



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INGENIERÍA MECÁNICA INDUSTRIAL**

**IMPLEMENTACIÓN DE UN PROCESO DE RECLUTAMIENTO,
SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL EN UNA
ENTIDAD DE SALUD PÚBLICA**

GLADYS MELINA GÓMEZ CADENAS

Asesorada por Inga. Norma Ileana Sarmiento Zeceña

Guatemala, junio de 2005

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

**IMPLEMENTACIÓN DE UN PROCESO DE RECLUTAMIENTO,
SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL EN UNA
ENTIDAD DE SALUD PÚBLICA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN
PRESENTADO A JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

GLADYS MELINA GÓMEZ CADENAS

ASESORADA POR INGA. NORMA ILEANA SARMIENTO ZECEÑA
AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERA INDUSTRIAL

GUATEMALA, JUNIO DE 2005.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO: Ing. Sydney Alexander Samuels Milson
VOCAL I: Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL II: Lic. Amahán Sánchez Álvarez
VOCAL III: Ing. Julio David Galicia Celada
VOCAL IV: Br. Kenneth Issur Estrada Ruiz
VOCAL V: Br. Elisa Yazminda Vides Leiva
SECRETARIO: Ing. Carlos Humberto Pérez Rodríguez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO: Ing. Sydney Alexander Samuels Milson
EXAMINADOR: Inga. Norma Ileana Sarmiento Zeceña de Serrano
EXAMINADOR: Ing. José Luis Valdeavellano Ardón
EXAMINADOR: Ing. Edgar Darío Álvarez Cotí
SECRETARIO: Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

IMPLEMENTACIÓN DE UN PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL EN UNA ENTIDAD DE SALUD PÚBLICA.

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial con fecha octubre de 2003.

Gladys Melina Gómez Cadenas

AGRADECIMIENTO

A Dios y la Virgen María	Por todas las bendiciones y la familia que me han dado.
A mis padres	Que por su esfuerzo he logrado todo lo que soy hasta ahora.
A toda mi familia	Por ser la parte motivadora que ha contribuido a que yo siga adelante.
A la Universidad de San Carlos de Guatemala	Casa de estudios que me ha forjado como profesional y me ha preparado para el largo camino que debo recorrer.
A la Facultad de Ingeniería	Por todos los conocimientos y momentos inolvidables que he adquirido durante este tiempo y que pondré en práctica.
A Inga. Norma Sarmiento	Por dedicarme su tiempo para lograr que este trabajo de graduación se haya culminado.
A mis amigos	Que contribuyeron de una u otra forma a que este trabajo de graduación pudiera finalizarse.

ACTO QUE DEDICO

A Dios y la Virgen María	Por ser la luz que guía y protege el camino que he elegido para vivir.
A mis padres	Humberto y Mina por todo su amor, protección y apoyo incondicional.
A mis tíos	Marta y Calix, gracias por cuidarme y brindarme su amor siempre.
A mis hermanos	Mirna, Raquel, Edgar y Luis Felipe por todo el apoyo que tengo de ustedes.
A mis abuelos	Laureano, Catalina, Felipe y Julia por toda su sabiduría y consejos.
A mis sobrinos	Diego, Melany y Gabriela, para que sea una motivación y así logren sus sueños.
A tres personas especiales	Stela, Julio y Otto por estar siempre conmigo en cualquier circunstancia, por todo el amor y el impulso que me han dado para seguir adelante.
A mis amigos	Que Dios los bendiga y los proteja, y gracias por ser parte de mi vida.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	V
GLOSARIO	VII
RESUMEN	XI
OBJETIVOS.....	XII
INTRODUCCIÓN.....	XIV
1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	1
1.1 Aspectos históricos de la entidad de salud pública	1
1.2 Ubicación	2
1.3 Misión del hospital regional	1
1.4 Visión del hospital regional.....	1
1.5 Misión del departamento de Recursos Humanos.....	1
1.6 Descripción de las actividades del departamento de Recursos Humanos	2
2. SITUACIÓN ACTUAL	9
2.1 Procedimiento de reclutamiento.....	11
2.2 Procedimiento de selección	12
2.3 Procedimiento de contratación.....	15

2.4	Procedimiento de inducción	17
2.5	Procedimiento de evaluación de desempeño.....	18
2.6	Formas que se utilizan para el desarrollo del proceso de reclutamiento y selección	19
2.6.1	Reclutamiento.....	19
2.6.1.1	Solicitud de empleo	19
2.6.2	Selección	20
2.6.2.1	Prueba psicométrica.....	21
2.6.2.2	Entrevista de selección.....	21
3.	DISEÑO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN.....	23
3.1	Procedimiento de reclutamiento.....	23
3.1.1	Requerimiento de puesto.....	24
3.1.2	Perfil del puesto	25
3.1.3	Descripción de puesto	26
3.1.4	Métodos de reclutamiento	27
3.1.4.1	Promoción interna	28
3.1.4.2	Recomendaciones de empleados	31
3.1.4.3	Solicitantes espontáneos.....	32
3.1.4.4	Periódicos.....	34
3.1.4.5	Internet	36
3.1.5	Solicitud de empleo	37
3.1.6	Entrevista preliminar	38
3.2	Procedimiento de selección	39
3.2.1	Pruebas de idoneidad.....	40
3.2.1.1	D.I.S.C.	41
3.2.1.2	C.E.P.	43
3.2.1.3	N.P.F.	46
3.2.1.4	OTIS	47
3.2.1.5	Habilidades.....	48
3.2.2	Entrevista de selección.....	49
3.2.3	Solicitud de referencias	50
3.3	Procedimiento de contratación.....	51
3.4	Procedimiento de inducción	53
3.4.1	Manual de inducción de personal	54
3.4.2	Plan de acción para llevar a cabo la inducción.....	56

3.5	Procedimiento de evaluación de desempeño.....	59
3.5.1	Prueba de apreciación convencional.....	61
3.5.2	Prueba de incidentes críticos.....	64
3.5.3	Plan de acción según resultados de la evaluación.....	65
4.	IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL	69
4.1	Aplicación de las normas del proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal.....	70
4.2	Procedimiento de reclutamiento.....	71
4.2.1	Normas para aplicar el procedimiento de reclutamiento de personal .	71
4.3	Procedimiento de selección	73
4.3.1	Normas para aplicar el procedimiento de selección de personal.....	73
4.4	Procedimiento de contratación.....	75
4.4.1	Normas para aplicar el procedimiento de contratación de personal ...	75
4.5	Procedimiento de inducción	76
4.5.1	Normas para aplicar el procedimiento de inducción	77
4.6	Procedimiento de evaluación de desempeño.....	78
4.6.1	Normas para aplicar el procedimiento de evaluación del desempeño	78
5.	SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL.....	81
5.1	Control del proceso de reclutamiento, selección y contratación.....	81
5.1.1	Formato para verificar la aplicación del proceso	82
5.2	Mejoramiento del proceso.....	83
5.2.1	Encuesta para determinar deficiencias en el proceso	84
5.3	Evaluación periódica de las herramientas.....	84
5.3.1	Encuesta para determinar deficiencias en las herramientas.....	85

CONCLUSIONES.....	86
RECOMENDACIONES	87
REFERENCIAS.....	88
BIBLIOGRAFIA.....	90
ANEXOS	91
APÉNDICE.....	101

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1	Ubicación de la entidad de salud pública	91
2	Organigrama del departamento de Recursos Humanos	92
3	Diagrama de flujo del procedimiento de reclutamiento	93
4	Diagrama de flujo del procedimiento de selección	94
5	Diagrama de flujo del procedimiento de contratación	95
6	Oferta de servicio	96
7	Formato de entrevista de selección	98
8	Perfil del puesto	99
9	Descripción de puesto	100
10	Requerimiento de puesto	101
11	Formato de solicitud interna para vacante disponible	102
12	Diagrama de flujo del procedimiento de reclutamiento por medio de promoción interna	103
13	Diagrama de flujo del procedimiento de reclutamiento por medio de recomendaciones de empleados	104
14	Diagrama de flujo del procedimiento de reclutamiento por medio de solicitantes espontáneos	105
15	Solicitud de empleo propuesta	106
16	Entrevista preliminar	110
17	Diagrama de flujo del procedimiento de reclutamiento	111
18	Entrevista de selección	112

19	Formato de referencia personal	115
20	Formato de referencia laboral	116
21	Diagrama de flujo del procedimiento de solicitud de referencias personales	117
22	Diagrama de flujo del procedimiento de solicitud de referencias laborales	118
23	Diagrama de flujo del procedimiento de selección	119
24	Manual de inducción	120
25	Formato de evaluación después de la inducción	131
26	Diagrama del procedimiento de inducción	132
27	Evaluación de desempeño	133
28	Diagrama de flujo del procedimiento de evaluación de desempeño	137
29	Formato para verificar la aplicación del proceso	138
30	Encuesta para determinar deficiencias en el proceso	140
31	Encuesta para determinar deficiencias en las herramientas	142

GLOSARIO

Aspirante	Persona que ha obtenido el derecho de formar parte de un proceso de reclutamiento y selección para un puesto de trabajo.
Aspirante espontáneo	Son personas que llegan al departamento de Recursos Humanos a solicitar empleo sin que haya sido anunciado una vacante y/o sin recomendaciones.
Cociente de inteligencia	Es la cuantificación de la inteligencia y la capacidad de comprensión mediante la realización de pruebas específicas.
Competencias	Conjunto de habilidades, conocimientos, destrezas y actitudes que debe poseer una persona para desempeñar un puesto de trabajo.
Descripción de puesto	Información por escrito que especifica las responsabilidades laborales, responsabilidades de supervisión de un puesto, condiciones laborales, entre otros, de un puesto de trabajo determinado.

Efecto halo	Es un problema que se presenta cuando en la evaluación de desempeño la calificación que obtiene un empleado de su jefe inmediato en una característica, sesga las calificaciones de esa persona sobre otras características.
Endógeno	Que se origina por causas internas. Que se origina o nace en el interior
Entrevista estructurada	Es un tipo de entrevista en la cual se lista una serie de preguntas preparadas con anterioridad. Esta lista de preguntas se realiza a todos los aspirantes.
Entrevista de evaluación	Entrevista que tiene como objetivo presentar los resultados de la evaluación de desempeño de los empleados, y discutir sobre las acciones a seguir a partir de los resultados obtenidos.
Entrevista de selección	Es un paso del procedimiento de selección en el cual el encargado de selección hace una entrevista para realizar un intercambio de información.
Evaluación de desempeño	Es un procedimiento que se utiliza para medir, evaluar e influir en comportamientos, atributos y resultados de un empleado relacionados con el trabajo.

Extraversión	Es el movimiento del ánimo que cesando en su propia contemplación sale fuera de sí por medio de los sentidos.
Inducción	Es un procedimiento en el cual se proporciona información básica de los antecedentes del hospital a los empleados de primer ingreso.
Manual de inducción	Es un documento informativo que explica los principales aspectos de una entidad, los cuales pueden ser la misión, visión, historia, prestaciones, entre otros.
Oferta de servicio	Es un formato que tiene como propósito recaudar información comparable de los aspirantes a un puesto de trabajo.
Perfil del puesto	Es un componente principal de un sistema de adecuación al puesto de trabajo que contiene la descripción de los puestos disponibles.
Promoción	Traslado de un empleado a un puesto de trabajo que le proporcione un mayor sueldo, responsabilidad y/o nivel jerárquico.

Pruebas de idoneidad

Son herramientas que se utilizan para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Entre estas están las pruebas psicológicas, inteligencia, habilidades, simulación de trabajo entre, otras.

RESUMEN

La implementación de un proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal en una entidad de salud pública que por su capacidad de atención se clasifica como un hospital regional, contribuirá a que se obtenga personal calificado para desempeñar de una forma eficiente las atribuciones de su puesto de trabajo, enfocados a cumplir los objetivos, la misión y visión para la cual fue creada.

El proceso propuesto se inició con el diseño de nuevas formas de realizar los procesos y el mejoramiento de algunas de ellas que son utilizadas para recopilar información sobre los aspirantes a puestos de trabajo, entre éstas se encuentran la solicitud de empleo, entrevista preliminar y de selección, pruebas de idoneidad, solicitudes de referencias e informes de seguimiento del proceso de cada uno de los aspirantes.

Además, se incluye la implementación de dos procedimientos que son la inducción y la evaluación de desempeño que complementan el proceso en sí, estos contribuirán a que el personal tenga una mayor orientación por parte del hospital y que de antemano estén informados que su rendimiento será evaluado para asegurarse que el hospital tiene al personal apto para cumplir con sus funciones.

Todo lo anterior se realizó con el único propósito de que la contratación de personal se lleve a cabo mediante una toma de decisiones correctas, y hechas con base a fundamentos que compruebe que la contratación final fue la ideal.

OBJETIVOS

GENERAL

Implementar un proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal que permita contratar el personal ideal para un puesto de trabajo.

ESPECÍFICOS

1. Determinar las deficiencias y realizar las mejoras correspondientes al proceso actual de reclutamiento, selección y contratación de personal.
2. Implementar herramientas y mejorar las que existen en la entidad para recopilar información sobre aspirantes potenciales a un puesto de trabajo.
3. Implementar pruebas de idoneidad en el procedimiento de selección que aporten nuevos estándares para la toma de decisiones de contratación.
4. Implementar un procedimiento de inducción para los empleados con el propósito de brindarles orientación e información sobre la entidad.
5. Implementar un proceso de evaluación de desempeño que permita detectar deficiencias y aprovechar las habilidades del personal, y así tomar decisiones correctas para la renovación de contratos.
6. Determinar las normas por las cuales se va a regir el proceso propuesto de reclutamiento, selección y contratación de personal.

7. Implementar el seguimiento del proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal mediante un formato que deberá ser supervisado por la Subdirección de Recursos Humanos.

INTRODUCCIÓN

La labor que realiza el departamento de Recursos Humanos es muy importante dentro de la entidad de salud pública ya que entre sus principales funciones se encuentra proveer de recurso humano capacitado y cualificado para desempeñarse en un puesto de trabajo.

En el presente trabajo de graduación se diseñó un proceso de reclutamiento, selección y contratación para personal que prestará sus servicios profesionales a la entidad, este proceso no interrumpirá con la labor diaria de ningún otro proceso que se lleva a cabo en el departamento de Recursos Humanos para los diferentes tipos de contrato que existen, y a la vez algunas de las herramientas propuestas podrán ser utilizadas para dichos procesos.

Se describe las nuevas herramientas a utilizar y las mejoras que se hicieron en algunas de ellas para la obtención de información de los aspirantes, dichas herramientas proporcionarán datos importantes que permitan al departamento de Recursos Humanos realizar un informe y elaboran un perfil de los aspirantes.

Se implementa además dos procedimientos que son la inducción de personal y la evaluación de desempeño que también podrán ser utilizados para cualquier tipo de contrato que se maneja en la entidad, esto lleva consigo que también los otros procesos puedan estar completos y mejoren en sí para la toma correcta de decisiones de contratación.

1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

1.1 Aspectos históricos de la entidad de salud pública 1

Durante el mes de enero de 1942 se celebró en Río de Janeiro la 111ª. reunión de los Ministros de Relaciones Exteriores de las Repúblicas Americanas. Por medio de la Resolución No. 30, aprobada en dicha reunión se creó la Agencia del Gobierno de los Estados Unidos de Norte América, denominada “Instituto de Asuntos Interamericanos”, con los objetivos primordiales de fomentar el bienestar general y afianzar las relaciones amistosas entre los países de América.

El Instituto de Asuntos Interamericanos celebró con el gobierno de Guatemala por medio de su subsidiaria “El Servicio Cooperativo Interamericano de Salud Pública (SCISP)”, el 14 de agosto de 1942, un contrato por el cual además de algunos otros trabajos de salud y saneamiento, se comprometía a construir un Entidad de Salud Pública de 300 camas en la ciudad de Guatemala, aportando la suma de medio millón de quetzales y toda la parte técnica y administrativa que necesitara tal construcción.

En febrero de 1945 la nueva Junta Revolucionaria de Gobierno suscribe con el Servicio Cooperativo Interamericano de Salud Pública (SCISP), un nuevo convenio por medio del cual el cupo de la Entidad de Salud Pública, se eleve a 1000 camas considerando las necesidades hospitalarias del país, además de edificar una escuela de enfermeras con todos los requisitos indispensables, con esta capacidad la entidad de salud pública es considerada un hospital regional.

El 15 de diciembre de 1955 se inaugura oficialmente la primera sección concluida de esta obra; la maternidad con capacidad de 150 camas. El departamento de Pediatría fue inaugurado el 3 de julio de 1957 con una capacidad de 157 cunas divididas en las siguientes secciones: observación, aislamiento, encamamiento para pacientes comunes y encamamiento para pacientes semiprivados y privados. Asimismo, los departamentos de medicina y cirugía fueron inaugurados el 15 de diciembre de 1958.

La casa de salud del empleado público y los servicios privados y semiprivados abren sus puertas el 5 de mayo de 1961 y otros departamentos y secciones del hospital regional, paulatinamente inician sus actividades para complementar los servicios que a la comunidad. Asimismo, el 12 de octubre de 1961 se abre la unidad de medicina física y rehabilitación.

Durante el año de 1963 el laboratorio de micrométodos, la sección de radioterapia, la sección de patología y los servicios de tratamiento médico intensivo de medicina, cirugía y pediatría. En 1966 las secciones de mujeres de los departamentos de medicina y cirugía y además el departamento de ginecología. En 1970 la escuela regional de citología exfoliativa de Centro América y Panamá y el departamento de oftalmología. El hospital regional se ha convertido en la institución que más cobertura y atención brinda a la comunidad en toda la República.

1.2 Ubicación 2

El hospital regional se encuentra ubicada en el lugar que fue elegido para construir el proyecto que es en los terrenos de la antigua finca “La Esperanza” hoy zona 11 de esta ciudad capital y es donde se encuentra actualmente. La ubicación se puede observar en los anexos en la figura 1.

1.3 Misión del hospital regional ³

“Mantener un hospital docente asistencial, con recursos humanos altamente especializados mediante la utilización racional y eficiente del financiamiento gubernamental y no gubernamental, trabajando por la salud de la población, sin discriminación alguna, aplicando la tecnología accesible y actualizada, brindando un servicio de salud de calidad humana para la plena satisfacción de nuestros usuarios”.

1.4 Visión del hospital regional ⁴

“Ser reconocido como uno de los mejores hospitales docente asistencial de Latinoamérica con personal altamente calificado y capacitado, usando la tecnología de vanguardia para prestar calidad de atención logrando la satisfacción plena del usuario”.

1.5 Misión del departamento de Recursos Humanos ⁵

“Somos parte de una institución que brinda atención médica de calidad en salud pública a toda la población, seleccionamos al personal del más alto nivel técnico y humano en cada una de las posiciones de la institución proporcionándoles estabilidad y oportunidad de desarrollo integral para obtener el máximo rendimiento y eficiencia. Aseguramos el desarrollo de nuestro personal a través de programas de capacitación adiestramiento y educación continua, y lo compensamos equitativamente y justamente según su puesto de trabajo. Propiciamos un ambiente de participación, trabajo en equipo, comunicación, armonía y respeto con alto sentido de responsabilidad, lealtad y honestidad”.

1.6 Descripción de las actividades del departamento de Recursos Humanos ⁶

El departamento de Recursos Humanos se encuentra dividido en distintas áreas, cada una cumpliendo con sus funciones y objetivos. A continuación se describen las actividades que realiza cada uno de los puestos que conforman el departamento de Recursos Humanos.

Además, se muestra en los anexos en la figura 2 el organigrama del departamento de Recursos Humanos que muestra la estructura de sus áreas tal y como se encuentran en la actualidad.

a. Dirección Ejecutiva

Es la máxima autoridad del hospital regional y quien la dirige debe ser un médico y cirujano con especialidad en cualquier área. Es quien rige las normas por las cuales debe ser administrado el hospital regional y se encarga de las diferentes áreas que lo conforman, entre las que están, Recursos Humanos, Mantenimiento, Dietética, Enfermería, Control de Gestión, Auditoría, Farmacia Admisión, Trabajo Social, Médica, Seguridad, entre otras.

b. Subdirección de Recursos Humanos

Es el área encargada de la dirección, supervisión y control de las áreas de jefatura de personal, psicometría, reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo y la secretaría. Además de solucionar problemas individuales y colectivos del personal, emisión de sanciones disciplinarias en diferentes departamentos, entre otros.

c. Asistente de Recursos Humanos

Es el área encargada de sustituir a la Subdirección de Recursos Humanos en caso de que éste se encuentre ausente, además organiza capacitaciones dirigidas al personal del hospital regional.

d. Encargado de Reclutamiento y Selección

Es el área encargada de contar con información actualizada de los puestos vacantes, recepción de papelería, coordinar con los departamentos donde se encuentran los puestos vacantes, coordinar con el área de psicometría para la aplicación de las pruebas psicométricas, clasificación de solicitudes, coordinar la verificación de referencias, realización de entrevistas, estudio de expedientes y la selección final de aspirantes a puestos de trabajo.

e. Encargado de Psicometría

Es el área de planificar, aplicar, calificar e interpretar las pruebas psicométricas, interviene en la aplicación de pruebas psicométricas en los casos de traslados, ascensos y evaluaciones periódicas al personal activo, elaboración y revisión de los informes psicométricos, brindar apoyo al área de reclutamiento y selección de personal al realizar entrevistas.

f. Encargado de Capacitación

Es el encargado de la elaboración del plan general y específico de capacitación, gestionar la obtención de apoyo docente tanto dentro como fuera de la institución, elaboración de material educativo, diseño de instrumentos de evaluaciones de actividades, atender demandas puntuales de capacitación, brindar asistencia técnica a los diferentes departamentos en el diseño y ejecución de sus planes de capacitación, elaboración de informes de las actividades de capacitación realizadas y de sus resultados.

g. Encargado de Digitación

Es el que tiene a su cargo la elaboración de carnés de alimentación, ingreso de datos del personal, toma de fotografías para el carné de identificación, apoyo a las áreas de psicometría, capacitación y reclutamiento y selección, elaboración de contratos del personal contratado por servicios profesionales, ordenar expedientes y trasladarlos a la institución a la cual pertenece el hospital regional para su trámite y elaboración de resoluciones requerido para el personal contratado por servicios profesionales.

h. Jefatura de Personal

Es el área encargada de la dirección, supervisión y control de las áreas administrativa, enfermería, médica, archivo, control de tiempo y secretaría, además de la solución de problemas individuales y colectivos del personal laborante, emisión de sanciones disciplinarias, atender reuniones con los sindicatos del hospital, elaboración de actas, oficios, certificados de trabajo, constancias laborales, providencias, trámite de renunciaciones, llamadas de atención y autorización de permisos.

i. Encargado de Control de Tiempo

Es el responsable del control de las entradas y salidas del personal, coordinar las actividades de los oficiales de control de tiempo, revisar tarjetas para observar cualquier anomalía en los marcajes para luego trasladarlas a la jefatura de personal, verificar que las notas o llamadas de atención sean entregadas a las personas involucradas, control del uniforme de personal, realizar los reportes por no portar uniforme y por entradas tarde.

j. Encargado de Área Médica

Es el área encargada de la elaboración de actas, contratos, constancias, trámites de vacaciones, certificados de trabajo, notas de asistencia a congresos, providencias, impugnaciones, oficios varios, elaboración de cuadros por renuncia, ingresos, suspensiones, suscripción de actas y cuadro de movimientos, todo esto enfocado al área médica.

k. Encargado de Área Administrativa

Es el área encargada de la elaboración de contratos, constancias, trámites de vacaciones, certificados de trabajo, providencias, impugnaciones, certificación de actas, oficios varios, elaboración de cuadros por renuncia, ingresos, suspensiones, suscripción de actas y cuadro de movimientos, todo esto enfocado al área administrativa.

l. Encargado de Área de Enfermería

Es el área encargada de la elaboración de actas, formularios, llamadas de atención, oficios, permisos, trámite de vacaciones, providencias, reclamos de prestaciones, certificados de trabajo, todo esto enfocado al área de enfermería.

m. Encargado de Archivo

Es el encargado de archivar la papelería de las áreas administrativa, médica y enfermería en los expedientes de los trabajadores del hospital regional.

n. Secretarías

Son las áreas encargadas de brindar todo el apoyo secretarial al departamento de Recursos Humanos, jefatura de personal y las áreas de reclutamiento y selección, capacitación, psicometría y digitación.

2. SITUACIÓN ACTUAL 7

En el hospital regional se ubica el departamento de Recursos Humanos que entre sus principales actividades se encuentra proveer el recurso humano ideal para los puestos de trabajo.

La población que se estudia en el presente trabajo de graduación la conforma los aspirantes para puestos de trabajo que son contratados por servicios profesionales en el hospital, es decir. es personal que no forma parte de la nómina, y por ende no tiene prestaciones laborales.

Actualmente, el departamento de Recursos Humanos realiza a diario un procedimiento de reclutamiento y selección para cualquier plaza de trabajo aunque no esté disponible, debido a que los candidatos espontáneos llegan a diario a solicitar trabajo, los encargados de reclutamiento y selección se encargan de hacer un procedimiento a todas las personas para que en el momento de que surja una plaza vacante puedan ser elegidos entre todas las personas que hayan llegado y que el departamento considere que son aptas para optar a una plaza.

Este procedimiento que se realiza a diario debe reordenarse y estructurarse de tal forma que no solo se pueda implementar uno nuevo para las personas aptas para prestar sus servicios profesionales, sino que se complemente con los demás procedimientos para los diferentes tipos de contratos que existen en el hospital.

Este reordenamiento tiene que tener como objetivo principal que se puedan llevar a cabo procesos de reclutamiento y selección simultáneos pero diferentes, ya que no todos los candidatos espontáneos son para las mismas plazas y no a todos se les aplica el mismo procedimiento, ya que en algunos casos también se les evalúan sus habilidades técnicas que sería como en el caso de una enfermera, por citar alguno.

Además, del proceso diario que se realiza, otro de los problemas que se afronta para contratar personal para servicios profesionales es que el hospital no cuenta con un procedimiento de reclutamiento, selección y contratación de personal específico y documentado, además de no contar con las herramientas necesarias para realizar un proceso exitoso. Estas son algunas de las causas de que no se obtenga lo necesario para realizar una evaluación eficiente sobre los aspirantes y por tal razón se llega a tomar una decisión incorrecta.

Otra de las razones por las que se puede elegir un candidato que no llene las expectativas es porque en el departamento de Recursos Humanos se realiza la selección de personal por diferentes personas debido al proceso de reclutamiento y selección que se lleva a diario y aunque los encargados apliquen similares procedimientos, los criterios de las personas son muy diferentes, por lo tanto hay que establecer normas y procedimientos específicos para que sean aplicados y se lleve a cabo una selección específica de aspirantes potenciales a un puesto de trabajo, y que los resultados no varíen entre cada encargado de reclutamiento y selección de personal.

A continuación se presentan los procedimientos actuales que conforman el reclutamiento, selección y contratación de personal, y la situación actual de los procedimientos de inducción y evaluación del desempeño de los trabajadores del hospital regional.

2.1 Procedimiento de reclutamiento

El proceso de reclutamiento trata de reunir a un grupo de personas que cumplan con requisitos específicos para cubrir una plaza vacante; el reclutamiento en el hospital consiste en un solo método, que es el reclutamiento por candidatos espontáneos, esto quiere decir que todo aspirante a un puesto de trabajo se presenta al departamento de Recursos Humanos para solicitar trabajo. Este tipo de reclutamiento se da porque en el hospital regional las vacantes disponibles no se publican por ningún medio de comunicación, sino solamente se les da promoción dentro del hospital para que cualquier persona que conozca a alguien que consideren que cumple con los requisitos se presente al departamento de Recursos Humanos a ofrecer sus servicios. El hecho de que las vacantes disponibles no se publiquen por ningún medio es debido al presupuesto que tiene asignado el departamento de Recursos Humanos por la institución a la que pertenece.

En el hospital las ofertas para puestos de trabajo no son muy frecuentes, por lo que la mayoría del tiempo no hay plazas disponibles debido a la baja rotación de personal, es por eso que todas las solicitudes de trabajo se archivan en una base de datos para futuras contrataciones.

Cuando el candidato se presenta se le da una oferta de servicio para que complete la información que se le está solicitando, al terminar de completarla se le informa sobre la situación de las vacantes y se le pregunta si está dispuesto a dejar toda su información para futuras oportunidades, si él acepta, firma la oferta de servicio y se procede al ingreso de su información en el banco de datos.

En los anexos se muestra en la figura 3 el diagrama de flujo de las actividades que se realizan para el reclutamiento de personal.

2.2 Procedimiento de selección

El proceso de selección es tomar una decisión correcta de contratación cuando se tiene a un grupo de aspirantes que cumplan con los requisitos para el puesto. Como se explicó anteriormente, el departamento de Recursos Humanos realiza a diario procesos de reclutamiento y selección de personal aún cuando no haya puestos de trabajo vacantes, es por eso que se mantiene una base de datos sólo de personal que cumple con los requisitos tanto de la descripción como del perfil del puesto para las vacantes que se están solicitando.

Para iniciar un proceso de selección de aspirantes, a cada persona que ha llegado al departamento de Recursos Humanos a llenar una oferta de servicio se le realiza una entrevista preliminar que sirve para determinar si los candidatos cumplen con los requisitos para la plaza que solicitan, y así determinar si están capacitados para desempeñar el puesto de trabajo. Una vez que ellos han pasado por la entrevista preliminar y el encargado de selección decide que la persona está calificada para la plaza, se le cita para realizarle una prueba psicométrica; a las demás personas que se haya comprobado en la entrevista que no cumplen con los requisitos básicos para un puesto de trabajo, se les informa que su solicitud será archivada en un banco de datos para futuras oportunidades.

Cuando ya se tienen aspirantes potenciales para las plazas disponibles, se les hace una cita para que realicen una prueba psicométrica, esta prueba se conoce como D.I.S.C. y mide sólo rangos de personalidad de los aspirantes; esta prueba permitirá que los encargados de selección realicen un perfil del aspirante sobre sus rasgos de personalidad.

Sobre los resultados de la prueba no se puede realizar una selección de candidatos, ya que esta prueba solo mide rangos de personalidad, es por eso que este procedimiento sobre las pruebas psicométricas necesita mejorarse ya que para contratar profesionales para las plazas disponibles deben utilizarse otro tipo de pruebas más que puedan medir rango de inteligencia, capacidad y aptitudes para los puestos de trabajo, debido a que muchos de los aspirantes tienden a manipular las pruebas, aunque esto se puede detectar en el momento en que se realiza la interpretación de las respuestas de la prueba psicométrica. A pesar de este inconveniente, las pruebas psicométricas son una muy buena herramienta que permite a los encargados de selección formar un perfil del aspirante sobre su personalidad.

Después que los aspirantes han realizado esta prueba se les concede otra cita para que se les pueda realizar una entrevista de selección que permita conocer más sobre su experiencia laboral, situación familiar, estado de salud, planes a futuro a corto, mediano y largo plazo, entre otros aspectos.

Con la entrevista de selección se puede realizar una selección de aspirantes potenciales para los puestos de trabajo, ya que uno de los objetivos de la entrevista es obtener información que permita tomar decisiones en un futuro próximo sobre la elección de un aspirante.

Cuando ya se tienen los resultados de la prueba psicométrica, y la entrevista de selección, el procedimiento continúa con la confirmación de las referencias para ver qué tan verídica es la información que proporcionan los aspirantes, solo así se podrá iniciar la elección de los que más destaquen para los puestos de trabajo, además es muy importante las impresiones que hayan tenido los encargados de selección sobre los aspirantes durante el proceso de selección, ya que algunos tienden a manipular la información, incluso mentir, pero se les puede descubrir cuando el encargado guía la entrevista de tal forma que el candidato termina por delatarse.

Es muy importante la implementación de nuevas pruebas de idoneidad, ya que también de esta forma puede descubrirse cuando un aspirante miente, debido a que los resultados son contradictorios.

En los anexos en la figura 4 se muestra el diagrama de flujo del procedimiento de selección.

2.3 Procedimiento de contratación

El proceso de contratación es cuando se realiza la incorporación del aspirante al puesto al hospital; solo se lleva a cabo cuando ya se tiene a la persona ideal para el puesto de trabajo. En el hospital regional existe el procedimiento de contratación, en este caso no se puede mejorar ni cambiar, debido a que es administrada por el gobierno se debe seguir forzosamente el mismo procedimiento para la autorización de la contratación.

Cuando el candidato ha aceptado las condiciones que el hospital posee para cualquiera que esté apto para el puesto se procede con el procedimiento que consiste en cinco pasos que son:

1. Delegación de suscripción de contrato

Es un documento que redacta el departamento de Recursos Humanos en el cual se transcribe la información del aspirante seleccionado por los encargados de reclutamiento y selección que de acuerdo con su criterio es el más apto para el puesto de trabajo. En este documento se detalla el puesto al cual será ubicado, nombre del aspirante al puesto, a quién sustituirá, el salario y la vigencia del contrato.

2. Autorización de la delegación

La delegación de suscripción de contrato se envía a la Dirección Ejecutiva para que sea autorizado, cuando se obtiene la firma con el visto bueno, se procede a la suscripción de contrato del aspirante seleccionado.

3. Suscripción de contrato entre ambas partes

La suscripción de contrato trata de la elaboración de contrato entre el hospital regional y el aspirante seleccionado, se obtiene la firma del aspirante en todas las páginas del contrato y se envía a la Dirección Ejecutiva para que proceda a firmarlo el Director como representante del hospital.

4. Envío de expediente y resolución ministerial

Cuando ya se cuenta con el contrato firmado por ambas partes, se procede a enviar la resolución ministerial que elabora el departamento de Recursos Humanos, en el cual se detalla información del aspirante seleccionado, sueldo, vigencia del contrato y número de contrato. Este documento se envía junto con la papelería del aspirante al Ministerio que se encargará de la firma correspondiente para que el empleado sea contratado para laborar en el hospital.

5. Notificación al departamento de Contabilidad

Cuando la resolución ministerial está en trámite, el departamento de Recursos Humanos procede a la elaboración de dos documentos más. Uno va dirigido al banco que trabaja con el hospital para que se encarguen de la apertura de una cuenta monetaria para la persona contratada que será utilizada para realizarle el depósito de su sueldo respectivo, esto en caso de que la persona no posea una cuenta en el banco correspondiente.

El otro documento dirigido a Contabilidad es para que proceda al ingreso en la nómina de personal contratado por servicios profesionales para que procedan al pago de sueldo respectivo, quedando pendiente que el trabajador presente en el término de una semana, su número de cuenta en donde se le depositará su sueldo.

Cuando todo lo anterior se ha cumplido, el aspirante al puesto pasa a formar parte del personal que labora para el hospital.

En anexos en la figura 5 se presenta el diagrama de flujo del procedimiento de contratación descrito anteriormente.

2.4 Procedimiento de inducción

El procedimiento de inducción se refiere a la orientación que debe recibir un nuevo empleado en el hospital. El hospital no cuenta con un procedimiento de inducción al personal de nuevo ingreso. Al no contar con un procedimiento de inducción se limita la orientación que se debe brindar al personal que ingresa por primera vez.

Actualmente, cuando una persona inicia su relación laboral con el hospital, inmediatamente es llevada a su lugar de trabajo y no recibe información sobre el reglamento y normas a las que está sujeto, descripción de las obligaciones y responsabilidades de su puesto de trabajo e información general sobre el hospital que es importante que él conozca.

Es una desventaja no contar con un procedimiento de inducción al personal, debido a que las personas que ingresan por primera vez llegarán con un nivel alto de ansiedad y temor a lo desconocido ya que es un lugar nuevo que tendrán que conocer y adaptarse, además desconocen toda la información sobre su lugar de trabajo.

Es importante que se inicie la elaboración y el diseño de un manual de inducción que permita que los empleados de primer ingreso obtengan la información necesaria, y que sea utilizada para que ellos mismos creen un perfil sobre el hospital al cual pertenecen a partir de ese momento.

2.5 Procedimiento de evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño tiene como función principal detectar necesidades de capacitación. Actualmente no existe un procedimiento para la evaluación del desempeño del personal del hospital. Debido a que el personal que es contratado por servicios profesional trabaja por contrato fijo, cada año se realiza un análisis del personal para constatar quiénes son las personas que continuarán laborando el siguiente año y quienes dejarán de laborar para el hospital; éste análisis se realiza únicamente por percepciones que tienen los encargados de los diferentes puestos de trabajo en conjunto con el departamento de Recursos Humanos.

El análisis que se realiza por parte de los encargados de cada uno de los puestos de trabajo se basa en el rendimiento del personal a través del desempeño de su trabajo a lo largo de un año completo, se evalúa si se han adaptado a sus puestos de trabajo y si cumplen con sus obligaciones y responsabilidades.

El análisis que realiza el departamento de Recursos Humanos es acerca de la información del historial laboral, es decir, si los empleados han incurrido en faltas que hayan ameritado llamadas de atención, si al departamento hay llegado quejas de su comportamiento con sus subordinados, clientes internos y externos que hayan solicitado en alguna ocasión información que él estuviera obligado a proporcionar y no la haya ofrecido.

Respecto de estos dos criterios se decide si un trabajador continuará laborando para el hospital o se rescinde su contrato.

2.6 Formas que se utilizan para el desarrollo del proceso de reclutamiento y selección

Para que el procedimiento de reclutamiento y selección se lleve a cabo debe de contarse con formatos que permitan la obtención de información sobre los aspirantes a puestos de trabajo en el hospital. A continuación se describirán los formatos que son utilizados en el hospital para realizar los procedimientos de reclutamiento y selección.

2.6.1 Reclutamiento

El procedimiento de reclutamiento tiene como formato principal para la obtención de información, la solicitud de empleo, la que permitirá obtener la información necesaria sobre los aspirantes a un puesto de trabajo que permita comparar con el perfil y la descripción del puesto para constatar si cumplen con los requisitos necesarios para optar al puesto que solicitan. A continuación se describe la solicitud de empleo que se utiliza en el hospital actualmente.

2.6.1.1 Solicitud de Empleo

El formato que se utiliza actualmente en el hospital se muestra en los anexos en la figura 6, la solicitud de empleo como se puede observar no es completa, debido a que existe información que no se solicita y que es importante para diferenciar y comparar los perfiles de los aspirantes que se utilizarán para tomar decisiones de contratación.

La solicitud de empleo se torna deficiente para los propósitos que debe cumplir, debido a que la información que solicita es muy poca en comparación de todo lo que se desea conocer sobre los aspirantes a los puestos de trabajo, especialmente si van a ser contratados para jefaturas.

Este formato que en el hospital se conoce como Oferta de Servicio no se ha actualizado desde que fue creado, sin embargo, la labor de Recursos Humanos se ha ajustado a los cambios que ha tenido que realizar para desarrollar nuevas técnicas con el objetivo de convertirse en un departamento eficiente y renovado.

Debido a las circunstancias anteriores, se diseñará otro formato de solicitud de empleo para que su función principal proporcione información completa, como ésta se archiva en una base de datos es importante que en el momento de consultar se obtenga toda la información necesaria. Además ayudará a que los encargados de reclutamiento y selección tomen una decisión correcta de contratación para cubrir una plaza vacante dentro del hospital.

2.6.2 Selección

Las herramientas que se utilizan para realizar el procedimiento de selección en el hospital son muy importantes, pero no son suficientes, ya que en la actualidad sólo se utiliza una prueba psicométrica y la entrevista de selección no estructurada.

Ambas herramientas son útiles y cumplen con sus funciones, aunque deben complementarse con otras y mejorarlas, para que así puedan ofrecer información más completa. A continuación se describe las dos herramientas que se utilizan en este procedimiento

2.6.2.1 Prueba psicométrica

El D.I.S.C. es una prueba de idoneidad de tipo psicológica que mide rangos de personalidad de las personas que aplican al proceso de selección. Los resultados que brinda son satisfactorios pero debe complementarse con otro tipo de pruebas de idoneidad para formar un entorno sobre los aspirantes.

Esta prueba mide los factores de personalidad como lo son las reacciones bajo presión, nivel de autoestima y el factor de personalidad que más sobresalta de las personas.

Debido a que todas las pruebas psicométricas son herramientas confidenciales en cualquier lugar de trabajo, no se mostrará el formato de la prueba D.I.S.C. que se utiliza en el hospital.

2.6.2.2 Entrevista de selección

La entrevista de selección es la que se utiliza para abordar con profundidad temas relacionados con el aspirante a un puesto de trabajo. Para que sea una buena entrevista debe abarcar temas relacionados con la persona en su ámbito personal, laboral y familiar, esto con el fin de manejar toda esa información para crear una perspectiva del desempeño laboral que tendría un aspirante a un puesto de trabajo en un cargo dentro del hospital.

En la actualidad, la entrevista de selección es una etapa importante dentro del hospital, ya que de ella depende realizar la selección de una persona que en el futuro ocupe un puesto de trabajo.

La entrevista de selección que se lleva a cabo cumple su objetivo, pero no es confiable ya que se pierden detalles por el proceso de reclutamiento y selección que se realiza a diario, debido a que no se puede retener toda información de las personas que se presentan al proceso.

Esa es la razón principal por la cual se desarrollará un formato para realizar una entrevista estructurada que permita que el encargado de selección pueda anotar sus observaciones e información del aspirante sin descuidar el ritmo de la entrevista de selección que es vital para mantener el flujo de comunicación con el entrevistado para el puesto de trabajo.

La entrevista de selección que se utiliza actualmente es simplemente una bitácora de anotaciones que realiza el encargado de selección en donde divide su entrevista en tres partes que profundizará, siendo estos temas referentes a los ámbitos laborales, personales y familiares, el formato se muestra en los anexos en la figura 7.

3. DISEÑO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN

3.1 Procedimiento de reclutamiento

“El procedimiento de reclutamiento es un conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de personas cualificadas, de forma que la organización pueda seleccionar a aquellas más adecuadas para cubrir sus necesidades de trabajo.”⁸

Dentro del hospital, en el momento que le es notificado al departamento de Recursos Humanos sobre una vacante disponible, se debe echar a andar el procedimiento de reclutamiento. El reclutamiento da inicio con la búsqueda de aspirantes y termina cuando se tiene a un grupo de personas aptas para los puestos de trabajo.

El reclutamiento que se realice dentro del hospital debe suministrar el número suficiente de personas capacitadas para los puestos a cubrir, además debe hacerse con el mínimo costo para el hospital.

Para iniciar con el nuevo procedimiento de reclutamiento se implementa el uso de los siguientes formatos y herramientas: requerimiento de personal, perfil del puesto, medios de reclutamiento y entrevista preliminar. A continuación se describen las funciones de cada uno.

3.1.1 Requerimiento de puesto

El procedimiento se iniciará con el requerimiento de puesto, ya que debido a que el departamento de Recursos Humanos no cuenta con dicho documento que le respalde la notificación de una vacante disponible éste se implementa y se muestra en el apéndice en la figura 10.

El requerimiento de personal lo utilizarán todos los departamentos que conforman el hospital, para que cuando surja una vacante en su departamento puedan hacer la solicitud para que el departamento de Recursos Humanos inicie un proceso de reclutamiento y selección de personal.

Con este documento el departamento de Recursos Humanos puede llevar un control que le permita determinar las plazas disponibles, plazas que han sido cubiertas, tiempo en que fueron ubicadas las personas en el departamento solicitante, con el fin de tener su propio archivo de información y resultados.

Las partes en que se divide este formato son las siguientes:

- a. **Fecha de emisión:** es la fecha en la cual el departamento solicitante está llenando el formato de requerimiento de personal.
- b. **Identificación del puesto de trabajo:** es la información referente al puesto de trabajo, departamento al que pertenece, motivos por lo cual se está solicitando personal, salario y descripción breve de las funciones del puesto.
- c. **Requisitos del puesto:** es la descripción de los requisitos que deberá poseer un aspirante, entre estos están la escolaridad, experiencia laboral, edad, sexo, horario y fecha de inicio de labores deseable para el hospital.

- d. **Recomendaciones:** este apartado se utiliza para que el solicitante de personal informe al departamento de Recursos Humanos si existe personal que recomiende para el puesto, tanto dentro del hospital como fuera de éste.
- e. **Autorización:** en este apartado se utiliza para que los jefes de departamento y jefes de área autoricen el requerimiento de personal, con el fin de que tengan conocimientos de las plazas que se están solicitando.
- f. **Recepción:** es un apartado en el cual el departamento de Recursos Humanos firma de recibido el requerimiento de personal, la fecha y que persona recibe el requerimiento.

3.1.2 Perfil del puesto

El perfil del puesto es una descripción de los requisitos humanos, habilidades y competencias que debe poseer una persona para formar parte de un grupo selecto que iniciará un proceso de reclutamiento y selección de personal con el propósito de optar a un puesto de trabajo dentro del hospital.

En los anexos en la figura 8 se muestra un ejemplo de un perfil del puesto, conformado por las siguientes áreas:

- a. Datos generales del puesto: es la información que incluye el nombre del puesto, departamento, sección y nivel salarial.
- b. Requisitos del puesto: son los requerimientos que se desea que posea un aspirante a un puesto de trabajo, en esta área se incluye, educación, experiencia laboral y edad, entre otros. Esta área es muy importante ya que bajo estos requerimientos se logrará formar un grupo de personas capacitadas para ingresar al proceso de reclutamiento y selección.

- c. Características personales: anteriormente esta área estaba dividida en dos. La primera es sobre las aptitudes que debe tener un aspirante al puesto de trabajo. Entre éstas se encuentra los conocimientos que deben tener las personas sobre diferentes ramas del puesto de trabajo que está solicitando, además, se incluye en las aptitudes, la capacidad de manejar ciertos equipos que podrían ser computadoras, plantas telefónicas, y equipo específico del puesto de trabajo.

La segunda característica son las actitudes que se desea que posea una persona como por ejemplo, alto nivel de discreción y confiabilidad, puntualidad y responsable, creativo e innovador.

Éstas dos áreas comprendidas en las características personales es reemplazada por un concepto nuevo que se utiliza actualmente que es “Competencias”, que son un conjunto de habilidades, conocimientos, destrezas y actitudes que debe poseer una persona para desempeñar un puesto de trabajo.

3.1.3 Descripción de puesto

El hospital cuenta con todas las descripciones de puesto, que son un listado de las especificaciones de las responsabilidades laborales, condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado.

Las descripciones de puesto se elaboran bajo una misma estructura para todos los puestos del hospital con el fin de obtener datos comparables entre puestos de trabajo.

La descripción de puesto se utilizará para que los encargados de reclutamiento y selección tengan conocimiento de las habilidades y aptitudes que debe poseer un aspirante conforme a las responsabilidades de un puesto de trabajo. Será una herramienta muy útil, ya que el reclutador con base en esa información pueda familiarizarse con lo que se busca de una persona para ocupar un puesto de trabajo; estará capacitado para elegir a las personas que cumplan a cabalidad los requisitos y no desaprovechar los recursos realizando un proceso de reclutamiento y selección a personas que no los cumplan.

El reclutador podrá iniciar la búsqueda de las personas capacitadas para los puestos de trabajo bajo la información que le proporciona, tanto el perfil, como la descripción del puesto.

En los anexos en la figura 9 se muestra un ejemplo de una descripción de puesto.

3.1.4 Métodos de reclutamiento

Las diferentes formas de reclutamientos ayudan a que una organización pueda elegir de qué forma hará que las personas adecuadas se interesen en formar parte de su equipo de trabajo.

Es por eso que el departamento de Recursos Humanos debe encontrar nuevas formas de cubrir sus vacantes, ya que solo con el hecho de que obtenga a esas personas por medio de las solicitudes que se tienen almacenadas en la base de datos que se ha formado con los candidatos espontáneos no es suficiente. Se debe ampliar el área de alcance para no limitar el reclutamiento de aspirantes.

Para elegir qué método de reclutamiento es el adecuado se debe tener en cuenta que el hospital no hace otro tipo de reclutamiento debido al presupuesto que tiene el departamento de Recursos Humanos, por eso se han elegido los más viables y que no requieran de mucho presupuesto; además se hará una propuesta de promoción interna que actualmente no se lleva a cabo, esto debido también al presupuesto y los lineamientos del hospital respecto de este tipo de reclutamiento interno.

A continuación se presentan los diferentes métodos de reclutamiento que se consideran viables para el hospital.

3.1.4.1 Promoción interna

El reclutamiento que se hace dentro de las empresas muchas veces son las mejores fuentes para nuevos aspirantes a un puesto de trabajo.

Con este tipo de reclutamiento el hospital estará dando oportunidades a los empleados que se desempeñan actualmente, y también se beneficia ya que los empleados estarán motivados a cumplir con sus funciones de una manera más leal y responsable, además estarán comprometidos con los objetivos de la institución.

El departamento de Recursos Humanos deberá estar en contacto con los jefes de los posibles aspirantes al nuevo puesto de trabajo, ya que son ellos quienes proporcionarán la información sobre el desempeño laboral de sus trabajadores, además de las necesidades que existan de capacitación si su trabajador llegara a quedar entre el grupo de los aspirantes.

En el apéndice en la figura 11 se muestra el formato que el departamento de Recursos Humanos estará entregando a las jefaturas de los trabajadores interesados en participar en el proceso de reclutamiento.

Este formato tiene como propósito describir al aspirante, deberá proporcionar su información personal, laboral, desempeño de sus actividades, historial laboral proporcionado por Recursos Humanos, necesidades de capacitación y aspiración salarial, con toda esta información se formará al grupo de aspirantes que participarán en el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Cuando se hace este tipo de reclutamiento se debe tener en cuenta que no es obligación del hospital contratar a uno de los aspirantes solo por dar la oportunidad de promoción, sino que da el derecho de postularse para formar parte de un grupo de aspirantes que serán reclutados por medios externos para iniciar un proceso de reclutamiento y selección. Si el mejor aspirante resulta ser uno de ellos es porque cumple con los requisitos que el hospital solicita para el puesto de trabajo y que además es una persona capacitada para desempeñar dicho cargo.

Si los aspirantes para promoción interna no fueron aceptados para formar el grupo que iniciará el procedimiento de reclutamiento selección o para el puesto de trabajo según sea el caso, el departamento de Recursos Humanos deberá notificar las razones por las cuales no fueron seleccionados, con el propósito de que ellos mismos puedan darse cuenta en donde están sus deficiencias y trabajar en ellas para futuras oportunidades.

Con este tipo de reclutamiento el hospital obtiene las ventajas de que contará con personas que están familiarizadas con la organización, que tendrán un compromiso mayor para desempeñar sus funciones con mayor responsabilidad y en algunas situaciones tendrá menos necesidades de inducción y capacitación.

Cuando se aplica este tipo de reclutamiento se debe informar al aspirante que por las mismas políticas y reglamentos del hospital, y por los diferentes contratos que existen, debe estar seguro en formar parte del grupo contratado por servicios profesionales ya que este grupo no cuenta con ninguna prestación, en el caso de que la persona tenga un contrato presupuestado.

Cuando el nuevo aspirante ha sido seleccionado para el puesto de trabajo debe tener conocimiento que debe renunciar a su cargo anterior, por los mismos lineamientos del hospital, y debe estar dispuesto a esperar el tiempo correspondiente para formar parte de la nómina de personal por servicios profesionales debido a los trámites que se realizan para su contratación.

En el apéndice en la figura 12 se muestra el diagrama de flujo de procedimiento que deberá seguir el departamento de Recursos Humanos y las jefaturas para postular aspirantes para promoción interna.

3.1.4.2 Recomendaciones de empleados

Este tipo de reclutamiento se da cuando los empleados de una institución tienen conocimiento de la vacante disponible y ellos informan a sus conocidos.

Este tipo de reclutamiento presenta varias ventajas, entre las cuales se destaca que las personas que llegan para aplicar al proceso de reclutamiento y selección de personal, a través de las personas que le informaron sobre la vacante, ya tienen información sobre el hospital y las características del puesto de trabajo que se está ofreciendo.

La forma en que se realizará este tipo de reclutamiento es la siguiente: el empleado del hospital llevará a Recursos Humanos la información de su recomendado, el personal encargado de reclutamiento evaluará la información para compararla con el perfil y la descripción del puesto, si la persona cumple con los requisitos se le informará a la persona que la recomendó para solicitarle referencias personales, y por último, se notificará a la persona referida.

La información que se obtenga de las referencias personales sobre la persona recomendada será utilizada para complementar el perfil del candidato, para determinar quiénes serán las personas que formarán parte del proceso, el formato de las referencias personales se muestra en el apéndice en la figura 19.

Con este tipo de reclutamiento el hospital tiene la oportunidad de reclutar a personas que muchas veces tienen un perfil difícil de encontrar en el mercado debido a las especificaciones de los puestos de trabajo, es por eso que se deben tomar en cuenta las recomendaciones que hacen los empleados con los perfiles específicos, con el propósito de atraer a estas personas a formar parte del hospital regional.

Además, si las personas llegaran a ser contratadas se comprometerán más en su trabajo para corresponder a la persona que los recomendó, e incluso tener comportamientos y hábitos de trabajo similares de quien lo recomendó

En el apéndice en la figura 13 se muestra el flujo de procedimiento que se debe seguir para la recomendación de empleados dentro del hospital.

3.1.4.3 Solicitantes espontáneos

Los solicitantes espontáneos son aquellos que se han acercado al departamento de Recursos Humanos con el fin de solicitar un puesto de trabajo. Los solicitantes deberán llenar una oferta de servicio la cual se archivará para formar una base de datos que se utiliza cuando surge un puesto disponible.

La base de datos que se administra en el hospital es renovada cada seis meses, es decir, se eliminan las solicitudes de las personas que al momento de haber solicitado una vacante para un puesto de trabajo no cumplieron con los requisitos, además, las solicitudes que después de este lapso de tiempo no hayan sido necesarias; esto se hace simplemente con el objetivo de mantener una base de datos actualizada.

Este tipo de reclutamiento no se recomienda cuando son puestos de jefaturas o gerencias, debido a que los perfiles para estos puestos son más exigentes en cuanto a los requisitos, y muchas veces la base de datos no proporciona este tipo de candidatos, pero sí resulta favorable cuando se requieren puestos de secretarías, asistentes y auxiliares, entre otros.

Una de las principales ventajas que presenta este tipo de reclutamiento es que es muy económico, por lo cual cuando se necesitan personas con perfiles fáciles de encontrar, resulta una muy buena fuente.

La desventaja más grande es que el departamento de Recursos Humanos puede saturarse de papelería e información de personas que no cumplen con los requisitos mínimos tanto del perfil como de la descripción de puesto necesarios para ocupar un puesto de trabajo dentro del hospital

En el apéndice en la figura 14 se muestra el diagrama de flujo del procedimiento para el reclutamiento por medio de solicitantes espontáneos.

3.1.4.4 Periódicos

Los anuncios en los periódicos son el medio de reclutamiento más común actualmente. Con este tipo de reclutamiento se tienen las ventajas de interesar a un número mayor de personas, que con el reclutamiento de solicitantes espontáneos y de las recomendaciones de empleados.

Con los anuncios de los periódicos el hospital desea interesar a las personas con perfiles más específicos como los puestos de jefaturas o gerencias, ya que se logrará formar un grupo de aspirantes que cumplan con los requisitos deseados. Además, puede interesar a las personas para puestos como secretarias, auxiliares, asistentes, entre otros, que no hayan sido reclutadas con los medios anteriores, o que deban poseer competencias más específicas.

Para redactar un anuncio se debe tener en cuenta la guía de cuatro puntos que se conoce como AIDA (atención, interés, deseo, acción).

El anuncio que se redacte debe captar la atención, se debe elegir un formato que haga sobresalir el anuncio del hospital sobre los demás que se encuentren en el periódico y no permitir que se pierda en la saturación de anuncios.

El anuncio debe despertar interés por el puesto de trabajo, esto se logra nombrando a la institución, posición jerárquica, descripción de funciones y competencias, incluso la ubicación puede despertar el interés de las personas.

El anuncio despertará el deseo si se mencionan las condiciones laborales, remuneración, jornadas de trabajo y posibilidades de desarrollo dentro del hospital regional, entre otros.

Se logrará que el anuncio incite a la acción solo si proporciona la forma en que las personas pueden hacer llegar su información para aplicar al puesto de trabajo disponible.

En el hospital se hará el formato del anuncio que permita captar el interés de las personas por leerlo, este interés lo logrará mediante la mención del puesto de trabajo, la jerarquía que ocupará y la descripción de funciones y competencias; no colocará el nombre de la institución con el fin de evitar las presiones externas en el caso de que se esté reclutando para cubrir un puesto que actualmente está ocupado.

Cuando se hace este anuncio en el cual no se menciona el nombre de la empresa se tiene la posibilidad de recibir papelería de personas que actualmente laboran para el hospital.

Cuando esto ocurre se deben detectar las razones por las cuales las personas han tomado la decisión de buscar otro empleo; se hace con el fin de descubrir cuáles son las situaciones que han influido para que tomen esa decisión, y si el hospital puede hacerlos cambiar de opinión en el caso de ser empleados que han cumplido con sus funciones y se ha tornado importantes dentro de la institución.

3.1.4.5 Internet

El Internet es el medio más moderno y tecnológico que existe en la actualidad para reclutar personal.

En el hospital regional se utilizará el portal de la institución a la cual pertenece, con el fin de no crear un portal exclusivo para el departamento de Recursos Humanos, debido a que no lo autorizarían por el presupuesto, pero sí permiten agregar un apartado para que el departamento pueda notificar las plazas disponibles.

Con este apartado en el portal, el departamento de Recursos Humanos podrá recibir solicitudes de las personas que deseen aplicar al proceso de reclutamiento y selección a partir del momento en que lean sobre la vacante disponible. Esto se hará en conjunto con el departamento de Informática que desviará toda esa información a una dirección de correo electrónico interna.

Las desventajas que presenta este tipo de reclutamiento es que se llega a recibir respuesta de personas que no llenan los requisitos para las plazas disponibles, o de personas que geográficamente se encuentran distantes del hospital.

Las ventajas son que el Internet es un medio que llega a muchas personas, lo que significa una fuente muy eficiente de reclutamiento, pues permite interesar a personas que tengan perfiles o habilidades específicos para ocupar un puesto de trabajo dentro del hospital regional.

3.1.5 Solicitud de empleo

Después de haber reunido un grupo de personas que solicitan el puesto de trabajo que está disponible, el siguiente paso es citarlos para llenar la solicitud de empleo, que en el hospital regional se le conoce como oferta de servicio.

La oferta de servicio debe tener como función principal, recopilar información comparable entre candidatos para formar un grupo de personas capacitadas para un puesto de trabajo.

El nuevo formato de la oferta de servicio que se diseñó para el hospital regional se muestra en el apéndice en la figura 15, la cual contiene diferentes áreas en las cuales se desea obtener información.

La oferta de servicio está compuesta por varias áreas, las cuales son: datos generales de la persona solicitante, datos familiares, educación, experiencia laboral, información socioeconómica, condiciones de trabajo, salud y referencias laborales y personales, con toda la información obtenida los encargados de reclutamiento y selección formarán un entorno sobre el cual coexisten las personas interesadas en optar a un puesto de trabajo.

Con toda la información recopilada, los encargados de reclutamiento y selección podrán elegir entre los candidatos, aquellos que cumplan con los requisitos del puesto, ya que con ellos se hará una cita para hacer una entrevista preliminar que les permita obtener información que no se haya obtenido en la oferta de servicio, para elegir a los candidatos que seguirán en el proceso de selección.

Se debe tener en cuenta que en el momento de diseñar un formato de solicitud de empleo, éste se elabore solo para obtener la información necesaria para el puesto de trabajo. El reclutador debe evitar juzgar a una persona por determinadas características como por ejemplo, edad, raza, religión o sexo; estas características pueden ser consideradas discriminatorias, aunque en algunos casos pueden ser específicas de un puesto de trabajo.

3.1.6 Entrevista preliminar

Después de que se ha completado un grupo de personas capacitadas para los puestos de trabajo, se requiere hacer una preselección, la que se llevará a cabo en el hospital regional por medio de una entrevista preliminar, que como objetivo principal tendrá seleccionar a empleados que cumplan al 100% con los requisitos del puesto de trabajo.

Este tipo de entrevista se realiza debido a que cuando surge una vacante muchas personas llenan los requisitos de los perfiles de puesto, pero los encargados de reclutamiento y selección deben cerciorarse que las personas seleccionadas cuenten además con la experiencia y las competencias que se desean para las vacantes disponibles.

Además, por medio de esta entrevista se deben verificar los datos laborales de las personas, para comprobar que no existan contradicciones con la información que ellos proporcionan, y si es confiable.

Para la entrevista preliminar se diseñó un formato que puede observarse en el apéndice la figura 16, el que permite a los encargados de reclutamiento y selección llevar un orden sobre las preguntas que realizarán. Este tipo de entrevista se conoce como estructurada y se hace con el fin de obtener información útil acerca de las aptitudes, conocimientos y experiencia que pueda pasarse por alto haciendo una entrevista no estructurada.

La entrevista estructurada tiene como ventajas formular preguntas predeterminadas, y con base en este marco de preguntas, evaluar a todos los aspirantes a los puestos de trabajo; con los resultados se puede obtener un grupo selecto de aspirantes para seguir con el proceso de selección.

Además, se muestra en el apéndice la figura 17 el diagrama de flujo del procedimiento de reclutamiento.

3.2 Procedimiento de selección

El procedimiento de selección se da cuando ya se cuenta con un grupo de solicitudes aprobadas, es decir, personas que cuentan con los requisitos para optar a un puesto de trabajo.

Con la ayuda de las nuevas herramientas que se están implementando en el procedimiento de selección, se reducirá el número de solicitudes hasta quedar con las que llenan las expectativas, tanto del perfil como de la descripción de puesto, después se continúa hasta el proceso de contratación.

Es importante señalar que la elección del candidato final depende del procedimiento de selección que se realice y que sea llevado a cabo en forma objetiva, por eso no se debe contratar a una persona que no sea la idónea para el puesto de trabajo, ya que con el tiempo se le estará sustituyendo porque no fue eficiente en el desempeño de las funciones asignadas, causando pérdida de recursos.

El procedimiento de selección que se realizará en el hospital con el grupo de personas elegidas que cumplen con los requerimientos del puesto es:

1. Realizar pruebas de idoneidad
 - a. D.I.S.C.
 - b. C.E.P.
 - c. N.P.F.
 - d. OTIS
 - e. Habilidades
2. Realizar entrevista de selección.
3. Verificación de referencias tanto laborales como personales.

3.2.1 Pruebas de idoneidad

Las pruebas de idoneidad son herramientas útiles que se utilizan en el procedimiento de selección. Estas pruebas muestran los perfiles de las personas, y ayudarán a formar un entorno con base en el comportamiento, habilidades y personalidad de los aspirantes a un puesto de trabajo.

Las pruebas de idoneidad están compuestas por pruebas psicológicas, de inteligencia, de habilidades, de capacidades físicas y motoras y simulación de trabajo, entre otras.

Anteriormente, en el hospital regional sólo utilizaba una prueba de idoneidad psicológica llamada D.I.S.C. que mide rangos de personalidad de los aspirantes; se incorporan dos pruebas de personalidad que ayudan a que los resultados que proporciona el D.I.S.C. sean validados, ya que las tres pruebas deberán de dar como resultado rasgos de personalidad similares.

Se implementan las pruebas de idoneidad que medirá la inteligencia y habilidades. La prueba de inteligencia OTIS medirá el cociente de inteligencia (CI), y la de habilidades son pruebas que serán diseñadas por las personas encargadas de los diferentes puestos de trabajo que desean cubrir.

A continuación se describe cada una las pruebas de idoneidad que se estarán realizando en el procedimiento de selección de los aspirantes a una plaza en el hospital regional.

3.2.1.1 D.I.S.C. 9

Las pruebas psicométricas son pruebas de idoneidad que se utilizan en el proceso de selección para determinar la capacidad básica de un aspirante a un puesto de trabajo respecto de varias actividades.

La prueba que se utiliza en el hospital es la que se conoce como D.I.S.C. y es una prueba que mide rangos de personalidad. Esta prueba analiza las reacciones de los aspirantes cuando se encuentran bajo presión, su nivel de autoestima y el factor de personalidad que más sobresalta en ellos. Cada inicial de la prueba tienen un significado y una premisa básica

El primer factor se representa con la inicial D que es igual al empuje y la premisa básica es el logro de resultados, este factor evalúa qué tanto a los aspirantes les apasionan los retos, la competencia y la importancia de que estos logros sean recompensados.

El segundo factor se representa con la inicial I que es igual a la influencia, y la premisa básica es la inclinación hacia las personas; este factor evalúa el comportamiento que el aspirante tiene hacia otras personas, qué tan sociable puede ser con los demás, medirá si trabaja por impulsos emocionales, y qué tanto se considera capaz de persuadir y motivar a las personas para lograr el comportamiento que desea en ellos.

El tercer factor se representa con la inicial S que es igual a la constancia y la premisa básica es la realización del trabajo; este factor mide el comportamiento de un aspirante para adaptarse a su trabajo y las formas en que se desempeñará, además cómo influirá en su trabajo cuando se realicen cambios en su área de trabajo, es decir, si responderá bien cuando en determinado momento se le haga un cambio de equipo de trabajo.

El último factor se representa con la inicial C que es igual al cumplimiento, y la premisa básica es evitar errores, problemas o peligros, este factor mide qué tan metódico puede ser un aspirante, es decir, qué tanto le gusta trabajar con base en procesos y normas ya establecidos, debido a que no se pueda adaptar a cambios bruscos en los procedimientos. Pero en cualquiera de los casos cumplirá con su trabajo y cuidará cada detalle con el fin de evitar errores, pero esto no es del todo bueno ya que se puede perder en los detalles.

Se ha comprobado que el D.I.S.C. ha cumplido con sus funciones y ha sido una prueba certera cuando se ha aplicado a los aspirantes de un puesto de trabajo, por eso se seguirá utilizando como herramienta de selección en este nuevo proceso de reclutamiento y selección.

3.2.1.2 C.E.P. 10

El C.E.P. es otra prueba de idoneidad de tipo psicológica, y es una de las dos pruebas que estará complementando al D.I.S.C. en la labor de hacer perfiles de personalidad de los aspirantes a un puesto de trabajo, debido a que esta prueba también evalúa aspectos distintos de la personalidad.

La sigla que da nombre al cuestionario C.E.P. está compuesta por las iniciales de los términos “control”, “extraversión” y “paranoidismo”.

Esta prueba además de evaluar los aspectos anteriormente mencionados, incluye las escalas auxiliares de sinceridad que se representa con la letra “S” y número de interrogantes que se representa con el símbolo “?”. La naturaleza de las escalas es la siguiente:

- a. Escala de Control (C): esta escala se refiere a la estabilidad emocional, es decir, al hecho de experimentar o no cambios emocionales sin causa aparente o por razones insignificantes; estos cambios son de naturaleza eminentemente depresiva.

La escala se refiere a variaciones más profundas de la emotividad, a cambios emotivos casi endógenos que ocurren o dejan de ocurrir sin la intervención de la voluntad del sujeto, la estabilidad emocional constituye un aspecto psíquico profundo bastante independiente de las voluntades del yo.

Además, con una menor consistencia, revela unos aspectos de la atención, distracciones por una parte y perseveraciones por otra, ambas son dos formas de perturbación de la atención normal. Por lo tanto, convendría denominar esta dimensión como estabilidad emocional.

- b. Escala de extraversión (E): lo que evidentemente predomina en la escala es optimismo y sociabilidad, gusto y facilidad por las relaciones sociales. Se trata de una escala que mide extraversión social, y cuyas características principales son la animación de carácter, facilidad y gusto por contactos sociales y relaciones, locuacidad y habilidad para dirigir reuniones.

En segundo término aparecen cualidades como despreocupación y preferencia de la acción sobre la reflexión. En el análisis de los elementos se ha visto que las características de escrupulosidad, preocupación excesiva, detallismo y planificación vital resultan de hecho bastante independientes de la extraversión social (aunque de suyo caen dentro del ámbito general de la extroversión-introversión).

- c. Escala de paranoidismo (P): agresividad, suspicacia y tenacidad rígida son las tres características que destacan en el contenido de las preguntas; tras ellas parece vislumbrarse una cierta convicción de la propia superioridad sobre los demás. En suma, el carácter definido por una alta puntuación en esta escala presenta un alto nivel de aspiraciones, tenacidad rígida, agresividad y una concepción pesimista de las intenciones ajenas.

Este conjunto de características recuerda el cuadro clínico de la paranoia, de aquí, el término paranoidismo con que se ha designado esta escala. No obstante, la naturaleza de esta escala es menos consistente que la de las C y E.

- d. Escala de Sinceridad (S): está constituida por una serie de cuestiones relativas a pequeñas faltas morales o sociales, cuya omisión se sabe que es frecuente en casi todo el mundo, pero cuya confesión pública o en cuestionario que va a ser leído puede resultar molesta e induce a mentir.

Estas preguntas, ligeramente embarazosas, y a muchas de las cuales la mayoría de las personas deberían responder afirmativamente, poseen una interconsistencia relativamente alta. La interpretación de esta escala, esto es, la averiguación de qué es lo que efectivamente mide, si sinceridad o si auténtica asimilación de las normas sociales, no es, sin embargo, nada fácil.

- e. Escala número de dudas (?): el número de interrogantes contestados en la prueba se ha considerado un dato del suficiente interés como para constituir una nueva escala auxiliar, puesto que existe una cierta intercorrelación con la sinceridad y paranoidismo.

Con toda esta información que proporciona la prueba del C.E.P. ayudará a que se complemente la información del aspirante junto con el D.I.S.C. y el N.P.F. para formar un perfil psicológico de las personas.

3.2.1.3 N.P.F. 11

Esta prueba de idoneidad es del tipo psicológico que fue elaborado con el fin de proporcionar un instrumento que sirviera para una primera identificación de factores neuróticos de la personalidad.

Esta prueba psicológica reúne las siguientes características:

- a. Fácil aplicación: esto es debido a que es una prueba que no es complicada en el momento de aplicarlas a un grupo de personas, ya que las instrucciones son fáciles de comprender. Es una prueba sin límite de tiempo lo que hace que las personas no se sientan presionadas en el momento de responder.
- b. Posibilidad de ser contestado por personas de bajo nivel cultural: es una prueba que incluye 40 preguntas sobre actitudes, es decir lo que hace o lo que piensa una persona acerca de ciertas situaciones, ya que las personas piensan de una manera u otra, y por lo tanto no existen respuestas correctas o incorrectas.
- c. Fácil corrección: la prueba N.P.F. es de fácil interpretación, ya que con el uso de plantillas se obtiene el resultado de una sumatoria de las respuestas que ha proporcionado la persona y se encontrará un rango que determinará una descripción de los factores neuróticos.

3.2.1.4 OTIS ¹²

Esta prueba de idoneidad del tipo de aptitud diferencial, mejor conocida como prueba de inteligencia, ha sido elaborada para apreciar las aptitudes intelectuales generales que sirven para medir el potencial de rendimiento de las personas.

Este tipo de prueba se utiliza para conocer el cociente de inteligencia de las personas, que conjuntamente con las pruebas psicológicas ayudarán a formar un perfil del aspirante a un puesto de trabajo. Las características especiales de esta prueba son:

- a. Autoaplicación: son pruebas en que cada una de las personas deberá leer las instrucciones que se encuentran en la primera página de la prueba. Los 75 ítems que constituyen cada prueba aparecen en forma continua y la persona responde sin ser interrumpido. El encargado de reclutamiento y selección sólo debe repartir las pruebas, comprobar que todos comprendan las instrucciones impresas, y dar la autorización para iniciar la prueba.
- b. Límite de tiempo flexible: a diferencia de las pruebas psicológicas que no tienen tiempo para ser realizadas, las pruebas para medir la inteligencia sí tienen un tiempo predeterminado, aunque varía debido al tiempo que el encargado de reclutamiento y selección disponga para realizar la prueba.

Para que la prueba dé una medición exacta del cociente de inteligencia, en el hospital se dará a las personas 30 minutos para realizarla, tiempo en el cual deberán contestar el mayor número de respuestas posibles.

- c. Cálculo de los CI: esta prueba proporciona una tabla por medio de la cual se puede encontrar el cociente de inteligencia (CI), de las personas. Se obtiene directamente del punteo y la edad cronológica en años y meses, simplemente localizando el punto de intersección de las rectas.

3.2.1.5 Habilidades

Muchas veces el personal que es contratado por servicios profesionales debe tener habilidades especiales según el puesto de trabajo. Es por esa razón que se implementan pruebas diseñadas especialmente para esos puestos con el fin de evaluar qué tanta experiencia tienen los aspirantes.

Este tipo de pruebas se hace a las personas que lleguen a solicitar una vacante en puestos como auxiliares de enfermería, secretarias, auxiliares de contabilidad y auditoría, entre otros.

Las pruebas de habilidades se trabajaron con las jefes inmediatos de los puestos de trabajo, ya que ellos determinan las necesidades de los departamentos, proporcionan la información sobre los conocimientos, experiencia y habilidades que deben poseer sus futuros empleados.

A diferencia de las otras pruebas, las pruebas de habilidades tendrán una calificación cuantitativa, que tendrá una gran participación en la selección final de un aspirante, ya que con esto se tiene una guía de quiénes son los aspirantes que más sobresalieron en sus habilidades, esto conjuntamente con las otras herramientas de selección formarán el entorno del aspirante para una mejor elección.

3.2.2 Entrevista de selección

A pesar de que este procedimiento ha sido cuestionado por ser demasiado subjetivo, es una buena herramienta para recopilar información importante sobre el historial de los aspirantes.

Una entrevista de selección es una herramienta que tiene como fin predecir el desempeño laboral futuro, con base en las respuestas que los aspirantes hayan proporcionado.

Con el fin de que el departamento de Recursos Humanos no vea interrumpida su labor de reclutamiento y selección diaria que realiza para cualquier puesto, la entrevista de selección se hará en forma estructurada, con el fin de que cuando realice entrevistas se pueda utilizar el mismo formato que se estará utilizando para las personas que lleguen a aplicar a un puesto por servicio profesional.

Una entrevista de selección estructurada es más confiable y tiene mayor valor debido a que es una lista predeterminada de preguntas que se harán a los aspirantes de una vacante, esto permitirá tener resultados comparables, especialmente si el número de interesados es grande.

Se muestra en el apéndice en la figura 18 el formato de la entrevista de selección.

3.2.3 Solicitud de referencias

La solicitud de referencias es la última herramienta que se estará utilizando en el hospital dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal.

La solicitud de referencias es de gran ayuda ya que con su uso se pueden determinar aspectos importantes del aspirante que no habíamos descubierto con las herramientas antes utilizadas.

En el hospital regional se utilizarán dos formatos de solicitud de referencias, tanto de tipo personal como laboral, para obtener información importante de los aspirantes.

Con las referencias de tipo personal, el procedimiento inicia cuando el encargado de Recursos Humanos contacta a las personas que el aspirante refirió para proporcionar información; se estará solicitando a las personas que respondan a algunas preguntas que ayudarán a formar un perfil del aspirante respecto de sus costumbres, relaciones, pasatiempos, aspectos de su personalidad, aspectos de su vida laboral, si conocieran algunos, en fin, toda la información que puedan brindar.

Con las referencias de tipo laboral, el procedimiento inicia cuando se contacta al departamento de Recursos Humanos de las empresas en donde hayan laborado para la verificación de fechas de ingreso y egreso, salario, motivo del retiro y el récord disciplinario de la persona.

Después se solicitará comunicarse con el jefe inmediato para que proporcione información sobre los aspectos de desempeño laboral y cumplimiento de responsabilidades, comportamiento con autoridades superiores, con sus subalternos, compañeros de trabajo y clientes externos si los tuviera. Además se le solicitará comentarios sobre la persona que puedan ayudar en la obtención de información de los aspirantes.

En el apéndice en las figuras 19 y 20 se presentan los formatos de referencias, tanto personal como laboral que se estarán utilizando, y en las figuras 21 y 22 los diagramas de flujo de procedimientos de los dos tipos de referencias.

Además, se presenta en la figura 23 el diagrama de flujo del procedimiento propuesto de selección.

3.3 Procedimiento de contratación

El procedimiento de contratación inicia cuando ya se tiene al grupo de aspirantes elegidos por el departamento de Recursos Humanos que cumplen con los requisitos para el puesto de trabajo, y han demostrado que tienen las habilidades y un record de desempeño sobresaliente en empresas donde hayan laborado anteriormente.

La labor del departamento de Recursos Humanos es de informar al aspirante todas las condiciones, derechos y obligaciones laborales que tendrán en el hospital, con el fin de que ellos mismos tomen la decisión de seguir en el proceso porque el hospital está llenando sus expectativas o simplemente retirarse del proceso porque no les interesa.

Cuando ya se tiene a los aspirantes que desean continuar en el proceso, se procede a una última evaluación de los candidatos junto con la Subdirección de Recursos Humanos para que se tome la decisión más acertada, esta decisión se hará con base en el informe que debe contener los resultados de los procedimientos de reclutamiento y selección, además de las impresiones de los encargados de realizar el proceso.

Cuando ya se ha tomado la decisión de quien será la persona que ocupará la plaza vacante, se le informará para concertar una cita e iniciar con los trámites de contratación.

A las personas que no hayan sido seleccionadas se les informará vía telefónica sobre la decisión que se ha tomado, y al mismo tiempo se les pedirá la autorización para que el departamento de Recursos Humanos pueda conservar su papelería e informe para ingresarlo en la base de datos de candidatos elegibles para futuras contrataciones; si ellos aceptan se procederá al archivo de la información.

En las páginas 15, 16 y 17, se presentó el procedimiento de contratación que es llevado a cabo por el hospital. Además, en los anexos en la figura 5, se muestra el diagrama de flujo del procedimiento de contratación.

3.4 Procedimiento de inducción

Como se había mencionado en el capítulo 2, en el hospital regional no se cuenta con un procedimiento de inducción al personal de nuevo ingreso, con lo cual se limita la orientación e información que se le pueda brindar a las personas que ingresan. La inducción formará parte del proceso de socialización hacia los nuevos empleados.

Como este es un procedimiento que nunca se había realizado dentro del hospital se procederá a diseñar un manual de inducción que contendrá la información necesaria e importante que el nuevo empleado debe saber en el momento de formar parte del hospital.

La primera parte de la inducción la realizará el departamento de Recursos Humanos, esto quiere decir que entre sus funciones está el de informar al personal de nuevo ingreso sobre las normas, reglamentos y patrones de conducta que prevalecen y son esperados por el hospital y las áreas que la conforman.

El personal de nuevo ingreso recibirá un manual de inducción que le permita conocer todas las normas, como por ejemplo el horario de labores, como se medirá su desempeño en un futuro, como deberá presentar sus reportes cuando llegue el momento de entregarlos para el pago puntual de su salario, es decir todo lo referente a condiciones labores y responsabilidades del trabajador.

La descripción de puesto del empleado la entregará el encargado de la inducción por parte del departamento de Recursos Humanos para que el empleado tenga conocimiento de cuáles son sus funciones y responsabilidades dentro del desempeño laboral; cualquier duda sobre sus funciones deberá tratarlas con su jefe inmediato y de existir algún cambio, deberá notificar al departamento de Recursos Humanos para que se realicen las correcciones correspondientes y para mantener las descripciones de puesto lo más actualizadas al puesto de trabajo.

Después que el departamento de Recursos Humanos termina con la charla informativa procederá a presentarlo ante las personas que serán sus compañeros de trabajo, subalternos si los tuviere, y por supuesto con su jefe inmediato, y es hasta este momento cuando termina la labor de inducción por parte del departamento, lo demás respecto de sus funciones laborales deberá tratarse con su jefe inmediato.

3.4.1 Manual de inducción de personal

El manual de inducción es una herramienta utilizada en Recursos Humanos para brindar orientación e información al personal de nuevo ingreso.

El manual de inducción para que cumpla su objetivo debe contener entre sus partes la información necesaria sobre el hospital regional, descripción de las condiciones que se requieren para desempeñar su trabajo en forma correcta y beneficios que el empleado obtiene al formar parte del hospital, entre otros.

En el manual de inducción de personal del hospital regional se incluirán las siguientes secciones:

- a. Bienvenida al empleado: se trata de una carta de bienvenida, en la cual se le da el agradecimiento por incorporarse al hospital.,
- b. Historia: en esta parte se ofrece una breve historia del hospital para que el nuevo empleado conozca cómo fue construido el hospital.
- c. Misión y Visión: se le da a conocer al empleado para que éste en su desempeño laboral dirija sus objetivos para cumplir con la misión y la visión del hospital.
- d. Áreas de Servicios: el objetivo es informar qué servicios brinda el hospital a la personas, para que tenga conocimiento y pueda ubicarlas dentro del hospital, así como para informar a las personas que soliciten ayuda.
- e. Departamento de Recursos Humanos: se le informa al empleado nuevo en las situaciones en que el departamento de Recursos Humanos puede ayudarlo y orientarlo.
- f. Forma de Pago y presentación de actividades: esta sección trata de cómo el empleado debe hacer la presentación de sus actividades para que pueda recibir su pago mensual.
- g. Faltas: en esta sección se mencionarán cuales son consideradas faltas por el hospital y por las cuales puede ser sancionada e inclusive rescindir su contrato de trabajo.
- h. Evaluación de desempeño: esta sección le informa al empleado las fechas de su evaluación de desempeño para que tenga conocimiento de que su jefe inmediato lo evaluará en determinado lapso de tiempo.
- i. Descripción de puesto: el departamento de Recursos Humanos tiene la descripción de puesto de todos los puestos de trabajo del hospital, es por eso que se encargará de entregarle una copia al nuevo empleado para que conozca las actividades que debe realizar en su puesto de trabajo.

- j. Presentación con jefes inmediatos: por último se le da información de quién o quiénes serán sus jefes inmediatos, cargos que ocupan dentro del hospital y actividades que realizan, después se le trasladará a su área de trabajo.

Cada una de las secciones en que está dividido el manual de inducción tiene como objetivo informar y orientar al empleado nuevo, con esto se obtienen beneficios, como la disminución del nivel de ansiedad del nuevo empleado, ya que se tiene más probabilidad de que desempeñen bien las nuevas responsabilidades al sentirse bien ubicado y es menos probable una renuncia anticipada.

En el apéndice en la figura 24 se presenta el manual de inducción que será utilizado en la entidad.

3.4.2 Plan de acción para llevar a cabo la inducción

La inducción de personal se hará en el hospital en el departamento de Recursos Humanos, y la realizará un encargado de dicho departamento como un beneficio al empleado de primer ingreso.

El plan de acción para la inducción no es más que un listado de pasos que el encargado debe seguir para poder dirigir una inducción eficiente al personal de nuevo ingreso.

El encargado de realizar la inducción debe planificar y organizar la actividad de inducción, de tal forma que cuando se lleve a cabo no sea interrumpida por detalles que se hayan pasado por alto, ya que esto hará que se pierda el flujo de comunicación entre el personal de nuevo ingreso y la persona encargada de dar la inducción.

El encargado de realizar la inducción deberá contar con el siguiente material:

- a. Manual de inducción
- b. Descripciones de puesto
- c. Formato de evaluación sobre el desempeño del personal después de la inducción
- d. Hojas en blanco
- e. Lápices
- f. Marcadores para pizarrón
- g. Gafetes de identificación del personal de nuevo ingreso

Cuando se tenga listo los materiales del listado anterior, el encargado de llevar a cabo la inducción procederá a realizarla en el siguiente orden:

- a. Dar la bienvenida a los empleados
- b. Entregar hojas en blanco, lápices y manual de inducción
- c. Presentación de la información del manual de inducción
- d. Presentación del procedimiento de la forma de pago en el momento de que en el manual de inducción se llegue a este punto
- e. Entregar las descripción de puesto y resolución de dudas
- f. Espacio para preguntas sobre el contenido del manual de inducción
- g. Entrega de gafetes de identificación del hospital
- h. Presentación del personal de nuevo ingreso al departamento de Recursos Humanos

- i. Presentación del personal de nuevo ingreso al departamento en el cual ha sido contratado
- j. Entrega al jefe inmediato del formato sobre la evaluación que se le hará al empleado de nuevo ingreso después de un mes de haber recibido inducción.

Después de que el procedimiento de inducción ha terminado y la persona ha cumplido un mes de haber ingresado al hospital regional, el encargado de haber realizado la inducción, deberá comunicarse con el jefe inmediato de la persona para realizar una evaluación, que no es de desempeño laboral, sino es sobre la adaptación del empleado tanto en el hospital como en su departamento. El formato de esta evaluación se puede observar en el apéndice en la figura 25.

Esta evaluación se utilizará en el departamento de Recursos Humanos para detectar deficiencias en el proceso de inducción y realizar las mejoras correspondientes, además de cubrir todos los aspectos importantes que un empleado nuevo debe conocer sobre el hospital y que no hayan sido tomados en cuenta.

En el apéndice en la figura 26 se muestra el diagrama de flujo del procedimiento de inducción propuesto.

3.5 Procedimiento de evaluación de desempeño

El procedimiento de evaluación de desempeño es un formato que beneficia al hospital regional y a los empleados, ya que con base en estos resultados se determinará el rendimiento global del empleado en el desempeño de sus labores. Con esto el hospital puede asegurar que tiene empleados que fueron seleccionados exitosamente para realizar el trabajo, beneficia al empleado en caso de que su evaluación haya sido favorable ya que puede estar seguro de que si en caso existan aspectos en los cuales su desempeño no fue satisfactorio, el hospital hará la evaluación correspondiente de las necesidades de capacitación para que el empleado pueda desempeñar mejor sus funciones.

Existen varias razones por las cuales el hospital evaluará el desempeño; la primera porque mejora el desempeño ya que cuando se encuentren deficiencias, tanto el jefe como el departamento de Recursos Humanos ,decidirán las acciones a tomar para que el empleado mejore.

La segunda es sobre las decisiones de ubicación; quiere decir que si un empleado con base en su evaluación de desempeño puede ser transferido a otro puesto o ser ascendido en su misma área de trabajo, además, que con base en esta evaluación se podrá definir quiénes son los empleados que pueden tener la oportunidad de formar parte de un proceso de reclutamiento y selección para optar a una plaza vacante que surja dentro del hospital.

La tercera es para determinar las necesidades de capacitación de los empleados, la evaluación dará información que permita detectar las deficiencias o un potencial no aprovechado de algunos empleados que en su evaluación se haya detectado.

La cuarta razón es que la evaluación servirá para determinar si existen imprecisiones de la información, esto quiere decir si tanto el perfil como la descripción de puesto, que son sistemas de información para el departamento de Recursos Humanos, contienen información que no ha sido actualizada o está confusa sobre los puestos de trabajo ya que son información vital en el momento de tomar decisiones para contrataciones. Con esto se logra administrar mejor el desempeño del hospital y mejorarlo.

Las dos pruebas de evaluación de desempeño que se estarán utilizando en el hospital se complementarán debido a que los resultados que una proporciona, sean buenos o malos, respaldarán los resultados para evitar problemas con empleados que no estén de acuerdo con la calificación de su evaluación.

A partir de los resultados se estará trabajando un plan de acción que sirva para que los jefes inmediatos puedan reforzar las habilidades de los empleados que han desempeñado bien sus labores y capacitar a los que han mostrado deficiencias mínimas.

Los empleados cuya calificación haya sido insatisfactoria, el jefe inmediato deberá tomar la decisión de rescindir su contrato no sin antes informarle a las personas las razones del por qué su desempeño ha sido deficiente.

3.5.1 Prueba de apreciación convencional

La prueba de apreciación convencional es de las más utilizadas para evaluar el desempeño laboral. Los formularios convencionales varían en el número de dimensiones de rendimiento que se mide.

Los formularios convencionales son muy utilizados debido a que son más fáciles de elaborar y comprender, permiten obtener resultados cuantitativos con los que pueden hacerse comparaciones entre las personas evaluadas y entre departamentos, e incluyen varias dimensiones o criterios de rendimientos.

El término rendimiento se utilizará en esta evaluación ya que muchos formularios convencionales utilizan características o rasgos de personalidad, en lugar de conductas reales, como indicadores del rendimiento, entre estos están la agresividad, la independencia, la madurez y el sentido de la responsabilidad. Pero el formulario convencional que se estará incorporando tiene indicadores de resultados, como la cantidad y la calidad del rendimiento.

Como se muestra en el apéndice en la figura 27, ese es el formato de evaluación de desempeño que se estará utilizando en el hospital. Con este formato se pretende lograr una calificación cuantitativa del rendimiento de los empleados y detectar necesidades de capacitación.

El procedimiento de esta evaluación se hará en dos fechas, una después de dos meses de haber ingresado una persona al hospital, y la otra cada noviembre, para determinar a quiénes el hospital les prolongará su contrato por un año más.

El jefe inmediato tiene la posibilidad de elegir entre cinco opciones de calificación por cada aspecto a evaluar, la que mejor describa el desempeño de la persona que está evaluando. Cada opción y su valor son los siguientes:

Excelente = 5 puntos

Bueno = 4 puntos

Aceptable = 3 puntos

Deficiente = 1 punto

No aplica = 0 puntos

Es importante señalar que el jefe inmediato desconoce el valor de cada opción, él solo tiene que decidir en cuál de las opciones colocará el desempeño del empleado que esta evaluando, de lo demás se encarga el departamento de Recursos Humanos.

Cuando el jefe inmediato ha realizado la evaluación de desempeño a todos sus empleados, trasladará las evaluaciones al departamento de Recursos Humanos, quienes se encargan de calificar toda las evaluaciones y de tabular los datos.

La calificación que obtenga el empleado en esta evaluación determinará en qué rango de rendimiento se encuentra para poder tomar decisiones. Los rangos de rendimiento en los cuales puede estar un trabajador con respecto de su calificación son los siguientes:

Excelente = 95 puntos

Bueno = 80 – 94 puntos

Aceptable = 60 – 79 puntos

Deficiente = 0 – 59 puntos

El departamento de Recursos Humanos después de haber calificado las evaluaciones de desempeño se encargará de realizar un informe de resultados por cada empleado, y después citará a cada uno de ellos para entregarles el informe de su evaluación con una copia para su jefe inmediato.

Cuando un empleado obtenga un rango excelente puede estar seguro que su trabajo ha sido bien realizado y tiene un récord indiscutible sobre su comportamiento y en el desempeño de sus actividades. Si un empleado obtiene un rango bueno o aceptable, su desempeño, está bien, pero se han detectado deficiencias en su comportamiento y en el desempeño de sus actividades, y que tanto su jefe inmediato como el departamento de Recursos Humanos trabajarán en programas de capacitación para compensar esas deficiencias y hacer que su desempeño mejore gradualmente. Ahora bien, si el empleado obtiene un rango deficiente el jefe inmediato deberá tomar decisiones y un plan de acción a seguir.

El departamento de Recursos Humanos es el encargado de intervenir en caso de que un empleado no esté de acuerdo con los resultados de su evaluación del desempeño, se citará al jefe inmediato, al empleado y un representante del departamento de Recursos Humanos para que juntos expongan sus puntos de vista sobre la evaluación de desempeño y así aclarar cualquier duda que haya dejado la calificación de la evaluación.

La evaluación del desempeño brindará una mejor perspectiva del rendimiento de cada empleado y determinará en qué se ha fallado, con esto se implementa un nuevo procedimiento, que proporciona un seguimiento del desempeño que ha demostrado un empleado y si se tomó una buena decisión en el momento de su contratación.

3.5.2 Prueba de incidentes críticos

Esta prueba se estará llevando a cabo con el fin de respaldar los resultados que proporciona la prueba de apreciación convencional anteriormente descrita.

La prueba de incidentes críticos es una bitácora de incidentes que debe ser realizada por el jefe inmediato; esta bitácora contendrá conductas laborales deseable e indeseables de cada empleado durante un período de tiempo.

Esta prueba es importante debido a que permite tener ejemplos concretos de buen y mal desempeño para aplicar la evaluación a un empleado. Con esta prueba se le puede mostrar al empleado en dónde están sus logros y sus errores.

Este método también se puede utilizar cuando el jefe de un empleado le ha propuesto metas o tareas específicas sobre su puesto de trabajo, el jefe debe registrar el progreso que ha tenido el empleado conforme las tareas asignadas, con esto también se puede hacer una evaluación de desempeño de las personas.

La cualidad del incidente crítico es que puede aumentar la probabilidad de que el subordinado mejore, ya que entenderá qué es lo que se espera de él.

3.5.3 Plan de acción según resultados de la evaluación

La evaluación de desempeño es un procedimiento que se le hará al personal del hospital para determinar cuánto han rendido durante un lapso determinado.

En el hospital las razones para realizar la evaluación de desempeño será para corregir deficiencias en la conducta laboral, administrar el desempeño de la organización y más importante, para saber si a un empleado se le renovará su contrato por un año más.

La evaluación de desempeño se aplicará a los dos meses de haber ingresado un empleado al hospital, y la otra cada año en el mes de noviembre, esto debido a que con los resultados que se obtengan en esta evaluación se decidirá si al empleado se le renovará el contrato para el siguiente año.

El encargado de Recursos Humanos que tenga a su cargo llevar a cabo el procedimiento de evaluación de desempeño deberá estar en contacto con todos los jefes inmediatos para hacerles saber que se aproxima la fecha de evaluación de desempeño.

Los jefes inmediatos deben recaudar toda la información que sea necesaria para realizar una evaluación de desempeño efectiva y justa, deben de estar listos con su bitácora de actividades para que ésta respalde a la prueba convencional que se les estará entregando para realizar la evaluación.

El plan de acción con base en resultados se inicia después de realizada la evaluación, ya que la información sobre las deficiencias y necesidades de capacitación se obtienen de la evaluación del desempeño que el jefe inmediato ha realizado, ya que él ha anotado sus comentarios.

Cuando el problema son las deficiencias en su desempeño laboral, deberá conocerse las causas que lo originan, éste tipo de problema deberá solucionarse con el jefe inmediato.

Si el problema para mejorar necesita programas de capacitación, el departamento de Recursos Humanos será el encargado de programarlos y llevarlos a cabo.

Los programas de capacitación que se estarán organizando cubrirán dos áreas: una las deficiencias técnicas y la otra las relaciones interpersonales y motivación laboral – personal.

Los programas de capacitación que cubrirá las deficiencias técnicas se harán conforme las necesidades del personal evaluado, es por eso que los programas los organizará el personal de Recursos Humanos junto con los jefes inmediatos cuando ya se hayan detectado las necesidades de capacitación para priorizarlas y que sean cubiertas de forma inmediata.

La capacitación técnica podrá ser brindada por los departamentos que integran el hospital, si y solo sí, cuentan con los conocimientos y personal calificado para impartirla; además, existen especializaciones que son muy difíciles de encontrar dentro del hospital, estas capacitaciones deberán organizarse con empresas o personal externo que pueda impartirlas con un bajo o ninguno costo hacia el hospital.

La capacitación que involucre las relaciones interpersonales y motivación serán impartidas por personal del departamento de Recursos Humanos, ya que cuentan con la experiencia y conocen las necesidades de este tipo de capacitación por los resultados que han aportado las evaluaciones de desempeño anteriormente realizadas, además de priorizar las más inmediatas para que sean las primeras en impartirse. Es importante mencionar que el personal de Recursos Humanos cuenta con personal externo que trabaja sin cobrar que proporciona este tipo de capacitación, lo cual beneficia a los empleados.

Después de realizada la capacitación se espera un mes para conocer resultados, nuevamente el departamento de Recursos Humanos debe contar con el apoyo de los jefes ya que ellos serán los encargados de informar los progresos que han tenido sus empleados después de recibir la capacitación.

Con esto se termina el programa de evaluación de desempeño, quedando por último las decisiones que debe tomar el jefe inmediato cuando el empleado no ha mejorado después de haber recibido la capacitación, esto puede repercutir en la terminación de su contrato en el hospital.

En el apéndice en a figura 28 se muestra el diagrama de flujo del procedimiento de la evaluación del desempeño propuesto.

4. IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Para iniciar con la puesta en marcha del proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal propuesto para el hospital, se realizará una presentación en donde se dará a conocer al personal del departamento de Recursos Humanos las herramientas y procedimientos propuestos para que sean utilizados para reclutar y seleccionar personal.

La reunión abarcará desde la información sobre la utilización de los nuevos formatos para recopilar información así como de las normas por las cuales se regirán los nuevos procedimientos que se aplicarán.

A continuación se da a conocer la forma en que se aplicarán las normas de cada procedimiento que conforma el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal del hospital.

4.1 Aplicación de las normas del proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal

La aplicación de las normas para el procedimiento de reclutamiento de personal debe llevarse a cabo bajo la supervisión de la Subdirección de Recursos Humanos y los encargados de reclutamiento y selección de personal.

Esta supervisión debe incluir que la aplicación de normas sea de forma equitativa, sin privilegios ni discriminaciones para las personas.

La justa aplicación de normas hará que el proceso de reclutamiento selección y contratación de personal sea calificado como justo, pues da las mismas oportunidades para todas las personas que participan en el proceso; de esa manera la labor de Recursos Humanos no podrá ser criticada ni se empañará la imagen de este departamento; a la vez el hospital podrá estar seguro de que sus contrataciones se han llevado en una forma imparcial y sin favoritismos.

4.2 Procedimiento de reclutamiento

Las nuevas herramientas del procedimiento de reclutamiento son el requerimiento de personal, solicitud interna para vacante disponible, nueva oferta de servicio y los medios de reclutamiento propuestos.

La capacitación en este procedimiento se basa en informar al personal del departamento de Recursos Humanos como se deben utilizar estas herramientas y la información que se estará recopilando a través de su uso, así como de los medios de reclutamiento que se estarán utilizando para atraer a los aspirantes, y las normas que se deben aplicar.

4.2.1 Normas para aplicar el procedimiento de reclutamiento de personal

El hospital regional tendrá como normas para iniciar el procedimiento de reclutamiento de personal contratado por servicios profesionales las siguientes:

- a. El departamento de Recursos Humanos es el único ente por el cual el hospital regional podrá realizar el reclutamiento y selección de personal.
- b. No se cubrirá una vacante si no se tiene la requisición de personal respectiva firmada por el jefe inmediato, jefe de área y visto bueno de la Dirección Ejecutiva.
- c. La publicación de vacantes disponibles, tanto interna como externa, la hará el departamento de Recursos Humanos.
- d. La publicación de las vacantes disponibles debe contener información del perfil y de la descripción del puesto.
- e. El horario de entrega de ofertas de servicio será únicamente de 08:00 a.m. a 12:00 p.m. los días lunes y martes.

- f. Toda solicitud de trabajo debe estar acompañada de la papelería correspondiente del aspirante, en caso contrario el departamento de Recursos Humanos debe rechazar dicha solicitud de trabajo.
- g. No se aceptarán solicitudes de trabajo de personas que tengan familiares consanguíneos en primer grado dentro del hospital regional.
- h. El departamento de Recursos Humanos citará a una entrevista preliminar a todas las personas que hayan sido elegidas para formar parte del grupo que cumple con los requisitos para optar a una vacante.
- i. Cuando una aspirante no llene los requisitos del perfil y descripción de puesto, se anotará en el formato de seguimiento del proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal las razones por las cuales fue rechazada su solicitud de empleo.
- j. Todo persona que sea aceptada para continuar el proceso, se le hará en ese momento una cita en donde se indique el lugar y la hora en donde se le realizarán las pruebas psicométricas.
- k. Las pruebas de idoneidad se realizarán sólo los días miércoles en un horario de 08:00 a.m. a 12:00 p.m.
- l. Toda solicitud de trabajo completa con la papelería y que en ese momento no exista una vacante disponible, se almacenará por seis meses en el banco de elegibles del departamento de Recursos Humanos.

4.3 Procedimiento de selección

El procedimiento de selección ahora se encuentra más completo debido a las nuevas herramientas que serán utilizadas y a las mejoras que se han hecho a los formatos de recopilación de información.

El procedimiento de selección es el más minucioso, ya que es en esta parte en la cual el departamento de Recursos Humanos determinará quiénes pueden ser los aspirantes mejor calificados para el puesto de trabajo y continuar hasta llegar al procedimiento de contratación.

4.3.1 Normas para aplicar el procedimiento de selección de personal

Las normas que se aplicarán al procedimiento para obtener mejores resultados son las siguientes:

- a. Todo aspirante que cumpla con los requerimientos tanto del perfil como de la descripción de puesto y se constate de que es un potencial candidato para ocupar un puesto de trabajo, debe ser informado sobre el día y la hora en que se le aplicarán las pruebas de idoneidad.
- b. Las pruebas de idoneidad se utilizarán como una herramienta en el procedimiento de selección y contribuirán en la decisión de contratación de un aspirante a un puesto de trabajo.
- c. Todo aspirante que se haya sometido a las pruebas de idoneidad deberá realizar una entrevista de selección, por lo cual el encargado de selección debe informar sobre la fecha y la hora en que se realizará.

- d. La persona encargada de realizar la entrevista de selección deberá estar informada sobre los responsabilidades y actividades del puesto de trabajo para el cual están reclutando.
- e. El encargado de realizar la entrevista de selección no podrá hacer juicios anticipados sobre un aspirante con base en un rasgo o atributo de la persona, debido a que puede hacer elecciones erróneas o discriminatorias.
- f. El número de entrevistas de selección que se realizarán no debe sobrepasar de cinco por cada encargado, y sólo se realizarán por las mañanas.
- g. Cada encargado de selección que haya realizado una entrevista deberá presentar el informe de entrevista de cada candidato y adjuntarlo a toda la papelería para que se tenga el expediente completo de los aspirantes y entregarlo a la Subdirección de Recursos Humanos para la revisión respectiva.
- h. La Subdirección de Recursos Humanos dará el visto bueno a los aspirantes que continuarán en el proceso de solicitud de referencias con base en el informe de entrevista que han entregado las personas de recursos humanos.
- i. La solicitud de referencias de los aspirantes las hará cada encargado de selección que haya hecho las entrevistas, es decir, otro encargado no puede solicitar referencias si no fue él quien realizó las entrevistas.

4.4 Procedimiento de contratación

El procedimiento de contratación en el hospital regional tiene sus normas ya establecidas, ya que ningún trámite continúa si no se cumple con los requisitos que establece la institución a la cual pertenece el hospital.

La supervisión para que se cumplan estas normas la tiene a su cargo la Subdirección de Recursos Humanos y la autoridad máxima de la institución a la que pertenece el hospital.

4.4.1 Normas para aplicar el procedimiento de contratación de personal

El proceso de contratación está regido por las siguientes normas:

- a. El departamento de Recursos Humanos tiene a su cargo el inicio de los trámites de contratación cuando se haya seleccionado al candidato para el puesto de trabajo.
- b. El departamento de Recursos Humanos es el responsable de informar al aspirante que haya sido seleccionado sobre las condiciones de su contrato de trabajo, responsabilidades y atribuciones de su puesto de trabajo y su remuneración mensual.
- c. El departamento de Recursos Humanos es el encargado de redactar la delegación de suscripción de contrato.
- d. El departamento de Recursos Humanos es el encargado de enviar la delegación de suscripción de contrato a la Dirección Ejecutiva para que sea firmado con el visto bueno.

- e. La suscripción de contrato entre el hospital regional y el empleado se hará solamente si la delegación de suscripción de contrato se encuentra autorizada por la autoridad máxima de la institución a la cual pertenece el hospital.
- f. El departamento de Recursos Humanos es el responsable de redactar la resolución ministerial en el cual se detalla la información del empleado, sueldo, vigencia del contrato y número de contrato para que sea enviado a la institución a la cual pertenece el hospital, junto con el expediente del empleado para que sea firmado por la autoridad máxima de la institución.
- g. El departamento de Recursos Humanos es el encargado de notificar al departamento de Contabilidad de la nueva contratación para que sea ingresado en la nómina de personal contratado por servicios profesionales.

4.5 Procedimiento de inducción

El procedimiento de inducción es una nueva etapa en el departamento de Recursos Humanos, por lo tanto es importante establecer las normas por las cuales se regirá.

Es primordial que el personal del departamento de Recursos Humanos conozca la forma en que se llevará la inducción, para que ellos mismos tengan claros los objetivos y lo que se espera alcanzar con la implementación de este procedimiento.

4.5.1 Normas para aplicar el procedimiento de inducción

Las normas por las cuales se regirá el procedimiento de inducción son las siguientes:

- a. El procedimiento de inducción se realizará en las instalaciones que ocupa el departamento de Recursos Humanos del hospital regional.
- b. El procedimiento de inducción se realizará el primer día de trabajo del personal de nuevo ingreso, teniendo dos horas de tiempo para hacerla efectiva.
- c. El encargado de impartir la inducción deberá llevar consigo el manual de inducción, descripción de puesto, formato de evaluación de desempeño después de la inducción e implementos de oficina.
- d. El encargado de la inducción deberá guiarse por el manual de inducción para informar al personal sobre los aspectos más importantes del hospital.
- e. El encargado de la inducción tiene como responsabilidad explicar de manera clara y concisa la forma en que los empleados deberán entregar su informe de actividades para presentar la factura y recibir el pago de su salario respectivo.
- f. El encargado de la inducción deberá entregar la descripción de puesto a cada empleado para que conozcan sus responsabilidades y obligaciones del puesto de trabajo en el cual se va a desempeñar.
- g. El encargado de la inducción deberá informar a los empleados que serán evaluados después de la inducción en el término de un mes.
- h. El encargado de la inducción es el responsable de entregar los carnés de identificación después de finalizada la inducción.
- i. El encargado de la inducción debe presentar a los nuevos empleados al departamento de Recursos Humanos para que cuando surja alguna duda o inconveniente sepan con quien comunicarse.

- j. El encargado tiene como última responsabilidad de llevar a los empleados a su área de trabajo y presentarlos a su jefe inmediato, compañeros de área y subalternos si los tuviera.

4.6 Procedimiento de evaluación de desempeño

El procedimiento de evaluación de desempeño es una nueva herramienta que se estará utilizando en el hospital para determinar quienes serán los empleados que tendrán una extensión en su contrato de trabajo por un año más conforme los resultados que hayan obtenido en su evaluación de desempeño.

Los encargados de este procedimiento son el jefe inmediato del personal y el departamento de Recursos Humanos, ambos son los responsables de velar porque se cumpla el propósito de la evaluación de desempeño.

4.6.1 Normas para aplicar el procedimiento de evaluación del desempeño

Las normas por las cuales el procedimiento de evaluación del desempeño será regido son:

- a. La evaluación de desempeño se llevará a cabo en el término de dos meses después de haber ingresado un colaborador, y en el mes de noviembre de cada año.
- b. Todo empleado contratado por servicios profesionales sin excepción deberá ser evaluado por su jefe inmediato.
- c. El departamento de Recursos Humanos será el encargado de supervisar que todas las jefaturas de las áreas que conforman el hospital realicen la evaluación de desempeño a sus subordinados.

- d. Todas las jefaturas deberán entregar al departamento de Recursos Humanos las evaluaciones de desempeño tanto de apreciación convencional como la evaluación de incidentes críticos.
- e. Cuando los jefes hayan realizado las evaluaciones de desempeño deberán entregarlas al departamento de Recursos Humanos para que se proceda a determinar la calificación de cada empleado.
- f. El departamento de Recursos Humanos es el único encargado de tabular los resultados de las evaluaciones de desempeño y realizar un informe sobre los resultados.
- g. El departamento de Recursos Humanos es el encargado de citar a los empleados para entregar el informe de resultados de la evaluación de desempeño y una copia para el jefe inmediato.
- h. En caso de que el empleado no esté de acuerdo con los resultados de su evaluación de desempeño, la Sub-dirección de Recursos Humanos intercederá a la revisión del informe conjuntamente con el jefe inmediato y el trabajador.
- i. Cuando se haya llegado a un acuerdo sobre los resultados de la evaluación de desempeño, el jefe inmediato y la Subdirección de Recursos Humanos definirán las acciones a seguir basados en los resultados obtenidos.

5. SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

5.1 Control del proceso de reclutamiento, selección y contratación

El departamento de Recursos Humanos llevará el control del proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal mediante un formato que se diseñó con el propósito de que cada etapa a la que se vea sometido un aspirante se registre para que se controle cuales han sido las etapas que ha cumplido y las observaciones que han hecho las personas que han estado llevando el registro del progreso del proceso.

De esta forma el departamento de Recursos Humanos mantendrá el control del proceso con el propósito de mantener el registro de la información que se maneja sobre los aspirantes para que en cualquier momento se puedan conocer las razones por las cuales no ha sido elegido alguno de ellos.

Además, la Subdirección de Recursos Humanos puede tener la seguridad de que el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal se está llevando a cabo de acuerdo con las normas que se han establecido.

5.1.1 Formato para verificar la aplicación del proceso

El formato que se presenta en el apéndice en la figura 29, se diseñó para tener el control de la información sobre el proceso que se ha aplicado a determinado aspirante a un puesto de trabajo dentro del hospital.

Las secciones que conforman el formato son las siguientes:

- a. Decisión: en este apartado sólo debe anotarse “Elegible” si una persona es apta para un puesto de trabajo o “No Elegible” si no lo es, con el fin de no perder tiempo en la búsqueda de personas para integrar un grupo que formará parte del procedimiento de selección.
- b. Documentación: en esta sección el encargado de reclutamiento deberá anotar qué documentación ha llevado el aspirante; si existe alguna documentación que no ha sido entregada, se deberá exigir al aspirante, hay que recordar que es un requisito tener toda la papelería para poder entrar en el procedimiento de selección. Se deberá anotar en observaciones las razones por las cuales no ha entregado la documentación.
- c. Entrevista preliminar: en este apartado deberá anotarse si un aspirante ha aprobado la entrevista o no, y en observaciones las razones por las cuales se tomó cualquiera de las dos decisiones.
- d. Pruebas de idoneidad: en esta sección el encargado deberá anotar la fecha en que se realizarán las pruebas, y anotará en observaciones los comentarios que se tengan sobre los resultados.
- e. Entrevista de selección: en este apartado deberá anotarse si un aspirante ha aprobado la entrevista o no, y en observaciones las razones por las cuales se tomó cualquiera de las dos decisiones.
- f. Solicitud de referencias: en esta sección deberá anotarse si un aspirante ha aprobado la entrevista o no, y en observaciones las razones por las cuales se tomó cualquiera de las dos decisiones.

- g. Contratación: en esta parte se hará la anotación respectiva de las condiciones del contrato y la información necesaria para iniciar los trámites de suscripción de contrato.

5.2 Mejoramiento del proceso

El proceso de reclutamiento, selección y contratación deberá innovarse, debido a que la labor de Recursos Humanos está cambiando día con día; a los dos meses de la implementación del proceso deberá hacerse un estudio para verificar si está cumpliendo con los objetivos para los cuales fue creado.

Para poder conocer las opiniones de los que están involucrados en el proceso, se realizará una encuesta que tendrá como propósito detectar las deficiencias y las áreas en las cuales se necesita mejorar. La encuesta será entregada al personal del departamento de Recursos Humanos, jefaturas de las diferentes áreas de el hospital, y algunas personas seleccionadas al azar que hayan aplicado al proceso para su contratación.

5.2.1 Encuesta para determinar deficiencias en el proceso

La encuesta que se utilizará para determinar las deficiencias del proceso de reclutamiento y selección es un listado de interrogantes que los encargados de realizar ese proceso deberán responder de la manera más concreta posible. La encuesta está compuesta de diez interrogantes, las cuales ayudarán a determinar en donde se encuentran las deficiencias o dificultades que encontraron las personas que utilizaron el proceso. La encuesta se muestra en el apéndice en la figura 30.

5.3 Evaluación periódica de las herramientas

Las herramientas son muy importantes dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal, debido a que ayudan a tomar decisiones acertadas de contratación.

Cuando se desea tener un proceso eficiente, debe tenerse en cuenta que se debe innovar, es decir, mantenerse abierto a las posibilidades de implementar nuevas herramientas que ayuden a determinar los perfiles de los aspirantes a un puesto de trabajo.

Por tal razón también se llevará a cabo una encuesta a las personas encargadas de realizar el proceso para obtener opiniones e información importante que permita detectar las herramientas que pueden ser reemplazadas por otras mejores para mantener el nivel de eficiencia en el momento de la contratación.

5.3.1 Encuesta para determinar deficiencias en las herramientas

La encuesta para mejorar las herramientas consta de diez interrogantes que en el momento de ser respondidas por las personas correspondientes, nos brindará información que nos permitirá detectar en qué han fallado las herramientas actuales para hacer otra evaluación y determinar qué nuevas herramientas existen y si son viables para implementar en el departamento de Recursos Humanos. El formato de la encuesta se puede observar en el apéndice en la figura 31.

CONCLUSIONES

1. La entidad no cuenta con procedimientos de inducción y evaluación de desempeño en el actual proceso de reclutamiento y selección de personal, las cuales constituyen sus mayores deficiencias.
2. Entre las principales herramientas que se implementan en el proceso de reclutamiento y selección propuesto se encuentran, la solicitud de empleo actualizada, entrevistas preliminar y de selección estructuradas, solicitud de referencias laborales y personales, informe de seguimiento del proceso, entre otros.
3. Para poder obtener un entorno más específico de los aspirantes se implementan dos pruebas de idoneidad de tipo psicológico que son el C.E.P. y N.P.F., una prueba para medir el CI conocida como OTIS, y pruebas de habilidades para diferentes puestos de trabajo.
4. Con el propósito de brindar información y presentar la misión y visión de la entidad, se implementa el procedimiento de inducción y se crea el manual de inducción con el objetivo de orientar e informar al personal de nuevo ingreso.
5. Con el propósito de obtener una razón justificada para renovar contratos cada año, se implementa el procedimiento de evaluación de desempeño con dos tipos de evaluación, una prueba de apreciación convencional y una prueba de incidentes críticos que brindará las bases para tomar decisiones.

RECOMENDACIONES

1. Los encargados de realizar la calificación de pruebas de idoneidad, deberán solicitar a la Subdirección de Recursos Humanos la aprobación de la compra de programas de computación que permiten que la tarea de calificación de pruebas de idoneidad se pueda minimizar.
2. Los encargados de realizar el procedimiento de inducción deberán incluir una fase que permita dar un recorrido por la entidad, para que el personal de nuevo ingreso conozca cómo se administra cada uno de los servicios que se presta dentro de la entidad.
3. La Subdirección de Recursos Humanos deberá considerar la implementación de la evaluación de desempeño 360°, esto significaría tener más criterios de evaluación y no sólo el del jefe inmediato del puesto de trabajo que se está calificando, con el objetivo de obtener una evaluación más precisa.
4. Es muy importante la realización de un clima organizacional que sea implementado por el departamento de Recursos Humanos, con esto se puede informar a la entidad sobre las percepciones que tienen los trabajadores sobre su entorno laboral para iniciar las acciones correctivas.

REFERENCIAS

- 1
Hospital Regional. "Reseña històrica del Hospital Regional".
(Departamento de Relaciones Pùblicas) p. 1
- 2
Ibid., p. 1
- 3
Ibid., p. 9
- 4
Ibid., p. 10
- 5
Hospital Regional. "Estructura del departamento de Recursos Humanos".
(Subdirección de Recursos Humanos, 2,003) p. 2
- 6
Hospital Regional. "Manual de Puestos". (Subdirección de Recursos
Humanos, 2,003) p. 2
- 7
Hospital Regional. "Estructura del departamento de Recursos Humanos".
(Subdirección de Recursos Humanos, 2,003) p. 13
- 8
Simón Dolan, Randall Schuler y Ramón Valle Cabrera. **La Gestión de
los Recursos Humanos**. (España: Editorial McGraw Hill, 1999), p. 77
- 9
John Geler. **Prueba D.I.S.C.** (Adaptado por Team Resources Inc., 1997)
- 10
J. Pinillos. **Prueba C.E.P.** (Adaptado por Centro de Orientación
Universitaria, Universidad Rafael Landivar)

11

Industrial Psychology Inc. **Prueba N.P.F.** (Venezuela: Adaptado por Psicología Industrial de Venezuela)

12

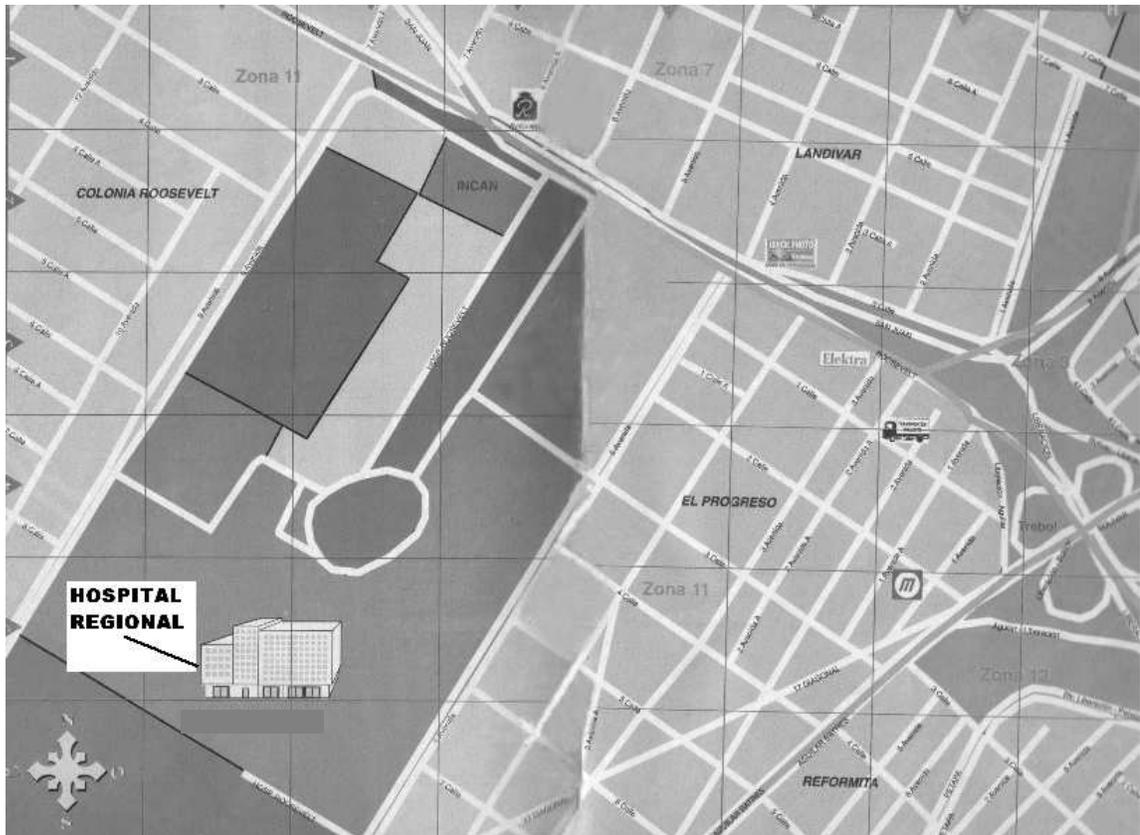
Arthur S. Otis. **Test Otis Autoaplicados.** (Guatemala: Imprenta de Investigaciones Educativas Universidad del Valle de Guatemala)

BIBLIOGRAFÍA

1. Bennett, George y otros. **Tests de Aptitudes Diferenciales**. Universidad del Valle de Guatemala, 1982.
2. Dessler, Gary. **Administración de Personal**. 8ª. ed. México: Editorial Prentice Hall, 2001.
3. Dolan, Simón y otros. **La Gestión de los Recursos Humanos**. 1ª. ed. España: Editorial McGraw Hill, 1999.
4. J. Pinillos. **Pruebas C.E.P.** Adaptado por Centro de Orientación Universitaria, Universidad Rafael Landívar.
5. Otis, Arthur S. **Tests Otis Autoaplicados**. Universidad del Valle de Guatemala, 1982.
6. Robbins, Stephen y Mary Coulter. **Administración**. 5ª. Ed. México: Editorial Prentice Hall, 1996.
7. Werther, William y Heith Davis. **Administración de Personal y Recursos Humanos**. 4a. ed. México: Editorial McGraw Hill, 1999.

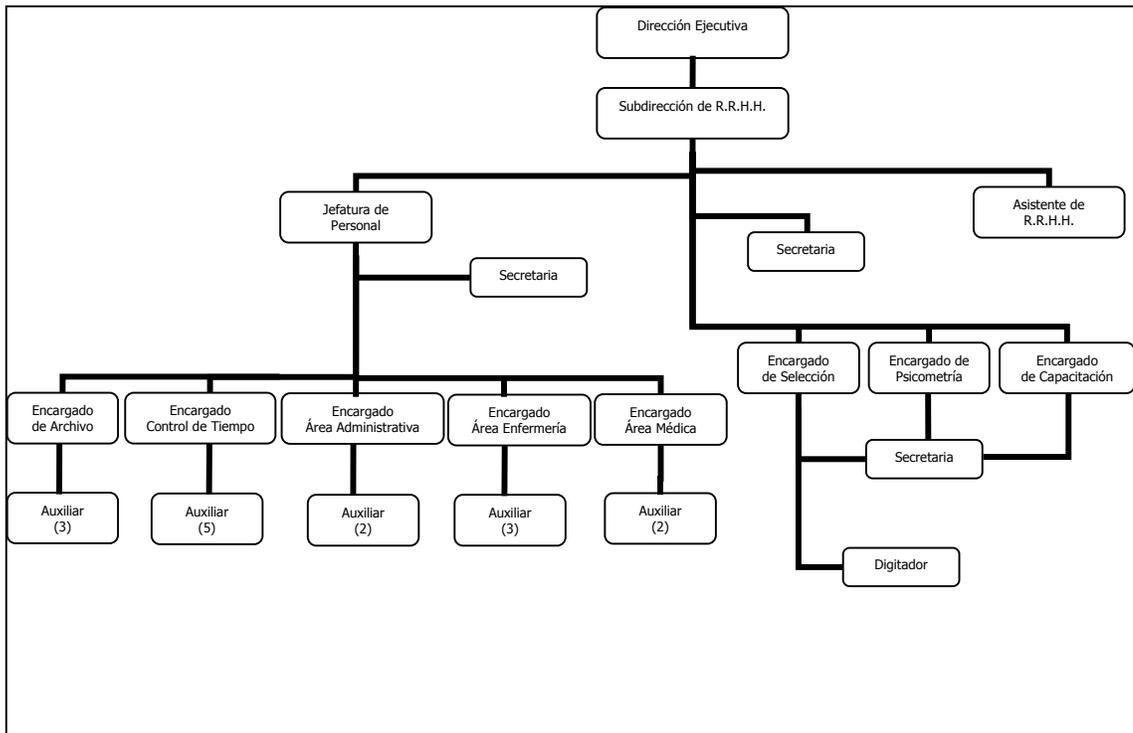
ANEXOS

Figura 1. Ubicación de la entidad de salud pública



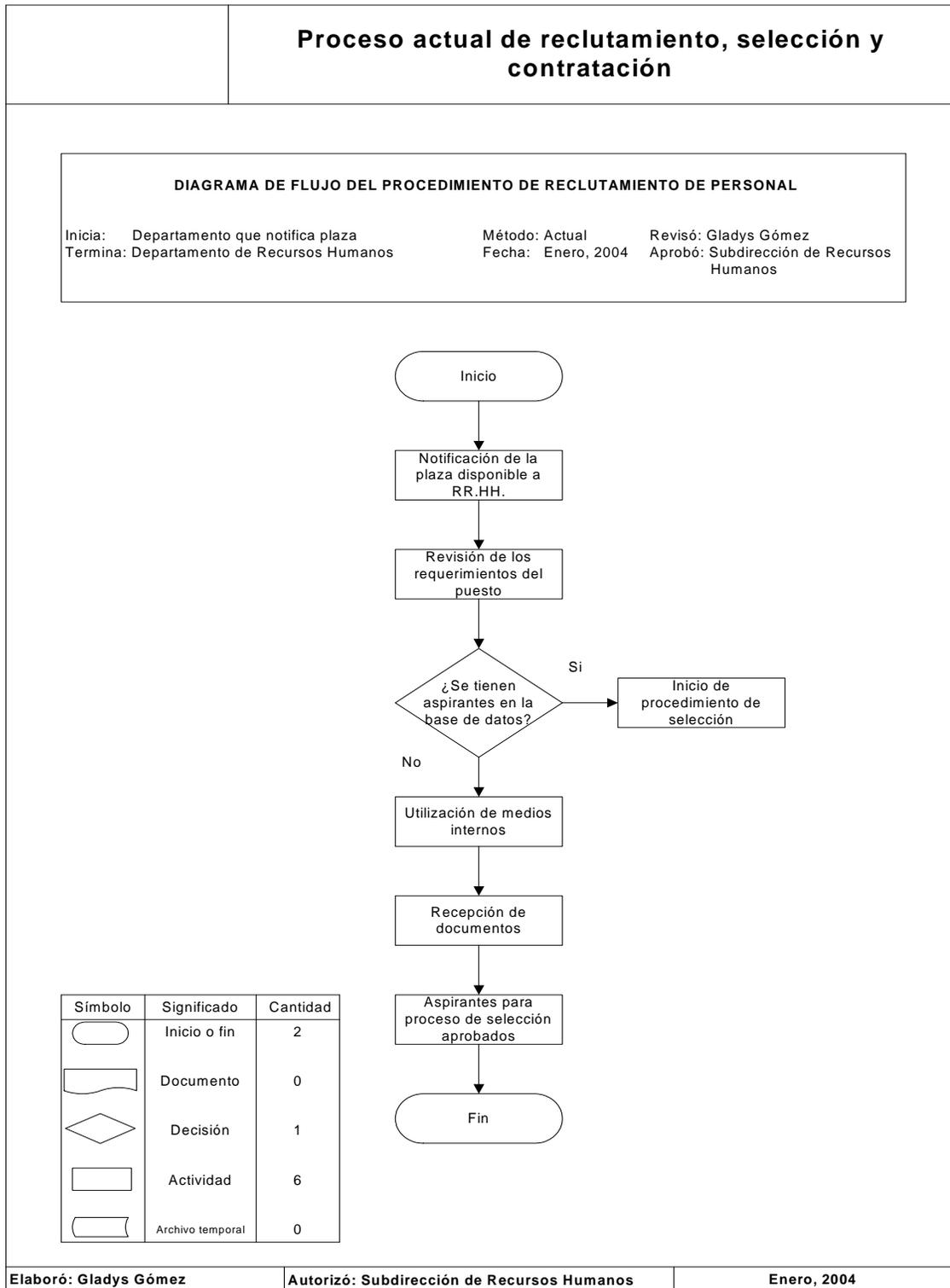
Fuente: Sub-dirección de Recursos Humanos

Figura 2. Organigrama del departamento de Recursos Humanos



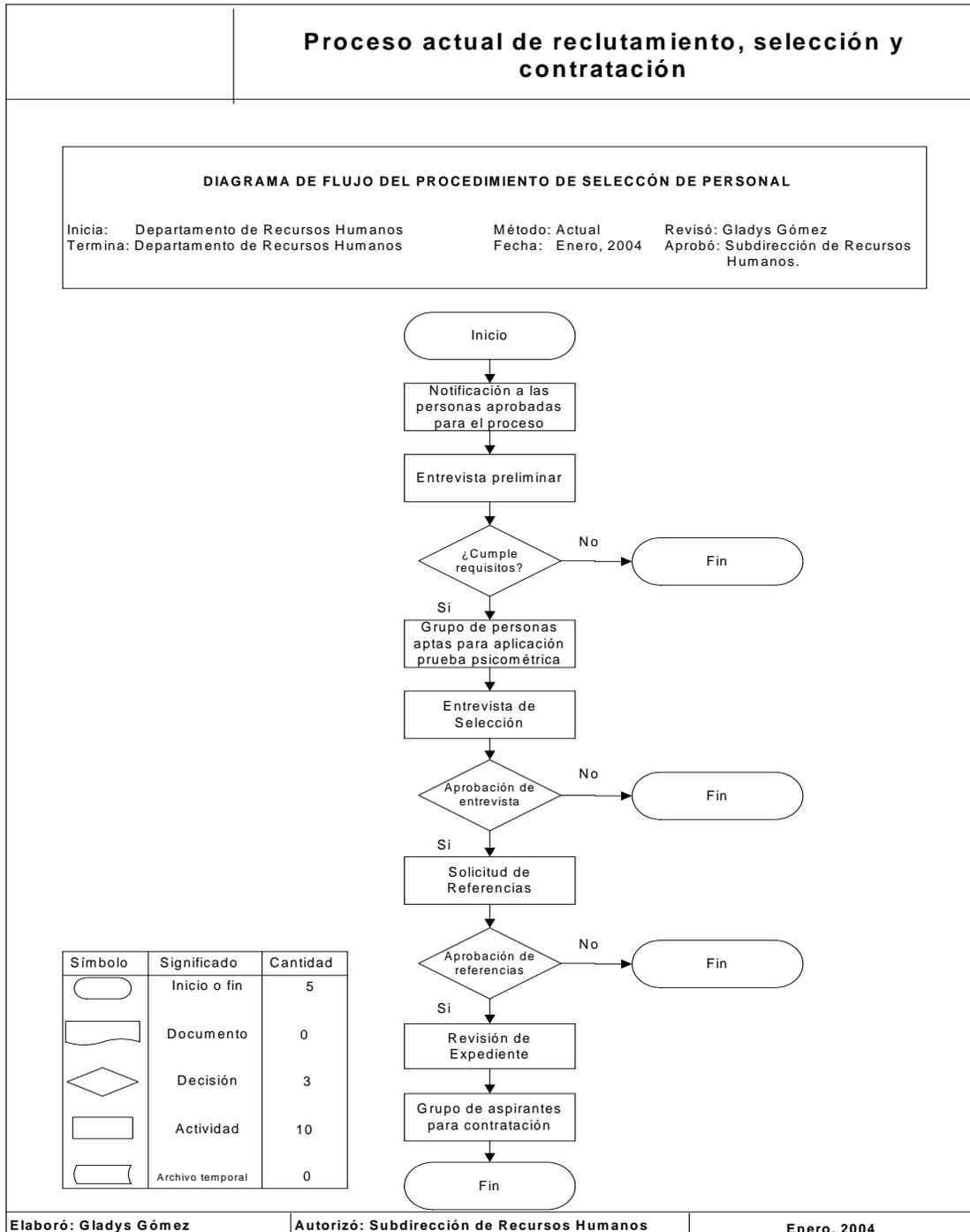
Fuente: Sub-dirección de Recursos Humanos

Figura 3. Diagrama de flujo del procedimiento de reclutamiento



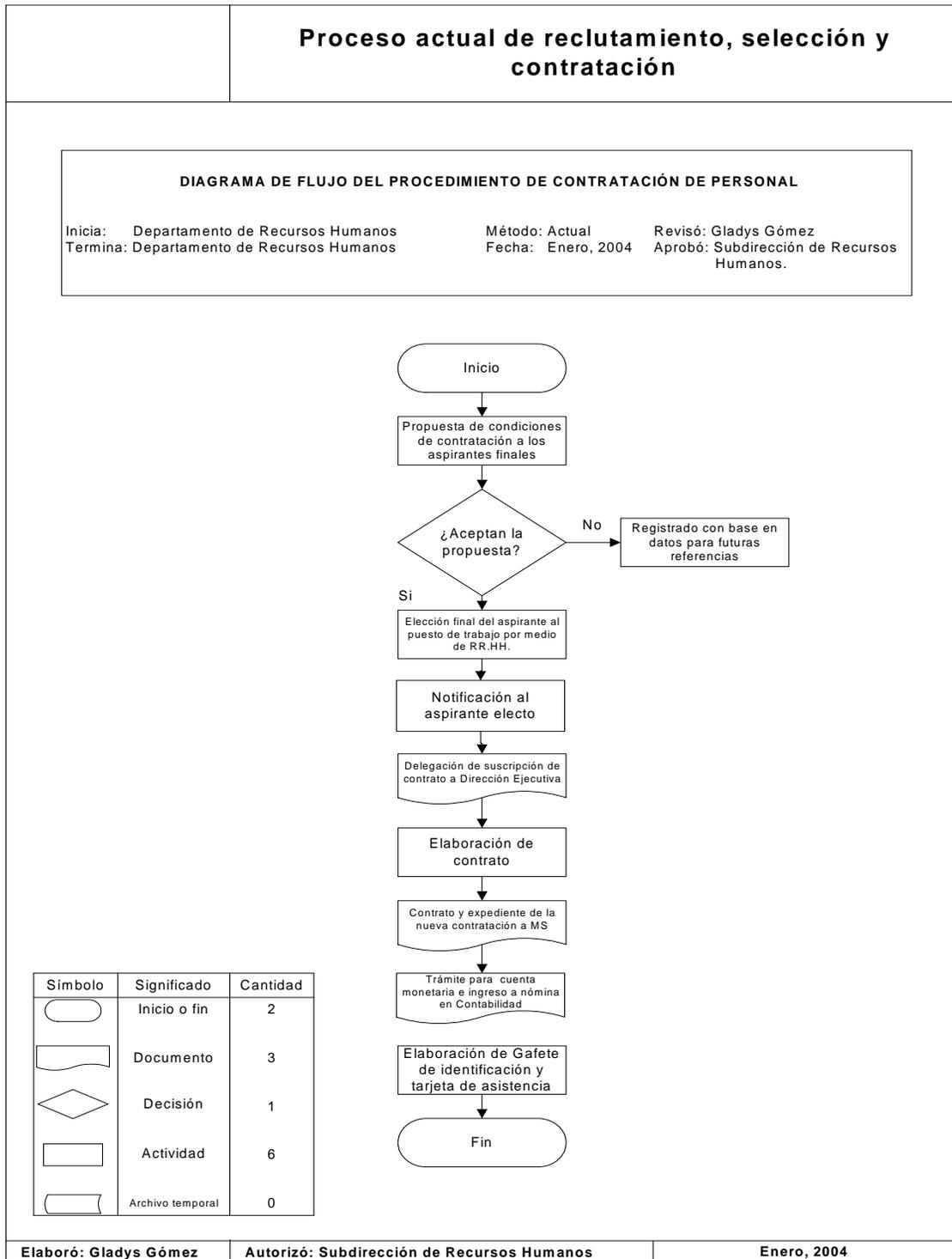
Fuente: Sub-dirección de Recursos Humanos

Figura 4. Diagrama de flujo del procedimiento de selección



Fuente: Sub-dirección de Recursos Humanos

Figura 5. Diagrama de flujo del procedimiento de contratación



Fuente: Sub-dirección de Recursos Humanos

Figura 6. Oferta de servicio

Entidad de Salud Pública			
Subdirección de Recursos Humanos			
OFERTA DE SERVICIOS			
DATOS GENERALES			
NOMBRE _____			
DIRECCIÓN _____			TELÉFONO: _____
LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO _____			
ESTADO CIVIL: _____		CÉDULA DE VECINDAD _____	
EXTENDIDA EN EL MUNICIPIO DE _____			
DEPARTAMENTO DE _____			
No. AFILIACIÓN DEL IGSS _____		No. DE LICENCIA _____	
TIPO _____			
PROFESIÓN U OFICIO _____			
DATOS FAMILIARES			
NOMBRE DEL CÓNYUGE _____			
LUGAR DONDE TRABAJA _____			
No. DE HIJOS _____			
ESTUDIOS			
NIVEL	GRADO	ESTABLECIMIENTO	AÑO
PRIMARIA	_____	_____	_____
BÁSICOS	_____	_____	_____
DIVERSIFICADO	_____	_____	_____
UNIVERSITARIO	_____	_____	_____
OTROS, AÑO ESPECIFIQUE	_____	_____	_____

Fuente: Sub-dirección de Recursos Humanos

Entidad de Salud Pública
Subdirección de Recursos Humanos

EXPERIENCIA LABORAL

MENCIONE LOS DOS ÚLTIMOS EMPLEOS, INCLUYENDO EL ACTUAL SI AÚN LABORA PARA ESA EMPRESA

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN	_____		
JEFE INMEDIATO	_____		
PUESTO QUE DESEMPEÑA	_____		
MOTIVO DEL RETIRO	_____		
CARGO QUE OCUPABA	_____		
FECHA DE INGRESO	_____	EGRESO	_____
ATRIBUCIONES	_____		

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN	_____		
JEFE INMEDIATO	_____		
PUESTO QUE DESEMPEÑA	_____		
MOTIVO DEL RETIRO	_____		
CARGO QUE OCUPABA	_____		
FECHA DE INGRESO	_____	EGRESO	_____
ATRIBUCIONES	_____		

REFERENCIAS PERSONALES

NOMBRE	_____	DIRECCIÓN	_____	TELÉFONO	_____
NOMBRE	_____	DIRECCIÓN	_____	TELÉFONO	_____
NOMBRE	_____	DIRECCIÓN	_____	TELÉFONO	_____

GUATEMALA, _____

FIRMA _____

DECLARO QUE LOS DATOS PROPORCIONADOS SON VERDADEROS, POR LO QUE AUTORIZO A LA ENTIDAD DE SALUD PÚBLICA PARA QUE LOS VERIFIQUE POR LOS MEDIOS QUE CONSIDERE CONVENIENTES.

Fuente: Sub-dirección de Recursos Humanos

Figura 7. Formato de entrevista de selección

Entidad de Salud Pública	
Subdirección de Recursos Humanos	
ENTREVISTA DE SELECCIÓN	
Nombre: _____	Fecha: _____
Puesto solicitado: _____	
Área familiar:	
Área laboral:	
Área profesional/personal	

Fuente: Sub-dirección de Recursos Humanos

Figura 8. Perfil del puesto

Entidad de Salud Pública	
Departamento de Recursos Humanos	
PERFIL DEL PUESTO	
<u>Datos Generales</u>	
Título del puesto:	Secretaria
Departamento:	Recursos Humanos.
Sección:	Administración
Nivel salarial:	Q.---
<u>Requisitos del puesto</u>	
Título:	Secretaria ejecutiva
Edad:	20 a 35 años
Sexo:	Femenino
Experiencia:	2 años en puesto similar
<u>Competencias:</u>	
<ul style="list-style-type: none">• Excelente presentación y relaciones humanas• Habilidad para comunicarse con el público• Destreza para manejar teléfono, fax y computadoras• Habilidad en taquigrafía y mecanografía• Manejo de archivos y registro de envío• Recepción de correspondencia• Manejo de paquetes de computación• Responsable y puntual• Cortés y amable• Discreción y honestidad• Dinámica con iniciativa, creatividad para organizar• Desarrollo de atribuciones• Conocimientos básicos de calidad total	

Fuente: Subdirección de Recursos Humanos

Figura 9. Descripción de puesto

Entidad de Salud Pública	
Departamento de Recursos Humanos	
DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
Datos Generales	
Título del puesto:	Secretaría
Departamento:	Recursos Humanos.
Sección:	Administración
Nivel Salarial:	Q-...
Función General:	Servicio y atención al público y al personal interno de la entidad, atención de funciones secretariales del departamento, apoyo a la persona encargada de planillas y colaboración cuando se le necesite en otras áreas del departamento.
Reporta a:	Subdirectora de Recursos Humanos
Subalternos:	Ninguno
Procesos en que participa:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Servicio y atención al público ▪ Servicio y atención al personal de la entidad ▪ Encargada de realizar todas las actividades secretariales ▪ Apoyo al departamento de planillas.
Atribuciones en el proceso de servicio y atención al público	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atiende al personal que solicita empleo ▪ Encargada de recibir y entregar las solicitudes de empleo ▪ Revisión de la papelería ▪ Atiende el teléfono
Atribuciones en el proceso de servicio y atención al personal de la entidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realiza constancias de trabajo, ingresos y recomendación ▪ Realiza certificados del IGSS ▪ Elabora carnés de la empresa
Atribuciones secretariales del departamento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Archivar correspondencia ▪ Mantener al día los expedientes del personal ▪ Abrir expedientes de personal de nuevo ingreso ▪ Redactar memos, cartas, notas, etc. ▪ Coordinar envío de c correspondencia externa ▪ Sacar fotocopias
Atribuciones en el proceso de apoyo al área de sueldos y salarios	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trámite de carnés del IGSS del personal ▪ Trámite de carnés del IRTRA del personal ▪ Solicitar al departamento de suministros papelería y útiles ▪ Archivar boletas de pago de bono 14 y aguinaldo ▪ Entrega de cheques y control de voucher ▪ Elaboración de formularios de constancia de vacaciones y finiquitos

Fuente: Subdirección de Recursos Humanos

APÉNDICE

Figura 10. Requerimiento de puesto

Entidad de Salud Pública Departamento de Recursos Humanos			
REQUERIMIENTO DE PUESTO			
Fecha de solicitud	_____		
Puesto solicitado	_____		
Departamento	_____		
Número de plazas solicitadas	_____	Existentes	_____
	Presupuestado	Si	No
	_____	_____	_____
Motivo:	Sustitución	_____	Nueva plaza
	Otros	_____	_____
Explique:	_____		

Salario propuesto: Q.	_____		
Justificación de la solicitud	_____		

Indicar brevemente funciones del cargo:			

Escolaridad	_____	Experiencia mínima	_____
Edad	_____	Sexo	_____
		Estado civil	_____
Fecha de inicio	_____	Horario	_____

	Nombre	Firma	Fecha
Solicitante	_____	_____	_____
Gerente de Depto.	_____	_____	_____
Director Ejecutivo	_____	_____	_____

Fecha de recibido en Recursos Humanos			
Nombre: _____		Firma _____	

Fuente: Gladys Melina Gómez Cadenas

Figura 11. Formato de solicitud interna para vacante disponible

Entidad de Salud Pública Departamento de Recursos Humanos	
SOLICITUD INTERNA PARA APLICAR A VACANTE DISPONIBLE	
Datos del puesto.	
Puesto disponible: _____	
Departamento: _____	
Área: _____	
Nivel salarial: Q. _____	
Horario: _____	
Datos del solicitante.	
Nombre: _____	
Profesión: _____	
Edad: _____	
Años de experiencia: _____	
Desempeño actual: _____	
Comentarios sobre el desempeño: _____	

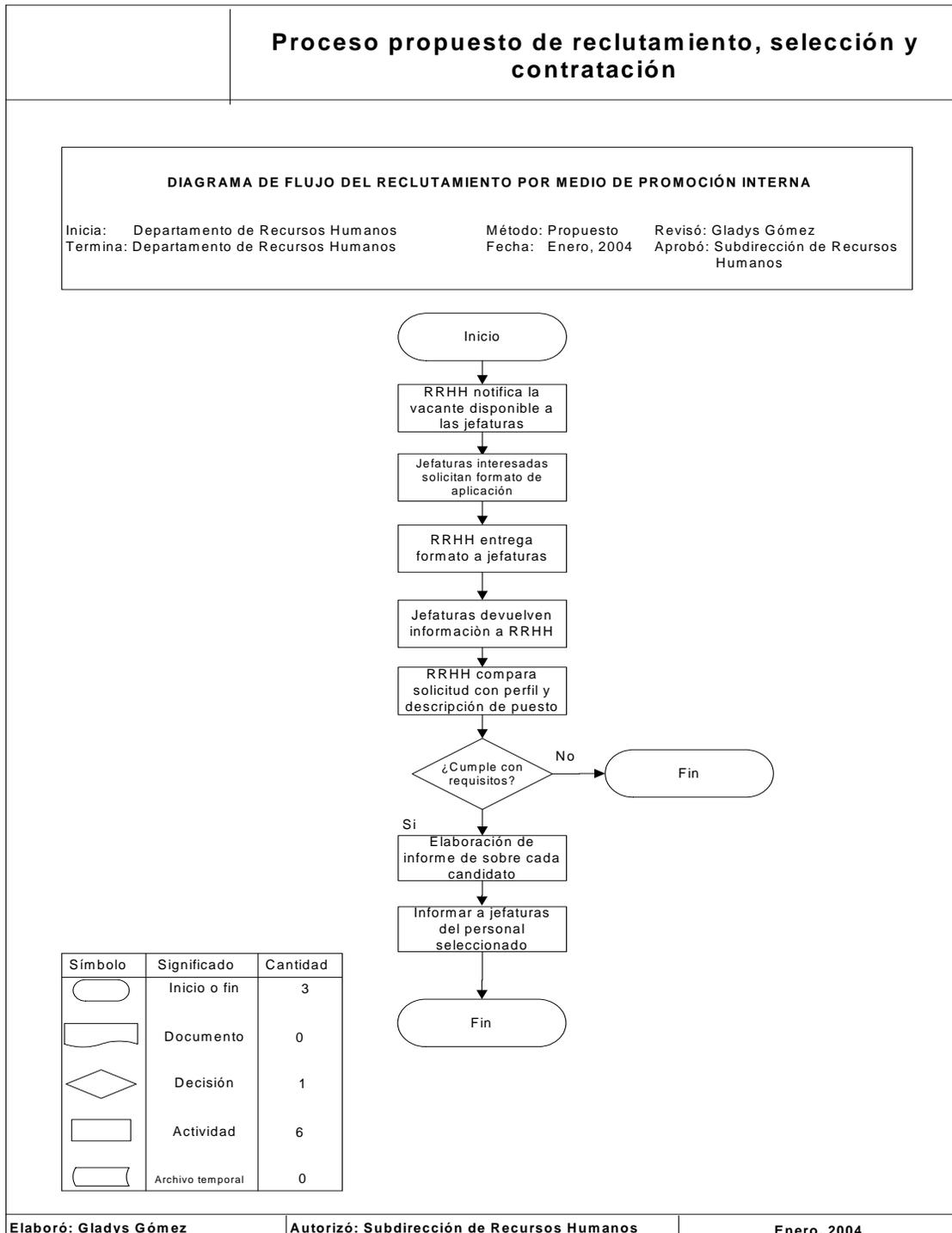
Potencial de promoción: _____	
Comentarios adicionales: _____	

Necesidades de capacitación: _____	

.....	
Departamento de Recursos Humanos	
Recibió: _____	Firma: _____
Fecha: _____	Hora: _____

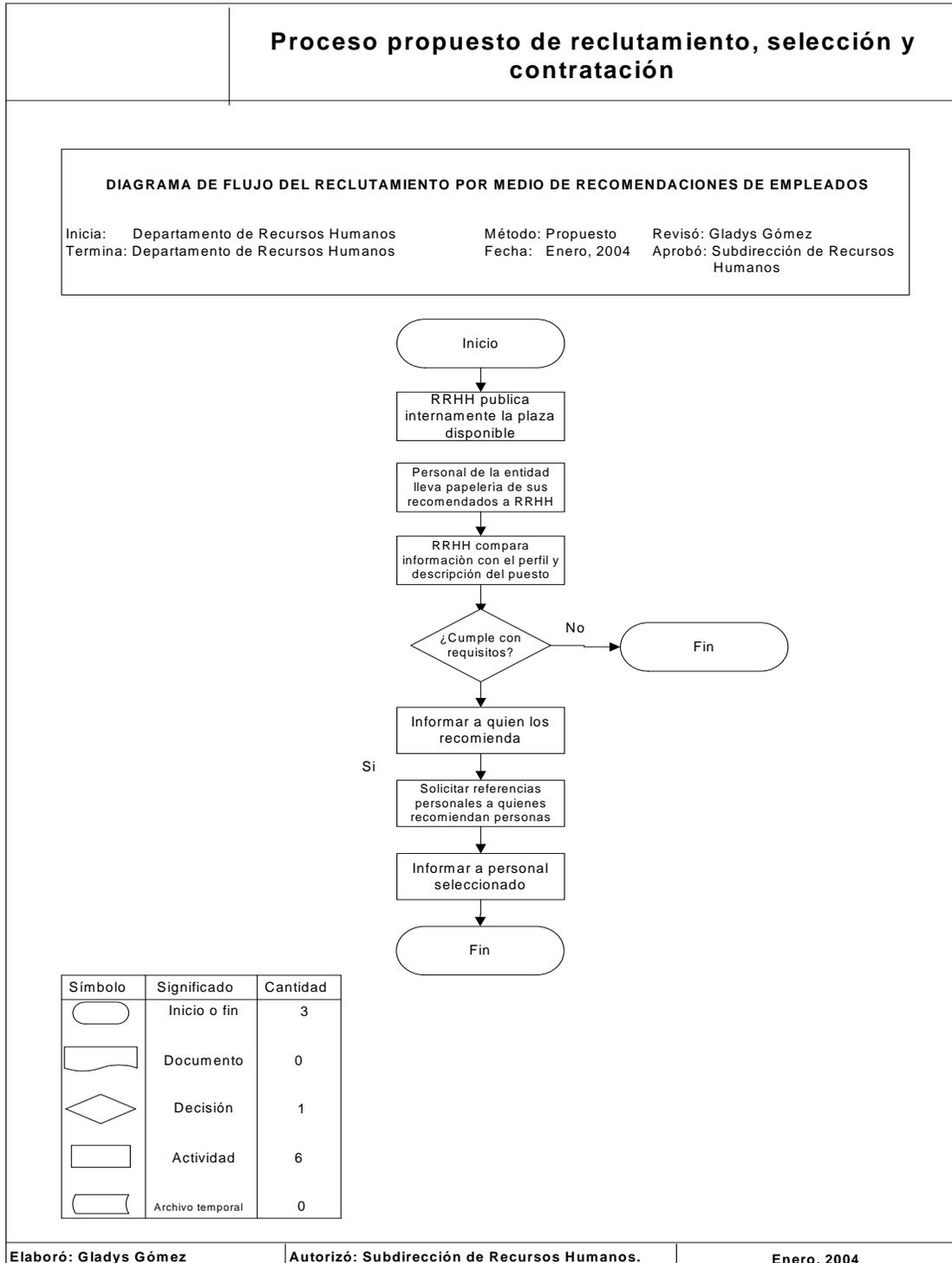
Fuente: Gladys Melina Gómez Cadenas

Figura 12. Diagrama de flujo del procedimiento de reclutamiento por medio de promoción interna



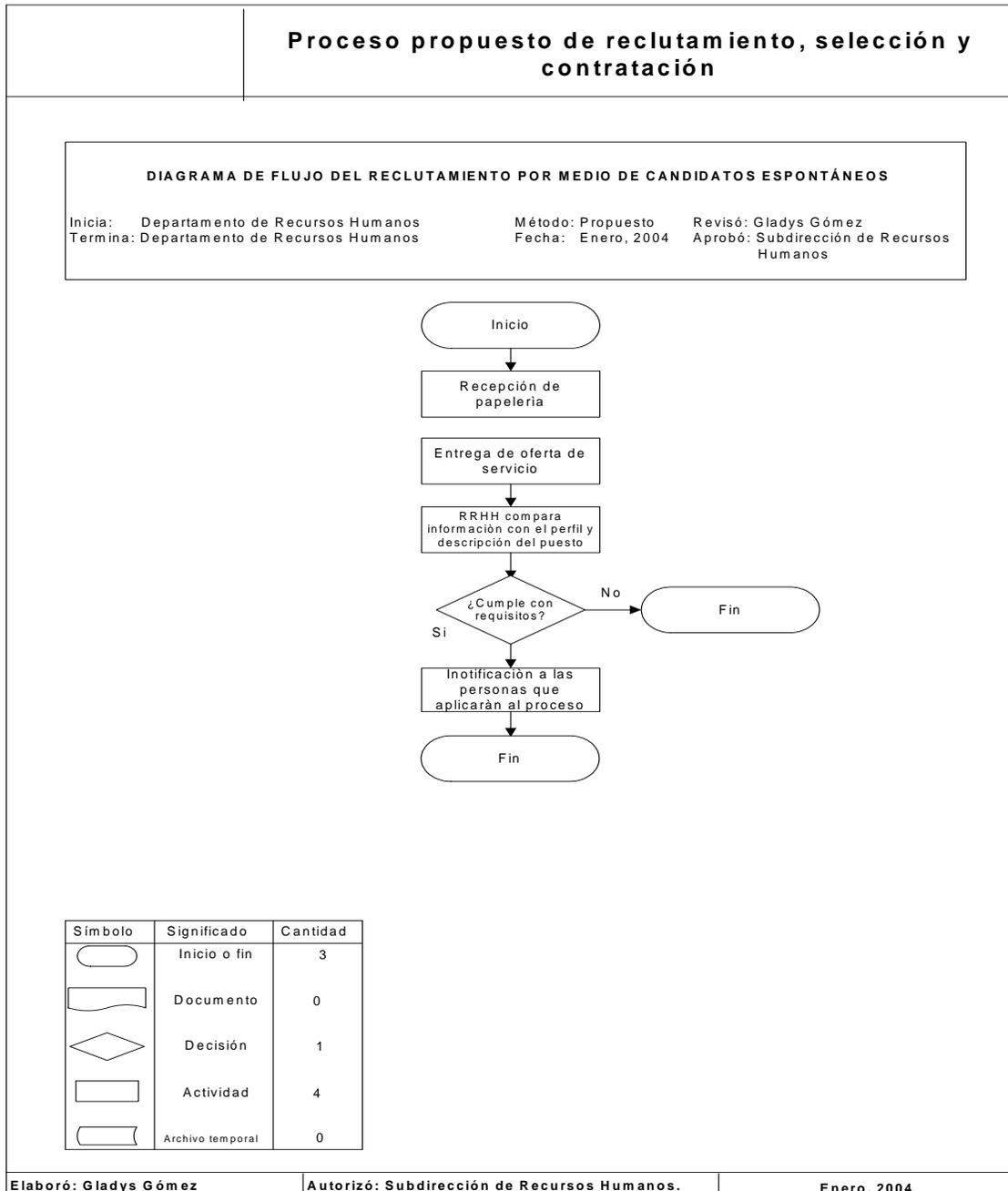
Fuente: Gladys Melina Gómez Cadenas

Figura 13. Diagrama de flujo del procedimiento de reclutamiento por medio de recomendaciones de empleados



Fuente: Gladys Melina Gómez Cadenas

Figura 14. Diagrama de flujo del procedimiento de reclutamiento por medio de solicitantes espontáneos



Fuente: Gladys Melina Gómez Cadenas

Figura 15. Solicitud de empleo propuesta

Entidad de Salud Pública
Departamento de Recursos Humanos

SOLICITUD DE EMPLEO

Fecha: _____

Puesto que solicita: _____ Aspiración salarial: Q. _____

I. Datos generales

Nombre: _____

Dirección: _____ Depto/Municipio _____

Edad: _____ Lugar y fecha de nacimiento: _____

Estado civil: _____ Teléfono: _____

No. Nit: _____ Afiliación IGSS: _____

Tipo sangre _____ Profesión: _____

Asociaciones, gremiales o agrupaciones a las que pertenece: _____

II. Datos Familiares

Parentesco	Nombre y apellidos	Edad	Dirección	Lugar de trabajo
Padre				
Madre				
Hermano (a)				
Hermano (a)				
Otros				
Hijo (a)		Fecha de nacimiento	Sexo	Estudios/Ocupación
Hijo (a)				
Hijo (a)				
Hijo (a)				

Total cargas Familiares: _____

III. Educación

Nivel	Último grado	Año inicial	Año final	Establecimiento	Carrera
Primaria					
Básicos					
Diversificado					
Universitario					

Fuente: Gladys Melina Gómez Cadenas

Manejo de computación: Si No Paquetes que maneja: _____

Si estudia en la actualidad indique:

¿Qué estudia? _____ Fecha de inicio: _____

Establecimiento: _____ Horario: _____

Fecha de culminación: _____

Sabe algún idioma además del español: Si No

¿Cuáles? _____

Cursos y/o seminarios de especialización que haya recibido:

Nombre del curso	Establecimiento	Duración	Fecha	
			Inicial	Final

Otros conocimientos que posea: _____

Equipo que sabe operar: _____

IV. Información socioeconómica

Total efectivo que aporta al hogar: Q. _____

Su vivienda es: Propia Alquilada Familiar Otro

Especifique: _____ Si es alquilada cuanto paga: _____

Tiene otro inmueble: Si No

Especifique: _____ Monto: Q. _____

Tiene vehículo propio: Si No Tipo _____ Modelo _____

Licencia tipo: _____ No. de Licencia: _____

Posee ingresos adicionales a su sueldo: Si No

Motivo: _____ Monto: _____

Posee cuenta monetaria: Si No Banco: _____ No. _____

Tiene deudas: Si No **Motivo:** _____ **Monto:** _____

V. Condiciones físicas

¿Padece alguna enfermedad? Si No ¿Cuáles? _____

¿Cuándo fue la última vez que se enfermó? _____

¿Ha sido sometido a alguna operación? Si No Motivo: _____

¿Tiene algún impedimento físico? Si No ¿Cual? _____

Fuente: Gladys Melina Gómez Cadenas

VI. Experiencia laboral

COMIENCE CON EL ÚLTIMO TRABAJO O ACTUAL

Empresa: _____ Tipo de empresa: _____
Dirección: _____ Teléfono: _____
Puesto: _____ Jefe inmediato: _____
Puesto jefe inmediato: _____
Fecha de ingreso: _____ Fecha de egreso: _____
Salario inicial: Q. _____ Salario final: Q. _____
Describa tareas que realizó: _____

Motivo del retiro: Renuncia Despido Reorganización Otro:
Especifique: _____

Empresa: _____ Tipo de empresa: _____
Dirección: _____ Teléfono: _____
Puesto: _____ Jefe inmediato: _____
Puesto jefe inmediato: _____
Fecha de ingreso: _____ Fecha de egreso: _____
Salario inicial: Q. _____ Salario final: Q. _____
Describa tareas que realizó: _____

Motivo del retiro: Renuncia Despido Reorganización Otro:
Especifique: _____

Empresa: _____ Tipo de empresa: _____
Dirección: _____ Teléfono: _____
Puesto: _____ Jefe inmediato: _____
Puesto jefe inmediato: _____
Fecha de ingreso: _____ Fecha de egreso: _____
Salario inicial: Q. _____ Salario final: Q. _____
Describa tareas que realizó: _____

Motivo del retiro: Renuncia Despido Reorganización Otro:
Especifique: _____

Fuente: Gladys Melina Gómez Cadenas

VII. Condiciones de trabajo.

Fecha en que podría empezar a trabajar:

¿Está dispuesto a trabajar turnos rotativos? Si No

¿Ha trabajado en la entidad de salud pública? Si No

Puesto que ocupó: _____ Departamento _____

Nombre jefe inmediato: _____ Salario final: Q. _____

Fecha de ingreso: _____ Fecha de retiro: _____

Motivo retiro: _____

VIII. Referencias personales. (NO familiares)

Nombre	Dirección	Teléfono

¿Tiene familiares laborando para la entidad? Si No

Nombre: _____ ¿Qué parentesco? _____

Departamento: _____ Puesto: _____

Nombre: _____ ¿Qué parentesco? _____

Departamento: _____ Puesto: _____

¿Tiene conocidos laborando para la entidad? Si No

Nombre: _____

Departamento: _____ Puesto: _____

Nombre: _____

Departamento: _____ Puesto: _____

HAGO CONSTAR QUE TODA LA INFORMACIÓN ANTS MENCIONADA ES VERÍDICA Y AUTORIZO A LA EMPRESA PARA QUE LA VERIFIQUE EN LA FORMA QUE CONSIDERE CONVENIENTE .

Nombre del solicitante: _____ Firma: _____

Lugar y fecha: _____

SOLO PARA USO DEL DEPTO. DE RECURSOS HUMANOS

Fecha de ingreso a la empresa;

Tipo de contrato: _____ Forma de pago: Mensual / Quincenal

Figura 16. Entrevista preliminar

Entidad de Salud Pública Departamento de Recursos Humanos	
ENTREVISTA PRELIMINAR	
Fecha: _____	
Nombre del solicitante _____	Edad _____
Profesión _____	
Escolaridad _____	¿Posee constancias? Si ___ No ___ ¿Por qué? _____
Pretensión salarial Q. _____	
Puesto que solicita _____	
Conocimientos sobre atribuciones del puesto _____	
¿Está dispuesto a trabajar en turno rotativo si fuera necesario?: Si ___ No ___	
¿Por qué? _____	
¿Está dispuesto a trabajar fines de semana? Si ___ No ___ ¿Por qué? _____	
¿A partir de cuando podría empezar a trabajar? _____	
¿Último lugar donde trabajó o trabaja? _____	
¿Qué puesto desempeñó o desempeña? _____	
Funciones realizadas: _____	
Motivo de retiro _____	
Último salario: Q. _____	
Tiene familiares laborando en la entidad: Si ___ No ___ Parentesco _____	
Nombre: _____ Puesto _____ Depto. _____	
Tiene conocidos laborando en la entidad: Si ___ No ___	
Nombre: _____ Puesto _____ Depto. _____	
¿Cómo se enteró de la vacante? _____	
¿Por qué le interesa trabajar en la entidad? _____	

.....	
Citado a evaluaciones psicométricas: Si ___ No ___ Fecha _____	
Observaciones: _____	

Fuente: Gladys Melina Gómez Cadenas

¿Cómo es su rendimiento académico? _____

¿Tiene planes de estudio? Si _____ No _____ ¿Qué estudiaría? _____

¿Dónde? _____ Horario: _____

Salud.

¿Ha padecido o padece de alguna enfermedad? Si _____ No _____ ¿Cuál? _____

¿Ha sido intervenido quirúrgicamente? Si _____ No _____ ¿Motivo? _____

¿Hace cuanto tiempo? _____

¿Tiene algún impedimento físico que le dificulte realizar su trabajo? Si _____ No _____

¿Cuál? _____

Características personales.

1. ¿Cómo se describiría o mencione tres características positivas personales?

a. _____

b. _____

c. _____

2. ¿Existe algún aspecto que debería mejorar en su forma de ser y de qué manera le afecta? _____

3. Mencione tres de sus metas:

a. _____

b. _____

c. _____

Datos laborales.

¿Está dispuesto a trabajar turnos rotativos? Si _____ No _____ ¿Por qué? _____

¿Está dispuesto a trabajar fines de semana? Si _____ No _____ ¿Por qué? _____

Horario de preferencia para laborar: _____ ¿Por qué? _____

¿Ha tenido contacto previo con la ESP? Si _____ No _____ Si su respuesta es positiva, ¿Cuál fue el medio?

Periodo del _____ al _____

¿Tiene familiares que laboran en el hospital? Si _____ No _____

Nombre: _____ Puesto: _____ Parentesco _____

Nombre: _____ Puesto: _____ Parentesco _____

¿Tiene conocidos que laboran en el hospital? Si _____ No _____

Nombre: _____ Puesto: _____

Nombre: _____ Puesto: _____

Historial laboral.

Nombre de la Empresa: _____

Puesto: _____ Horario: _____

Fecha de ingreso: _____ Fecha de egreso _____

Salario inicial: _____ Salario final: _____

Funciones: _____

¿Qué le gustó más de ese trabajo? _____

Fuente: Gladys Melina Gómez Cadenas

¿Qué no le gustó de ese trabajo? _____

¿Cuál fue el motivo del retiro? _____

Nombre de la Empresa: _____

Puesto: _____

Horario: _____

Fecha de ingreso: _____ Fecha de egreso: _____

Salario inicial: _____ Salario final: _____

Funciones: _____

¿Qué le gustó más de ese trabajo? _____

¿Qué no le gustó de ese trabajo? _____

¿Cuál fue el motivo del retiro? _____

Mencione las razones por las cuales debería ser contratado por la Entidad de Salud Pública: _____

Conducta observada durante la entrevista.

Conducta	Mala	Regular	Buena	Excelente
Presentación personal				
Saludo				
Espontaneidad				
Honestidad				
Educación				
Capta rápido				
Extrovertido				
Interesado en el servicio				
Relación interpersonal				
Lenguaje fluido				
Lenguaje corporal				

Observaciones: _____

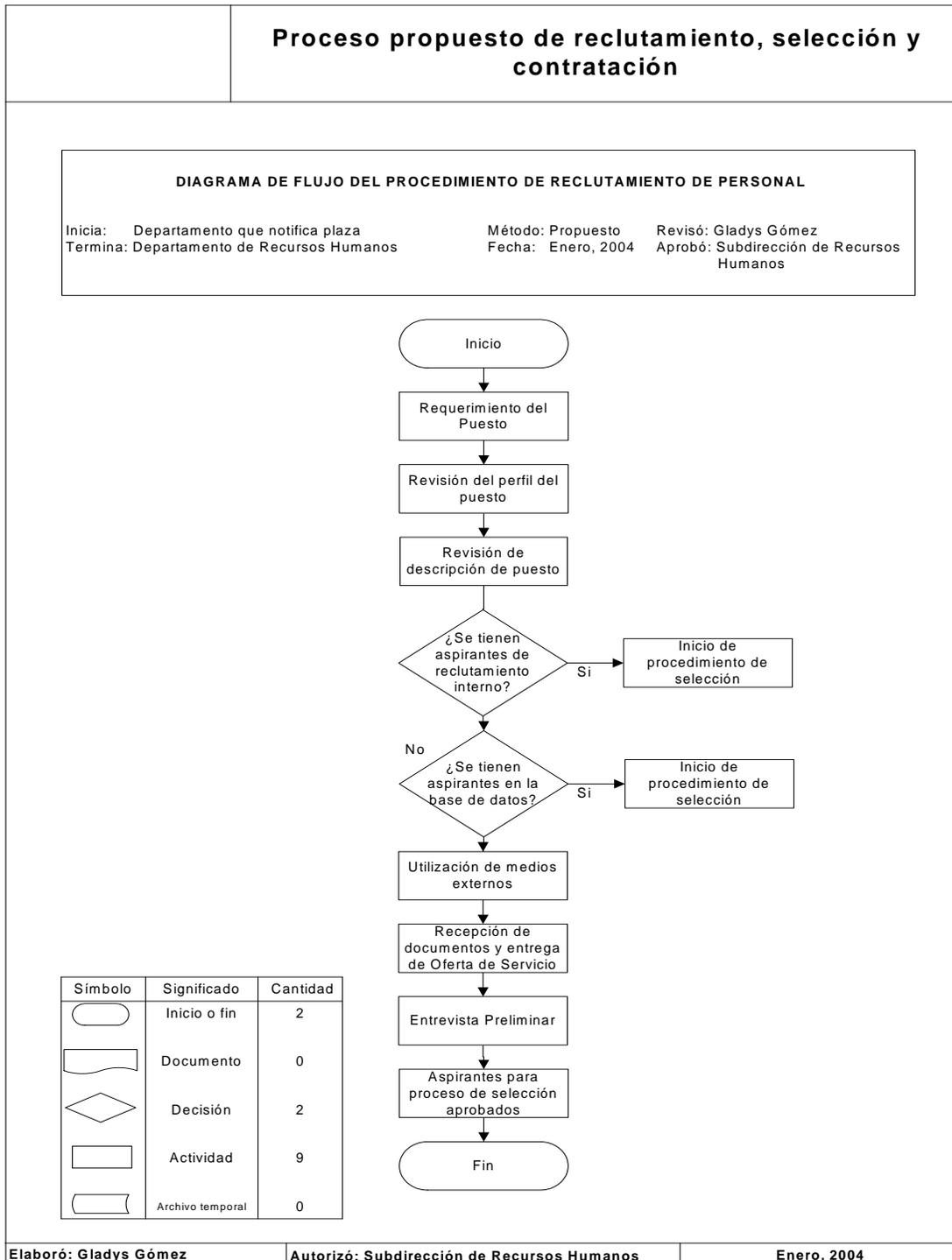
Aspirante recomendable: Si _____ No _____

Nombre del entrevistador: _____

Firma _____

Fuente: Gladys Melina Gómez Cadenas

Figura 17. Diagrama de flujo del procedimiento de reclutamiento



Fuente: Gladys Melina Gómez Cadenas

Figura 18. Entrevista de selección

Entidad de Salud Pública
Departamento de Recursos Humanos

ENTREVISTA DE SELECCIÓN

Datos generales.
 Fecha: _____
 Nombre: _____
 Edad: _____ Estado civil: _____ Religión: _____
 Escolaridad: _____ Profesión: _____
 Vacante a la que aplica: _____

Datos familiares y socioeconómicos.
 Nombre del cónyuge: _____
 Lugar donde trabaja: _____
 ¿Tiene hijos? _____ ¿Cuántos? _____

Edad	Sexo	Si estudia, en que grado	Si trabaja, en dónde y su puesto	Aporte económico
				Q. _____

Observaciones: _____

Número de personas que dependen económicamente de usted: _____
 ¿Cómo es su situación económica actual? _____
 ¿Por qué? _____
 ¿Cuánto es su aporte familiar? _____
 ¿Tiene otra fuente de ingreso? _____ Cuál? _____
 ¿Con quién vive? _____
 Su casa es: Propia _____ De sus padres _____ Alquilada: _____ Q. _____
 ¿Cuánto es su presupuesto? Q. _____
 ¿Tiene deudas?: Si _____ No _____ ¿A cuánto ascienden? _____

Área académica.
 ¿Estudia actualmente? Si _____ No _____ ¿Qué estudia? _____
 ¿Dónde? _____ Horario: _____

Fuente: Gladys Melina Gómez Cadenas

¿Cómo es su rendimiento académico? _____

¿Tiene planes de estudio? Si ___ No _____ ¿Qué estudiaría? _____

¿Dónde? _____ Horario: _____

Salud.

¿Ha padecido o padece de alguna enfermedad? Si _____ No _____ ¿Cuál? _____

¿Ha sido intervenido quirúrgicamente? Si _____ No _____ ¿Motivo? _____

¿Hace cuanto tiempo? _____

¿Tiene algún impedimento físico que le dificulte realizar su trabajo? Si ___ No _____

¿Cuál? _____

Características personales.

1. ¿Cómo se describiría o mencione tres características positivas personales?

a. _____

b. _____

c. _____

2. ¿Existe algún aspecto que debería mejorar en su forma de ser y de qué manera le afecta? _____

3. Mencione tres de sus metas:

a. _____

b. _____

c. _____

Datos laborales.

¿Está dispuesto a trabajar turnos rotativos? Si _____ No _____ ¿Por qué? _____

¿Está dispuesto a trabajar fines de semana? Si _____ No _____ ¿Por qué? _____

Horario de preferencia para laborar: _____ ¿Por qué? _____

¿Ha tenido contacto previo con la ESP? Si ___ No _____ Si su respuesta es positiva, ¿Cuál fue el medio?

Periodo del _____ al _____

¿Tiene familiares que laboran en el hospital? Si _____ No _____

Nombre: _____ Puesto: _____ Parentesco _____

Nombre: _____ Puesto: _____ Parentesco _____

¿Tiene conocidos que laboran en el hospital? Si _____ No _____

Nombre: _____ Puesto: _____

Nombre: _____ Puesto: _____

Historial laboral.

Nombre de la Empresa: _____

Puesto: _____ Horario: _____

Fecha de ingreso: _____ Fecha de egreso _____

Salario inicial: _____ Salario final: _____

Funciones: _____

¿Qué le gustó más de ese trabajo? _____

Fuente: Gladys Melina Gómez Cadenas

¿Cómo es su rendimiento académico? _____
 ¿Tiene planes de estudio? Si ___ No _____ ¿Qué estudiaría? _____
 ¿Dónde? _____ Horario: _____

Salud.
 ¿Ha padecido o padece de alguna enfermedad? Si _____ No _____Cuál? _____
 ¿Ha sido intervenido quirúrgicamente? Si _____ No _____ ¿Motivo? _____
 ¿Hace cuanto tiempo? _____
 ¿Tiene algún impedimento físico que le dificulte realizar su trabajo? Si No
 ¿Cuál? _____

Características personales.
 1. ¿Cómo se describiría o mencione tres características positivas personales?
 a. _____
 b. _____
 c. _____
 2. ¿Existe algún aspecto que debería mejorar en su forma de ser y de qué manera le afecta? _____

 3. Mencione tres de sus metas:
 a. _____
 b. _____
 c. _____

Datos laborales.
 ¿Está dispuesto a trabajar turnos rotativos? Si _____ No _____ ¿Por qué? _____
 ¿Está dispuesto a trabajar fines de semana? Si _____ No _____ ¿Por qué? _____
 Horario de preferencia para laborar: _____ ¿Por qué? _____
 ¿Ha tenido contacto previo con la ESP? Si _____ No _____ Si su respuesta es positiva, ¿Cuál fue el medio? _____
 Periodo del _____ al _____
 ¿Tiene familiares que laboran en el hospital? Si _____ No _____
 Nombre: _____ Puesto: _____ Parentesco _____
 Nombre: _____ Puesto: _____ Parentesco _____
 ¿Tiene conocidos que laboran en el hospital? Si _____ No _____
 Nombre: _____ Puesto: _____
 Nombre: _____ Puesto: _____

Historial laboral.
 Nombre de la Empresa: _____
 Puesto: _____ Horario: _____
 Fecha de ingreso: _____ Fecha de egreso _____
 Salario inicial: _____ Salario final: _____
 Funciones: _____
 ¿Qué le gustó más de ese trabajo? _____

Fuente: Gladys Melina Gómez Cadenas

¿Qué no le gustó de ese trabajo? _____

¿Cuál fue el motivo del retiro? _____

Nombre de la Empresa: _____
 Puesto: _____ Horario: _____
 Fecha de ingreso: _____ Fecha de egreso _____
 Salario inicial: _____ Salario final: _____
 Funciones: _____

¿Qué le gustó más de ese trabajo? _____

¿Qué no le gustó de ese trabajo? _____

¿Cuál fue el motivo del retiro? _____

Mencione las razones por las cuales debería ser contratado por la Entidad de Salud Pública: _____

Conducta observada durante la entrevista.

Conducta	Mala	Regular	Buena	Excelente
Presentación Personal				
Saludo				
Espontaneidad				
Honestidad				
Educación				
Capta rápido				
Extrovertido				
Interesado en el Servicio				
Relación interpersonal				
Lenguaje Fluido				
Lenguaje corporal				

Observaciones:

Aspirante recomendable: Si _____ No _____

Nombre del entrevistador: _____

Firma

Fuente: Gladys Melina Gómez Cadenas

Figura 19. Formato de referencia personal

ENTIDAD DE SALUD PÚBLICA SUBDIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS JEFATURA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	Via Fax. Dirigido a:	Tel.	### ####	
REFERENCIAS PERSONALES				
Datos del aspirante.				
Nombre: _____	Puesto al que aplica: _____	Fecha: _____	_____	
Datos persona contactada.				
Nombre: _____	_____	Teléfono: _____	_____	
Dirección: _____	_____	Profesión: _____	_____	
Información a verificar.				
¿Cómo conoció al aspirante? _____				

¿Desde hace cuanto tiempo lo conoce? _____				
Conductas, hábitos y costumbres observados.				
Aspecto	Mucho	Regular	Poco	No aplica
Fuma				
Ingiere bebidas alcohólicas				
Que tan frecuente se enferma				
Ha tenido problemas con la ley				
Es violento				
Es responsable				
Es puntual				
Es una persona con valores definidos				
Tiene amigos				
Tiene deudas				
Mencione tres aspectos personales positivos del aspirante:				
1. _____				
2. _____				
3. _____				
Mencione tres aspectos personales negativos del aspirante:				
1. _____				
2. _____				
3. _____				
¿Usted lo recomendaría para laborar en la Entidad de Salud Pública? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No ¿Por que?				

Observaciones:				

F. _____				
Persona contactada		Nombre verificador		
TODA LA INFORMACIÓN PROPORCIONADA SE MANEJA DE FORMA CONFIDENCIAL				

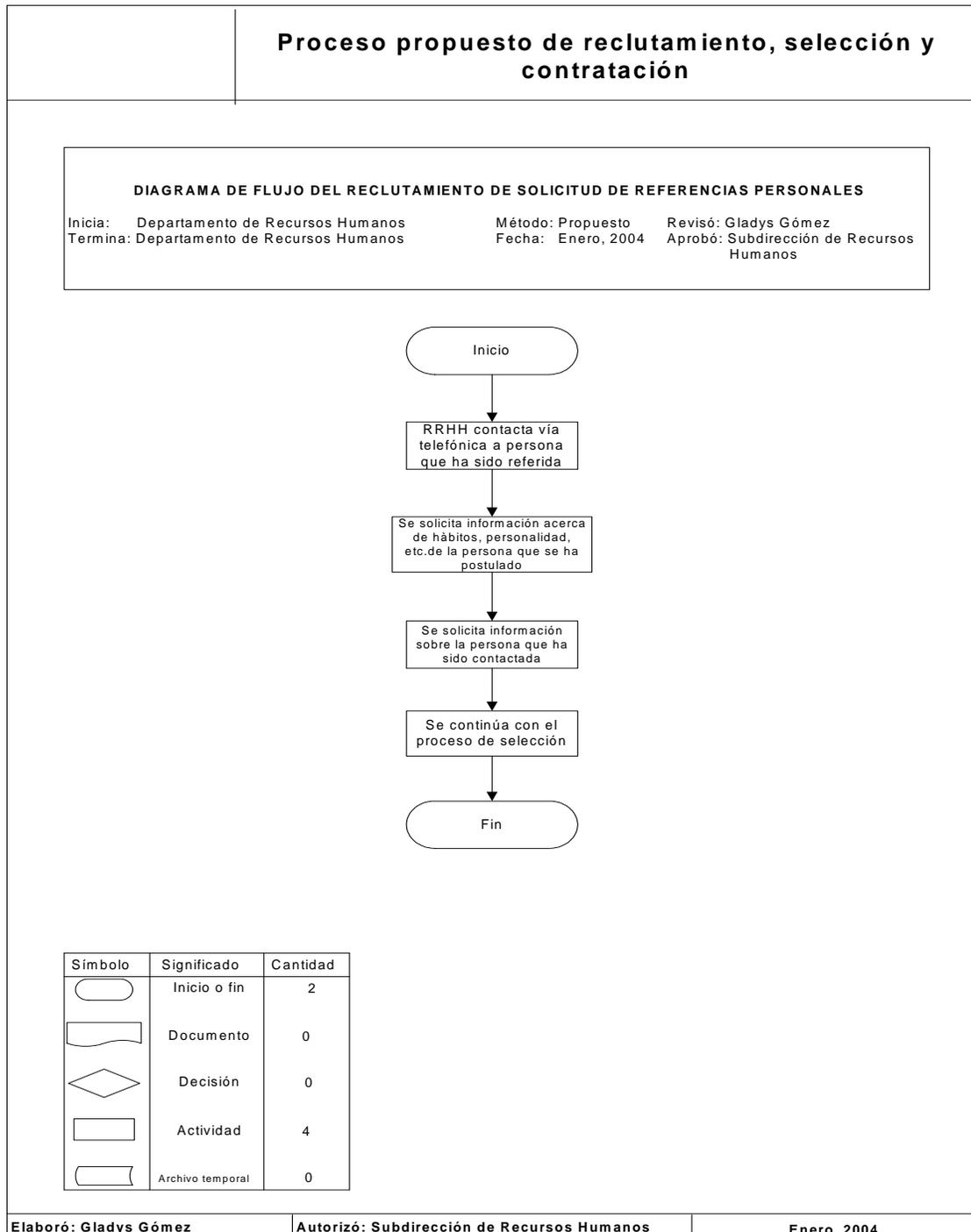
Fuente: Gladys Melina Gómez Cadenas

Figura 20. Formato de referencia laboral

ENTIDAD DE SALUD PÚBLICA SUBDIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS JEFATURA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	Via Fax. Tel. ### #### Dirigido a: _____				
REFERENCIAS LABORALES					
Datos del aspirante.					
Nombre: _____	Fecha: _____				
Puesto al que aplica: _____					
Datos persona contactada.					
Nombre: _____	Puesto: _____				
Información a verificar.					
Puesto inicial _____					
Último puesto desempeñado y funciones: _____					
Fecha de ingreso: _____	Fecha de egreso: _____				
Salario inicial: Q. _____	Salario final: Q. _____				
Ascensos obtenidos: _____					
Medidas disciplinarias aplicadas: _____					
Evaluación del desempeño laboral					
Factor	Excelente	Buena	Regular	Mala	No aplica
Puntualidad					
Asistencia					
Eficiencia					
Responsabilidad					
Relaciones interpersonales					
Colaboración					
Relación con jefes					
Capacidad para supervisar					
Capacidad para integrar equipos					
Liderazgo					
Relación con subalternos					
Capacidad para delegar					
Aspectos Generales	Si	No	Observaciones		
Afiliado al sindicato					
Ingiere bebidas alcohólicas					
Fuma					
Motivo de retiro _____					
Lo contrataría nuevamente	Si: _____		No: _____		
Persona contactada _____	Sello de la empresa _____				
Nombre del verificador _____	Sello _____				
TODA LA INFORMACIÓN PROPORCIONADA SE MANEJA DE FORMA CONFIDENCIAL					

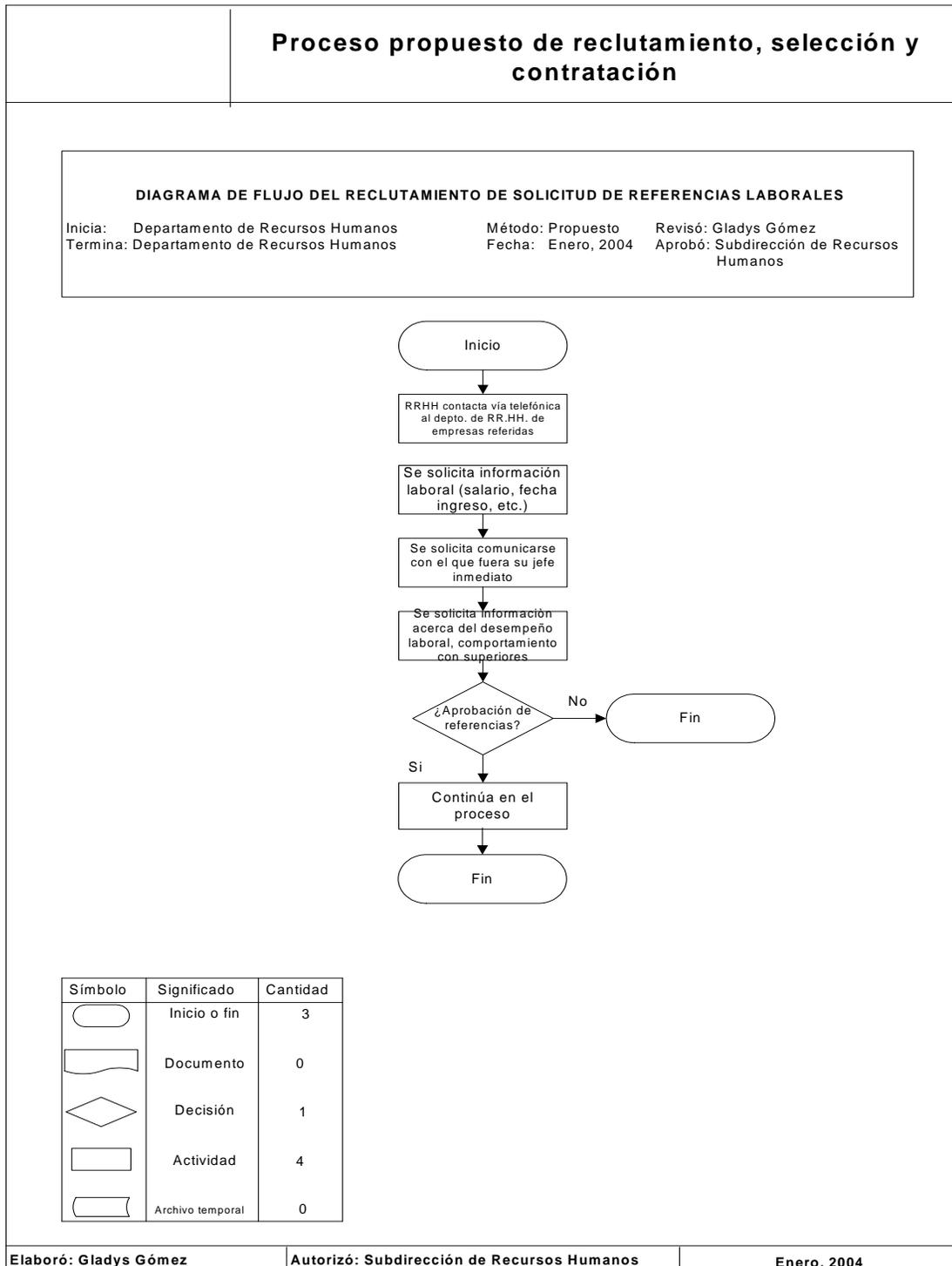
Fuente: Gladys Melina Gómez Cadenas

Figura 21. Diagrama de flujo del procedimiento de solicitud de referencias personales



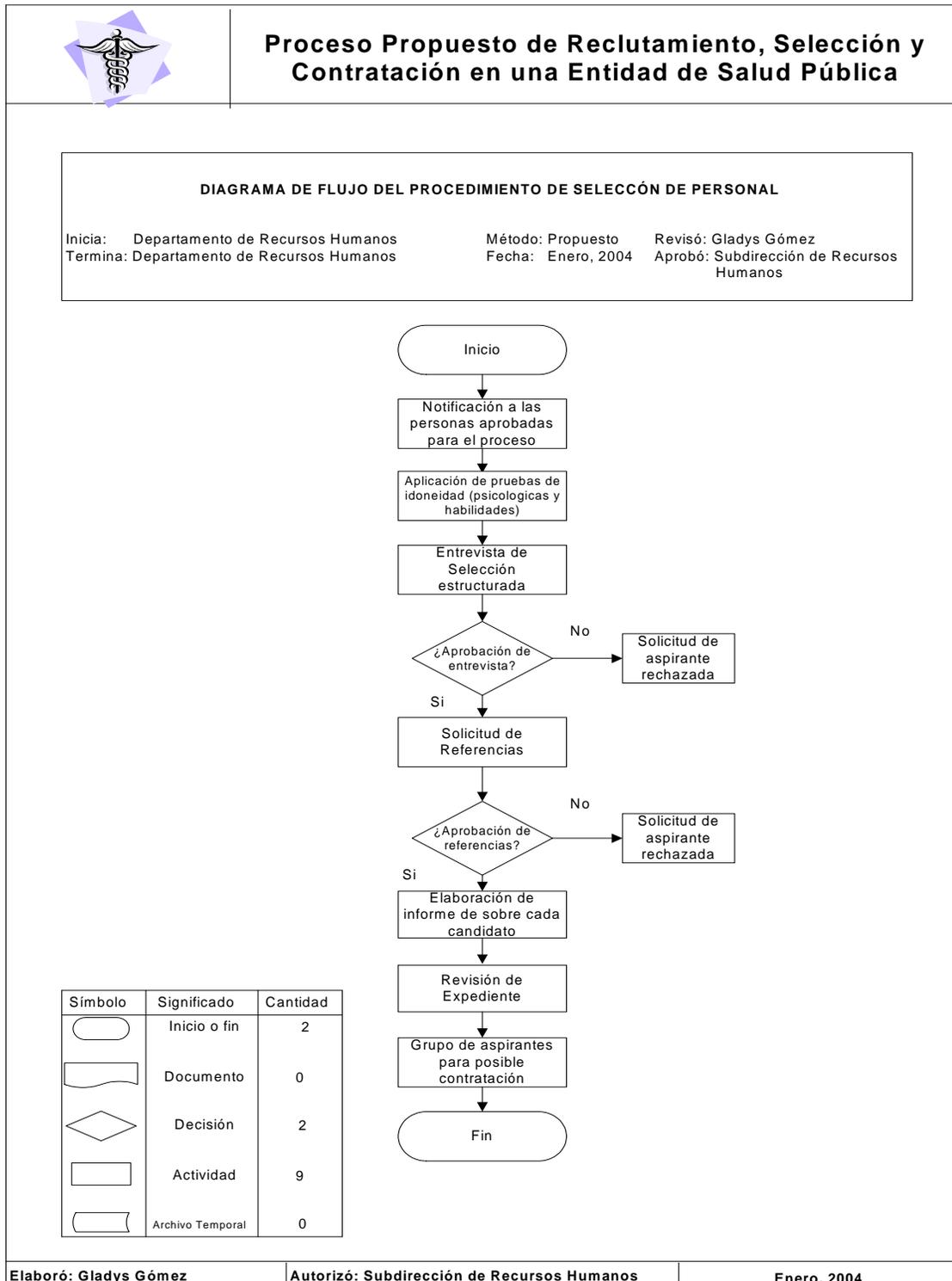
Fuente: Gladys Melina Gómez Cadenas

Figura 22. Diagrama de flujo del procedimiento de solicitud de referencias laborales



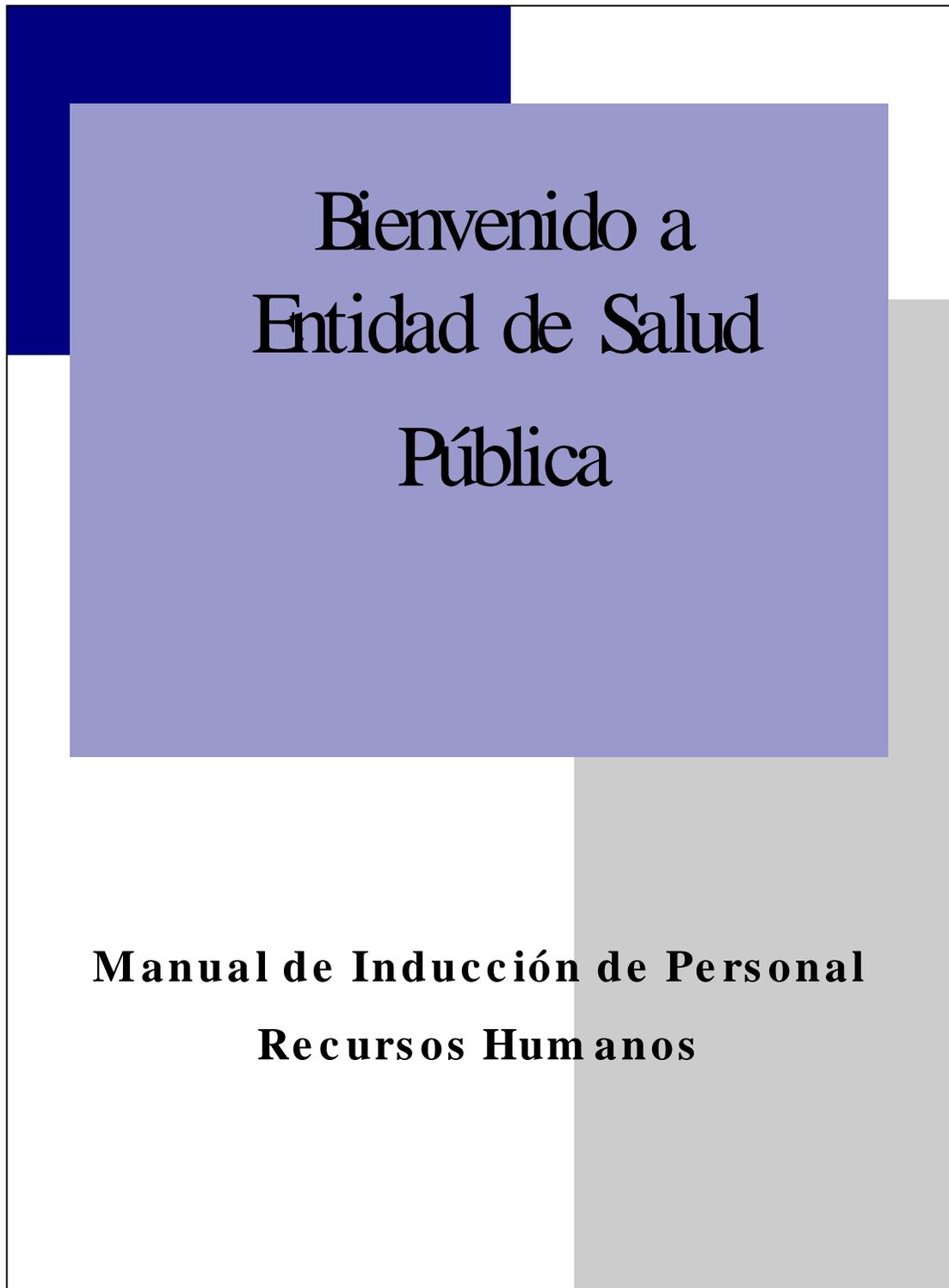
Fuente: Gladys Melina Gómez Cadenas

Figura 23. Diagrama de flujo del procedimiento de selección

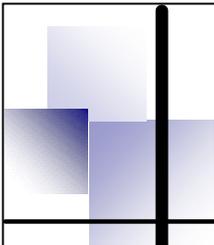


Fuente: Gladys Melina Gómez Cadenas

Figura 24. Manual de inducción



Fuente: Gladys Melina Gómez Cadenas



Carta a nuestro nuevo

Compañero de Trabajo

Apreciable Compañero (a):

Es un honor para nosotros presentarle nuestro saludo de bienvenida, y deseamos que el nuevo camino que hoy se inicia sea un sendero de éxitos. Esperamos que esta relación contribuya a su desarrollo y el de nuestra entidad de salud pública.

En la entidad de salud pública valoramos al recurso humano como elemento fundamental para el mejoramiento y desarrollo continuo de nuestro servicio hacia la población, para que éste sea el adecuado y el mejor en nuestro país.

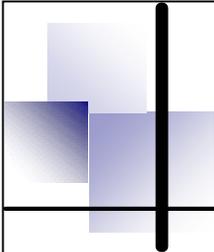
Compañero, usted está involucrado en este desarrollo, esperamos que sea un agente de cambio y que colabore para que alcancemos los objetivos institucionales para beneficio de la población.

Bienvenido nuevamente y éxitos a partir de este momento.

Cordialmente,

Dirección Ejecutiva
Entidad de Salud Pública

Fuente: Gladys Melina Gómez Cadenas



Su lugar de Trabajo

Yo: _____

Empecé a trabajar en la Entidad de Salud Pública el día:

Mi número de contrato es: _____ el cual es de suma importancia para cualquier trámite que desee realizar.

Mi área de trabajo es: _____

Mi departamento es: _____

El Jefe de mi departamento es: _____

Mi Jefe inmediato es: _____

Mi horario de trabajo es: _____

El Subdirector de R.R.H.H. es: _____

Si tengo dudas, mi primera consulta será con mi jefe inmediato, en casos especiales será el Departamento de Recursos Humanos quien me proporcione la ayuda.

Fuente: Gladys Melina Gómez Cadenas

INTRODUCCIÓN

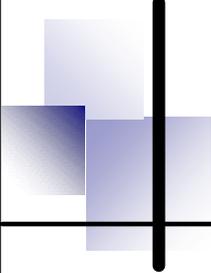
El siguiente manual de inducción ha sido elaborado con el objetivo de brindar orientación e información al nuevo personal que formará parte de la Entidad de Salud Pública, con el fin de que nuestro nuevo personal tenga conocimiento de nuestro propósito y cómo lo vamos a lograr.

Este manual de inducción incluye información general sobre la historia de la Entidad de Salud Pública, su misión, visión, servicios y la forma como debe realizar su informe para su pago del salario respectivo.

Esperamos que este manual sea de utilidad en este momento en que se inicia la relación laboral, y le proporcione la ayuda para resolver sus interrogantes.



Fuente: Gladys Melina Gómez Cadenas, dibujo imagen prediseñada Office XP



Acerca de nosotros

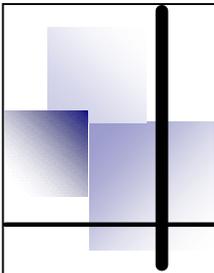
Durante el mes de enero de 1942, se celebró en Río de Janeiro la 111 reunión de los Ministros de Relaciones Exteriores de las Repúblicas Americanas. Por medio de la resolución No. 30 aprobada en dicha reunión se creó la Agencia del Gobierno de los Estados Unidos de Norte América denominada “Instituto de Asuntos Interamericanos” con los objetivos primordiales de fomentar el bienestar general y afianzar las relaciones amistosas entre los países de América.

El Instituto de Asuntos Interamericanos celebró con el gobierno de Guatemala por medio de su subsidiaria “El Servicio Cooperativo Interamericano de Salud Pública” (SCISP), el 14 de agosto de 1942, un contrato por el cual además de algunos trabajos de salud y saneamiento, se comprometía a construir un hospital de 300 camas en la ciudad de Guatemala, aportando la suma de medio millón de quetzales y toda la parte técnica y administrativa que se necesitará.

La construcción del hospital se inicia a finales de 1944 siendo los constructores guatemaltecos y encargados del proyecto, el Ing. Roberto Irigoyen y el Ing. Héctor Quezada.

La nueva Junta Revolucionaria de Gobierno febrero de 1945, suscribe con el Servicio Cooperativo Interamericano de Salud Pública (SCISP), un nuevo convenio, por medio del cual el cupo de la Entidad de Salud Pública, considerando las necesidades hospitalarias del país, se eleva a 1,000 camas y la edificación de una escuela de enfermeras con todos los requisitos indispensables.

Fuente: Gladys Melina Gómez Cadenas



Acerca de nosotros

Una de las primeras secciones de la Entidad de Salud Pública se inauguró el 15 de diciembre de 1955 fue la Maternidad, con capacidad de 150 camas. El departamento de Pediatría fue inaugurado el 3 de Julio de 1957 con una capacidad de 157 cunas divididas de la siguiente forma: observación, aislamiento, encamamiento para pacientes comunes y encamamientos para pacientes semiprivados y privados.

Los departamentos de Medicina y Cirugía fueron inaugurados el 15 de diciembre de 1958. La Casa de Salud del empleado público y los servicios privados y semiprivados abren sus puertas el 5 de mayo de 1961 y otros departamentos y secciones de la Entidad de Salud Pública. El 12 de octubre de 1961 se abre la unidad de Medicina Física y Rehabilitación, en 1963 el Laboratorio de Radioisótopos y la sección de Estomatología, durante el año 1963 el Laboratorio de Micrométodos, la sección de Radioterapia, la sección de Patología, y los servicios de Tratamiento Médico Intensivo de Medicina, Cirugía y Pediatría. En 1966 las secciones de mujeres de los departamentos de Medicina y Cirugía y además el departamento de ginecología. En 1970 la Escuela Regional de Citología Exfoliativa de Centro América y Panamá y el Departamento de Oftalmología.

La Entidad de Salud Pública se ha convertido en la institución que más cobertura y atención brinda a la población de Guatemala.

Fuente: Gladys Melina Gómez Cadenas

Nuestra Misión

“Mantener un Hospital Docente Asistencial con recursos humanos altamente especializados mediante la utilización racional y eficiente del financiamiento gubernamental y no gubernamental, trabajando por la salud de la población, sin discriminación alguna, aplicando la tecnología accesible y actualizada, brindando un servicio de salud de calidad humana para la plena satisfacción de nuestros usuarios”.



Fuente: Gladys Melina Gómez Cadenas, dibujo imagen prediseñada Office XP

Nuestra Visión

“Ser reconocido como uno de los mejores hospitales docente asistencial de Latinoamérica con personal altamente calificado y capacitado, usando la tecnología de vanguardia para prestar calidad de atención logrando la satisfacción plena del usuario”.



Fuente: Gladys Melina Gómez Cadenas, dibujo imagen prediseñada Office XP

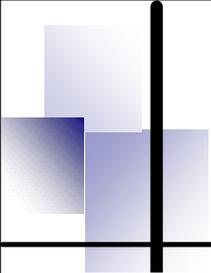
¿Qué servicios ofrecemos?

La Entidad de Salud Pública es una institución muy completa, actualmente ofrece los siguientes servicios para la población guatemalteca:

- Maternidad
- Pediatría
- Ginecología
- Infectología
- Consulta Externa
- Emergencias (adultos, niños, maternidad)
- Fisioterapia
- Laboratorios Clínicos
- Rayos X
- Patología
- Neurocirugía
- Cirugías
- Servicio de Intensivo
- Nutrición
- Ortopedia
- Medicina



Fuente: Gladys Melina Gómez Cadenas, dibujo imagen prediseñada Office XP



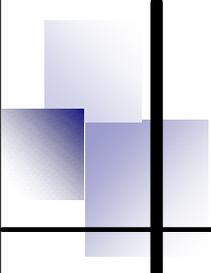
Deseamos que usted....

En la Entidad de Salud Pública esperamos que el Recurso Humano responda a nuestras expectativas, es por eso que deseamos que usted muestre a nuestra institución lo siguiente:

- Lealtad hacia nuestra institución.
- Respeto a todo el personal que labora dentro de la Entidad de Salud Pública y a toda persona que asista a nuestras instalaciones.
- Cooperación en todas las áreas que nos conforman.
- Puntualidad para cumplir con sus responsabilidades
- Dedicación en su trabajo.
- Iniciativa para resolver los problemas que se presenten.
- Deseo de Superación para contribuir con el desarrollo de la Entidad de Salud Pública.
- Honradez durante el tiempo de estancia en la Entidad de Salud Pública.



Fuente: Gladys Melina Gómez Cadenas, dibujo imagen prediseñada Office XP



Son faltas.....

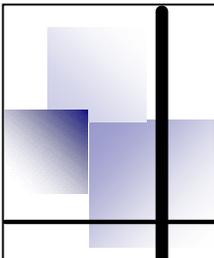
La Entidad de Salud Pública desea hacer de su conocimiento que no se tolerará cualquier comportamiento anómalo que conlleve a que la integridad de nuestra institución se vea afectada.

Es por eso que la Entidad de Salud Pública puede dejar sin efecto su contrato de trabajo, si usted se ve involucrado en algunas de las siguientes situaciones que son reconocidas como faltas hacia nuestra institución:

- La corrupción
- Falta de colaboración hacia los demás departamentos
- Peleas con sus compañeros o personas ajenas a la institución
- El robo de materiales y/o equipo de oficina, así como también de equipo técnico que pertenezca a la Entidad de Salud Pública.
- Presentarse a sus labores en estado de ebriedad y/o bajo el efecto de algún estupefaciente.
- Presentarse constantemente tarde a sus labores.



Fuente: Gladys Melina Gómez Cadenas, dibujo imagen prediseñada Office XP



Su forma de pago

Debido a que usted se encuentra laborando en la Entidad de Salud Pública por contrato de servicios profesionales, su pago se realizará cada fin de mes para lo cual debe realizar un **Informe Mensual de Actividades**, que es un documento que debe entregar al departamento de Contabilidad para que le pueda realizar su pago correspondiente

El informe mensual de actividades deberá contener lo siguiente:

- Nombre
- No. de Contrato
- El mes y año que va a presentar
- Detalle de actividades en forma general realizadas durante el período. (Especificar cantidades numéricas)

Este documento deberá estar firmado por su Jefe Inmediato y Jefe Financiero y/o Dirección Ejecutiva, según sea el caso.

Se le adjunta la factura original y la copia, las cuales posteriormente entregará al departamento de Contabilidad para los trámites correspondientes.

Es importante aclarar que por el tipo de contrato, **usted no goza de ninguna prestación.**



Fuente: Gladys Melina Gómez Cadenas, dibujo imagen prediseñada Office XP

Figura 25. Formato de evaluación después de la inducción

Entidad de Salud Pública
Subdirección de Recursos Humanos

Evaluación de personal después de la inducción

La siguiente evaluación tiene como propósito determinar el desempeño de su colaborador después de un mes de trabajo dentro de la entidad, por lo cual solicitamos su ayuda para que proporcione información sobre como ha sido su adaptación en su departamento y en la entidad.

Nombre del colaborador: _____

Fecha de ingreso: _____ Departamento: _____

Puesto: _____ Jefe inmediato: _____

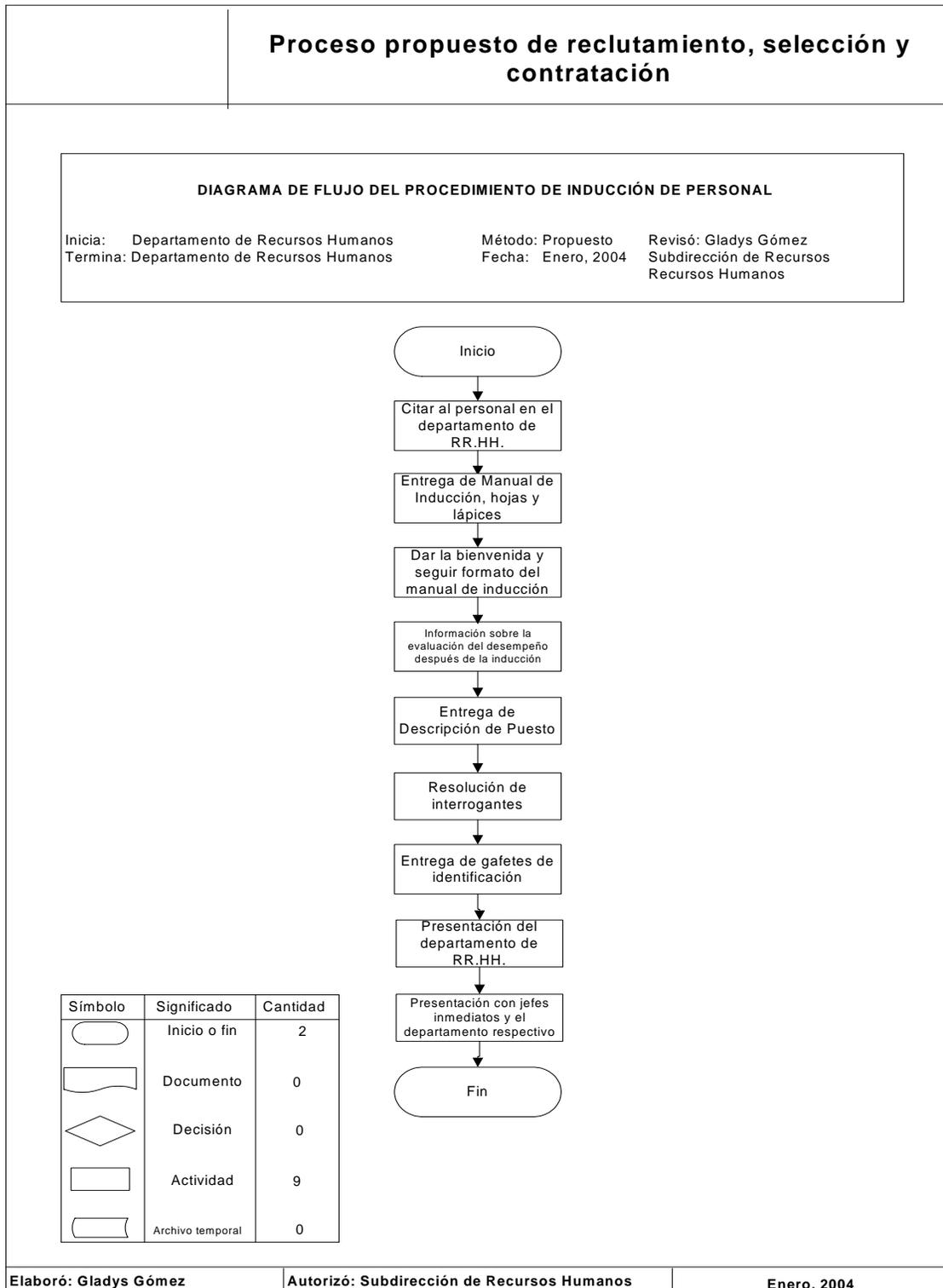
		Si	No	?
1.	¿Conoce las áreas de servicio que posee la entidad?			
2.	¿Conoce la misión y visión de la entidad?			
3.	¿Conoce en que situaciones el departamento de RR.HH. puede orientarlo?			
4.	¿Ha tenido problemas con la presentación de sus actividades para que pueda hacerse efectivo su pago?			
5.	¿Tiene conocimientos de cuáles son consideradas faltas por la entidad?			
6.	¿Tiene conocimiento de que su desempeño será evaluado en el segundo mes de haber iniciado su relación laboral y en noviembre de cada año?			
7.	¿Conoce las responsabilidades y obligaciones de su puesto de trabajo?			
8.	¿Ha realizado el desempeño de sus labores de forma eficiente?			
9.	¿Ha colaborado con las actividades de su departamento?			
10.	¿Ha tenido problemas en relacionarse con sus compañeros de trabajo?			

En las preguntas en que usted haya señalado la casilla con el símbolo "?", podría escribirnos las observaciones con respecto a la pregunta, además de sus comentarios sobre el procedimiento de inducción que se lleva a cabo en la entidad y las áreas que debemos mejorar.

Observaciones: _____

Fuente: Gladys Melina Gómez Cadenas

Figura 26. Diagrama de flujo del procedimiento de inducción



Fuente: Gladys Melina Gómez Cadenas

Figura 27. Evaluación de desempeño

Entidad de Salud Pública Subdirección de Recursos Humanos						
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO						
Nombre del trabajador		Cargo que ocupa				
Departamento/Servicio		Período de evaluación				
Fecha de evaluación		Evaluador				
<p>INSTRUCCIONES: A continuación encontrará varios aspectos a calificar, coloque una X en la casilla que refleje en mejor forma el desempeño del evaluado durante el período respectivo. La calificación debería realizarse en base a la definición de los niveles de calificación que se describen. El indicador "NO APLICA" debe utilizarse cuando uno de los aspectos a evaluar no se aplica al puesto evaluado.</p>						
	EXCELENTE	BUENO	ACEPTABLE	DEFICIENTE	NO APLICA	PUNTUACIÓN
1.	INICIATIVA: Habilidad para iniciar las cosas por sí mismo. Interés por hacerse cargo y completar un trabajo con una mínima cantidad de supervisión.					
	Una vez sabe lo que tiene que hacer, realiza su trabajo sin necesidad que se le esté recordando.	De una a tres veces ha sido necesario recordarle lo que tiene que hacer.	De cuatro a cinco veces ha sido necesario recordarle lo que tiene que hacer.	Más de cinco veces ha sido necesario recordarle lo que tiene que hacer.		
2.	TRABAJO EN EQUIPO: Capacidad para trabajar con otras personas, apoyándose mutuamente y logrando los objetivos del área de trabajo.					
	Se integra y se identifica con el grupo, aporta y acepta sugerencias de los otros miembros del grupo, vela por el cumplimiento de los objetivos de su área de trabajo.	Muestra disponibilidad para trabajar con los otros miembros del grupo en función de lograr los objetivos del área de trabajo.	Se integra al grupo y/o participa únicamente cuando se le solicita	Prefiere trabajar solo y dar cuenta únicamente de sus responsabilidades directas		
3.	CREATIVIDAD: Habilidad para encontrar soluciones y superar obstáculos.					
	Siempre que se le presenta un problema en el desarrollo de su trabajo propone alternativas de solución al mismo.	De una a tres veces ha sido necesario darle alternativa de solución a los problemas que se le presentan en el desarrollo de su trabajo.	De cuatro a cinco veces ha sido necesario darle alternativa de solución a los problemas que se le presentan en el desarrollo de su trabajo.	Más de cinco veces ha sido necesario darle alternativa de solución a los problemas que se le presentan en el desarrollo de su trabajo.		
4.	CONFIABILIDAD: Habilidad para inspirar confianza por la precisión con que se cumple con sus atribuciones.					
	Se tiene la total confianza que cualquier tarea inherente a sus funciones la realizará satisfactoriamente.	De una a tres veces ha sido necesario hacerle una supervisión para que realice satisfactoriamente sus atribuciones.	De cuatro a cinco veces ha sido necesario hacerle una supervisión para que realice satisfactoriamente sus atribuciones.	Más de cinco veces ha sido necesario hacerle una supervisión para que realice satisfactoriamente sus atribuciones.		

Fuente: Gladys Melina Gómez Cadenas

	EXCELENTE (10)	BUENO (8)	ACEPTABLE (6)	DEFICIENTE (4)	NO APLICA	PUNTUACIÓN
5.	ACTITUD DE SERVICIO Y CALIDEZ DE LAS RELACIONES: Interés por satisfacer las necesidades y problemas de los usuarios, trato amable y cortés.					
	Siempre muestra interés por satisfacer las necesidades y problemas de los usuarios y de otras personas que la abordan y su trato es cortés y amable.	De una a tres veces se han presentado quejas en su contra por el trato que da a los usuarios y no ha mostrado disposición por satisfacerles sus necesidades de atención.	De cuatro a cinco veces se han presentado quejas en su contra por el trato que da a los usuarios y compañeros y no ha mostrado disposición por satisfacerles sus necesidades de atención.	Más de cinco veces se han presentado quejas en su contra por el trato que da a los usuarios y no ha mostrado disposición por satisfacerles sus necesidades de atención.		
6.	USO DEL UNIFORME: 1 Nivel de pulcritud y presentación personal en el uso del uniforme.					
	Siempre usa el uniforme, su presentación es intachable.	De una a tres veces no ha usado el uniforme o en igual número de oportunidades su presentación no ha sido satisfactoria.	De cuatro a cinco veces no ha usado el uniforme, en igual número de oportunidades su presentación no ha sido satisfactoria.	Más de cinco veces no ha usado el uniforme, en igual número de oportunidades su presentación no ha sido satisfactoria.		
7.	USO DEL GAFETE DE IDENTIFICACIÓN: Uso adecuado del gafete de identificación.					
	Siempre usa el gafete de identificación en un lugar visible y con la fotografía al frente.	De una a tres veces no ha usado su gafete de identificación o no la ha usado correctamente.	De cuatro a cinco veces no ha usado su gafete de identificación o no lo ha usado correctamente.	Más de cinco veces no ha usado su gafete de identificación o no lo ha usado correctamente.		
8.	PUNTUALIDAD: Nivel de cumplimiento con el horario de trabajo, actividades programadas y/o tareas asignadas. Respeto a los horarios de la entidad de salud pública.					
	Siempre cumple con el horario de trabajo y presenta las tareas asignadas en el tiempo previsto.	De una a tres veces no ha cumplido con el horario de trabajo y las tareas asignadas en el tiempo previsto.	De cuatro a cinco veces no ha cumplido con el horario de trabajo y las tareas asignadas en el tiempo previsto.	Más de cinco veces no ha cumplido con el horario de trabajo y las tareas asignadas en el tiempo previsto.		
9.	ASISTENCIA: 2 Asiste puntualmente a sus labores y/o actividades programadas.					
	No ha tenido ninguna ausencia durante el período de evaluación o a otras actividades programadas.	De una a tres veces no se ha presentado a sus labores o a otras actividades programadas.	De cuatro a cinco veces no se ha presentado a sus labores o a otras actividades programadas.	Más de cinco veces no se ha presentado a sus labores o a otras actividades programadas.		
10.	CUMPLIMIENTO DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS TÉCNICOS: Aplica normas, métodos y técnicas que le permiten realizar efectivamente su trabajo. Se apega a los					
	Siempre aplica las normas y procedimientos técnicos que rigen su disciplina y/o los establecidos internamente en su área de trabajo.	De una a tres veces ha dejado de aplicar las normas y procedimientos técnicos que rigen su disciplina y/o los establecidos internamente en su área de trabajo.	De cuatro a cinco veces ha dejado de aplicar las normas y procedimientos técnicos que rigen su disciplina y/o los establecidos internamente en su área de trabajo.	Más de cinco veces ha dejado de aplicar las normas y procedimientos técnicos que rigen su disciplina y/o los establecidos internamente en su área de trabajo.		
11.	RESPONSABILIDAD: Capacidad para asumir la responsabilidad del cumplimiento de sus deberes y obligaciones.					
	Siempre asume la responsabilidad del cumplimiento de sus atribuciones.	De una a tres veces no ha asumido la responsabilidad del cumplimiento de sus atribuciones.	De cuatro a cinco veces no ha asumido la responsabilidad del cumplimiento de sus atribuciones.	Más de cinco veces no ha asumido la responsabilidad del cumplimiento de sus atribuciones.		
12.	IDENTIFICACIÓN CON LA ENTIDAD DE SALUD PÚBLICA: Nivel de integración y sentido de pertenencia a la institución y orientación de sus esfuerzos al logro de los objetivos institucionales.					
	Se muestra satisfecho de trabajar para la entidad de salud pública y comprometido con el logro de los objetivos institucionales.	De una a tres veces se ha mostrado indiferente a trabajar para la entidad de salud pública y hacia el logro de los objetivos institucionales.	De cuatro a cinco veces se ha mostrado indiferente de trabajar para la entidad de salud pública y hacia el logro de los objetivos institucionales.	Más de cinco veces se ha mostrado indiferente de trabajar para la entidad de salud pública y hacia el logro de los objetivos institucionales.		
	<p>1 No debe tomarse en cuenta los días en que se haya autorizado no usar uniforme por causa justificada.</p> <p>2 No deberán tomarse en cuenta los días en que se haya autorizado permiso, las asistencias al IGSS y las vacaciones.</p>					

Fuente: Gladys Melina Gómez Cadenas

	EXCELENTE (10)	BUENO (8)	ACEPTABLE (6)	DEFICIENTE (4)	NO APLICA	PUNTAJACIÓN
13.	COLABORACIÓN: Actitud y disposición para cooperar con sus compañeros y jefes, en la consecución de los objetivos institucionales.					
	Siempre se cuenta con su colaboración para el desarrollo de las actividades de su área de trabajo cuando no se ve afectada su responsabilidad directa.	De una a tres veces no se ha contado con su colaboración para el desarrollo de las actividades de su área de trabajo aún cuando no se ve afectada su responsabilidad directa.	De cuatro a cinco veces no se ha contado con su colaboración para el desarrollo de las actividades de su área de trabajo aún cuando no se ve afectada su responsabilidad directa.	Más de cinco veces no se ha contado con su colaboración para el desarrollo de las actividades de su área de trabajo aún cuando no se ve afectada su responsabilidad directa.		
14.	EFICIENCIA: Optimización de los recursos y del tiempo.					
	Utiliza adecuadamente los insumos que se le proporcionan para realizar su trabajo y aprovecha al máximo su tiempo.	De una a tres veces ha desperdiciado materiales y/o ha perdido tiempo efectivo de trabajo.	De cuatro a cinco veces ha desperdiciado materiales y/o ha perdido tiempo efectivo de trabajo.	Más de cinco veces ha desperdiciado materiales y/o ha perdido tiempo efectivo de trabajo.		
15.	EFFECTIVIDAD: Exactitud en la realización del trabajo, cumplimiento de los requerimientos de su puesto de trabajo. Ejecución detallada del trabajo a realizar.					
	No comete errores en el cumplimiento de sus atribuciones, no descuida detalles.	De una a tres veces ha cometido errores y los mismos son totalmente subsanables.	De cuatro a cinco veces ha cometido errores y los mismos son totalmente subsanables.	Más de cinco veces ha cometido errores o los mismos presentan dificultad para ser subsanados.		
16.	CONOCIMIENTO DEL PUESTO DE TRABAJO: Conoce su área de trabajo, posee los conocimientos y las habilidades para realizar sus funciones.					
	Posee los conocimientos y habilidades necesarias para el cumplimiento óptimo de sus funciones.	Necesita capacitación mínima para el desempeño óptimo de sus funciones.	Necesita capacitación regular para el desempeño óptimo de sus funciones.	No posee los suficientes conocimientos y habilidades para el desempeño óptimo de sus funciones.		
17.	INTERÉS POR EL TRABAJO: Actitud para profundizar en el conocimiento y desarrollo de capacidades inherentes a su puesto.					
	Se actualiza constantemente y desarrolla habilidades que le permiten realizar su trabajo sin descuidar los detalles.	Regularmente se actualiza y participa en actividades educativas.	Participa únicamente en las actividades educativas que se le programan.	Se muestra reacio a participar en actividades educativas y en algunas ocasiones ha dejado de asistir.		
18.	RELACIÓN CON LOS COMPAÑEROS: Nivel de amistad y capacidad de establecer relaciones armónicas y de horizontalidad con los compañeros de trabajo.					
	Se lleva bien con todos sus compañeros de trabajo y demuestra genuino aprecio por ellos y siempre es tomado en cuenta por los demás.	De una a tres veces ha tenido problemas de relaciones interpersonales con alguno (s) de sus compañeros.	De cuatro a cinco veces ha tenido problemas de relaciones interpersonales con alguno (s) de sus compañeros.	Sus compañeros prefieren prescindir de su compañía y colaboración para evitar problemas.		
19.	RELACIÓN CON EL (LA) JEFE: Nivel de comunicación y confianza para plantear dudas o sugerencias para mejorar la realización del trabajo.					
	La comunicación con su jefe es permanente y de doble vía, tiene total confianza de plantear sus dudas y sugerencias respecto del trabajo que realiza.	De una a tres veces ha interrumpido la comunicación y/o en igual número de veces ha preferido quedarse con dudas respecto de las instrucciones dadas por su jefe.	De cuatro a cinco veces ha interrumpido la comunicación y/o en igual número de veces ha preferido quedarse con dudas respecto de las instrucciones dadas por su jefe.	Evita en la mayoría de lo posible tener comunicación directa con su jefe, prefiere seguir instrucciones dadas por escrito, se siente con libertad de plantear dudas o de hacer sugerencias.		
Puntuación Total						

Fuente: Gladys Melina Gómez Cadenas

RESUMEN DE PUNTUACIONES.
LA PUNTUACIÓN GENERAL DEL RENDIMIENTO DEL EMPLEADO ES:

40-59	60-79	80-89	90-100
Deficiente	Buena	Muy Buena	Excelente

PUNTOS FUERTES _____

ÁREAS QUE DEBE MEJORAR _____

GENERAL - COMENTARIOS _____

Para completar por el empleado evaluado.

Se me ha explicado en su totalidad la evaluación: _____ Firma del empleado _____ Fecha _____

Considero que esta evaluación es justa injusta

Me gustaría discutir mi evaluación con el departamento de recursos humanos

COMENTARIOS DEL EMPLEADO: _____

COMENTARIOS DEL JEFE DE DEPARTAMENTO: _____

FIRMA DEL DIRECTOR DE DEPARTAMENTO

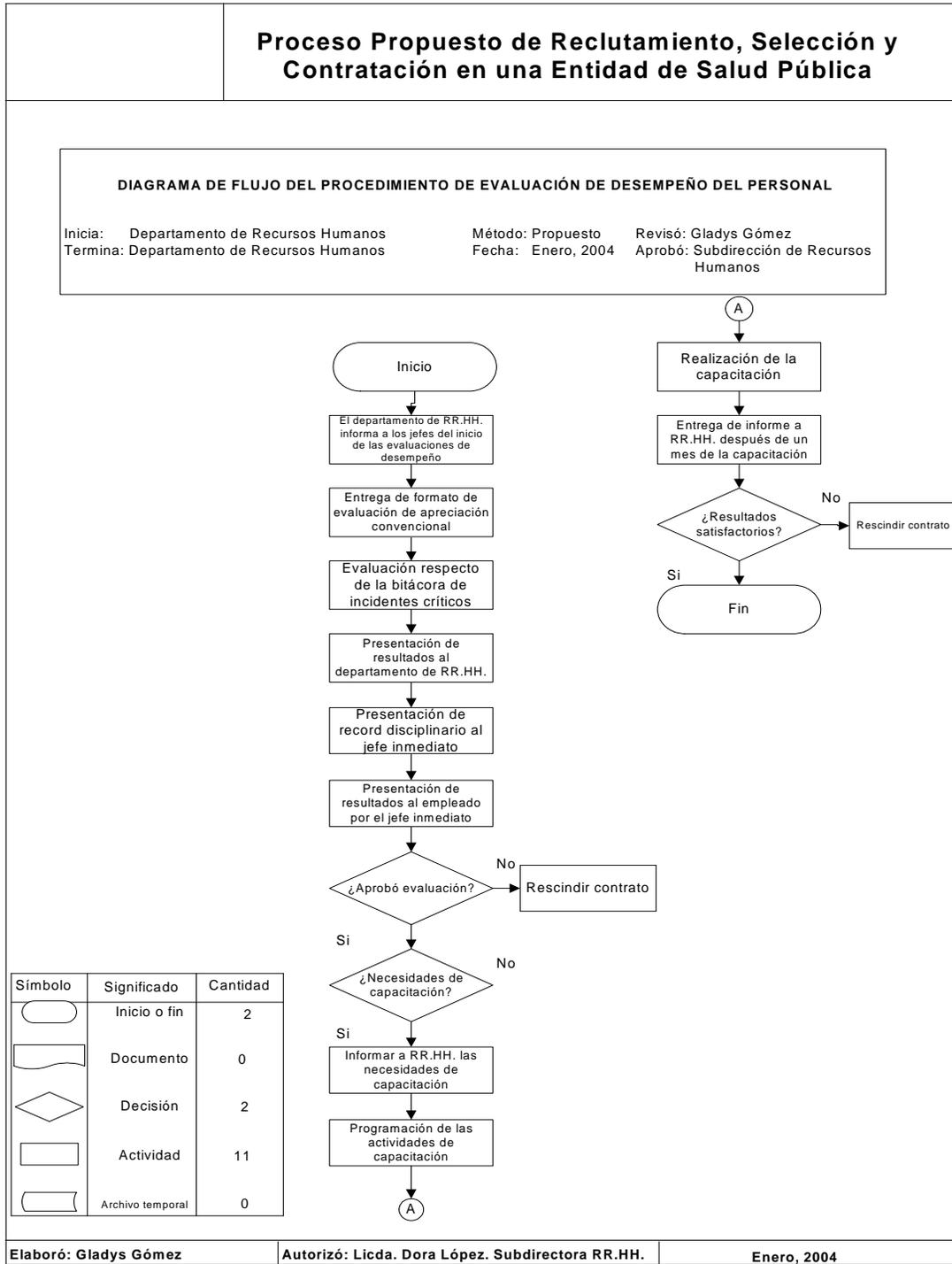
SUBDIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS

FECHA

FECHA

Fuente: Gladys Melina Gómez Cadenas

Figura 28. Diagrama de flujo del procedimiento de evaluación de desempeño



Fuente: Gladys Melina Gómez Cadenas

Figura 29. Formato para verificar la aplicación del proceso

Entidad de Salud Pública Departamento de Recursos Humanos	
Control del Proceso de reclutamiento, selección y contratación	
DECISIÓN: _____	
Fecha: _____	
Nombre del aspirante: _____	
Profesión: _____	
Plaza a la que aplica: _____	
Encargado de R.R.H.H. que inicia este proceso: _____	
Documentación.	
1. Dos fotografías	_____
2. Currículum vitae	_____
3. Constancia de estudios	_____
4. Fotocopia de cédula	_____
5. Antecedentes penales y policíacos	_____
6. Tarjeta de salud y pulmones	_____
Observaciones. _____ _____ _____	
Entrevista preliminar.	
¿El aspirante aprueba la entrevista? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Por qué?	
Observaciones: _____ _____ _____	
Pruebas de idoneidad.	
Fecha para realización de pruebas de idoneidad _____	
Observaciones basadas en resultados de pruebas: _____ _____ _____	

Fuente: Gladys Melina Gómez Cadenas

Entrevista de selección

Fecha de entrevista: _____

¿El aspirante aprueba la entrevista? Si No ¿Por qué?

Observaciones: _____

Solicitud de referencias¿El aspirante obtuvo referencias satisfactorias ? Si No ¿Por qué?

Observaciones: _____

Contratación.

Fecha de inicio de labores: _____

Puesto: _____

Departamento: _____

No. de contrato: _____

Sueldo: Q. _____

Defe inmediato: _____

Fecha: _____

Encargado de Recursos Humanos_____
Subdirección de Recursos Humanos**Fuente: Gladys Melina Gómez Cadenas**

Figura 30. Encuesta para determinar deficiencias en el proceso

<p>Entidad de Salud Pública Departamento de Recursos Humanos</p> <hr/> <p style="text-align: center;">ENCUESTA</p> <p>Instrucciones: A continuación se le presenta una serie de interrogantes que deberá responder en su totalidad. Esta encuesta tiene como propósito determinar las deficiencias que ha encontrado en el momento de la aplicación del nuevo proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal en la entidad de salud pública.</p> <p>1. ¿Se le ha proporcionado información y orientación para aplicar el proceso de reclutamiento y selección? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Por qué? _____ _____</p> <p>2. ¿Ha realizado ya un proceso de reclutamiento y selección de personal con el proceso propuesto para la entidad de salud pública? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Por qué? _____ _____</p> <p>3. ¿Considera que es un proceso que cumple con sus funciones? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Por qué? _____ _____</p> <p>4. ¿Es un proceso que se puede realizar de una forma fácil y sencilla? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Por qué? _____ _____</p> <p>5. ¿Cree que es un proceso que ha mejorado las deficiencias del proceso anterior? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Por qué? _____ _____</p> <p>6. ¿Considera que el proceso ha contribuido a tomar decisiones de selección correctas? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Por qué? _____ _____</p>

Fuente: Gladys Melina Gómez Cadenas

1. ¿Cree que las normas que se establecieron para la aplicación del proceso de reclutamiento y selección de personal son correctas?
Si No ¿Por qué? _____

2. ¿Cuáles de las normas propuestas cambiaría? _____

3. ¿Considera que hace falta algún aspecto del proceso de reclutamiento y selección propuesto que no fue tomado en cuenta?
Si No ¿Cuál? _____

4. Si tiene algún comentario que agregar sobre el proceso de reclutamiento y selección, le agradeceremos realizarlo.
Observaciones. _____

Fecha: _____

Fuente: Gladys Melina Gómez Cadenas

Figura 31. Encuesta para determinar deficiencias en las herramientas

<p>Entidad de Salud Pública Departamento de Recursos Humanos</p> <hr/> <p style="text-align: center;">ENCUESTA</p> <p>Instrucciones: A continuación se le presenta una serie de interrogantes que deberá responder en su totalidad. Esta encuesta tiene como propósito determinar las deficiencias que ha encontrado en el momento de la aplicación de las nuevas herramientas que se utilizaron para llevar a cabo el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal propuesto en la entidad de salud pública.</p> <p>1. ¿Ha utilizado las nuevas herramientas como las nuevas pruebas de idoneidad, evaluación de desempeño, entrevistas estructuradas, solicitudes de referencias, manual de inducción, entre otras, propuestas para llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal?</p> <p>Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Por qué? _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>2. ¿Considera que las anteriores son herramientas adecuadas para el proceso de reclutamiento y selección? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Por qué? _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>3. ¿Cree que las nuevas herramientas harán más eficiente el proceso de reclutamiento y selección?</p> <p>Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Por qué? _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>4. ¿Ha obtenido la información requerida y suficiente a través de las herramientas propuestas para realizar un proceso de reclutamiento y selección exitoso?</p> <p>Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Por qué? _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

Fuente: Gladys Melina Gómez Cadenas

1. ¿Cree que las herramientas propuestas son sencillas, fáciles de completar y de comprender para las personas a quienes se les aplica?

Si No ¿Por qué? _____

2. ¿Piensa usted que existen otras herramientas que complementarían y que serían más adecuadas para el proceso de redutamiento y selección?

Si No ¿Por qué? _____

3. ¿Qué otras herramientas propondría para que el proceso de redutamiento y selección sea eficiente?

4. ¿Cree que las normas que se han creado para el uso de las nuevas herramientas son las adecuadas?

Si No ¿Por qué? _____

5. ¿Cuáles de las normas propuestas cambiaría?

10. Si tiene algún comentario que agregar sobre las herramientas propuestas para el proceso de redutamiento y selección, le agradeceremos realizarlo.
 Observaciones. _____

Fecha: _____

Fuente: Gladys Melina Gómez Cadenas