardiaco de un paciente.	
Procedimiento de bioseguridad para el ingreso a UCI.	
Principales acciones a seguir para el correcto funcionamiento de un monitor multiparámetro.	
Complejo de la onda de un electrocardiograma.	
Obtención de valores sístole y diástole en la presión arterial de un paciente.	
Catalogación de neonato, pediátrico y adulto.	
Colores de mangueras de aire y oxígeno en un quirófano.	

Observaciones Generales

Documento 10. Assessment Center



Assessment center CORP - GTB

Fecha: DD / MM / AAAA

Nombre del candidato: _____

Cargo al que postula: _____

Actividad: Realización de mantenimiento correctivo.

El presente ejercicio tiene como finalidad medir el comportamiento del candidato al momento de efectuar un mantenimiento correctivo en un equipo hospitalario.

Presentación del caso

La Corporación Gestión Tecnológica Biomédica CORP-GTB dedicada al servicio de mantenimiento de equipos biomédicos enfrenta una situación ante un cliente que indica que uno de sus monitores multiparámetros no muestra en la pantalla la lectura de saturación de oxígeno.

Usted deberá acudir al llamado del cliente, realizar la inspección física del equipo, determinar las acciones mínimas a seguir previas al diagnóstico, proporcionar el diagnóstico respectivo y proceder con la reparación del mismo. Para este proceso tiene aproximadamente 90 minutos y se le otorgarán todas las herramientas e insumos necesarios para la reparación del equipo.

Realizado por:

Firma

Documento 11. Calificación del Assessment Center



Calificación Assessment Center CORP - GTB

Fecha: DD / MM / AAAA

Nombre del candidato: _____

Cargo: _____

Duración: _____

Nombre del observador: _____

En base al desempeño del candidato durante la prueba de simulación, determinar la calificación respectiva para cada una de las acciones mínimas a desarrollar en las tres etapas estipuladas, según los siguientes criterios de calificación:

1 = Rendimiento deficiente: cuando el candidato cumple con el 25% o menos de las acciones en cada etapa.

2 = Rendimiento regular: cuando el candidato cumple con el 26% al 50% de las acciones encargadas en cada etapa.

3 = Buen rendimiento: cuando el candidato cumple con el 51% al 75% de las acciones encargadas en cada etapa.

4 = Rendimiento muy bueno: cuando el candidato cumple con el 76% al 100% de las acciones encargadas en cada etapa.

Una vez asignadas las calificaciones por acción, se deberá obtener un total por etapa; procediendo a realizar una sumatoria de las mismas y hacer su promedio respectivo.

Etapa	Calificación por rendimiento				
	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Total
1. Previa al diagnóstico					
Comprobación del voltaje necesario para el funcionamiento en la toma eléctrica.					

Verificación del estado físico de los fusibles.					
Verificación de cable y conector del sensor de saturación de oxígeno.					
Verificación del estado del conector en el monitor.					
Verificación de la configuración de los parámetros del monitor.					
Total etapa 1					
2. Diagnóstico					
Varios pines del conector en el cable del sensor de saturación de oxígeno se encuentran rotos, por lo tanto, no existe el contacto respectivo del conector del monitor, haciendo que la señal del sensor no sea transmitida en la pantalla.					
Total etapa 2					
3. Reparación					
Soldar el conector nuevo con el cable actual.					
Pruebas finales de funcionamiento y calibración del equipo.					
Total etapa 3					

Observaciones Generales

Paso 5: Entrevistas de empleo

Documento 12. Entrevista a profundidad



**Entrevista a profundidad
CORP - GTB**

Fecha: DD / MM / AAAA

Cargo a entrevistar: _____

Nombre del candidato: _____

Duración: _____

Entrevistador: _____

Cargo del entrevistador: _____

Sección 1. Personalidad

Cuénteme una anécdota de su vida en la que resolviera con éxito una situación problemática

¿Qué podría usted aportar a la empresa si fuese contratado?

Defínase a usted mismo con cinco adjetivos calificativos. Justifíquelos.

¿Qué le gustaría hacer, si todos los trabajos tuvieran la misma remuneración y la misma consideración social?

NOTAS Y COMENTARIOS

Sección 2. Formación

¿Qué influyó más en usted a la hora de elegir su carrera?

¿En cuáles asignaturas se destacaba con más notoriedad?

En su formación complementaria, ¿qué seminarios o cursos de corta duración ha realizado? ¿Qué le motivó a realizarlos?

¿Piensa proseguir o ampliar sus estudios profesionales de alguna manera? ¿Qué cursos/ maestrías espera estudiar y en dónde?

NOTAS Y COMENTARIOS

Sección 3. Trabajos anteriores

¿Qué funciones desempeñaba durante sus trabajos anteriores? ¿Qué fue lo que más aprendió en cuanto a conocimientos técnicos?

¿Cuál de sus trabajos previos le ha gustado más/menos? ¿Por qué?

¿Cuál fue la situación más desagradable en la que se encontró con un compañero de trabajo y/o cliente? ¿Cómo la hizo frente?

¿Cuál fue la situación más agradable en la que se encontró con un compañero de trabajo y/o cliente? ¿Cómo la hizo frente?

Comente acerca de un trabajo anterior en el que haya desempeñado actividades similares para este puesto.

¿A qué tipo de equipos hospitalarios ha realizado mantenimientos preventivos? Mencione aquellos en los que tiene una mayor familiarización.

¿A qué tipo de equipos hospitalarios ha realizado mantenimientos correctivos? Mencione aquellos en los que tiene una mayor familiarización.

¿Se ha encontrado alguna vez frente a un equipo hospitalario desconocido para usted? ¿Qué hizo en esa situación?

¿Cuáles fueron los motivos de desvinculación en sus dos últimos trabajos?

NOTAS Y COMENTARIOS

Sección 4. Empleo

¿Qué conoce acerca de nuestra empresa? ¿Qué le atrae de ella?

¿Cómo se enteró de la existencia de este puesto?

¿Cuáles son sus puntos fuertes y sus puntos débiles para este puesto? ¿Por qué? Proporcione un ejemplo.

¿Qué aspiraciones laborales tiene para los próximos cinco - diez años?

¿Cuándo podría incorporarse al trabajo?

NOTAS Y COMENTARIOS

Firma del entrevistador: _____

Documento 13. Calificación de la entrevista



Calificación de entrevista CORP - GTB

Fecha: DD / MM / AAAA

Nombre del candidato: _____

Cargo al que postula: _____

Este documento permite realizar la calificación respectiva a la entrevista a profundidad ejecutada previamente. En base al desempeño del candidato durante la entrevista, determinar la calificación respectiva para cada una de las secciones estipuladas según los siguientes criterios de calificación:

1 = Desarrollo deficiente: cuando el resultado de la entrevista no cumple con las expectativas de la corporación.

2 = Desarrollo regular: cuando el resultado de la entrevista cumple insatisfactoriamente con las expectativas de la corporación.

3 = Buen desarrollo: cuando el resultado de la entrevista cumple con las expectativas de la corporación.

4 = Desarrollo muy bueno: cuando el resultado de la entrevista cumple a la perfección las expectativas de la corporación.

Sección	Criterio de calificación por desarrollo de la entrevista			
	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno
Personalidad: Para la corporación significa que el candidato se caracterice por ser proactivo, autosuficiente, empático y con capacidad de resolución de problemas.				

<p>Formación:</p> <p>Para la corporación significa que el candidato cuenta con un título de ingeniero electrónico o biomédico con aspiraciones a capacitaciones futuras.</p>				
<p>Trabajos anteriores:</p> <p>Para la corporación significa que el candidato cuenta con una experiencia mínima de 1 año en puestos/cargos similares.</p>				
<p>Empleo:</p> <p>Para la corporación significa que el candidato se acopla satisfactoriamente a las necesidades del puesto/cargo.</p>				

Realizado por:

Nombre: _____

Cargo: _____

Firma

Paso 6: Investigación previa al empleo

Documento 14. Verificación de referencias



**Verificación de referencias
CORP - GTB**

Fecha: DD / MM / AAAA

Nombre del candidato: _____

Referencia N°: _____

Empresa de referencia: _____

Teléfono de referencia: _____

Nombre de la persona que brinda la referencia: _____

Cargo de la persona que brinda la referencia: _____

Relación laboral con el candidato: _____

Tiempo laborado: _____

Motivo de la salida: _____

Labores que desempeñaba el colaborador:

¿Cómo describe su desempeño?

¿Usted considera que el candidato es una buena opción para el puesto de ingeniero área hospitalaria? ¿Por qué?

¿Cuáles considera usted que son los puntos débiles y fuertes del candidato?

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

¿Cuál fue el motivo de la desvinculación?

¿Lo contrataría nuevamente? Sí _____ No _____

Observaciones

Realizado por:

Nombre: _____ Firma: _____

Cargo: _____

Documento 15. Calificación de referencias



Calificación de referencias CORP - GTB

Fecha: DD / MM / AAAA

Nombre del candidato: _____

Cargo: _____

En base a la información recibida en las referencias del candidato, otorgar la calificación respectiva para los aspectos determinados, según los siguientes criterios:

0 = no cumple con los aspectos descritos.

4 = cumple con los aspectos descritos.

Aspectos	Calificación
Desempeño previo en labores que corresponden al puesto de trabajo.	
El candidato es adecuado para el puesto.	
Lo volverían a contratar.	

Observaciones Generales

Paso 7: Decisión de selección

Documento 16. Calificación para la selección de candidato



Selección de candidato CORP - GTB

Fecha: DD / MM / AAAA

Nombre del candidato: _____

Cargo al que postula: _____

Para la selección del candidato más idóneo se procede a obtener una calificación total de su desempeño en general; para esto se deberá colocar en la tabla de calificación las valoraciones obtenidas a lo largo de todo el proceso de selección previamente desarrollado.

Así, con la posibilidad de obtener una calificación máxima total de 76 puntos, se procederá a seleccionar al postulante que más se ajuste a este rango y a las necesidades del puesto.

Tabla de calificación

Crterios	Subcriterio	Calificación
Entrevista preliminar	Título académico	
	Experiencia laboral en cargos similares	
Solicitud de empleo y currículum vitae	Información completa	
	Entrega oportuna de los documentos	
	Concordancia	
Prueba de conocimientos	Parámetros normales de saturación de oxígeno y pulso cardiaco de un paciente.	
	Procedimiento de bioseguridad para el ingreso a UCI.	
	Principales acciones a seguir para el correcto funcionamiento de un monitor multiparámetro.	

	Complejo de la onda de un electrocardiograma.	
	Obtención de valores sístole y diástole en la presión arterial de un paciente.	
	Catalogación de neonato, pediátrico y adulto.	
	Colores de mangueras de aire y oxígeno en un quirófano.	
Assessment Center	Previo al diagnóstico	
	Diagnóstico	
	Reparación	
Entrevista a profundidad	Personalidad	
	Formación	
	Trabajos anteriores	
	Empleo	
Referencias	Desempeño previo en labores que corresponden al puesto de trabajo	
	El candidato es adecuado para el puesto	
	Lo volverían a contratar	
Total		/ 76

Realizado por:

Nombre: _____

Cargo: _____

Firma

Paso 9: Inducción

Documento 17. Inducción del colaborador



**Inducción
CORP - GTB**

Fecha: DD / MM / AAAA

Nombre del colaborador: _____

Cargo: _____

Departamento: _____

Nos complace darle la bienvenida a su nuevo puesto de trabajo en la Corporación Gestión Tecnológica Biomédica CORP-GTB, nos alegra que nos haya escogido para formar parte de su carrera profesional.

Tenga en cuenta que estamos a su disposición en lo que sea necesario y esperamos que este sea el inicio de una relación muy fructífera para todos.

Inducción

Se otorga al colaborador la información correspondiente a:

1. Generalidades de la corporación
2. Servicios que presta la corporación
3. Misión y visión corporativas
4. Objetivos organizacionales
5. Organigrama
6. Prestaciones sociales
7. Introducción a las instalaciones de la oficina, área de trabajo, jefe inmediato y compañeros

Se entrega al colaborador:

1. Manual de funciones del cargo.
2. Reglamento interno de la corporación.
3. Uniforme, gafete institucional, computadora portátil, esfero, porta documentos y mochila para herramientas, talonario para reportes y protocolos.
4. Insumos para bioseguridad: guantes de diagnóstico, mascarillas, trajes antifluidos, máscara para ingreso a UCI, batas desechables, zapatones y mandil.

5. Herramientas e insumos técnicos: juego de destornilladores, soplador, llaves hexagonales, pinzas, multímetro, termómetro, simuladores, tacómetro, analizador de desfibriladores, simuladores para pacientes y datalogger.

Capítulo 4. Propuesta de una herramienta para la evaluación del desempeño

El último capítulo de este proyecto investigativo presenta la propuesta de una herramienta para la evaluación del desempeño de los cargos de ingeniero de campo área laboratorio y área hospitalaria de la Corporación Gestión Tecnológica Biomédica CORP-GTB, conjuntamente con una herramienta de retroalimentación de los resultados entre evaluador y evaluado. Dichos documentos han sido construidos siguiendo los lineamientos teóricos del autor Mondy (2010); vale mencionar que, como punto base para su construcción, se desarrollaron indicadores de desempeño para cada cargo.

Se busca así, proporcionar a la corporación herramientas de fácil aplicación y acorde a sus necesidades, mismas que al aplicarlas otorguen un panorama mucho más claro sobre el rendimiento real de cada colaborador y su verdadero aporte a la consecución de los objetivos empresariales, contribuyendo así, en gran medida, a la adecuada toma de decisiones en cuanto a la administración de personal.

4.1 Indicadores de desempeño

Como se mencionó anteriormente, para la construcción de las herramientas de evaluación del desempeño, en primera instancia se procedió a realizar indicadores de desempeño para cada una de las actividades esenciales de los cargos de ingeniero área laboratorio e ingeniero área hospitalaria; cabe destacar, que dichos indicadores fueron validados por el jefe inmediato del cargo.

4.1.1 Indicadores de desempeño para el cargo de ingeniero área laboratorio

Tabla 1. *Indicadores de desempeño para el cargo de ingeniero área laboratorio.*

Actividades esenciales de la posición	Nombre y tipo del indicador	Fórmula de cálculo	Meta	Unidad de medida
Realiza mantenimientos correctivos a equipos de laboratorio	Cumplimiento del cronograma de mantenimientos (Eficacia)	$\left(\frac{\text{N}^\circ \text{ de mantenimientos correctivos ejecutados en el mes}}{\text{N}^\circ \text{ de mantenimientos correctivos asignados en el mes}} \right) * 100$	≥ 95	Porcentaje
Instala repuestos en equipos de laboratorio	Instalación de repuestos (Eficacia)	$\left(\frac{\text{N}^\circ \text{ de repuestos instalados acorde a las actas de entrega}}{\text{N}^\circ \text{ de informes técnicos con requisición de repuestos}} \right) * 100$	≥ 95	Porcentaje
Instala equipos de laboratorio en los diferentes establecimientos de los usuarios	Instalación de equipos de laboratorio (Eficacia)	$\left(\frac{\text{N}^\circ \text{ de instalaciones ejecutadas en el mes}}{\text{N}^\circ \text{ de instalaciones asignadas en el mes}} \right) * 100$	100	Porcentaje
Calibra pipetas	Calibraciones que cumplen con los estándares (Eficiencia)	$\left(\frac{\text{N}^\circ \text{ de calibraciones que cumplen con la cantidad de registros establecidos}}{\text{N}^\circ \text{ de calibraciones ejecutadas en el mes}} \right) * 100$	100	Porcentaje
Realiza mantenimientos preventivos a equipos de laboratorio	Cumplimiento del cronograma de mantenimientos (Eficacia)	$\left(\frac{\text{N}^\circ \text{ de mantenimientos preventivos ejecutados en el mes}}{\text{N}^\circ \text{ de mantenimientos preventivos asignados en el mes}} \right) * 100$	≥ 95	Porcentaje

Nota. Descripción de los indicadores de desempeño para el cargo de ingeniero área laboratorio.

4.1.2 Indicadores de desempeño para el cargo de ingeniero área hospitalaria

Tabla 2. Indicadores de desempeño para el cargo de ingeniero área hospitalaria.

Actividades esenciales de la posición	Nombre y tipo del indicador	Fórmula de cálculo	Meta	Unidad de medida
Atiende emergencias por imprevistos en el funcionamiento de los equipos hospitalarios	Atención oportuna a llamadas de emergencia (Eficiencia)	$\frac{(\text{N}^\circ \text{ de llamadas de emergencia atendidas durante las primeras 12h en el mes} / \text{N}^\circ \text{ de llamadas de emergencia recibidas en el mes}) * 100}{100}$	100	Porcentaje
Arregla equipos médicos en la Unidad de Cuidados Intensivos (UCI)	Satisfacción con el arreglo de equipos UCI (Calidad)	$\frac{(\text{N}^\circ \text{ de clientes satisfechos con el arreglo de equipos UCI mensual} / \text{Total de clientes UCI mensual}) * 100}{100}$	100	Porcentaje
Ejecuta mantenimientos preventivos a equipos hospitalarios	Cumplimiento del cronograma de mantenimientos (Eficacia)	$\frac{(\text{N}^\circ \text{ de mantenimientos preventivos ejecutados en el mes} / \text{N}^\circ \text{ de mantenimientos preventivos asignados en el mes}) * 100}{100}$	≥ 95	Porcentaje
Ejecuta mantenimientos correctivos a equipos hospitalarios	Cumplimiento del cronograma de mantenimientos (Eficacia)	$\frac{(\text{N}^\circ \text{ de mantenimientos correctivos ejecutados en el mes} / \text{N}^\circ \text{ de mantenimientos correctivos asignados en el mes}) * 100}{100}$	≥ 95	Porcentaje
Acota recomendaciones a los usuarios sobre nuevos equipos hospitalarios	Satisfacción del cliente con respecto a recomendaciones recibidas (Calidad)	Tabulación de encuestas de satisfacción del cliente	≥ 80	Porcentaje

Realiza calibraciones en los equipos hospitalarios	Calibraciones que cumplen con los estándares (Eficiencia)	(N° de calibraciones que cumplen con la cantidad de registros establecidos / N° de calibraciones ejecutadas en el mes) * 100	100	Porcentaje
--	---	--	-----	------------

Nota. Descripción de los indicadores de desempeño para el cargo de ingeniero área laboratorio.

4.2 Evaluación del desempeño

Al hablar de evaluación del desempeño, se hace referencia al proceso especializado en la medición y evaluación del rendimiento laboral de cada colaborador dentro de una empresa, con el objetivo de establecer los parámetros base para una comparación entre lo requerido y lo real (Mondy, 2010).

Así, la herramienta propuesta para la evaluación del desempeño de los ingenieros de campo de la corporación, consta de cuatro factores fundamentales:

En primera instancia, el criterio de evaluación seleccionado es por logro de metas, tomando como base los indicadores de desempeño establecidos previamente para cada una de las actividades esenciales del cargo; determinando así, el grado de cumplimiento por parte del colaborador para cada una de las metas definidas. Por otra parte, se encuentra el método de evaluación mismo que se presenta de acuerdo a escalas de calificación, siguiendo los parámetros de deficiente, regular, bueno y muy bueno. A su vez, se habla de la responsabilidad, es decir, la persona que estará a cargo de ejecutar dicha evaluación, misma que para el caso de la corporación recae sobre el jefe inmediato y una autoevaluación objetiva por parte de la persona. Por último, se considera pertinente establecer una periodicidad anual para la realización de cada evaluación, logrando así, mantener un control y seguimiento periódico del rendimiento laboral de cada ingeniero; vale mencionar que, también se puede utilizar la herramienta de evaluación para periodos de prueba establecidos durante los procesos de selección del cargo.

Una vez concluida la herramienta de evaluación, se procede a complementarla con la herramienta de retroalimentación, misma que busca poder entablar una conversación entre evaluador y evaluado, con el objetivo de comunicar y dejar por escrito, los resultados obtenidos tanto de los aspectos positivos como negativos; vale destacar, que en el caso de los aspectos negativos, es necesario estipular los compromisos, acciones a tomar y fechas a cumplir por parte del colaborador para alcanzar la meta asignada.

4.3 Herramientas para la evaluación de desempeño

4.3.1 Evaluación del desempeño y retroalimentación para el cargo de Ingeniero área laboratorio



Evaluación de desempeño CORP - GTB

Fecha: DD / MM / AAAA

Nombre del colaborador: _____

Cargo: _____

Nombre y cargo del evaluador: _____

A continuación, se presenta el formato para la evaluación de desempeño del colaborador, según el logro de metas por cada una de las actividades esenciales del cargo. Por favor, colocar una X en la calificación correspondiente al resultado obtenido.

Actividades Esenciales	Nombre y tipo del indicador	Unidad de medida	Rango	Equivalencia	Interpretación	Calificación	Observaciones
Realiza mantenimientos correctivos a equipos de laboratorio	Cumplimiento del cronograma de mantenimientos	%	95 - 100	Muy bueno	Siempre cumple con el cronograma mensual de mantenimientos correctivos asignado.		

	(Eficacia)		71 - 94	Bueno	Con frecuencia cumple con el cronograma mensual de mantenimientos correctivos asignado.		
			36 - 70	Regular	A veces cumple con el cronograma mensual de mantenimientos correctivos asignado.		
			0 - 35	Deficiente	Casi nunca cumple con el cronograma mensual de mantenimientos correctivos asignado.		
Instala repuestos en equipos de laboratorio	Instalación de repuestos (Eficacia)	%	95 - 100	Muy bueno	Siempre cumple con las instalaciones de repuestos requeridas.		
			71 - 94	Bueno	Con frecuencia cumple con las instalaciones de repuestos requeridas.		
			36 - 70	Regular	A veces cumple con las instalaciones de repuestos requeridas.		

			0 - 35	Deficiente	Casi nunca cumple con las instalaciones de repuestos requeridas.		
Instala equipos de laboratorio en los diferentes establecimientos de los usuarios	Instalación de equipos de laboratorio (Eficacia)	%	100	Muy bueno	Siempre cumple con las instalaciones de equipos asignadas en el cronograma mensual.		
			64 - 99	Bueno	Con frecuencia cumple con las instalaciones de equipos asignadas en el cronograma mensual.		
			34 - 63	Regular	A veces cumple con las instalaciones de equipos asignadas en el cronograma mensual.		
			0 - 33	Deficiente	Casi nunca cumple con las instalaciones de equipos asignadas en el cronograma mensual.		

Calibra pipetas	Calibraciones que cumplen con los estándares (Eficiencia)	%	100	Muy bueno	Siempre realiza calibraciones que cumplen con los estándares.		
			64 - 99	Bueno	Con frecuencia realiza calibraciones que cumplen con los estándares.		
			34 - 63	Regular	A veces realiza calibraciones que cumplen con los estándares.		
			0 - 33	Deficiente	Casi nunca realiza calibraciones que cumplen con los estándares.		
Realiza mantenimientos preventivos a equipos de laboratorio	Cumplimiento del cronograma de mantenimientos (Eficacia)	%	95 - 100	Muy bueno	Siempre cumple con el cronograma mensual de mantenimientos preventivos asignado.		
			71 - 94	Bueno	Con frecuencia cumple con el cronograma mensual de mantenimientos preventivos asignado.		

			36 - 70	Regular	A veces cumple con el cronograma mensual de mantenimientos preventivos asignado.		
			0 - 35	Deficiente	Casi nunca cumple con el cronograma mensual de mantenimientos preventivos asignado.		



Retroalimentación CORP - GTB

Fecha: DD / MM / AAAA

Nombre del colaborador: _____

Cargo: _____

Nombre y cargo del evaluador: _____

A continuación, se presenta el informe con los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño anual.

1. Aspectos positivos (cumplimiento con la meta establecida)

N°	Actividad esencial	Meta	Resultado Obtenido
1			
2			
3			
4			
5			

Comentarios positivos del evaluador

2. Aspectos negativos

N°	Actividad esencial a mejorar	Meta	Resultado Obtenido	Acción propuesta	Plazo
1					
2					
3					
4					
5					

Comentarios del evaluador

¿El evaluado está de acuerdo con los datos expuestos en su evaluación? Si el evaluado no está de acuerdo detallar las razones.

Sí

No

Firma del evaluado

Firma del responsable de la retroalimentación

4.3.2 Evaluación del desempeño y retroalimentación para el cargo de Ingeniero área hospitalaria



Evaluación de desempeño CORP - GTB

Fecha: DD / MM / AAAA

Nombre del colaborador: _____

Cargo: _____

Nombre y cargo del evaluador: _____

A continuación, se presenta el formato para la evaluación de desempeño del colaborador, según el logro de metas por cada una de las actividades esenciales del cargo. Por favor, colocar una X en la calificación correspondiente al resultado obtenido.

Actividades Esenciales	Nombre y tipo del indicador	Unidad de medida	Rango	Equivalencia	Interpretación	Calificación	Observaciones
Atiende emergencias por imprevistos en el funcionamiento de los equipos hospitalarios	Atención oportuna a llamadas de emergencia (Eficiencia)	%	100	Muy bueno	Siempre atiende oportunamente las llamadas de emergencia.		
			64 - 99	Bueno	Con frecuencia atiende oportunamente las llamadas de emergencia.		

			34 - 63	Regular	A veces atiende oportunamente las llamadas de emergencia.		
			0 - 33	Deficiente	Casi nunca atiende oportunamente las llamadas de emergencia.		
Arregla equipos médicos en la Unidad de Cuidados Intensivos (UCI)	Satisfacción con el arreglo de equipos UCI (Calidad)	%	100	Muy bueno	Los clientes siempre están satisfechos con el servicio dado en los equipos UCI.		
			64 - 99	Bueno	Los clientes con frecuencia están satisfechos con el servicio dado en los equipos UCI.		
			34 - 63	Regular	Los clientes a veces están satisfechos con el servicio dado en los equipos UCI.		
			0 - 33	Deficiente	Los clientes casi nunca están satisfechos con el servicio dado en los equipos UCI.		

Ejecuta mantenimientos preventivos a equipos hospitalarios	Cumplimiento del cronograma de mantenimientos (Eficacia)	%	95 - 100	Muy bueno	Siempre cumple con el cronograma mensual de mantenimientos preventivos asignado.		
			71 - 94	Bueno	Con frecuencia cumple con el cronograma mensual de mantenimientos preventivos asignado.		
			36 - 70	Regular	A veces cumple con el cronograma mensual de mantenimientos preventivos asignado.		
			0 - 35	Deficiente	Casi nunca cumple con el cronograma mensual de mantenimientos preventivos asignado.		
Ejecuta mantenimientos correctivos a equipos hospitalarios	Cumplimiento del cronograma de mantenimientos	%	95 - 100	Muy bueno	Siempre cumple con el cronograma mensual de mantenimientos correctivos asignado.		

	(Eficacia)		71 - 94	Bueno	Con frecuencia cumple con el cronograma mensual de mantenimientos correctivos asignado.		
			36 - 70	Regular	A veces cumple con el cronograma mensual de mantenimientos correctivos asignado.		
			0 - 35	Deficiente	Casi nunca cumple con el cronograma mensual de mantenimientos correctivos asignado.		
Acota recomendaciones a los usuarios sobre nuevos equipos hospitalarios	Satisfacción del cliente con respecto a recomendaciones recibidas (Calidad)	%	80 - 100	Muy bueno	Los clientes siempre están satisfechos con las recomendaciones recibidas.		
			51 - 79	Bueno	Los clientes con frecuencia están satisfechos con las recomendaciones recibidas.		

			26 - 50	Regular	Los clientes a veces están satisfechos con las recomendaciones recibidas.		
			0 - 25	Deficiente	Los clientes casi nunca están satisfechos con las recomendaciones recibidas.		
Realiza calibraciones en los equipos hospitalarios	Calibraciones que cumplen con los estándares (Eficiencia)	%	100	Muy bueno	Siempre realiza calibraciones que cumplen con los estándares.		
			64 - 99	Bueno	Con frecuencia realiza calibraciones que cumplen con los estándares.		
			34 - 63	Regular	A veces realiza calibraciones que cumplen con los estándares.		
			0 - 33	Deficiente	Casi nunca realiza calibraciones que cumplen con los estándares.		



Retroalimentación CORP - GTB

Fecha: DD / MM / AAAA

Nombre del colaborador: _____

Cargo: _____

Nombre y cargo del evaluador: _____

A continuación, se presenta el informe con los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño anual.

1. Aspectos positivos (cumplimiento con la meta establecida)

N°	Actividad esencial	Meta	Resultado Obtenido
1			
2			
3			
4			
5			
6			

Comentarios positivos del evaluador

2. Aspectos negativos

N°	Actividad esencial a mejorar	Meta	Resultado Obtenido	Acción propuesta	Plazo
1					
2					
3					
4					
5					
6					

Comentarios del evaluador

¿El evaluado está de acuerdo con los datos expuestos en su evaluación? Si el evaluado no está de acuerdo detallar las razones.

Sí

No

Firma del evaluado

Firma del responsable de la retroalimentación

Conclusión

La Corporación Gestión Tecnológica Biomédica CORP-GTB es una empresa cuencana dedicada a prestar servicios en el campo de la salud buscando siempre satisfacer con éxito las necesidades de sus clientes; abarca así, tres grandes categorías para un servicio de excelencia: gestión en mantenimiento, tecnología hospitalaria y calidad. Su misión y visión evidencian claramente el compromiso y la preocupación de la organización por la seguridad de todos aquellos que requieren servicios médicos.

Hoy en día, los sistemas de salud de cada economía se encuentran frente a su mayor reto, una industria sumamente competitiva, pero con gran potencial de crecimiento. Es por esto que, existe la necesidad de un involucramiento eficiente por parte de cada uno de los actores dentro de este campo; así, CORP-GTB busca aportar a la sociedad en la contribución de prestaciones médicas de absoluta calidad.

Para alcanzar dicho objetivo, la empresa espera establecer mejoras y mayores ventajas competitivas en el sector; abarcando una de las áreas más importantes dentro de la gestión de toda empresa, el departamento de recursos humanos.

Es así como, la administración del talento humano resulta ser, sin lugar a dudas, uno de los pilares fundamentales dentro de toda organización ya que, un desarrollo adecuado de la misma trae consigo numerosos beneficios: un ambiente laboral propicio, mayor motivación laboral, altos índices de productividad, fidelidad de los colaboradores, optimización de los recursos económicos, mayor logro de los objetivos planteados y, por ende, mayores ventajas competitivas en el mercado.

De igual manera, es importante destacar que, al hablar específicamente de las funciones de talento humano, la clave del éxito se encuentra en la correcta gestión de la alta dirección y el trabajo en conjunto con los miembros de su equipo; y es que, cada una de ellas proporciona beneficios innumerables.

En primera instancia, un proceso adecuado de dotación permite incorporar dentro de la organización el número necesario de colaboradores con las destrezas y habilidades idóneas para cada puesto de trabajo. La función de desarrollo, sin lugar a dudas, permite aumentar la productividad laboral, pues proporciona planes de acción para un mejor desempeño y crecimiento profesional. Por otra parte, los procesos eficientes de remuneración se encargan de promover la motivación de cada colaborador y a su vez,

representan significativamente los principios éticos y justos de los empleadores con sus empleados. La función de relaciones laborales, constituyen el medio más importante para establecer los mejores canales de comunicación dentro de la organización y, por ende, el logro de los objetivos planteados. Y, por último, la función de seguridad y salud que resulta ser en la actualidad, un derecho a otorgar, pues un ambiente laboral seguro es lo que más debería destacar en todo lugar de trabajo.

Vale destacar que, si bien es cierto, cada una de ellas resulta ser muy importante, tienen que ser consideradas en conjunto e integralmente para obtener los mejores resultados posibles de una manera sostenible.

Por otro lado, al hablar del manual de funciones, se hace referencia a la descripción de las distintas características y funciones de un cargo determinado, información que resulta sumamente necesaria para la corporación, pues a lo largo de su desarrollo y operación en la industria de la salud ha presentado ciertas falencias con respecto a su personal; hablamos de incumplimiento de actividades asignadas hasta duplicidad de funciones entre cargos existentes, desencadenando malestar entre las áreas departamentales y, por ende, afectación a los objetivos de la corporación.

Entonces, tras un análisis previo se pudo elaborar un instructivo para los siete cargos existentes dentro de la compañía (gerente general, asistente administrativo, contador, ejecutiva de ventas, jefe de departamento técnico, ingeniero área hospitalaria e ingeniero área laboratorio), abarcando peculiaridades propias y responsabilidades de cada uno de ellos con la ayuda de cada experto y la corroboración del jefe inmediato. Es así como, cada colaborador e incluso la gerencia general, pudieron constatar y delimitar las distintas actividades a realizarse en su día a día; obteniendo una visión mucho más específica de su cargo y un panorama que incluye de manera clara y definida el objetivo, alcance, actividades y requerimientos necesarios para la ejecución eficiente de sus labores.

Entonces, con la presentación de dicho manual, se pretende que la alta dirección pueda tomar las medidas y decisiones correspondientes en orden a la solución de las falencias mencionadas anteriormente.

Así, CORP-GTB al ser una empresa dedicada a la prestación de servicios de mantenimiento preventivo y correctivo para equipos médicos, tanto en la parte de laboratorio como en la parte hospitalaria, puede destacar que su verdadero motor es, sin lugar a dudas, su departamento técnico y, por ende, los ingenieros de campo que laboran

dentro del mismo. Es así como, nace la verdadera necesidad de gestionar su talento humano e incluir procesos y herramientas enfocadas a su personal técnico, comenzando con un proceso de selección que facilite y asegure la operación eficiente de esta área crítica dentro de la organización.

Y es que, la selección de personal es un proceso de vital importancia, pues hace referencia a todo aquello que es necesario para introducir a las personas más idóneas en los cargos vacantes de una empresa, logrando así total efectividad. Ahora, vale destacar que, para el logro de tal objetivo, se deberá cumplir con cada uno de los nueve pasos establecidos por el autor, iniciando con un reclutamiento eficiente, seguido de una entrevista preliminar propicia, continuando con una revisión de solicitudes de empleo y currículos en búsqueda de concordancia, la aplicación de pruebas de selección acordes al cargo, entrevistas objetivas, para proseguir con una selección correcta, exámenes ocupacionales y la respectiva inducción del nuevo colaborador a la empresa.

Por lo tanto, mediante la implementación de los documentos presentados en el capítulo 3, se pretende otorgar a la corporación una propuesta que les permita abordar y ejecutar un proceso de selección definido, sistematizado y diseñado propiamente para sus ingenieros de campo; dejando de lado, una de sus grandes problemáticas, la alta rotación de personal dentro su división más importante.

Por otra parte, en la actualidad resulta indispensable para todo tipo de empresa llevar a cabo procesos de evaluación de desempeño que les permita conocer de manera clara, cómo se está desarrollando cada uno de sus colaboradores en su día a día; y es que, sin lugar a dudas, aquello que no se logra a medir o evaluar, no se puede mejorar.

Vale mencionar que, al hablar de este tipo de evaluación, no solamente se hace referencia al medio para determinar el verdadero logro de los objetivos planteados por la organización, sino también, como un gran aporte a la motivación y fidelidad de cada colaborador; y eso, hoy en día, es una verdadera ventaja competitiva.

Es así como, mediante la propuesta de las herramientas desarrolladas en el capítulo 4, se busca proveer a la empresa CORP-GTB instrumentos propios y acordes a sus requerimientos, que le permitan analizar el rendimiento real de su área funcional más crítica e importante; sin dejar de lado, uno de los aspectos más importantes, la comunicación de los resultados.

Es notable destacar que, al considerar dentro del proceso evaluativo, tanto aspectos positivos como negativos, se puede llegar a obtener resultados verdaderamente esclarecedores que guíen a la alta dirección en el camino correcto de las medidas y acciones necesarias a implementar; de esta manera, llega a existir una relación de beneficio para la empresa y para su trabajador.

Recomendaciones

La evolución sumamente acelerada de cada industria a nivel mundial, hoy en día es sin lugar a dudas, evidente; y es que, la competitividad entre los negocios resulta ser cada vez más fuerte y agresiva. Así, dentro del contexto de toda empresa, se habla de una necesidad real por construir ventajas competitivas sostenibles en el tiempo y que les permita sobresalir con éxito en el mercado.

Entonces, CORP-GTB no puede ser una excepción, tras sus años de experiencia y gran acogida en el mercado cuencano de la salud, se recomienda a la compañía la aplicación eficiente y periódica de las herramientas proporcionadas en el presente trabajo investigativo; esto con el objetivo de lograr una administración satisfactoria de su talento humano y, por ende, mayores oportunidades frente a su competencia. Es importante recordar siempre que, todo aquello que no se puede medir no se podrá mejorar.

Ahora, vale mencionar que cada uno de los formatos proporcionados durante todo el trabajo de titulación ha sido elaborado de acuerdo a las necesidades específicas de la empresa y su alta dirección; siendo totalmente viable la posibilidad de adaptación frente a futuras situaciones y/o requerimientos de la misma. Resulta indispensable para la organización, la revisión y evaluación de las herramientas a futuro para constatar efectividad. Para ello, lo más idóneo sería la implementación de un departamento de recursos humanos en la empresa para que sean los encargados de todos los procesos correspondientes.

Referencias

- Alonso, Á., y García-Muina, F. (2014). La gestión del talento: Líneas de trabajo y procesos clave. *Intangible capital*, 10(5), 1003-1025. <http://doi.org/10.3926/ic.518>
- Alonso-Carbonell, L., García-Milian, A. J., López-Puig, P., y Amador-González, A. (2018). Caracterización de la gestión del talento humano en el Centro Nacional Coordinador de Ensayos Clínicos de Cuba. *Horizonte sanitario*, 17(2), 151-160. <https://doi.org/10.19136/hs.a17n2.2042>
- Borrero, R. (2019). Procesos de gestión del talento humano en el sector educativo gerencial de Colombia. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4(7), 293-307. <https://orcid.org/0000-0003-4326-9176>
- Bustillos, O. (2017). Uso de pruebas psicométricas en el ámbito laboral. https://35278738/Jimenez_Bustillos_Octavio_Enrique_Monografia_Psicometria
- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Mc Graw Hill.
- Corporación Gestión Tecnológica Biomédica CORP-GTB. (2021). Cuenca, Ecuador.
- Dessler, G., y Varela, R. (2011). Administración de recursos humanos. Pearson educación.
- Erazo, S. C. R., y Castro, A. A. (2011). Herramientas TIC como apoyo a la gestión del talento humano. *Cuadernos de administración*, 27(46), 141-154. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225022711011>
- García Guiliany, J. E., Duran, S. E., y Prieto Pulido, R. (2017). Políticas de gestión de talento humano para el desarrollo de competencias gerenciales en empresas metalmeccánica. <https://doi.org/10.24054/01204211.V2.N2.2017.2657>
- Mondy, W. (2010). Administración de recursos humanos. Pearson educación.
- Ramírez Molina, R. I., Villalobos Antúnez, J. V., y Herrera Tapias, B. A. (2018). Proceso de talento humano en la gestión estratégica. <https://n9.cl/0a2sk>
- Ramírez, R. I., Espindola, C. A., Ruíz, G. I., y Hugueth, A. M. (2019). Gestión del talento humano: análisis desde el enfoque estratégico. *Información tecnológica*, 30(6), 167-176. <http://doi.org/10.4067/S0718-07642019000600167>
- Vivar, K. V. C., Altamirano, K. A. L., y Álvarez, J. C. E. (2020). Gestión de talento humano para la mejora laboral en el banco solidario. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 22(1), 184-203. <https://doi.org/10.36390/telos221.13>