

“Capacitación sobre procesos de selección de personal efectivos”

Hospital de Día “San Antonio de Padua”

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado Plan de Intervención

Licenciatura en Psicología

Autor: Arias Sembinelli, Yamila Anahí

Legajo: PSI02696

Tutor: Pereyra, Rubén M.

Córdoba, Julio 2019

## **Dedicatoria**

**A mis padres,** Roxana y Walter, por su amor, dedicación y paciencia. Por confiar en mí a cada paso, demostrándome que todo es posible con esfuerzo y pasión, y enseñándome la importancia de rodearse siempre de personas que nos ayuden a ser cada día un poco mejor.

**A mi hermana,** Luciana, por ser el pilar fundamental de mi vida. Por enseñarme el verdadero significado de la incondicionalidad, por su confianza ciega en mí y cada uno de mis proyectos, por alegrar cada uno de mis días y ayudarme a que todo sea siempre más fácil y divertido.

Por ser los principales promotores de mis sueños, dedico este logro, a mi familia.

## **Agradecimientos**

**A mis padres**, por haberme permitido estudiar en esta prestigiosa universidad y brindarme todo su apoyo y confianza.

**A mi hermana**, por aguantar a mi lado largas noches de estudio, por tener la palabra justa de aliento en los momentos más complicados y estar siempre para festejar mis logros.

**A mis amigos**, por acompañarme en cada paso, haciendo de cada uno de ellos una excusa para celebrar, reír y disfrutar.

**A mis compañeros**, futuros colegas, por todo lo vivido en el transcurso de esta hermosa carrera universitaria. Noches sin dormir, nervios ante cada examen y satisfacción frente a cada semestre que pasaba, indicándonos que cada vez estábamos más cerca de nuestro objetivo.

**A cada uno de mis profesores**, por transmitir no solo sus conocimientos con profesionalismo y humanidad, sino también pasión, entusiasmo y motivación. Gracias por tanto compromiso con la educación.

**A mi tutor de trabajo final de grado**, por su compromiso y seguir tan de cerca todo mi proceso, brindándome la mejor asesoría y acompañamiento.

**A Universidad Siglo 21**, por convertirse en mi segundo hogar, por ser un espacio de contención, por ayudarme a crecer tanto a nivel profesional como personal, por las oportunidades que como institución me brindaron y por permitirme encontrar la profesión que me apasiona.

Siempre serán pocas las palabras de agradecimiento para cada una de estas personas. Hoy festejo con ellos este logro y le agradezco a la vida por ponerlos en mi camino.

## Índice

1. Resumen	Página 2
2. Introducción	Página 3
3. Línea temática	Página 5
4. Síntesis de la organización	Página 6
4.1.Recorrido histórico	Página 6
4.2.Misión y visión institucional	Página 7
5. Delimitación de la necesidad	Página 9
6. Objetivos	Página 13
7. Justificación	Página 14
8. Marco Teórico	Página 16
8.1.Contextualización	Página 16
8.2.Definición de constructos	Página 17
8.2.1. Estructura organizacional	Página 17
8.2.2. Diseño de puestos	Página 20
8.2.3. Proceso de dotación de personal	Página 24
8.2.4. Selección por competencias	Página 28
8.3.Dispositivo de intervención	Página 33
9. Plan de intervención	Página 35
9.1.Actividades	Página 36
9.2.Diagrama de Gantt	Página 51
9.3.Recursos	Página 51
9.4.Presupuesto	Página 52
9.5.Evaluación de impacto	Página 55
10. Resultados esperados	Página 57
11. Conclusión	Página 58
12. Referencias	Página 60
13. Anexo	Página 63

## Resumen

El presente Plan de Intervención corresponde al Trabajo Final de Grado de la Licenciatura en Psicología de la Universidad Siglo 21.

Luego de un exhaustivo análisis de las características del “Hospital San Antonio de Padua”, se detecta la necesidad de capacitar a los profesionales sobre procesos de selección de personal efectivos. Se propone trabajar concretamente con el Hospital de Día de dicha institución debido a la poca estructuración del servicio y al alto nivel de rotación.

Se plantea capacitar a personal de Recursos Humanos y ciertos profesionales del Hospital de Día, ya que son los principales involucrados en realizar la selección de personal para el servicio en el día a día. Para ello se planifica llevar a cabo un taller de cuatro encuentros consecutivos, a realizarse los días sábados, compuesto por actividades teóricas y prácticas en las cuales se trabaja sobre los diferentes pasos que componen el proceso de selección efectivo, con la finalidad de incrementar el nivel de conocimientos respecto a la temática y diseñar herramientas de utilidad para el servicio, buscando de este modo incrementar la calidad asistencial brindada.

Al comenzar y finalizar el taller se aplica una breve encuesta de impacto a los participantes con el objetivo de evaluar el cumplimiento de los objetivos planificados y proponer recomendaciones a la institución.

Palabras claves: Proceso de selección de personal- Calidad asistencia- Hospital de día- Taller.

## Introducción

El Desarrollo Organizacional es el medio más utilizado por las organizaciones que buscan la mejora continua en un entorno altamente globalizado, competitivo y dinámico. En este punto, las instituciones se ven obligadas, por un lado, a vencer las resistencias que conlleva el cambio, y por otro, a complementar los objetivos organizacionales con los objetivos personales de quienes la conforman.

En la actualidad, se considera al capital humano y su talento como la clave del éxito y el factor diferenciador de una organización por sobre otra. Ante esto, la gestión del capital humano se torna un constructo fundamental de análisis y desarrollo continuo.

Frente a este contexto, las instituciones sanitarias también se ven afectadas por los procesos de cambio y evolución constante, y una de las variables fundamentales para analizar su grado de adaptabilidad es la calidad asistencial brindada en comparación a otras instituciones del rubro.

La calidad asistencial consiste, básicamente en disponer y organizar los elementos y recursos de un sistema sanitario para lograr los mejores resultados posibles en el estado de salud y en la calidad de vida de pacientes y usuarios. De esta primera aproximación se deriva una conclusión muy clara: el esfuerzo de mejora de un servicio sanitario es responsabilidad de todas las personas que trabajan en él. (Servicio de salud de Castilla La Mancha, 2009, p. 11)

Actualmente se busca asegurar la calidad de los servicios sanitarios por medio de la mejora continua de los procesos, en consonancia con el incremento de la participación y compromiso de las personas que trabajan dentro de la institución.

Este Trabajo Final de Grado, consiste específicamente en un Plan de Intervención abocado al Hospital de Día del Servicio de Salud Mental del Nuevo Hospital de Río Cuarto “San Antonio de Padua”. Se observa en dicho servicio una marcada falta de

estructuración y un alto nivel de rotación de personal, lo que permite inferir una debilidad en lo referido al proceso de dotación de personal.

Ante ello, se propone capacitar a diferentes profesionales del servicio y la institución, sobre “Procesos de selección de personal efectivo”, a través de un dispositivo taller teórico- práctico, que tiene como finalidad proponer espacios de formación y entrenamiento que permitan desarrollar conocimientos y elaborar herramientas que mejoren la práctica de dicho proceso en el Hospital de Día.

Con esta intervención se espera generar mejoras en cuanto al conocimiento de los diferentes pasos que conforman un proceso de selección de personal efectivo y la importancia de cada uno de ellos, con el objetivo de incrementar los beneficios del servicio mediante:

- Un mayor conocimiento y claridad de los puestos y vacantes
- Una mejor selección del personal en función a una tarea específica dentro de una organización concreta
- Un mayor compromiso y motivación del personal seleccionado
- Una mejor calidad de atención para los pacientes y usuarios

### **Línea temática: Intervención en un aspecto del desarrollo organizacional**

El mundo contemporáneo se caracteriza por la velocidad y vertiginosidad de los cambios, dadas las características de un contexto altamente globalizado, competitivo y dinámico en el cual las diferentes organizaciones se encuentran inmersas. Dicho panorama conduce a que, necesariamente, el mercado deba imponer nuevas condiciones y demandar capacidades particulares para la supervivencia de las organizaciones.

Es ante esta situación, que toma relevancia el concepto Desarrollo Organizacional, entendido como el conjunto de acciones orientadas a la búsqueda de mejora continua de las organizaciones con la finalidad de poder adaptarse y acompañar los diferentes procesos de cambio y seguir siendo de este modo, competitivos en el mundo y el mercado actual.

Producto de dicha complejidad y dinamismo, comienza a requerirse dentro de las organizaciones, el desarrollo de habilidades y competencias vinculadas a la flexibilidad, la agilidad de respuesta, el adoptar el cambio como un continuo, la innovación y la creatividad como características fundamentales para lograr evolucionar. Ante esto, el capital humano se torna el factor clave y prioritario al momento de marcar la diferencia entre organizaciones.

Frente a esta situación, las empresas se encuentran ante un doble desafío. Por un lado, lograr adaptarse constantemente para generar entornos favorables al desarrollo de las personas en su individualidad y por otro, vencer las resistencias al cambio que puedan llegar a surgir, con el objetivo de poder incorporar y/o mantener dentro de las organizaciones capital intelectual que represente verdaderamente una ventaja diferencial del negocio y así poder cumplir con los objetivos establecidos de cara a la nueva configuración del mundo del trabajo.

## **Síntesis de la organización**

Nuevo Hospital Río Cuarto “San Antonio de Padua”

Servicio de Salud Mental

### **Recorrido Histórico del Hospital y el Servicio de Salud Mental**

En el año 1948, se creó el Hospital Regional de Río Cuarto, con dependencia nacional. En ese momento, el ministro de Salud Pública era Ramón Carrillo, destacado neurólogo y neurocirujano, quien, durante el desempeño de sus funciones, llevó a cabo una transformación sin precedentes en la salud pública de Argentina, con una concepción social de la medicina. Como parte de esa transformación y de un plan nacional de creación de hospitales, entre 1946 y 1951, se construyeron a lo largo del país 21 hospitales, entre los cuales se cuenta el hospital de Río Cuarto, ubicado al sur de la ciudad, en el barrio Las Ferias, con dirección en calle General Mosconi 486.

El Hospital de Río Cuarto comenzó brindando prestaciones de baja y mediana complejidad en 4 especialidades básicas: clínica médica, cirugía, pediatría y tocoginecología. Con el transcurso del tiempo, y en función de la demanda, se fueron incorporando otras especialidades. Así es como, en el año 1969, se habilitó el Servicio de Salud Mental. Este servicio fue uno de los primeros que se creó en el interior del país, contando desde sus inicios con un perfil multidisciplinario. A pesar de encontrarse dentro del mismo predio del hospital, funcionó de manera independiente tanto en su parte administrativa como en la técnica.

En 1978, por medio de una disposición, se resolvió que los servicios nacionales pasarían a tener dependencia provincial. En el marco de las legislaciones propias del proceso militar en curso, se produjo el traslado de todos los elementos del Servicio de Salud Mental hacia el Hospital San Antonio de Padua, dejando de funcionar la

Comunidad Terapéutica de Salud Mental como entidad independiente. De este modo, comenzó a ser un servicio del Hospital San Antonio de Padua.

En el año 2004, todo el hospital se trasladó al edificio actualmente denominado Nuevo Hospital Río Cuarto San Antonio de Padua, exceptuando el Servicio de Salud Mental, que quedó funcionando en el viejo predio, pero con total dependencia del hospital general.

En el año 2011, se puso en movimiento la creación de dos áreas hasta el momento inexistentes en el servicio: Hospital de Día e Intervención en Comunidad. Con posterioridad a la conformación programática de estas áreas, desde la Jefatura de Departamento y la Dirección del hospital, se apoyó la iniciativa, otorgando por resolución interna la posibilidad de disponer de un pabellón para el funcionamiento de Hospital de Día.

En septiembre de 2014, se ordenó finalmente el traslado definitivo del Servicio de Salud Mental, emplazado y con funcionamiento en los pabellones 5 y 6 de la nueva sede hospitalaria ubicada en el sector oeste de la ciudad, con dirección en Guardias Nacionales 1027, donde desarrolla todas sus actividades hasta la actualidad. (Universidad Siglo 21, 2019)

### **Misión y Visión Institucional**

La misión de la institución es atender la salud de la población en general perteneciente a la región de integración sanitaria E, que comprende los 4 departamentos del sur de la Provincia de Córdoba, con una población estimada en 450.000 habitantes. Para cumplir esta misión, las acciones son preponderantemente de prevención, asistencia y rehabilitación de las enfermedades en los niveles 2 y 3 (acciones de mediana y alta

complejidad). En menor medida y solo accesoriamente, despliega acciones de promoción de la salud, prevención y asistencia de enfermedades del primer nivel (baja complejidad).

En cuanto a la visión, la actual política provincial de salud está en consonancia con las políticas nacionales y los pronunciamientos y recomendaciones de organismos transnacionales, como la Organización Mundial de la Salud (OMS) y la Organización Panamericana de la Salud (OPS). Estas se orientan a preservar la salud como condición ineludible, con la finalidad de evitar enfermedades, sin perder de vista las condiciones y calidad de vida de la población (alimentación, condiciones sanitarias, educación, inmunizaciones). Del mismo modo, una vez presentada la enfermedad, el propósito es lograr el mayor nivel de recuperación, minimizando los efectos seculares de ésta mediante una rehabilitación integral no solo del daño físico, sino también de los aspectos psicológicos y sociales. (Universidad Siglo 21, 2019)

### **Delimitación de la necesidad objeto de intervención.**

Todas las instituciones que prestan servicios de salud tienen la responsabilidad y compromiso de garantizar eficiencia y calidad en la prestación de sus servicios. Por ello es de vital importancia que las instituciones dispongan además de recursos financieros, materiales y tecnológicos, de personal formado y capacitado como capital diferenciador, para obtener una ventaja competitiva sostenida.

Tal como plantea Schein (1982):

Una organización es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de una división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad (p. 14)

Una definición concreta de tareas, roles y responsabilidades permite maximizar la productividad y eficacia organizacional y al mismo tiempo posibilita el desarrollo, motivación y satisfacción de los miembros de la empresa.

Según información recopilada, el Decreto N.º 966 del año 2011 (Ver Anexo N.º 1) es el último aprobado en relación con la estructura organizacional del Hospital San Antonio de Padua. Posterior a este, se han realizado modificaciones en la estructura, pero el hospital aún no cuenta con el decreto actualizado que incluya estas modificaciones y las mismas son demasiado genéricas. Por otro lado, a nivel de operatoria institucional, salvo ciertos programas y protocolos, no se rigen por procedimientos escritos, sino por formas de uso que quedan instituidas luego de comprobar la eficacia operativa.

Al continuar indagando sobre la institución, específicamente sobre el modo de Gestión del Capital Humano, se infiere que el proceso de selección de personal es poco

exhaustivo y en consecuencia poco preciso, ya que no se respetan los pasos básicos de dicho proceso. Partiendo por la idea de que, en principio la estructura organizacional establecida según el decreto, no coincide con la real, lo que imposibilita en cierto modo localizar la vacante disponible en el organigrama y definir a quién reportaría el candidato. A ello se suma el hecho de que, al no contar con procedimientos establecidos, se da por sentada la inexistencia de descripciones de puestos. Según se menciona, solo para puestos de conducción se describen las funciones del cargo previo a la identificación de postulantes, para los demás puestos se presupone una falta de claridad, definición y formalización de roles y responsabilidades asociados a cada puesto.

Ante estos datos, se infiere que la búsqueda de personal se inicia con poca claridad respecto a cuáles son los requisitos esperados de un candidato, a lo que se anexa el hecho de que la selección, se lleva a cabo simplemente por análisis de currículum o antecedentes profesionales, según se menciona, existiendo un nulo o escaso contacto entre el selector y el o los posibles postulantes a la vacante en cuestión, dejando de lado consecuentemente la indagación y análisis de ciertas variables fundamentales, como ser, las competencias laborales.

En función de lo mencionado, interesa particularmente el funcionamiento del Hospital de Día (HD) del Servicio de Salud Mental.

El Hospital de Día es un dispositivo alternativo que tiene como objetivo principal la rehabilitación y reinserción socio comunitaria de los sujetos. El proyecto comienza a gestarse en el año 2010 por iniciativa de una médica psiquiatra, quien actualmente se desempeña como coordinadora, y se puso en funcionamiento en el año 2011.

Sin embargo, cabe destacar que:

La puesta en funcionamiento implicó un movimiento en la distribución de funciones de los profesionales del Servicio de Salud Mental, ya que se creó este nuevo espacio, pero no se designaron nuevos cargos para esta sección. Hasta el momento, no hay profesionales que tengan dedicación exclusiva a HD".  
(Universidad Siglo 21, 2019)

El Hospital de Día trabaja desarrollando diferentes talleres y actividades disciplinares, cada uno de los cuales cuenta con un coordinador técnico y uno terapéutico, siendo este último personal del Servicio de Salud Mental. No obstante, el coordinador técnico puede ser un agente de otra institución que desarrolla sus actividades en el HD por convenio interinstitucional; en otros casos, asisten de manera voluntaria realizando actividades ad honorem; o puede ser un agente del servicio de salud mental.

En función a estos datos, teniendo en cuenta la poca formalización de la estructura organizacional que presenta Hospital de Día del Servicio de Salud Mental a nivel de descripción de puestos y documentación de procesos y procedimientos y, considerando el hecho de que no existen personas con dedicación exclusiva al desarrollo de actividades dentro de este dispositivo, sino que existe, dentro del sector, un alto grado de rotación, se infiere la necesidad de capacitar a los profesionales en lo que sería un proceso de selección de personal efectivo, lo que mejoraría la calidad y continuidad de los talleres, y la satisfacción y compromiso por parte de los coordinadores, lo que terminaría impactando favorablemente en el cumplimiento de los objetivos terapéuticos y de atención en general.

Actualmente, dado un contexto altamente globalizado, competitivo y dinámico, el capital humano y el talento, se tornan el principal factor diferenciador de una organización por sobre otras.

Ante esto, se percibe la importancia de llevar a cabo una correcta gestión del capital humano, partiendo por aprender a seleccionar al personal que mejor se adecue a las características de un puesto en concreto, dentro de una organización en particular. Tal como explica Chiavenato, I. (2011) al hablar de Capital Humano, se hace referencia a la gente, talentos y competencias presentes dentro de una organización. La competencia de una persona es la capacidad de actuar en diversas situaciones para crear activos, tanto tangibles como intangibles. Sin embargo, no es suficiente tener personas, sino que también es necesaria una plataforma que sirva de base, es decir, una estructura que sirva de sedimento y a partir de la cual comiencen a gestarse los diferentes procesos.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Capacitar a los profesionales del Hospital de Día del Nuevo Hospital Rio Cuarto San Antonio de Padua, sobre “Procesos de selección de personal efectivos”, por medio de un taller teórico/práctico.

### **Objetivos Específicos**

- Diseñar el organigrama del Hospital de Día.
- Elaborar las descripciones de puestos.
- Formar al personal en la detección de competencias laborales.

## Justificación

El sistema de salud se conforma por organizaciones, métodos y actores especializados, dedicados a brindar asistencia sanitaria mediante la promoción, mejora, mantenimiento y restauración de la salud. En este marco, se considera la calidad como un concepto inherente tanto del sistema de sanidad como del ámbito público.

Tal como menciona Libran Sainz de Baranda (2006):

Toda organización sanitaria que quiera ser de calidad debe adaptar su estrategia a su entorno, el cual es cambiante, y su estructura organizativa a su estrategia. Por ello no es posible seguir con las estructuras organizativas de los años setenta” (p. 176)

Es por ello que, para cumplir con su visión, las organizaciones deben centrarse en el análisis y actualización constante de dos factores claves e interrelacionados. Por un lado, en la estructura organizacional, enfatizando en el organigrama y descripciones de puestos y, en paralelo, el estilo de dotación de personal utilizada, ya que serán los colaboradores quienes, por medio de la calidad de los servicios brindados, se tornarán el factor diferenciador de una organización por sobre otra.

En este sentido, se considera que, para realizar una selección de personal eficaz, es fundamental que el reclutador pueda definir o conocer exhaustivamente el organigrama y los diferentes perfiles de puestos, es decir, las habilidades, obligaciones y conocimientos que se requieren para desempeñarse correctamente dentro de un puesto. Sin embargo, al momento de definir al candidato más idóneo para una vacante, no basta con indagar sólo sobre esas cuestiones, sino que también es necesario realizar un análisis de competencias.

Navío (2001), citado por Reátegui Guerrero (2014), define a las competencias como: *“conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes cuya aplicación en el trabajo se traduce en un desempeño superior, que contribuye al logro de los objetivos claves del negocio”* (p.44)

En función de lo anteriormente mencionado, y tomando a Calvo Sanz (2014), si se desea profundizar en la cultura de calidad en la asistencia sanitaria y ofrecer un servicio diferenciado, además de profundizar en la búsqueda de excelencia técnica y en el conocimiento, es necesario enfatizar en una gestión por procesos y desde luego, una gestión por competencias, que permita garantizar desde el primer momento que el personal cuenta con las habilidades y actitudes orientadas a satisfacer de la mejor manera posible, las expectativas y necesidades de la población dentro de un ámbito dinámico y cambiante.

## Marco Teórico

### Contextualización

Varios años han transcurrido desde el comienzo del siglo XXI y la selección de personal en organizaciones de todos los tamaños sigue siendo un tema de preocupación. Tanto la sociedad como las reglas del mercado se encuentran en un proceso de cambio constante y cada vez es más común escuchar a empleadores que mencionan no conseguir el personal que necesitan, y en sentido opuesto, personas que comentan sobre la falta de oportunidades laborales. (Alles, 2006)

Cada vez se torna más complejo conseguir al candidato deseado ya que las empresas, para poder sobrevivir en un contexto sumamente globalizado y ante tanta competencia, ya no sólo requieren determinados conocimientos, sino también otras capacidades que marquen la diferencia. Es aquí cuando comienza a hablarse de competencias, definidas como un conjunto de comportamientos observables, causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un puesto y organización concreta (Pereda, 1999).

No obstante, al momento de plasmar las descripciones de puestos y planificar los procesos de selección e instrumentos a utilizar, las organizaciones suelen ignorar la definición concreta de competencias esperadas para el puesto y la organización y desde luego, se ve afectada la evaluación de los candidatos.

Alonso, Moscoso, y Cuadrado (2015) analizaron el grado de uso de los diferentes instrumentos de selección en pequeñas y medianas empresas (PYMES) españolas y los resultados coincidieron en gran medida con diferentes investigaciones realizadas a diferentes organizaciones a nivel mundial. El resultado del estudio demostró que la

mayoría de las empresas utilizan el CV, las referencias y las entrevistas sin estructura para indagar fundamentalmente, sobre los conocimientos y experiencias previas de los candidatos, dejando de lado el análisis de competencias. No obstante, el mismo estudio indica que cada vez comienzan a tener mayor aceptación, diferentes técnicas evaluativas con mayor validez en términos de propiedades psicométricas, como son los métodos de selección por competencias.

## **Definición de constructos**

### **Estructura organizacional.**

Las organizaciones se encuentran inmersas en diferentes entornos, por lo que para sobrevivir deben adecuarse y variar internamente para amoldarse a los diferentes ambientes. No hay una única forma de organización que se adecue a todas las circunstancias, sino que cada organización debe ser diseñada en función de su estrategia. Es por ello que la estructura organizacional debe necesariamente derivar de la estrategia y no al revés. (Rodríguez, 1999).

Rodríguez (1999), tomando el modelo de Hax y Majluf, plantea que las organizaciones deben definir en primer lugar una estructura organizacional básica que representa la división principal de negocios y orden jerárquico de actividades prioritarias asignadas por los ejecutivos. Luego revestir a esta estructura con la definición de detalles operacionales específicos que hacen a la organización; y finalmente definir procesos de gestión tales como planificaciones, comunicación, recompensas, etc.

En simples palabras, Schlemenson (1988) define a la estructura organizacional como un *“sistema interrelacionado de roles oficialmente sancionados que forman parte del organigrama, y de la definición de funciones y responsabilidades”* (pp. 40). Se trata

de definiciones precisas que marcan un comportamiento esperado, posiciones oficialmente sancionadas y aceptadas como legítimas por todos los miembros de la organización, las cuales quedan detalladas en el organigrama y manual de funciones. Cabe destacar que hablamos de roles y no de personas dado que, si bien las personas pueden rotar, se espera que el rol sea relativamente fijo; lo que permite cierta fijeza de la organización en el tiempo independientemente de la persona que se desempeñe en cada posición. (Schlemenson, 1988).

El organigrama es una representación gráfica de la estructura organizacional que muestra las posiciones de las áreas y niveles jerárquicos, así como también líneas de mando y autoridad, y responsabilidades y relaciones internas.

Hax y Majluf en su modelo de análisis organizacional, citado por Rodríguez (1999), mencionan dos roles fundamentales que debe cumplir la estructura organizacional: Apoyar la implementación de diseños y planes estratégicos, y facilitar el normal funcionamiento de las actividades operacionales de la organización.

Es por esto que ante los cambios internos y externos se requiere de constantes ajustes y revisiones de la estructura que aseguren que la organización puede amoldarse a satisfacer las nuevas necesidades, explotar al máximo sus potencialidades y seguir su estrategia de manera eficaz.

Los mismos autores mencionan una serie de síntomas que dan cuenta de una estructura inadecuada:

- Poco tiempo dedicado al pensamiento estratégico por estar más ocupados en temas operacionales.

- La mayor parte de las decisiones son tomadas en la cumbre y personal clave se encuentra sobrepasado con demandas laborales.
- Falta de definición en la planificación de negocios, olvido de mercados, falta de adecuación necesaria para maximizar el crecimiento y los beneficios.
- Escasa coordinación e integración de actividades entre las diferentes áreas.
- Duplicación de funciones en diferentes áreas, poca diferenciación de roles.
- Dispersión de funciones.
- Existe un clima de trabajo conflictivo. El sistema de recompensa y motivacionales deben estar alineados con la estructura. Por lo que conflictos de esta índole pueden indicar desbalance entre la estructura y los procesos.
- Bajo rendimiento de beneficios y pocas expectativas. (Rodriguez, 1999).

Lo mencionado hasta el momento da cuenta de la importancia de que la estrategia y la estructura organizacional sean de público conocimiento y compartidas por todos los miembros de la organización, con el objetivo de que cada persona, desde el primer momento que ingrese a la institución conozca funciones, roles, responsabilidades y cuál es el norte de la empresa. Sin embargo, esto no siempre ocurre en la realidad.

Elliott Jaques, citado por Schlemenson (1988), señala que en ciertas ocasiones pueden llegar a coexistir hasta cuatro tipos distintos de estructuras organizativas:

- a) La estructura formal u oficial, b) la estructura presunta, que es la que los miembros perciben como real, c) la existente, que es la que efectivamente opera y puede ser definida a través del análisis sistemático y d) la requerida, que es la que todos los componentes de la situación necesitan. (Schlemenson., 1988, pp. 40).

Menciona el autor que cualquier divergencia o contradicción entre estos tipos de estructuras generan conflictos y tensiones entre los miembros y conducen a ineficacias organizacionales.

De este modo, se puede observar la importancia del análisis de roles, funciones, responsabilidades, relaciones de autoridad y dependencia, reconocimiento mutuo entre áreas. Lo cual permite contextualizar y comprender en gran medida las conductas individuales de los miembros dentro del contexto organizacional.

### **Diseño de puestos: Análisis y Descripción de Puestos.**

Las diferentes instituciones cobran vida en función de las tareas que sus miembros desempeñan de manera secuenciada y coordinada para el logro de los objetivos organizacionales.

Para que las personas desempeñen sus tareas de manera efectiva, el puesto que ocupan debe tener una posición definida en el organigrama formal, que revele su nivel jerárquico, su subordinación y subordinados y área o departamento al cual pertenece. En este sentido, el puesto es la unidad tecno funcional mínima de la organización y podría definirse como el conjunto de tareas y actividades que desempeña una persona, y obligaciones y responsabilidades que lo hacen diferente a otros puestos de la organización (Chiavenato, 2011).

Una distinción importante a tener en cuenta es la diferencia entre puesto y posición. El puesto alude a un conjunto de tareas y responsabilidades mientras que la posición refiere a la cantidad de unidades por puesto necesarias para llevar a cabo las actividades del mismo.

El diseño, análisis y descripción de puestos son las herramientas básicas de la administración de recursos humanos ya que a partir de ellos se pueden establecer y gestionar diferentes políticas y estrategias tales como dotación de personal idóneo, capacitación y desarrollo, evaluación de desempeño, administración de las compensaciones, entre otras.

Chiavenato (2011) explica que el diseño de puesto implica establecer cuatro condiciones fundamentales:

- Conjunto de tareas y obligaciones que el ocupante deberá asumir.
- Cómo debe desempeñarlas, es decir, métodos y procedimientos de trabajo.
- A quién le debe reportar (relación con la jefatura).
- A quién debe supervisar (relación con sus subordinados).

Tal como menciona el mismo autor, el diseño de puesto es casi tan antiguo como el trabajo mismo; funciona incluso desde épocas primitivas donde el hombre debía organizarse con sus semejantes para el cumplimiento de objetivos como la caza y la pesca. Posteriormente, con los cambios sociales, políticos, económicos y laborales, específicamente con la Revolución Industrial y el surgimiento de las fábricas comienzan a surgir los primeros estudios formales sobre diseño de puestos. El modelo clásico de diseño de puestos iniciado por Taylor a principios de siglo XX, buscaba obtener la mayor eficacia organizacional posible mediante el estudio y la sistematización de tiempos y movimientos, para eliminar actividades innecesarias, facilitar el control y la supervisión y reducir costos de capacitación.

No obstante, el modelo tradicional funcionó en un contexto histórico de estabilidad donde era posible pensar en la fijeza de los puestos, pero poco a poco fue perdiendo valor. Actualmente, con las rápidas transformaciones sociales, políticas,

económicas, tecnológicas y la velocidad en la transmisión de información y conocimiento, pensar en la supersimplificación de los puestos, idéntico en todas las organizaciones ya no es viable.

En un mundo en el que todo cambia, los puestos no pueden ser estáticos y permanentes. En este contexto, Chiavenato (2011) plantea el Modelo situacional, donde el diseño de puestos debe amoldarse a tres variables: la estructura de la organización particular, la tarea involucrada y las diferencias individuales de la persona que desempeñará la actividad. El diseño de puesto es dinámico y debe irse amoldando al desempeño del ocupante, los cambios tecnológicos del área y los desarrollos de la competencia.

El modelo situacional supone las habilidades a autodirección y autocontrol de las personas, acompañado de una planificación de objetivos planteados conjuntamente entre empleado y gerente para hacer que el puesto mismo sea considerado un verdadero factor motivacional, aumentando la satisfacción mediante tareas interesantes y desafiantes, lo que consecuentemente deriva en un mayor compromiso con la organización. (Chiavenato, 2011).

Ahora bien, para conocer y comprender el diseño de puestos propios de una organización y poder gestionar al personal que ocupa dichos puestos, es necesario un análisis y descripción de los mismo.

Snell y Bohlander (2013) definen al análisis de puestos como:

Proceso sistemático de recopilación de información sobre todos los parámetros de un empleo, sus responsabilidades básicas, las conductas, las habilidades y los requerimientos físicos y mentales de las personas que lo hacen. Un análisis de puesto de trabajo también debe describir las herramientas necesarias para hacer

el trabajo, el entorno y los tiempos en que se debe hacer, con quién se necesita hacer y los resultados o nivel de desempeño que debe producir". (pp. 144)

El análisis de puestos le permite a la organización descomponer un puesto en partes con el fin de entender su valor y los procesos que lo componen. En simples palabras el análisis consiste en la obtención de información relevante del puesto que permitirá un desempeño óptimo desde el punto de vista de la eficacia en los objetivos, como de la seguridad y satisfacción de los empleados.

Tanto la descripción como la especificación de puestos, son resultado del proceso de análisis de puesto. Ambas aluden a un documento escrito donde se registra la información previamente relevada en el análisis. Como indican Snell y Bohlander (2013):

Una descripción de puestos es una declaración escrita de las tareas generales, deberes y responsabilidades del puesto de trabajo (...). Una especificación del puesto describe con detalle los conocimientos específicos, habilidades, capacidades y otros atributos... que se requieren de la persona que realiza el trabajo. (pp. 144).

Tal como menciona E. Jacques, autor de *La organización requerida* (2004), la gestión eficaz de una organización depende de la alineación de la estrategia, la estructura y las capacidades. Es decir, analizar el norte empresarial y en función a ello revisar y definir procesos y tareas necesarias para cumplir con dicha estrategia. Finalmente determinar cuáles son las cualidades mínimas aceptables para desempeñar dichas tareas de manera efectiva.

Se puede concluir entonces que el análisis de puestos es un proceso dinámico que requiere de revisión frecuente para asegurar que las tareas se vinculen a los planes estratégicos, para valorar tanto el puesto como la actuación requerida de la persona que

lo ocupa, para asegurar la disponibilidad de conocimientos y habilidades necesarias dentro de la organización, para guiar el desarrollo y satisfacción individual de cada miembro y ayudar a las diferentes funciones de la administración de recursos humanos como reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, seguridad y salud, entre otras.

### **Proceso de dotación de personal.**

En su libro *Administración estratégica de recursos humanos: Una perspectiva general*, M.R. Wayne (2010) afirma que *“la administración de recursos humanos (ARH) implica coordinar la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales”* (p.4), convirtiéndose de este modo el capital intelectual en la ventaja diferencial y activo imprescindible de cualquier tipo de organización.

En este marco, se considera a la Administración de RRHH como una herramienta para gestionar colaboradores, por lo que no es un campo de acción exclusivo de profesionales en recursos humanos, sino un rol para quienes lideran o gerencian equipos y organizaciones.

Ariza Montes, Morales Gutiérrez, y Morales Fernández (2004) plantean las siguientes finalidades básicas de la ARH:

- Contar con personas apropiadas en el momento adecuado, asegurándose de que cuenten con los conocimientos y competencias requeridas.
- Optimizar la triada persona- puesto- resultado y verificar que alcanzan el nivel deseado de productividad y calidad.
- Desarrollar la integración de la persona en la organización y su cultura.
- Considerar las necesidades de la persona y las posibilidades de la empresa.

En relación a esta mirada, Wayne (2010) plantea que *“hay cinco áreas funcionales que se asocian con una administración eficaz de recursos humanos: dotación de personal, desarrollo de los recursos humanos, remuneración, seguridad y salud, y relaciones laborales y con los empleados”* (p.5). Ninguna de estas funciones se desarrolla de manera aislada, sino que existe una fuerte interrelación entre ellas, por lo que, para cumplir con los objetivos organizacionales, se debe llevar a cabo una administración integrada, coherente y armónica.

No obstante, en esta instancia interesa particularmente una de las funciones: la dotación de personal. La misma implica, diseñar en función de la visión y objetivos estratégicos, los procesos, roles y funciones requeridos, determinar los conocimientos, habilidades y competencias asociadas y buscar en el mercado individuos que reúnan dichas características. Es decir, *“la dotación de personal implica el análisis de puestos, la planeación de recursos humanos, el reclutamiento y la selección”* (Wayne, 2010, p.5).

Al encontrarse en estrecha relación con la visión, el proceso de dotación de personal se torna dinámico dado que necesariamente la estructura organizacional debe amoldarse y acompañar los cambios estratégicos de la institución y, en función a ello, redefinirse las capacidades requeridas en el personal para asegurar la disponibilidad de conocimientos y habilidades que permitan concretar con éxito los objetivos organizacionales. En simples palabras, alinear estrategia- estructura y capacidades.

Ahora bien, el proceso de dotación de personal sería incoherente si el reclutador no conociera las cualidades necesarias para desarrollarse de manera óptima en un puesto. Ante esto se requiere de tres subprocesos indispensables para conseguir personal idóneo y calificado:

- Análisis de los puestos: Proceso sistemático para determinar las habilidades, deberes y conocimientos necesarios para desarrollarse en un cargo dentro de la organización.
- Planeación de recursos humanos: Determinar de manera anticipada, la disposición de personal en relación a los puestos de trabajo a lo largo de un periodo específico.
- Reclutamiento y selección: El reclutamiento es un proceso orientado a atraer candidatos en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas, y la selección el proceso de elegir, entre dichos candidatos, al más idóneo para un puesto y organización en particular. (Wayne, 2010)

Específicamente, Alles (2006) presenta 20 pasos para llevar a cabo un proceso de selección de personal adecuado:



Figura 1: Pasos de una selección.

A su vez y en relación a lo anterior, es fundamental elegir adecuadamente las herramientas que van a ser empleadas durante el proceso de selección dado que de ella dependerá el éxito del mismo.

Alonso, Moscoso, y Cuadrado (2015) describen la existencia de las siguientes herramientas utilizadas en selección:

- **Currículum:** Facilita información sobre los candidatos al puesto referida a datos personales, formación, conocimiento de idiomas y experiencia profesional, entre otros.
- **Las referencias:** Es un procedimiento evaluativo que consiste, en la solicitud de información relevante sobre los candidatos a antiguos empleadores o a otras personas que puedan facilitar este tipo de información (compañeros, formadores, etc.).
- **La entrevista de selección de personal:** Es, probablemente, el método más empleado por las organizaciones en los procesos de selección y se trata de uno de los métodos percibidos de forma más favorable por los candidatos. Existen diferentes tipos de entrevistas:
  - **Entrevista convencional sin estructura.** Consiste en una conversación informal, cuyo contenido se adapta a cada candidato en función del transcurso de la misma
  - **Entrevista convencional estructurada.** El entrevistador cuenta con una serie de pautas previas, de modo que la información requerida a todos los solicitantes es similar
- **Tests de capacidades cognitivas o aptitudes:** Son instrumentos destinados a evaluar aptitudes, destrezas o capacidades tales como razonamiento inductivo, fluidez verbal, capacidad numérica, atención, percepción o memoria.
- **Medidas de personalidad:** Destinados a analizar aspectos del carácter o mecanismo psicológicos del individuo.

- Pruebas profesionales: Dentro de esta categoría se incluyen diferentes tipos de pruebas.
  - Tests de muestras de trabajo que consiste en una prueba en la que el solicitante realiza un conjunto seleccionado de tareas reales que son física y/o psicológicamente similares a las realizadas en el puesto.
  - Tests de conocimientos del puesto asociadas principalmente a pruebas de conocimientos técnicos- profesionales.
- Centro de evaluación o Assessment Center: Se trata de una técnica que combina ejercicios de simulación y otros procedimientos diseñados para evaluar habilidades y destrezas relacionadas con el trabajo. Se realizan ejercicios situacionales, como el role-playing y discusiones grupales. (Alonso, Moscoso, y Cuadrado, 2015)

### **Selección por competencias.**

Mucho se escucha sobre la necesidad de contar con “talento humano” dentro de las organizaciones como capital diferencial. Cuando se habla de talento, se hace referencia a dos constructos básicos que son el conocimiento y las competencias, sin embargo, serán estas últimas las que determinen un rendimiento superior.

Cada posición y cada organización en particular requieren conocimientos y competencias particulares, ya que la misma posición en diferentes organizaciones, puede tener marcadas diferencias.

La selección tradicional se basa en analizar la formación, experiencia y conocimientos que los postulantes poseen mediante el análisis de currículum e indagación sobre el desempeño previo en posiciones similares. Analizar exhaustivamente los conocimientos de los postulantes frente a un puesto de trabajo, permite acercarse a seleccionar al más apto para desarrollar una determinada tarea. Sin embargo, la selección por competencias permite ir un poco más lejos. Analizar las competencias, además de los

conocimientos, permite determinar con mayor precisión, aquel candidato cuyo desempeño será superior considerando un puesto y una organización específica. En palabras de Alles (2006):

Aquellas cosas que nos hacen decir que una persona tiene talento en lo suyo, que se desempeña exitosamente o que tiene una performance o desempeño superior, se relacionan con aspectos que, en todos los casos, no se vinculan con los conocimientos sino con lo que se denomina “soft”, la personalidad; para nuestro trabajo, las competencias. Podremos decir que alguien sabe mucho de un tema en particular, pero no será ese elemento aislado el que determinará que sea un profesional destacado; los conocimientos van “acompañados” de una serie de características personales que “marcan la diferencia. (pp. 28-29)

Además, la misma autora menciona un tercer elemento clave a indagar: la motivación. En este sentido, es de suma importancia ubicar a la persona en el puesto más adecuado en relación a sus capacidades e intereses personales.

Cuando una organización adopta una gestión por competencias, se ven afectados diferentes procesos de la administración de recursos humanos, desde el análisis y descripción de puestos, pasando por la atracción, reclutamiento y selección, hasta el plan de formación y la evaluación de desempeño inclusive.

En este sentido cada organización deberá generar o adoptar su propio diccionario de competencia, las cuales deben ir alineadas a la visión, misión y estrategia organizacional. En el diccionario se define claramente cada competencia en relación a sus diferentes grados. El mismo será de utilidad en las descripciones o perfiles de puestos y durante el proceso ya que permitirá asegurar que el candidato reúna las competencias requeridas por el puesto. La selección por competencias permite analizar el grado que cada persona presenta en función de determinadas competencias y determinar la brecha existente en relación a lo requerido para un puesto determinado (Alles, 2006).

Es por esto que, para llevar a cabo una selección por competencias, los reclutadores deberán determinar de manera anticipada, además de los conocimientos requeridos, qué comportamientos son los que determinan un desempeño exitoso o superior en una posición determinada dentro de una organización en particular. Alles (2006) menciona: *“los comportamientos son la parte visible de la competencia, la que nos informa sobre cómo es una persona en realidad”* (p.37). Es decir, establecer qué competencias y en qué grados o niveles se requieren para un puesto, y compararlas con las competencias que la persona evaluada realmente posee, observables por medio de sus comportamientos.

Levy-Leboyer (1996) en Alles (2010) afirma que las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras y las hace eficaces en una situación determinada. Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y también en situaciones de evaluación, dado que ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos.

Es por ello que existen dos tipos de evaluaciones específicas utilizadas durante el proceso de selección:

- Entrevistas BEI (behavioral Event Interview) o incidentes críticos.
- Assessment Center Method (ACM).

La entrevista por incidentes críticos consiste en una entrevista estructurada profunda y detallada que tiene como objetivo evaluar el rendimiento en situaciones pasadas, basándose en el supuesto de que el mejor predictor del futuro son las acciones pasadas. Ante esto, se realizan preguntas a los postulantes, indagando sobre situaciones del pasado que se asocian a competencias requeridas para la vacante actual para determinar en función de lo que el postulante hizo en aquella situación, cómo responderá en una nueva posición.

Para este tipo de entrevistas, suele utilizarse el modelo STAR. La cantidad de letras que muestra este acrónimo, revela cuatro pasos a seguir para preguntar acerca de las competencias, que va de lo general a lo particular: Situación- Tarea- Acciones- Resultados.

1. Situación: Se utiliza para comenzar haciendo preguntas abiertas sobre una situación específica que revele algún comportamiento pasado, referida a una competencia o habilidad determinada. Puede hacer preguntas como: “cuénteme sobre alguna ocasión en donde usted...” o “deme un ejemplo en que usted...”.
2. Tarea: Se realizan preguntas acerca del rol específico del candidato en la situación. Preguntas como: “¿cuál era su rol en este ejemplo?”, “¿qué se le pidió hacer en esa situación?”.
3. Acciones: Esta etapa es fundamental, ya que debe lograr captar y entender las acciones concretas y específicas que realizó el postulante, en términos de comportamiento, para tratar de resolver esa situación. Por ejemplo: “¿qué hizo o dijo?”, “¿qué pasos llevó a cabo para abordar o solucionar el problema?”.
4. Resultados: Finalice indagar sobre qué resultado obtuvo el candidato. Si corresponde, también puede preguntarle que aprendizaje rescata de la situación. Utilizar preguntas como: ¿cómo se solucionó la situación? ¿qué lección le dejó? (People links, s.f.)

De este modo, el modelo STAR permite analizar qué competencias y en qué grado posee cada candidato en función de los comportamientos descriptos por cada postulante en sus diferentes respuestas y en comparación al diccionario de competencias establecido por cada organización.

Por otra parte, el Assessment Center Method (ACM) es una prueba conductual donde se enfrenta a los candidatos a resolver diferentes situaciones que pueden presentarse o estar asociadas al puesto de trabajo. Pinilla (2006) define:

Es una técnica de evaluación de competencias laborales, que tiene como fundamento la observación y registro de las conductas generadas por una persona a través de la aplicación de una serie de pruebas de tipo situacional que ponen a los participantes en situaciones similares a las del puesto o rol a ocupar. (p.21)

Para este tipo de evaluación, se elaboran situaciones específicamente diseñadas para que los candidatos pongan en juego sus competencias a partir de ejercicios de simulación, los cuales deben ser lo más similares posibles al puesto en cuestión. Se considera que, las respuestas, traducidas en comportamientos, tiene valor predictor del desempeño de cada persona en el puesto de referencia.

Dado que el assessment center puede llevarse a cabo con uno o varios postulantes en simultaneo y por uno o varios observadores, se considera que es una de las técnicas más objetivas en lo que a evaluación de competencias refiere, dado que permite a los evaluadores observar, registrar, comparar y evaluar las competencias de diferentes candidatos frente a situaciones concretas e in situ.

No obstante, independientemente al tipo de técnica y entrevista utilizada, el éxito de cualquier proceso de selección depende fundamentalmente de cómo se pregunta y de saber escuchar y observar, partiendo siempre del conocimiento claro y exhaustivo de la vacante a cubrir y la organización en cuestión.

## Dispositivo de intervención

A los fines del presente trabajo, se sugiere realizar un Taller de Capacitación dirigido a coordinadores técnicos y terapéuticos del Hospital de Día.

Candelo, Ortiz, y Unger (2003) mencionan que *“la principal característica del taller de capacitación consiste en transferir conocimientos y técnicas a los participantes, de tal manera que estos los pueden aplicar”*. (p.9). Las mismas autoras mencionan que las persona, buscan constantemente cambios positivos, y estos cambios van siempre asociados a aprendizajes. Es por ello que el capacitador, debe buscar herramientas específicas para facilitar dicho proceso de aprendizaje.

A su vez mencionan: *“La capacitación no es una vía de dirección única, sino un proceso de aprendizaje mutuo y de retroalimentación, porque nadie lo sabe todo, sino que todos sabemos algo y juntos sabemos mucho.”* (Candelo, Ortiz, y Unger, 2003, p.9)

Se definen tres ejes fundamentales a tener en cuenta al momento de diseñar y planificar un taller de capacitación, para que el mismo cumpla con los objetivos establecidos de manera exitosa:

- La atención a necesidades: Si durante el taller se abordan temas de interés de manera didáctica, será más fácil que los participantes comprendan y logren aplicar los conocimientos brindados.
- La participación: Todo proceso de capacitación que involucre la participación activa, aumenta la motivación individual y la capacidad para aprender; es decir, el taller de capacitación es más eficaz si se aprende haciendo.
- La visualización: Hacer visibles las propuestas, discusiones y acuerdos que surjan durante el taller facilita la participación y el enfoque en la atención de necesidades. (Candelo, Ortiz, y Unger, 2003)

Como capacitadores es fundamental adoptar una postura de flexibilidad, tolerancia y de escucha activa, ya que, como todo proceso requiere tiempo y dedicación. En este punto, actuar desde el profesionalismo, la ética y el respeto se torna imprescindible para acompañar el aprendizaje de calidad de los participantes.

## **Plan de intervención**

### Seleccionar Ta-lento

Seleccionar Ta-lento es un taller de capacitación orientado a personas involucradas en procesos de selección de personal. Su nombre insinúa una doble finalidad: Por un lado, aprender a encontrar el mejor talento disponible entre los postulantes, pero por otro, comprender que una selección efectiva depende de un proceso y como tal, requiere diferentes instancias, tiempo y dedicación.

El objetivo de dicho taller es capacitar respecto a procesos de selección de personal efectivos por medio de diferentes actividades que incluyan contenidos teóricos y prioricen la práctica y el entrenamiento, adaptadas a las necesidades de los participantes.

En esta oportunidad, Seleccionar Ta-lento está específicamente orientado al personal de planta permanente del Hospital de Día que se encarga de seleccionar a los coordinadores de los diferentes talleres, y a colaboradores de Recursos Humanos que eventualmente participan en el proceso.

El taller de capacitación consta de 4 módulos (4 encuentros) a realizarse los días sábados de 08.00 a 12.00 hs. ya que es el único día que no se dictan talleres en el HD.

Al comenzar y finalizar el taller, se les entregará a los participantes un breve cuestionario que tiene como objetivo evaluar el impacto de la capacitación recibida.

A continuación, se detalla el plan de intervención.

## Actividades

Propuesta de trabajo:

Módulo 1 → Introducción a la Selección de Personal: El mapa.

Módulo 2 → Desarrollo de descripciones: La brújula.

Módulo 3 → Análisis de Competencias: Señalizaciones.

Módulo 4 → Crea tu propia experiencia

### **Datos de interés**

- Días: sábados
- Duración: 4 hs por módulo (De 08.00 a 12.00 hs)
- Participantes: 4 profesionales del Hospital de Día y 2 colaboradores de RRHH
- Espacio: Áulico
- Una psicóloga encargada del dictado del temario de cada módulo y la coordinación de actividades

**Módulo 1 → Introducción a la Selección de Personal: El mapa.**

El objetivo del primer encuentro será que los participantes logren comprender la importancia de realizar un proceso de selección de personal efectivo, los diferentes pasos que comprenden el mismo y diseñar la primera herramienta de trabajo: el organigrama.

Actividad 1:

- **Presentación:** Comienza presentándose la formadora, comentando algunos datos personales, académicos, de experiencia profesional y presenta el nombre del taller. Posteriormente hace que cada participante se presente, mencionando nombre, función y antigüedad dentro de la institución.

A continuación, se le entrega a cada participante un breve cuestionario para analizar el grado de conocimiento sobre los temas a desarrollar durante el taller y relevar las expectativas de los mismos.

- **Apertura:** Se da lugar a un pequeño espacio de reflexión mediante la siguiente pregunta: ¿Cuáles consideran que son los beneficios de una buena selección de coordinadores para el dictado de los talleres del Hospital de Día?

La formadora incentiva la participación y toma nota en la pizarra de todas las respuestas que surjan, como puntapié para el comienzo de la siguiente instancia.

- **Formación teoría:** Desarrollo del temario acompañado de una presentación PPT:
  - ¿Qué es el talento?
  - Beneficios de un buen proceso de selección
  - Pasos del proceso de selección: Planificación de un viaje.

- Paso 1: “Organigrama: El mapa”

Duración: 2 hs.

(Break de media hora)

Actividad 2:

- Primera herramienta: “Organigrama: El mapa”

Se propone que los participantes en conjunto puedan diseñar el organigrama del Hospital de Día, el cual servirá para organizar y orientar el resto del proceso.

Se solicita que los participantes se sienten formando un círculo dentro del cual también estará la formadora, con la idea de facilitar el debate. Primero se le entrega a cada participante una hoja que servirá de borrador y se les pide que realicen en conjunto un esbozo del organigrama del servicio del Hospital de Día, definiendo de quién depende y a quién supervisa cada puesto. La formadora intervendrá orientando y clarificando las diferencias entre estructuras presuntas, existentes y requeridas que puedan llegar a surgir en la creación del organigrama que definirán como oficial. A demás, dado que se compara al proceso de selección con la planificación de un viaje, se mostrará el paralelismo del organigrama con un mapa, dado que es la estructura general que comienza a orientar hacia dónde debe apuntar el selector. Finalmente, se les propone a los participantes plasmar el resultado final en un afiche que estará presente en los demás encuentros.

- Cierre: Se informa que la herramienta generada podrá sufrir modificaciones en caso de ser necesario al avanzar en el proceso. Se agradece la participación y se despide a los participantes.

Duración: 1 hs y media.

Recursos: Equipo audiovisual (cañon proyector y notebook para proyectar presentación de Power Point)- Pizarra- fibron/ tizas.

Materiales: Presentación Power Point- Pen drive- 12 hojas A4- 1 afiche- 4 fibrones- 10 lapiceras.

**Módulo 2 → Desarrollo de descripciones: La brújula**

El objetivo del segundo encuentro será capacitar a los participantes en descripción de puestos y generar dichas herramientas para el Hospital de día.

Actividad 1:

- Apertura: Se comienza poniendo en común, recapitulando y evacuando dudas del módulo 1. La formadora comienza preguntando qué conceptos recuerdan del encuentro anterior y toma nota en la pizarra de las respuestas obtenidas a modo de recapitulación. Se aprovecha la misma instancia para quitar dudas o clarificar malentendidos entre los participantes y en caso de no aparecer espontáneamente, se consulta de manera explícita sobre aquellas cuestiones que no hayan quedado del todo claras para poder continuar con el desarrollo del taller.
- Formación teórica: Se desarrolla el temario planificado acompañado de una presentación PPT:
  - ¿Cómo guiar el proceso de selección?
  - Análisis de puestos
  - Paso 2: “Descripción de puesto: La brújula”

Duración: 1 hs y media.

(Break de media hora)

Actividad 2:

- Segunda herramienta: “Descripción de puesto: La brújula”

Se expone en la pizarra el afiche del organigrama generado en el primer encuentro y se les pide a los participantes que se sienten en círculo para comenzar a trabajar sobre la segunda herramienta. Se les hace entrega a los participantes una planilla modelo de formularios de descripción de puestos (Ver Anexo N°2) y hojas A4 de borrador. Se comunica que la idea de la actividad será definir y plasmar en las planillas, luego del debate conjunto, la siguiente información: Objetivo, principales tareas, responsabilidades y requisitos de cada puesto definido por ellos en el organigrama. A su vez se les comenta que habrá un sector de competencias a completar en el próximo encuentro.

En esta actividad la formadora coordina la producción.

1. Se propone comenzar la descripción de la Coordinadora del Hospital de Día (puesto que inevitablemente aparecerá en el organigrama creado)
2. Se determinan en conjunto las principales tareas y responsabilidades de dicho puesto. Continúa estableciéndose los requisitos y condiciones. Finalmente se plantea un objetivo general para el puesto. Los participantes deben tomar nota en sus hojas A4 de lo que se debata.
3. Se plasma la producción grupal en el formulario entregado (1 copia se la formadora)

4. Se selecciona el puesto de Coordinador Técnico de Taller (otro puesto que inevitablemente aparecerá en el organigrama) y se realiza el mismo procedimiento.

La formadora explica la comparación de las descripciones de puesto con la brújula dado que estas serán las que indiquen específicamente hacia donde orientar la selección mediante sus requerimientos.

Se espera que cada descripción tenga una duración máxima de 45 min y el objetivo es que al menos puedan quedar definidas 2 herramientas. La descripción del Coordinador Técnico de Taller será fundamental para continuar con los próximos encuentros.

- Cierre: Se informa que ambas herramientas, organigrama y descripciones de puestos, estarán presentes en los próximos encuentros. Se agradece la participación y se despide a los participantes.

Duración: 2 hs.

Recursos: Equipo audiovisual (cañon proyector y notebook para proyectar presentación de Power Point)- Pizarra- fibron/ tizas.

Materiales: Presentación Power Point- Pen drive- Afiche de organigrama- Planilla modelo de formulario de DP- Cinta adhesiva- 12 hojas A4- 10 lapiceras.

### **Módulo 3 → Análisis de Competencias: Señalizaciones**

El objetivo del tercer encuentro será formar al personal en la detección de competencias laborales durante el proceso de selección de personal.

### Actividad 1:

- Apertura: Se comienza poniendo en común, recapitulando y evacuando dudas del módulo 2. La formadora comienza preguntando qué conceptos recuerdan del encuentro anterior y toma nota en la pizarra a modo de síntesis. Se aprovecha la misma instancia para quitar dudas o clarificar malentendidos entre los participantes para poder continuar con el desarrollo del taller.
- Formación teórica: Se desarrolla el temario acompañado de una presentación PPT:
  - ¿Qué son las competencias laborales?
  - Diccionario de competencias
  - ¿Cómo evaluar competencias?

Antes de comenzar a desarrollar el segundo ítem del temario, la formadora entrega a cada participante una copia de un modelo de Diccionario de Competencias (Ver Anexo N°3).

Duración: 1 hs

### Actividad 2:

- Técnica 1: Assessment Center.

Se presenta brevemente la técnica como uno de los métodos para evaluar competencias y se propone realizar una actividad lúdica en la cual cuatro participantes deben resolver una actividad grupal y dos evaluarán competencias junto a la formadora, la cual cumplirá a su vez el rol de coordinadora de actividad. La elección de dichos roles se realizará de manera voluntaria entre los participantes.

Los cuatro participantes se sientan enfrentados, y los dos evaluadores junto a la formadora se ubican frente a ellos.

Se les entrega a los cuatro participantes una hoja con una situación hipotética a resolver: “Camión atascado” (Ver Anexo N°4). La coordinadora lee la actividad en voz alta y menciona la consigna:

“Cada participante tiene 10 minutos para resolver la actividad de manera \*individual. Superado ese tiempo, tienen 15 minutos para poner en común las diferentes respuestas, debatir y llegar a una sola respuesta consensuada, la cual deberán presentar a los evaluadores”.

Por otro lado, a los otros dos participantes se les entrega una planilla de evaluación de competencias (Ver Anexo N° 5). Dicha planilla tiene ciertas competencias predefinidas para evaluar durante el desarrollo de la actividad. Para ello, cada evaluador debe tomar nota de los comportamientos (verbales y no verbales) observados en cada una de las personas en juego, discriminando a que competencia considera que corresponde.

Comienza la actividad y la formadora dinamiza y controla el tiempo. Finalizado el mismo se pone en común.

La actividad “Camión atascado” no tiene una única respuesta correcta, sino que el objetivo es ver como actuaría cada persona y analizar la interacción del grupo en su totalidad en el afán de llegar a resolver la problemática.

En esta instancia se analizará principalmente el rol de los evaluadores: Se debate sobre los comportamientos que cada evaluador observó, y se utiliza el diccionario de competencias para determinar a qué competencia corresponde y en qué grado se presenta. Se explica que en función de dicha ponderación se puede comparar candidatos y seleccionar cuál reúne mejor desarrollo de

las competencias requeridas. Llegado este momento, se evidencia la necesidad de definir previamente qué competencias se quieren evaluar.

En este punto la formadora enlaza la necesidad de las descripciones de puestos, en las cuales quedan definidas también las competencias requeridas para ocupar cada puesto. Se explica también que para este tipo de análisis se puede crear cualquier actividad lúdica o hipotética que permita observar los comportamientos esperados en función a las diferentes competencias requeridas.

Duración: 1 hs y media.

(Break de media hora)

### Actividad 3:

- Técnica 2: Entrevistas de incidentes críticos.

Se presenta brevemente y de manera teórica, una segunda técnica utilizada para evaluar competencias, mayormente utilizada en entrevistas individuales. Posteriormente la formadora escribe en la pizarra una competencia, por ejemplo: “Trabajo en equipo” y solicita que los participantes formulen preguntas que le realizarían a un candidato en caso de querer indagar sobre dicha competencia. La formadora tomará nota de las respuestas y se asegurará de que el contenido sea correctamente comprendido.

Una vez más se explicará la importancia de tener claramente definidas tanto las tareas y funciones, como las competencias del puesto, previo a realizar una evaluación y selección de candidatos.

Se explica a su vez en este punto, la comparación del análisis de competencias con las señalizaciones de ruta en un viaje, ya que será el indicador más preciso de efectividad y lo que permitirá llegar con mayor facilidad al destino deseado,

en este caso, al candidato correcto para una función específica, dentro de una organización en particular.

Se les entrega a los postulantes una guía de ejemplos de preguntas para analizar competencias (Ver Anexo N° 6) las cuales servirán de pauta al momento de analizar diferentes competencias por medio de la técnica de entrevista por incidentes críticos.

- Cierre: Para finalizar, se les solicita la lectura del material entregado para el próximo encuentro ya que comenzaran trabajando con esa información. Se agradece la participación y se despide a los participantes.

Duración: 1 hs.

Recursos: Equipo audiovisual (cañon proyector y notebook para proyectar presentación de Power Point)- Pizarra- fibron/ tizas.

Materiales: Presentación Power Point- Pen drive- 6 copias del “Diccionario de competencias”- 6 copias de la actividad “Camión atascado”- 6 copias de la planilla de “Evaluación de competencias”- 6 copias de “Ejemplos de preguntas para evaluar competencias”- 10 lapiceras.

#### **Módulo 4 → Crea tu propia experiencia**

El objetivo del cuarto y último encuentro será que los participantes logren integrar todos los conocimientos obtenidos durante el taller, utilizando las diferentes herramientas generadas y poniendo en práctica las técnicas aprendidas para llevar a cabo un proceso de selección de personal efectivo.

### Actividad 1:

- Apertura: Se comienza recapitulando sobre lo trabajado en los encuentros anteriores retomando la metáfora que acompañó cada módulo: Planificar un viaje.

Se comienza retomando la idea del organigrama como “el mapa” el cual permite en primera instancia estructurar, ubicar y localizar hacia donde apuntamos, qué necesitamos; es el puntapié inicial. En segundo lugar, tenemos las descripciones de puestos, “la brújula” de viaje, las que mediante sus definiciones precisas permiten orientar la búsqueda y marcar un rumbo; en este caso, elegir ciertos candidatos y descartar otros. Finalmente, el análisis de las competencias se compara con “las señalizaciones”, ya que serán los indicadores más precisos de efectividad y las que permitirán llegar con mayor facilidad al destino deseado.

Se utiliza esta instancia para evacuar dudas que puedan quedar pendientes. A su vez, se pega en la pizarra el afiche con el organigrama realizado en el primer encuentro y se entrega a los participantes las descripciones de puestos generadas en el segundo módulo.

- Desarrollo: En el módulo 2 se había advertido que quedaba pendiente completar el sector de competencias en las descripciones de puesto. En este momento se les pide a los participantes que se sienten en círculo, la idea de esta actividad será poder definir, teniendo en cuenta el material trabajado el encuentro anterior, cuáles serían las competencias requeridas para el puesto: Coordinador de taller. Se les solicita a los participantes debatir sobre cuáles y porque consideran que son las competencias más importantes asociadas al puesto y en qué grado y dejarlas definidas en el formulario de descripción de

puesto. El objetivo es dejar completa dicha herramienta para poder avanzar trabajando con la misma.

La formadora simplemente intervendrá en caso de errores de interpretación y le dará al equipo la posibilidad de terminar de definir el puesto, pidiéndoles que lean la descripción general realizada y observen si necesitan realizar alguna modificación.

Duración: 1 hs.

Actividad 2:

- Creá tu propia experiencia

Llegado este momento, con las herramientas generadas y los conocimientos adquiridos, la idea es que el equipo pueda generar una instancia hipotética de evaluación de candidatos, con el objetivo de que sea lo más parecido posible a las situaciones cotidianas de selección de personal a la que se enfrentan por las características de sus puestos, de allí deriva el nombre de la actividad.

Se les solicita a los participantes sentarse en círculo para trabajar de manera conjunta. Se plantea trabajar con el puesto de Coordinador de Taller ya que es, dentro del Hospital de Día, la búsqueda más frecuente debido a la cantidad de cursos brindados. La finalidad será realizar dos actividades que se utilizarían en caso de tener que entrevistar uno o varios candidatos para dicho puesto.

Para ello, se les solicita a los participantes:

1. Suponiendo que contamos con un único candidato: Realizar un listado de preguntas que permitan indagar sobre diferentes variables del candidato en cuestión, utilizando como guía todas las herramientas generadas y el manual de competencias brindado por la formadora.

Se le brinda al equipo 20 minutos para que escriban en una hoja todas las preguntas que realizarían. Finalizado el tiempo se pone en común y la formadora orienta la producción aclarando, modificando y sugiriendo mejoras en caso de ser necesario. El objetivo es que las preguntas apunten a indagar sobre datos personales del candidato, formación académica, experiencia laboral y análisis de competencias (mediante la técnica de incidentes críticos).

Se les da 15 minutos más para agregar o cambiar preguntas en caso de ser necesario y se vuelve a poner en común la producción.

Concluida esta actividad, se da paso a la siguiente.

2. Suponiendo que contamos con 4 o más candidatos: Inventar una actividad lúdica o tomar algún juego ya existente, que permita evaluar las competencias requeridas por el puesto. Los participantes deberán explicar qué esperan observar y cómo evaluarán cada competencia. Los participantes disponen de 30 minutos para desarrollar la actividad y luego se pone en común y se debate.

Duración: 1 hs y media.

(Break de media hora)

- Cierre: La formadora le brinda al equipo todas las herramientas generadas por ellos mismos: Organigrama y descripciones de puestos con el objetivo de que sirvan, junto al diccionario de competencias, de modelo para trabajar de ahora en adelante al momento de realizar selección de personal en el servicio.

Se retoma a su vez la pregunta con la que se inició el taller en el primer encuentro:

“Luego de realizar el taller, ¿cuáles consideran que son los beneficios de una buena selección de coordinadores para el dictado de los talleres del Hospital de Día?”. La formadora toma nota en la pizarra y se espera que aparezcan en el listado nuevos beneficios en comparación de lo mencionado en el primer encuentro.

Se aprovecha la instancia para recapitular sobre la necesidad de una buena definición y conocimiento previo de las tareas, responsabilidades, requisitos y competencias necesarios para un puesto al momento de realizar una evaluación de candidatos y, en función a esto, recalcar la importancia de tener un vínculo directo con el candidato independiente a lo mencionado en el currículum o mediante el pedido de referencias para asegurarse que cumple con los requerimientos solicitados.

Es importante aclarar que puede que ocurra también que no se cuente con más de un candidato al momento de realizar la evaluación, pero una buena entrevista brindará información sobre cuáles son los puntos fuertes de la persona y cuáles necesitan mayor capacitación. Además permitirá brindar una información más clara al candidato respecto a qué se espera de él en la institución y en el Hospital de Día específicamente.

Se retoma de este modo, la idea central y metafórica del taller “Seleccionar Ta-lento”, aludiendo a la necesidad de transitar de manera “lenta pero segura” por los diferentes pasos del proceso de selección para lograr incorporar dentro del servicio, personas realmente formadas, con las capacidades, competencias y el talento necesario para desarrollarse exitosamente en un puesto determinado.

Se cuenta con 45 minutos para dejar clara esta idea a modo de cierre y brindar un espacio para la reflexión.

Superado ese tiempo, se les entrega a los participantes el mismo cuestionario entregado en el primer encuentro, con el objetivo de evaluar el impacto del taller y el cumplimiento de los objetivos planteados.

La formadora les brinda información de contacto para comunicarse con ella ante cualquier consulta. Se agradece el tiempo y la participación durante los diferentes módulos y se despide a los participantes.

Duración: 1 hs.

Recursos: Pizarra- fibron/ tizas.

Materiales: Afiche del organigrama- Descripciones de puestos generadas- 12 hojas A4- 10 lapiceras.

## Diagrama de Gantt

		1er sábado							2do sábado							3er sábado							4to sábado								
		8.00	8.30	9.00	9.30	10.00	10.30	11.00	11.30	8.00	8.30	9.00	9.30	10.00	10.30	11.00	11.30	8.00	8.30	9.00	9.30	10.00	10.30	11.00	11.30	8.00	8.30	9.00	9.30	10.00	10.30
Módulo 1	Actividad 1	■	■	■	■	■	■	■																							
	Break																														
	Actividad 2																														
Módulo 2	Actividad 1								■	■	■	■	■	■	■	■															
	Break																														
	Actividad 2																														
Módulo 3	Actividad 1																■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
	Actividad 2																														
	Break																														
	Actividad 2																														
Módulo 4	Actividad 1																														
	Actividad 2																■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
	Break																														
	Cierre																														

## Recursos

Para la puesta en marcha del taller “Seleccionar Ta-lento”, se requiere lo siguiente:

### Recursos humanos:

Una (1) profesional del área de psicología encargada del diseño, implementación y evaluación de la capacitación.

### Recursos técnicos/materiales:

Una (1) sala para el dictado de los cuatro módulos

Seis (6) sillas pupitre universitaria rebatible

Un (1) escritorio

Una (1) silla

Una (1) pizarra blanca para fibrón

Una (1) notebook de uso normal

Un (1) cañon proyector

Un (1) Pen drive

Treinta y seis (36) hojas A4

Un (1) afiche

Cuatro (4) fibrones

Veinte (20) lapiceras

Una (1) cinta adhesiva transparente

**Recursos de contenido:**

Tres (3) presentaciones Power Point: Una para cada uno de los tres primeros módulos

Ocho (8) juegos de copias: Formulario de descripciones de puesto (x 1 hojas)

Seis (6) juegos de copias: Diccionario de competencias (x 8 hojas)

Seis (6) juegos de copias: Dinámica “Camión atascado” (x 2 hojas)

Seis (6) juegos de copias: Evaluación de competencias (x 1 hojas)

Seis (6) juegos de copias: Ejemplos de preguntas (x 1 hoja)

Doce (12) juegos de copia: Evaluación de impacto (x 1 hoja)

**Presupuesto**

La institución cuenta con la infraestructura y los siguientes recursos necesarios para el desarrollo del taller: sillas pupitre rebatible para todos los participantes, escritorio y silla para el formador, notebook y cañon proyector para las presentaciones y una pizarra blanca para fibrón.

Entre los materiales no provistos por la institución será necesario adquirir los siguientes:

	Precio unitario	Precio por cantidad
36 hojas A4	\$ 0.85	\$ 30,60
1 afiche	\$ 35.00	\$ 35.00
4 fibrones	\$ 60.00	\$ 240.00
20 lapiceras	\$ 15.00	\$ 300.00
1 cinta adhesiva transparente	\$ 68.00	\$ 68.00
8 juegos de copias: Formulario de descripciones de puesto (x 1 hojas)	\$ 2.00	\$ 16.00
6 juegos de copias: Diccionario de competencias (x 8 hojas)	\$ 2.00	\$ 96.00
6 juegos de copias: Dinámica "Camión atascado" (x 2 hojas)	\$ 2.00	\$ 24.00
6 juegos de copias: Evaluación de competencias (x 1 hojas)	\$ 2.00	\$ 12.00
6 juegos de copias: Ejemplos de preguntas (x 1 hoja)	\$ 2.00	\$ 12.00
12 juegos de copia: Evaluación de impacto (x 1 hoja)	\$ 2.00	\$ 24.00
<b>TOTAL</b>	-	<b>\$ 857,65</b>

A demás, el Colegio de psicólogos de la Provincia de Córdoba, establece que los honorarios mínimos éticos profesionales para este tipo de prácticas son los siguientes:

- Práctica: Conducción/ Coordinación de espacios de formación
- Descripción: Diseño, implementación y evaluación en procesos de formación
- Valor Hora: \$1305 valor hora

Presupuesto estipulado:

- Desarrollo del contenido de cada módulo	\$ 26.100,00
- Materiales	\$ 857,65
- Horas de dictado del taller	\$ 20.880,00
<b>Total</b>	<b>\$ 47.813,60</b>

Aclaraciones:

- El presupuesto es válido para ser ejecutado entre julio y septiembre 2019
- Se factura el 50% una vez ejecutado el primer módulo y el 50% restante a los 45 días
- El presupuesto no incluye, en caso de necesitar: viáticos o gastos de logística/gestión (alquileres, catering, materiales, etc.)

## **Evaluación de impacto**

Con el objetivo de conocer el efecto del taller de capacitación en los participantes y analizar el alcance y cumplimiento de los objetivos establecidos, se administra una evaluación de impacto.

Abdala, E (2004) define evaluación de impacto como:

“Proceso sistemático, metódico y neutral que hace posible el conocimiento de los efectos de un programa, relacionándolos con las metas propuestas y los recursos movilizados. Asimismo, y siguiendo a Stufflebeam, se podría decir que la evaluación es un proceso que facilita la identificación, la recolección y la interpretación de informaciones útiles a los encargados de tomar decisiones y a los responsables de la ejecución y gestión de los programas.” (p. 26)

Para llevar a cabo este seguimiento, se desarrolla una matriz de evaluación en la cual se definen las categorías de análisis e indicadores a evaluar en relacionados a los objetivos propuestos. Posteriormente se genera una herramienta que permita medir dichos indicadores.

En este caso se propone, entregar al comienzo del primer encuentro una breve encuesta (Ver Anexo N° 7) con la finalidad de indagar respecto a los conocimientos previos y expectativas de los participantes en relación al taller “Seleccionar Talento”. Al finalizar el mismo, se volverá a administrar el mismo cuestionario.

Una vez finalizado el dictado del taller, se comparan las respuestas de ambos cuestionarios con la idea de evaluar el logro de los objetivos y/o detectar desvíos o puntos de mejora en el mismo.

Se plantea a continuación, la matriz a utilizarse:

Matriz evaluación de impacto

Taller de capacitación

“Seleccionar Ta-lento”

<b>CATEGORIA DE ANALISIS</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>RESPUESTAS (entrevista individual, entrevista grupal)</b>
Selección de personal	Conocer los diferentes pasos de un proceso de selección de personal efectivo	
Organigrama	Conocer el organigrama del Hospital de Día	
Descripciones de puesto	Conocer el objetivo, principales funciones, responsabilidades y requisitos de los diferentes puestos del HD	
Competencias laborales	Conocer el concepto, importancia y técnicas para evaluar competencias	

## **Resultados esperados**

A través del desarrollo del Plan de Intervención se pretende que los participantes puedan incorporar y apropiarse de nuevos conocimientos, habilidades y herramientas asociadas a “Procesos de Selección de Personal Efectivos”, que le sean de utilidad para transferirlas a su quehacer laboral cotidiano y mejorar de este modo la calidad asistencial del Hospital de Día.

A su vez, con la estructuración del taller de capacitación en forma de diferentes módulos con distintos ejes temáticos interrelacionados por medio de actividades, se pretende lograr un aprendizaje dinámico, optimizar los ciclos de atención y generar un mayor protagonismo/ empoderamiento del proceso por parte de cada participante.

## Conclusión

Luego de elaborar el presente Plan de Intervención, se está en condiciones de remarcar la importancia de comprender y actualizarse respecto a los diferentes procesos involucrados en la de Gestión de Personal, teniendo en cuenta un contexto actual, donde el cambio es inminente y el capital humano es el factor clave de éxito en las organizaciones.

Posiblemente una de las limitaciones principales de este trabajo tenga que ver con las dificultades de generar un diagnóstico preciso y acertado de la realidad institucional, sin tener acceso a campo y frente a la escasa o nulas posibilidades de indagación y profundización con el personal, lo que quizás sesga la delimitación del problema o necesidad, al relevar los datos desde un escrito relatado por un tercero.

En esta oportunidad, ante la necesidad detectada, se decide intervenir en una variable específica y con una población concreta: Capacitar sobre procesos de selección de personal efectivo a profesionales del Hospital de Día, mediante un taller teórico y práctico que le permitiera a los participantes organizar y clarificar roles y funciones dentro del servicio, incorporar nuevos conocimiento y habilidades, apropiarse de herramientas de utilidad para su labor cotidiana, y principalmente sentirse protagonistas del proceso de aprendizaje.

No obstante, a modo de recomendación, sería interesante poder extender la aplicación de dicho plan de intervención a otros servicios del Hospital San Antonio de Padua, considerando que las capacitaciones y los diferentes planes de formación contribuyen en la mejora continua y el crecimiento tanto profesional, como a nivel de procesos y calidad asistencial.

A su vez, para futuras investigaciones y propuestas de planes de intervención, sería recomendable seguir formando a los profesionales de diferentes áreas respecto a otras variables involucradas en la gestión y administración de personal ya que ante el incremento de la oferta y la competencia existente en el ámbito sanitario, y la velocidad de los cambios que afectan al sector se requiere, cada vez con más urgencia, de personal capacitado para gestionar, fortalecer y retener talento dentro de las organizaciones, que puedan brindar una atención diferencial y de calidad, asegurando un genuino compromiso social y con la salud.

## Referencias

- Abdala, E. (2004). *Manual para la evaluación de impacto en programas de formación para jóvenes*. Montevideo: CINTERFOR
- Alles, M. (2006). *Selección por competencias*. Ediciones Granica SA.
- Alles, M. (2010). *Diccionario de preguntas. La trilogía: las preguntas más utilizadas sobre evaluación*. Buenos Aires: Granica.
- Alonso, P., Moscoso, S., y Cuadrado, D. (2015). Procedimientos de selección de personal en pequeñas y medianas empresas españolas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Vol. 31. Núm. 2.
- Ariza Montes, J.A., Morares Gutiérrez, A.C., y Morales Fernández, E. (2004). *Dirección y administración integrada de personas: gestión por competencias* (Vol.1) (3.<sup>a</sup> ed.). Buenos Aires: Granica.
- Calvo Sanz, P. (2014). Capítulo VI. Gestión por competencias como factor de mejora de la calidad asistencial. En Cabo Salvador, J., *Gestión de la calidad en las organizaciones sanitarias* (pp. 167- 176). Ediciones Díaz de Santos.
- Candelo, C., Ortiz, G., & Unger, B. (2003). Hacer talleres. *Una guía práctica para capacitadores, Colombia, Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF), In went (DSE), Instituto para la Comunicación en Organizaciones*.
- Carrasco, S. (18 de Abril de 2012). Guía práctica de preguntas para entrevistas [Mensaje en un blog]. Zonajobs. Recuperado de: <https://www.zonajobs.com.ar/noticias/reclutadores/guia-practica-de-preguntas-para-entrevistas/>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. Mc Graw-Hill.

- Libran Sainz de Barand, G. (2006). La calidad de la asistencia sanitaria. Revista de Administración Sanitaria Siglo XXI. Vol. 4. Núm. 2, pp. 175- 382.
- People Links. (s.f). *Modelo de entrevista*. Recuperado de:  
<http://www.peoplelinks.cl/people-links.pdf>
- Pinilla, M. D. (2006). *Assessment Center Paso a Paso*. Psicom Editores.
- Reátegui Guerra, S. (2014). *Eficacia de la didáctica universitaria en relación al desarrollo de competencias profesionales en estudiantes de Medicina Veterinaria de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica*, año 2014. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Perú.  
Recuperada de:  
<http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/1060/TM%20CE-Du%20R31%202014.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rodríguez, D. (1999). *Diagnóstico organizacional*. Alfaomega.
- Schein, E. H. (1982). *Psicología de la Organización* (No. 658.513. 3). Prentice-Hall International.
- Schlemenson, A. (1988). *Análisis organizacional y empresa unipersonal*. Paidós.
- Snell, S., y Bohlander, G. (2013). *Administración de Recursos Humanos* (16.ta ed.). México: Cengage Learning.
- Servicio de Salud de Castilla (SESCAM). (2009). *Manual de calidad asistencial*. [Monografía en Internet]. SESCAM Servicio de Salud de Castilla-La Mancha.
- Universidad Siglo 21 (2019). *Nuevo Hospital Rio Cuarto "San Antonio de Padua"*  
*Servicio de Salud Mental: Hospital de Día*. Recuperado de <https://siglo21.instructure.com/courses/4713/pages/plan-de-intervencion-modulo-0#org4>

Wayne, M.R. (2010). Administración estratégica de recursos humanos: Una perspectiva general. México: Pearson Educación, Prentice Hall.

# ANEXO





## Anexo N° 2: Modelo de formulario de descripción de puestos

**DOCUMENTO DE DESCRIPCION DE PUESTOS**

Puesto:  
Elaborado por:  
Fecha de publicación:

**OBJETIVOS DEL PUESTO**

Nombre del Puesto:

Área:

Depende de:

Personal a cargo:

**FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES****CONDICIONES DEL PUESTO**

Elementos de Trabajo:

**FORMACION COMPLEMENTARIA****REQUERIMIENTOS DEL PUESTO**

Académicos:

Experiencia Previa:

**COMPETENCIAS**

GENERICAS									ESPECIFICAS			

## DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

### Concepto de Competencias

- ▶ Es el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para desempeñar una función determinada, y que se observa mediante indicadores de comportamiento.
  - **Conocimientos:** marco conceptual y técnico necesario para desempeñarse adecuadamente en un puesto.
  - **Habilidades:** capacidad para poner en práctica los conocimientos del puesto, es decir, hacerlos operativos.
  - **Actitudes:** condiciones personales que facilitan la incorporación de los conocimientos y el desarrollo de las habilidades correspondientes.

¿El colaborador sabe? - ¿El colaborador puede? – ¿El colaborador quiere?

### Tipos de Competencias

- ▶ **Genéricas:** Conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que todo colaborador de la institución debe poseer, independientemente del puesto en que se desempeñe.
- ▶ **Específicas:** Conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes específicas, que deben poseer los colaboradores para desempeñar eficazmente una función determinada y así contribuir al cumplimiento de los objetivos del puesto.

### Niveles de Competencias

Están determinados por el grado de presencia de los conocimientos, comportamientos y actitudes de cada competencia. Los diferentes niveles son acumulativos.

### Indicadores

Son los hechos observables que nos permiten identificar la presencia de la competencia.

Los indicadores nos señalan, si la competencia está o no presente, mediante la enumeración de comportamientos observables.

Diccionario de competencias:

<b>Competencias Genéricas</b>			
<b>Trabajo en Equipo</b>	<b>Definición</b>	Es la capacidad de trabajar con otras personas (pares, proveedores, de otros sectores, etc.), persiguiendo un objetivo en común.	
	<b>Nivel</b>	1	Identifica y reconoce los diferentes equipos de los cuales es parte. Escucha e indaga ideas de otros compañeros del equipo. Identifica al equipo de trabajo como el medio para alcanzar los objetivos propuestos. Coopera con el equipo para alcanzar el objetivo en común. Expresa y muestra interés para aprender de los demás.
		2	Solicita y valora las propuestas de los demás. Genera buen clima dentro del equipo con actitudes proactivas de colaboración, compromiso y participación. Conforma y sostiene equipos heterogéneos de trabajo.
		3	Anima y motiva a los demás integrantes del equipo. Reconoce el esfuerzo de otros miembros, resaltando la importancia del otro dentro del equipo. Defiende el trabajo del equipo ante otros.
<b>Flexibilidad</b>	<b>Definición</b>	Es la capacidad de adaptarse a las distintas situaciones que se le presentan en el ámbito de trabajo.	
	<b>Nivel</b>	1	Identifica lo que está sucediendo en una determinada situación. Modifica su conducta en respuesta a la nueva situación, sin oponer resistencia, cuando le es sugerido cambiar.
		2	Ante una nueva situación modifica su conducta según lo esperado y en los tiempos planteados por la organización. Toma el cambio como una oportunidad de mejora. Reconoce el impacto emocional que genera en los involucrados la situación de cambio.
		3	Analiza críticamente la realidad, contexto, medio o situación. Modifica su conducta ante cambios en el entorno de manera rápida y constructiva. Adecúa su comportamiento a la situación emocional de su interlocutor.
<b>Comunicación</b>	<b>Definición</b>	Es la capacidad de expresar ideas de manera clara y en el momento oportuno tanto sea de forma oral o escrita e interactuar mediante una escucha empática con interlocutor.	
	<b>Nivel</b>	1	Detecta y comprende el mensaje recibido. Elabora y ordena de manera clara la emisión de sus mensajes. Brinda respuestas claras, en el momento oportuno y con fluidez. Demuestra coherencia entre lo expresado verbalmente y sus modales.
		2	Adapta su mensaje según las características de su interlocutor. Se asegura que su mensaje fue comprendido por el interlocutor. Sabe a quién, cuándo y cómo preguntar para alcanzar un propósito. Identifica opiniones, observaciones, declaraciones, pedidos y compromisos conversacionales, y actúa en consecuencia.
		3	Fomenta encuentros para intercambiar información y brindar retroalimentación. Genera espacios de intercambio de información, de diálogo y de retroalimentación. Genera vínculos de confianza que permiten la coordinación de acciones futuras

<b>Calidez</b>	<b>Definición</b>	Es la capacidad que permite brindar en cada contacto un trato cordial y amistoso.	
	<b>Nivel</b>	1	Su trato con los demás es cordial y amable. Saluda a sus clientes internos y externos. Demuestra amabilidad incluso en situaciones de conflicto.
		2	Se preocupa por conocer la realidad y necesidades del otro para poder accionar
		3	Puede contener al paciente durante periodos prolongados de atención.
<b>Orientación al cliente interno y externo</b>	<b>Definición</b>	Es la capacidad que permite satisfacer las necesidades de los clientes, mediante la captación y/o anticipación de sus necesidades, resolviéndolas eficientemente y con cordialidad.	
	<b>Nivel</b>	1	Reconoce a sus clientes o potenciales clientes. Identifica las necesidades de los mismos. Demuestra interés por la solución de sus problemas. Responde en función de los compromisos asumidos. Se enfoca en resolver con calidad las necesidades del cliente
		2	Se anticipa a las necesidades de los clientes. Brinda alternativas de solución a las necesidades de los clientes
<b>Conocimiento de la organización</b>	<b>Definición</b>	Es la habilidad para conocer y comprender los objetivos y el funcionamiento global de la organización y el particular de cada sector.	
	<b>Nivel</b>	1	Reconoce el impacto y la relación de los objetivos de su área con los de la organización. Conoce e interactúa con otros sectores para alcanzar los objetivos definidos.
		2	Puede proponer y políticas y objetivos del sector para que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales. Reconoce las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la institución y el impacto de sus áreas ante las mismas.
		3	Define y/o modifica objetivos en función de los cambios en el entorno. Analiza y prevé la influencia del entorno en el negocio. Detecta oportunidades para la institución y fija políticas para alcanzarlas.
<b>Conocimiento y gestión del proceso</b>	<b>Definición</b>	Es la capacidad que le permite conocer los procesos que le competen y realizar una correcta ejecución de los mismos.	
	<b>Nivel</b>	1	Conoce las tareas del proceso que ejecuta. Reconoce el impacto de su tarea dentro del proceso. Logra los resultados esperados mediante la ejecución del proceso.
		2	Conoce los procedimientos que intervienen en su sector, identificando tareas y ejecutantes. Evalúa los procesos de su sector con el fin de detectar oportunidades para mejorar los tiempos, costos y/o calidad del resultado del proceso. Comprende y asegura que sus procesos contribuyan al logro de los objetivos de la organización.
<b>Análisis y resolución de problemas</b>	<b>Definición</b>	Es la habilidad que permite comprender y actuar para solucionar los problemas que se le presentan.	
	<b>Nivel</b>	1	Identifica el problema a resolver. Da respuesta a los problemas que se le plantean, solucionándolos por sí mismo o dirigiéndose en busca de ayuda a la persona correcta. Resuelve el problema según los procedimientos establecidos. Logra los resultados esperados frente a los problemas. Retroalimenta a las partes involucradas.
		2	Desagrega las situaciones problemáticas en sus principales causas /partes. Identifica las relaciones existentes en situaciones problemáticas. Establece prioridades de acción. Implementa soluciones incluso cuando no existen procedimientos establecidos para la situación planteada. Retroalimenta a los involucrados.

<b>Competencias Específicas</b>			
<b>Planificación</b>	<b>Definición</b>	Es la capacidad para determinar eficientemente prioridades, plazos, recursos involucrados e instancias de control sobre el grado de avance de sus objetivos.	
	<b>Nivel</b>	1	Organiza el trabajo y distribuye adecuadamente los tiempos de sus actividades en función de los objetivos asignados y del grado de avance de los mismos. Establece prioridades en su trabajo ante situaciones emergentes. Resuelve efectivamente los imprevistos que podrían obstaculizar el cumplimiento de sus objetivos.
		2	Determina y hace seguimiento del cumplimiento de los objetivos, de los tiempos y de los recursos asignados. Fija metas en función de los objetivos del sector, determina prioridades, asigna recursos, define indicadores de control, realiza seguimientos, ajusta la planificación según grado de avance o cambios, y retroalimenta a los involucrados.
		3	Se anticipa a posibles obstáculos que podrían surgir y a los cambios en el entorno. Desarrolla acciones preventivas. Gestiona planificaciones de contingencia.
		4	Planifica la estrategia de la organización a largo plazo. Determina los recursos para el cumplimiento de dichos objetivos. Fija instancias de retroalimentación.
<b>Negociación</b>	<b>Definición</b>	Es la capacidad para crear consenso y lograr acuerdos eficientes que perduren en el tiempo.	
	<b>Nivel</b>	1	Identifica los distintos intereses y/o posiciones de las partes. Se prepara para el momento de la negociación. Defiende sus intereses con argumentos sólidos. Busca el compromiso de las partes.
		2	Plantea soluciones y resuelve diferencias con las partes involucradas haciendo foco en los intereses en común. Busca cooperación, e intenta conciliar y negociar de manera equitativa las necesidades y expectativas de las partes. Promueve una política de ganar - ganar. Logra acuerdos satisfactorios y duraderos. Cierra las negociaciones.
		3	Obtiene mayores beneficios que los previstos de antemano a la situación de negociación. Genera interés de potenciales clientes para hacerlos parte de la red de la institución.
<b>Gestión de conflictos</b>	<b>Definición</b>	Es la habilidad para prevenir y resolver de manera eficaz situaciones en las que intervienen intereses que pueden afectar a las relaciones entre personas.	
	<b>Nivel</b>	1	Identifica cuál es el conflicto, quienes son las partes involucradas, cuáles son las repercusiones que puede ocasionar y cuáles son las diferentes causas del conflicto. Propone alternativas de solución y las implementa. Separa los problemas de las personas.
		2	Elabora con las partes involucradas alternativas de solución y las implementa. Genera espacios de discusión entre las partes para poder identificar el problema y resolverlo. Promueve la cooperación de las partes para resolver el conflicto. Busca soluciones para el beneficio mutuo. Modifica la situación del conflicto, de manera tal que logra transformar a las partes en aliados en busca del interés común. Logra acuerdos ganar - ganar entre las partes en conflicto. Previene con su gestión de recursos la aparición de conflictos.
		3	Establece estrategias que previenen la aparición de conflictos latentes o potenciales. Se anticipa al conflicto y propicia el acercamiento y el diálogo entre las partes afectadas por el mismo. Utiliza el conflicto como oportunidad para la mejora continua.

<b>Inteligencia emocional</b>	<b>Definición</b>	Es la capacidad de identificar las emociones propias y las de los otros y direccionarlas hacia el logro de los objetivos organizacionales.	
	<b>Nivel</b>	1	Reconoce sus emociones, estados de ánimo e impulsos, así como los efectos que podrían ocasionar o que causan en los demás al momento de vivenciarlos. Adecúa sus comportamientos, evitando reacciones negativas ante situaciones adversas o bajo presión.
		2	Adecúa su comportamiento en función de la situación emocional de su interlocutor. Es capaz de motivarse y persistir frente a las decepciones. Identifica las emociones de los demás y consigue mediante su capacidad respuestas positivas de sus interlocutores.
<b>Pensamiento estratégico</b>	<b>Definición</b>	Es la habilidad que permite comprender, definir y gestionar estrategias organizacionales.	
	<b>Nivel</b>	1	Identifica correctamente y con facilidad a los recursos necesarios para alcanzar sus objetivos. Se basa en otras experiencias como elemento útil para la evaluación y el enriquecimiento de las estrategias actuales y futuras. Se muestra atento a los cambios del entorno. Capta rápidamente los cambios y las oportunidades del mercado. Construye redes de personas claves dentro y fuera de la organización. Genera y mantiene vínculos estratégicos que le permiten planificar acciones a largo plazo y solucionar posibles problemas.
		2	Capta y comprende rápidamente los cambios que acontece o están por producirse en el entorno de las distintas gerencias y/o sectores a su cargo. Evalúa escenarios alternativos y estrategias adecuadas para todos ellos. Procesa y divulga eficientemente información clave para alinear los recursos a los objetivos y estrategia de la empresa.
		3	Es referente por su visión y capacidad estratégica. Se anticipa a sus competidores generando oportunidades aún en situaciones contextuales adversas. Prevé y reconoce cuando abandonar una estrategia de negocio. Posee una visión global que le permite integrar las distintas estrategias de cada dirección.

**Anexo N° 4:** Actividad para assessment center**CAMIÓN ATASCADO**Encuadre de la situación:

La empresa Rutas Argentinas S.A. ha ganado una importante licitación para realizar el transporte de mercadería de Chocolates de La Pampa S.A., que es el un grupo empresario más importante de su rubro en la región Sudamericana y se dispone a realizar el primer viaje con un contingente de 3 camiones.

Es pleno invierno, los camiones se dirigen al Sur de la Argentina, el viaje se ha demorado un poco más de lo normal por el estado de las rutas, ha nevado mucho, y si bien el camino se encuentra despejado y transitable, ha obligado a los choferes de dichas unidades a mantener una marcha lenta.

A 60 kilómetros del destino final se encuentra un túnel que tienen que atravesar. El primer camión lo hizo sin problemas y ya está a 10 kilómetros del depósito en donde tienen que entregar la mercadería, pero el segundo que tiene una altura levemente superior, se queda atascado contra el techo de dicho túnel. Si esta segunda partida no se entrega en 1 hora, de acuerdo a la duración total estipulada de cada viaje, la empresa será sancionada con multas en dinero y quizás corra el riesgo de que les rescindan el contrato.

El tercer camión tiene la misma altura que el segundo y está a 40 minutos de llegar al túnel, encontrándose actualmente avanzando por la misma ruta.

Recursos disponibles:

- Una caja de fósforos
- Una cuerda
- Una cuarta
- Un criquet
- Radio intercomunicador
- Una carretilla
- Un neumático de repuesto
- Un juego de balizas
- Bengalas
- Una llave cruz
- Una caja de herramientas (destornillador, llaves, pinzas, martillo, etc.)

Actividad Dinámica:**Trabajo personal**

Deberán reflexionar sobre la actividad descrita, marcar en la hora la importancia jerárquica que le otorgan a cada elemento de dicho contexto y finalmente pensar una decisión rápida como si fueran el chofer del segundo camión (camión atascado).

Disponen de 10 minutos.

**Trabajo Grupal**

Cada uno deberá exponer en el grupo su trabajo personal y, a continuación, deberán promover una solución consensuada de manera grupal y exponerla.

Disponen de 15 minutos.

**Anexo N° 5: Planilla de evaluación de competencias**

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>Postulante:</b>	<b>Postulante:</b>	<b>Postulante:</b>	<b>Postulante:</b>	<b>Postulante:</b>	<b>Postulante:</b>
<b>Trabajo en equipo</b>						
<b>Flexibilidad</b>						
<b>Comunicación</b>						
<b>Calidez</b>						
<b>Orientación al Cliente</b>						
<b>Análisis y Resolución de Problemas</b>						

**Anexo N° 6: Guía de preguntas para analizar competencias****EJEMPLOS DE PREGUNTAS ORIENTADAS A EVALUAR COMPETENCIAS**Comunicación-empatía

Cuénteme acerca de alguna ocasión en la que le haya resultado muy difícil comunicarse con un par/miembro del grupo u otro colaborador. ¿Qué hizo usted? ¿Cómo manejó su estilo de comunicación y el de la otra persona?

¿Cómo calificaría su habilidad para escuchar? ¿Podría darme un ejemplo?

Innovación y creatividad

Describa una situación en la que usted haya detectado un problema y haya tomado acciones correspondientes antes que esperar que alguien más lo hiciera.

De un ejemplo de una idea suya que haya mejorado los procesos o procedimientos de su organización. ¿Cómo desarrolló esa idea? ¿Qué sucedió con ella?

Compromiso-Autodisciplina

De un ejemplo del mayor logro en su carrera.

En ocasiones encontramos obstáculos en el camino para el logro de nuestros objetivos. ¿Cuál es su actitud habitual hacia estos obstáculos? Relate un ejemplo que haya ocurrido en los últimos 6 meses.

Foco en el cliente y en la calidad

Cuénteme acerca de algún cliente interno/externo conflictivo con el que haya tenido que lidiar. ¿Por qué era difícil? ¿Qué hizo usted?

¿Cómo detecta el nivel de satisfacción de sus clientes?

## Anexo N° 7: Encuesta de evaluación de impacto

### Evaluación de impacto del Taller de Capacitación

#### “Seleccionar Ta-lento”

- Encuesta para aplicar al comenzar el 1<sup>er</sup> encuentro:

<b>Instrucciones:</b>					
Encierra en un CÍRCULO el número de tu respuesta a cada pregunta considerando la siguiente clave:					
1	2	3	4	5	
Nada	Poco	Algo	Bastante	Mucho	
¿Conoce los diferentes pasos del proceso de selección?	1	2	3	4	5
¿Podría definir claramente el organigrama del Hospital de día?	1	2	3	4	5
¿Podría describir el objetivo de cada puesto del Hospital de Día?	1	2	3	4	5
¿Conoce específicamente cuáles son las principales tareas de un “Coordinador de Taller”?	1	2	3	4	5
¿Sabría definir “Competencias laborales”?	1	2	3	4	5
¿Conoce los beneficios del análisis de competencias laborales?	1	2	3	4	5
¿Conoce alguna técnica para evaluar competencias?	1	2	3	4	5
¿Cuáles son sus expectativas respecto al taller “Seleccionar Ta-lento”?					

- Encuesta para aplicar al finalizar el 4<sup>to</sup> encuentro:

<b>Instrucciones:</b>					
Encierra en un CÍRCULO el número de tu respuesta a cada pregunta considerando la siguiente clave:					
1	2	3	4	5	
Nada	Poco	Algo	Bastante	Mucho	
¿Conoce los diferentes pasos del proceso de selección?	1	2	3	4	5
¿Podría definir claramente el organigrama del Hospital de día?	1	2	3	4	5
¿Podría describir el objetivo de cada puesto del Hospital de Día?	1	2	3	4	5
¿Conoce específicamente cuáles son las principales tareas de un “Coordinador de Taller”?	1	2	3	4	5
¿Sabría definir “Competencias laborales”?	1	2	3	4	5
¿Conoce los beneficios del análisis de competencias laborales?	1	2	3	4	5
¿Conoce alguna técnica para evaluar competencias?	1	2	3	4	5
¿El taller “Seleccionar Ta-lento” cumplió con sus expectativas?					