IDEOs
Centro de Investigación
y Producción Científica

Gestión estratégica del talento humano

Selección de personal y desempeño laboral en organizaciones de salud



KELLY MYRLA PENADILLO MEJIA
JEFERSON MARTIN PALACIOS GIRON
ALINDOR FERNANDO ESPINOZA ESPINOZA
RAUL DE JESUS MARTINEZ
HUGO LUIS GARCIA FLORES

Gestión estratégica del talento humano

Selección de personal y desempeño laboral en organizaciones de salud

Editor

IDEOs
Centro de Investigación
y Producción Científica

Gestión estratégica del talento humano

Selección de personal y desempeño laboral en organizaciones de salud

Kelly Myrla Penadillo Mejia, Jeferson Martin Palacios Giron, Alindor Fernando Espinoza Espinoza, Raul De Jesus Martinez, Hugo Luis Garcia Flores

Editado por

CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y PRODUCCIÓN CIENTÍFICA
IDEOS E.I.R.L

Dirección: Calle Teruel N° 292, Urb. Las Américas - Miraflores-Perú

RUC: 20606452153

Primera edición digital, Octubre de 2026

Libro electrónico disponible en www.tecnohumanismo.online

ISBN: 978-612-5241-42-9

Depósito Legal N°: 202612414





Kelly Myrla Penadillo Mejia

penadillokelly8@gmail.com

https://orcid.org/0000-0002-1268-6076

Independiente, Lima – Perú

Jeferson Martin Palacios Giron

Jeferson.palacios@hotmail.com

https://orcid.org/0000-0002-4588-3789

Independiente, Lima – Perú

Alindor Fernando Espinoza Espinoza

aespinoza@une.edu.pe

https://orcid.org/0000-0001-7391-6173

Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima – Perú

Raul De Jesus Martinez

c28078@utp.edu.pe

https://orcid.org/0000-0002-2599-2128

Universidad Tecnológica del Perú, Lima – Perú

Hugo Luis Garcia Flores

hgarcia@une.edu.pe

https://orcid.org/0000-0001-8606-4360

Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima - Perú

PRÓLOGO

Las organizaciones de salud suelen ser observadas a través de sus prestaciones clínicas, sus indicadores asistenciales o su infraestructura. Sin embargo, detrás de cada servicio existe una arquitectura de trabajo sostenida por personas que limpian, trasladan, abastecen, coordinan, registran, protegen y mantienen condiciones indispensables para que la atención sea posible. Esta obra parte de una idea sencilla pero exigente: la calidad institucional también se construye desde la manera en que se identifica, incorpora, integra y desarrolla a quienes realizan esas funciones.

La selección de personal no es una fase administrativa menor. Es una decisión sobre capacidades, oportunidades y riesgos organizacionales. Un perfil mal definido puede hacer irrelevante una entrevista; un reclutamiento estrecho puede excluir talento antes de evaluarlo; una contratación basada en información insuficiente puede trasladar sus costos al desempeño, al equipo y al usuario. Al mismo tiempo, ningún proceso de selección predice por sí solo todo el rendimiento futuro. Las personas trabajan dentro de sistemas que ofrecen o restringen recursos, aprendizaje, reconocimiento, coordinación y liderazgo. Entender esa interacción es la tarea científica que articula las páginas siguientes.

La investigación que dio origen a este libro ofrece una oportunidad especialmente valiosa porque examina la relación entre selección y desempeño en una unidad de servicios generales de un hospital público de Lima. Ese escenario obliga a mirar más allá de la teoría abstracta. La gestión de personas en salud se desarrolla bajo presión operativa, normas, responsabilidades de servicio y una interdependencia cotidiana que hace visible el efecto de pequeñas decisiones. Los datos originales permiten observar patrones concretos; la literatura reciente permite ubicarlos dentro de debates más amplios sobre validez, ajuste, trabajo en equipo, sistemas de alto rendimiento, aprendizaje y uso responsable de tecnologías.

El propósito editorial no es convertir una tesis en un texto más extenso, sino transformar una investigación delimitada en una obra capaz de dialogar con profesionales, gestores y estudiosos del talento humano. Por ello se preservan los datos y procedimientos originales, pero se reorganizan dentro de una narrativa de libro. La

metodología ocupa el espacio necesario para comprender la evidencia; la discusión se amplía hacia mecanismos, implicaciones y decisiones de gestión. El resultado busca ser útil tanto para quien necesita fundamentos conceptuales como para quien debe diseñar o evaluar procesos reales de selección y desempeño.

La actualidad del tema es evidente. La expansión de herramientas digitales y de inteligencia artificial promete eficiencia en el reclutamiento y el filtrado, pero también introduce desafíos de explicabilidad, privacidad y discriminación. La investigación contemporánea, además, ha revisado supuestos clásicos sobre la capacidad predictiva de distintos métodos de selección y ha renovado el debate sobre la experiencia de los postulantes. En paralelo, los sistemas de salud enfrentan dificultades de retención, agotamiento, coordinación y desarrollo de capacidades. En este contexto, seleccionar bien significa construir procesos técnicamente defendibles y éticamente responsables, pero también reconocer que el desempeño se sostiene después de la contratación mediante condiciones de trabajo y aprendizaje.

El lector encontrará, entonces, un recorrido que va desde la gestión del talento en salud hasta la selección basada en evidencia; desde las dimensiones del desempeño hasta los mecanismos que vinculan capacidades y resultados; desde el caso empírico del Hospital Víctor Larco Herrera hasta una agenda de mejora aplicable a organizaciones que desean aprender de sus propias decisiones. Más que cerrar el debate, el libro pretende ordenarlo: distinguir evidencia de suposiciones, correlación de causalidad, ajuste de homogeneidad y automatización de responsabilidad. Esa disciplina conceptual es, quizá, la contribución más necesaria cuando las decisiones sobre personas tienen efectos directos sobre la calidad de los servicios.

PRESENTACIÓN

Este libro tiene como antecedente académico la tesis “Selección de personal y desempeño laboral de los trabajadores de la unidad de servicios generales - Hospital Víctor Larco Herrera, Lima, 2022”, elaborada por Kelly Myrla Penadillo Mejia y Arturo Pelaez Mugarra para obtener el título profesional de Licenciado en Administración en la Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Profesional de Administración, de la Universidad César Vallejo, Lima, Perú, en 2022 (Penadillo Mejia y Pelaez Mugarra (2022)). La investigación se encuentra disponible en el Repositorio Institucional de la Universidad César Vallejo mediante el identificador persistente https://hdl.handle.net/20.500.12692/102099. A partir de ese estudio, la presente obra amplía el marco conceptual, actualiza la literatura, reorganiza la exposición y desarrolla implicaciones para la gestión de personas en organizaciones de salud.

La transformación editorial conserva como evidencia de origen la metodología, la población y muestra, los instrumentos, los coeficientes de confiabilidad, las distribuciones porcentuales y las correlaciones reportadas por el estudio. Ninguna de esas cifras ha sido recalculada para producir un resultado diferente. Cuando se presentan tablas o gráficos construidos para este libro a partir de los resultados de la tesis, su procedencia se identifica expresamente. La ampliación científica externa se integra como literatura comparativa y explicativa, sin atribuir a la investigación original hallazgos que no produjo.

El estudio de origen trabajó con 60 colaboradores de la unidad de servicios generales del Hospital Víctor Larco Herrera. Mediante dos cuestionarios se analizaron la selección de personal -en las dimensiones perfil, reclutamiento y proceso- y el desempeño laboral -en las dimensiones satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo y capacitación-. Los datos mostraron una asociación directa entre la selección total y el desempeño, así como asociaciones positivas para las tres dimensiones de la selección. Esos resultados constituyen el núcleo empírico del capítulo dedicado al caso de estudio y son interpretados dentro de los límites de un diseño no experimental y transversal.

La ampliación bibliográfica se concentra en cinco campos conectados: validez y calidad de los métodos de selección; experiencia del candidato, equidad y sesgos; ajuste persona-puesto y persona-organización; desempeño, compromiso y trabajo en equipo; y sistemas de recursos humanos de alto rendimiento en el sector salud. También se incorporan investigaciones recientes sobre capacitación, supervisión, aprendizaje digital y uso de inteligencia artificial en reclutamiento. La finalidad no es reemplazar los referentes clásicos, sino ponerlos en diálogo con evidencia reciente y con problemas que se han vuelto más visibles en los últimos años.

La obra se organiza en seis capítulos. Los cuatro primeros construyen la base conceptual y explicativa; el quinto presenta el caso del Hospital Víctor Larco Herrera con trazabilidad respecto de la investigación original; el sexto contrasta los hallazgos con la literatura actual y formula un modelo de mejora continua. Las Reflexiones finales integran los principales aportes, límites y perspectivas. El texto está dirigido a responsables de recursos humanos, administradores, directivos de servicios de salud, investigadores y estudiantes que requieran una lectura amplia de la relación entre selección y desempeño, sin reducirla a una secuencia de procedimientos burocráticos.

INTRODUCCIÓN

Gestionar personas en una organización de salud supone intervenir en un sistema donde los errores, retrasos y fallas de coordinación pueden amplificarse. La calidad del trabajo no depende únicamente de las capacidades individuales; surge de la relación entre competencias, roles, recursos, reglas, supervisión y cooperación. En este marco, la selección de personal adquiere relevancia porque constituye uno de los primeros puntos en los que la organización puede definir qué necesita y cómo reconocerlo. Sin embargo, su eficacia solo puede valorarse si se conecta con indicadores de desempeño posteriores y si se consideran las condiciones que median entre ingreso y resultados.

La literatura contemporánea sobre selección ha desplazado el énfasis desde la simple aplicación de pruebas hacia el diseño de sistemas que equilibren validez, diversidad y experiencia del candidato. Las revisiones recientes también han reestimado la capacidad predictiva de varios métodos y han mostrado que la elección de instrumentos debe apoyarse en el análisis del trabajo y en evidencia pertinente para la decisión. En paralelo, la digitalización y la inteligencia artificial han ampliado la capacidad de procesar información, pero han intensificado preguntas sobre sesgos, privacidad, transparencia y responsabilidad humana en la decisión (Van Iddekinge et al., 2023; Sackett et al., 2022; Mori et al., 2025; Rigotti & Fosch-Villaronga, 2024).

El desempeño laboral tampoco puede tratarse como una variable unidimensional. En los entornos sanitarios se combinan ejecución de tareas, coordinación, conductas contextuales, adaptación y aprendizaje. Las revisiones del desempeño en salud muestran la diversidad de factores que intervienen, mientras que la evidencia sobre trabajo en equipo destaca la importancia de construir una comprensión compartida de la situación y coordinar acciones en condiciones de interdependencia. La formación, además, produce efectos más útiles cuando existe práctica, transferencia y seguimiento; el aprendizaje aislado del trabajo real tiene menor capacidad de modificar conductas sostenidas.

El caso peruano añade retos particulares. Los documentos oficiales sobre recursos humanos en salud describen necesidades persistentes de planificación, disponibilidad y desarrollo de capacidades. En un hospital especializado, los servicios

generales forman parte de la infraestructura operativa y su desempeño influye en el funcionamiento cotidiano de la institución. Desde esa perspectiva, la pregunta por la selección de personal no se limita a quién ingresa, sino a qué criterios se emplean, cómo se comunica el proceso, qué capacidades se verifican y qué mecanismos posteriores permiten que las competencias se conviertan efectivamente en resultados.

La investigación de Penadillo Mejia y Pelaez Mugarra (2022) aporta evidencia específica a este debate. En una muestra censal de 60 colaboradores se observó que la selección de personal fue calificada predominantemente como regular y que el desempeño laboral también se concentró en un nivel regular. La correlación de Spearman entre selección y desempeño fue 0.848, con significancia reportada como 0.000 por el software utilizado. Las dimensiones perfil, reclutamiento y proceso mostraron correlaciones de 0.743, 0.908 y 0.822, respectivamente. Estos coeficientes muestran asociaciones intensas dentro de la muestra, pero el diseño no experimental no permite convertirlas, por sí mismas, en una demostración causal.

El libro adopta una lógica progresiva. Primero sitúa la gestión de talento en el contexto de las organizaciones de salud; luego examina la selección basada en evidencia y desarrolla una visión multidimensional del desempeño. A continuación, integra ambos ejes mediante los conceptos de ajuste, competencias, sistemas de alto rendimiento y experiencia del candidato. El caso de estudio se presenta después de construir ese marco, de modo que los resultados puedan leerse con mayor profundidad. Finalmente, la discusión traduce la evidencia en un ciclo de mejora que conecta diagnóstico de puestos, atracción, evaluación, integración, desempeño y aprendizaje.

Esta estructura permite conservar la trazabilidad sin reproducir la forma de una tesis. Los objetivos e hipótesis del estudio original no se utilizan como esqueleto del libro; se incorporan como parte del caso empírico. De igual modo, la discusión no se limita a comparar antecedentes, sino que analiza mecanismos, límites y decisiones de gestión. La ambición es construir una obra científica autónoma que pueda ser utilizada como referencia para diseñar procesos y también como punto de partida para nuevas investigaciones sobre selección y desempeño en servicios hospitalarios.

ÍNDICE

PRÓLOGO **3**
PRESENTACIÓN **5**
INTRODUCCIÓN **7**
CAPÍTULO I **11**
1.1. El trabajo hospitalario como sistema sociotécnico **12**
1.2. De la administración de personal a la gestión estratégica del talento **19**
1.3. Servicios generales y valor organizacional en instituciones de salud **26**
1.4. Recursos humanos en salud en el Perú: disponibilidad, capacidades y sostenibilidad **33**
1.5. Seleccionar bien como decisión estratégica, ética y pública **40**
CAPÍTULO II **48**
2.1. Arquitectura de una selección basada en evidencia **49**
2.2. Perfil del puesto y competencias observables **56**
2.3. Reclutamiento, fuentes de atracción y experiencia del candidato **63**
2.4. Evaluación, entrevista y combinación de información **70**
2.5. Validez, equidad y digitalización de la selección **77**
CAPÍTULO III **85**
3.1. El desempeño como constructo multidimensional **86**
3.2. Desempeño de tarea, contextual y adaptativo **93**
3.3. Satisfacción, autoestima, motivación y compromiso **100**
3.4. Trabajo en equipo y conciencia compartida de la situación **107**
3.5. Capacitación, supervisión y aprendizaje en el puesto **114**
CAPÍTULO IV **122**
4.1. Cómo puede la selección relacionarse con el desempeño **123**
4.2. Ajuste persona-puesto y persona-organización **130**
4.3. Competencias, aprendizaje continuo y capacidad adaptativa **137**
4.4. Sistemas de trabajo de alto rendimiento en salud **144**
4.5. Un marco integrador para decisiones de talento responsables **150**
CAPÍTULO V **159**
5.1. Contexto, alcance y trazabilidad de la investigación original **160**
5.2. Diseño metodológico e instrumentos **167**

5.3. Radiografía de la selección de personal 175
5.4. Radiografía del desempeño laboral 182
5.5. Relaciones estadísticas y lectura integrada 189
CAPÍTULO VI 198
6.1. Qué aporta la evidencia original frente a la literatura reciente 199
6.2. Rediseñar el perfil, reclutamiento y selección 206
6.3. Fortalecer desempeño, trabajo en equipo y aprendizaje 213
6.4. Modelo de mejora continua para la gestión del talento hospitalario 220
6.5. Ética, analítica e investigación futura 227
REFLEXIONES FINALES 235
BIBLIOGRAFÍA 238

CAPÍTULO I

LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN ORGANIZACIONES DE SALUD: EVOLUCIÓN, CONTEXTO Y DESAFÍOS

El primer capítulo sitúa el problema de la selección dentro del sistema de trabajo hospitalario. Antes de discutir métodos o coeficientes es necesario comprender que el desempeño emerge de una arquitectura organizacional: puestos interdependientes, procesos que comparten recursos y decisiones que repercuten en la continuidad del servicio. Esta perspectiva permite explicar por qué la gestión de personas no puede limitarse a cubrir vacantes y por qué los servicios generales merecen análisis como parte sustantiva de la operación hospitalaria.

Apertura del capítulo constituye un eje necesario para comprender el primer capítulo sitúa el problema de la selección dentro del sistema de trabajo hospitalario. antes de discutir métodos o coeficientes es necesario comprender que el desempeño emerge de una arquitectura organizacional: puestos interdependientes, procesos que comparten recursos y decisiones que repercuten en la continuidad del servicio. esta perspectiva permite explicar por qué la gestión de personas no puede limitarse a cubrir vacantes y por qué los servicios generales merecen análisis como parte sustantiva de la operación hospitalaria.. En organizaciones de salud, las decisiones sobre personas rara vez producen efectos aislados: interactúan con procedimientos, recursos, supervisión y relaciones de trabajo. Por ello, el análisis científico debe desplazarse de la idea de una práctica administrativa independiente hacia una visión sistémica. La pregunta central no es únicamente si una técnica se aplica, sino si la técnica permite distinguir información relevante, si esa información se interpreta con criterios explícitos y si los resultados pueden vincularse con necesidades reales del servicio. Desde esta perspectiva, orientar el análisis del capítulo deja de ser una recomendación genérica y se convierte en una exigencia de diseño organizacional.

Conceptualmente, el primer capítulo sitúa el problema de la selección dentro del sistema de trabajo hospitalario. antes de discutir métodos o coeficientes es necesario comprender que el desempeño emerge de una arquitectura organizacional: puestos interdependientes, procesos que comparten recursos y decisiones que repercuten en la continuidad del servicio. esta perspectiva permite explicar por qué la gestión de personas no puede limitarse a cubrir vacantes y por qué los servicios generales merecen análisis como parte sustantiva de la operación hospitalaria. requiere separar tres planos. El primero corresponde a la definición del fenómeno: qué conductas, capacidades o condiciones se consideran pertinentes. El segundo es el plano de la medición: cómo se convierte esa definición en observaciones comparables y suficientemente confiables. El tercero es el plano de la decisión: qué se hará con la información y qué consecuencias tendrá para candidatos, trabajadores y organización. Buena parte de los problemas de gestión surge cuando estos planos se mezclan. Se usan instrumentos sin una definición clara, se interpretan puntuaciones fuera de contexto o se toman decisiones que exceden lo que los datos realmente permiten sostener. La literatura reciente insiste precisamente en elevar la validez, la transparencia y la experiencia de las personas involucradas (Hospital Víctor Larco Herrera, 2023).

1.1. EL TRABAJO HOSPITALARIO COMO SISTEMA SOCIOTÉCNICO

El trabajo hospitalario como sistema sociotécnico constituye un eje necesario para comprender la complejidad del trabajo hospitalario y la interdependencia entre tareas clínicas, administrativas y de soporte. En organizaciones de salud, las decisiones sobre personas rara vez producen efectos aislados: interactúan con procedimientos, recursos, supervisión y relaciones de trabajo. Por ello, el análisis científico debe desplazarse de la idea de una práctica administrativa independiente hacia una visión sistémica. La pregunta central no es únicamente si una técnica se aplica, sino si la técnica permite distinguir información relevante, si esa información se interpreta con criterios explícitos y si los resultados pueden vincularse con necesidades reales del servicio. Desde esta perspectiva, calidad, continuidad del servicio y coordinación entre puestos deja de ser una recomendación genérica y se convierte en una exigencia de diseño organizacional.

Conceptualmente, la complejidad del trabajo hospitalario y la interdependencia entre tareas clínicas, administrativas y de soporte requiere separar tres planos. El primero corresponde a la definición del fenómeno: qué conductas, capacidades o condiciones se consideran pertinentes. El segundo es el plano de la medición: cómo se convierte esa definición en observaciones comparables y suficientemente confiables. El tercero es el plano de la decisión: qué se hará con la información y qué consecuencias tendrá para candidatos, trabajadores y organización. Buena parte de los problemas de gestión surge cuando estos planos se mezclan. Se usan instrumentos sin una definición clara, se interpretan puntuaciones fuera de contexto o se toman decisiones que exceden lo que los datos realmente permiten sostener. La literatura reciente insiste precisamente en elevar la validez, la transparencia y la experiencia de las personas involucradas (Hospital Víctor Larco Herrera, 2023; Krijgsheld et al., 2022; Ministerio de Salud del Perú, 2024).

En términos operativos, una práctica sólida se construye mediante una secuencia verificable: definir con precisión qué se espera del puesto, observar la evidencia disponible y documentar la lógica de la decisión. Esta secuencia reduce el espacio para decisiones improvisadas y permite comparar resultados a lo largo del tiempo. Además, hace visible dónde puede producirse un error. Si el perfil está mal definido, incluso una evaluación técnicamente correcta seleccionará para el criterio equivocado; si el reclutamiento limita innecesariamente el conjunto de postulantes, la selección posterior trabajará con un universo empobrecido; y si no existe seguimiento, la organización no aprenderá si sus predictores se relacionaron con el desempeño que pretendía obtener. El valor de un sistema de recursos humanos reside, por tanto, en la coherencia entre sus etapas.

La evidencia revisada ofrece un respaldo importante a esta forma de entender el problema. Los estudios contemporáneos no presentan la selección, el desempeño o el aprendizaje como eventos puntuales, sino como procesos en los que la calidad de cada decisión depende de la anterior y condiciona la siguiente (Hospital Víctor Larco Herrera, 2023; Krijgsheld et al., 2022; Ministerio de Salud del Perú, 2024). Esta conclusión resulta especialmente útil en instituciones públicas de salud, donde las funciones pueden estar normadas, las restricciones presupuestarias son reales y las consecuencias de una mala asignación de personal se expresan en continuidad,

seguridad, oportunidad y calidad del servicio. El reto consiste en transformar estándares generales en prácticas suficientemente específicas para el puesto, sin introducir requisitos irrelevantes ni criterios que produzcan exclusión sin justificación funcional.

La calidad del sistema se debilita cuando la organización recopila información que luego no utiliza para decidir o, en sentido contrario, cuando decide con información que nunca fue definida como criterio relevante. Esta advertencia evita sobreinterpretar resultados y obliga a mantener una lógica de mejora continua. Un coeficiente, una puntuación o una entrevista no deben verse como un veredicto autosuficiente. Son piezas de evidencia cuyo significado depende de cómo se obtuvieron, de la población a la que se aplican y de la decisión que se pretende apoyar. En investigación y en gestión, la prudencia interpretativa es una fortaleza: permite reconocer incertidumbre, registrar excepciones y distinguir lo que está directamente sustentado de aquello que constituye una hipótesis para ser contrastada posteriormente.

Para la práctica hospitalaria, calidad, continuidad del servicio y coordinación entre puestos puede traducirse en reglas de trabajo concretas. Cada criterio debería vincularse con una función del puesto; cada instrumento, con una capacidad o conducta previamente definida; y cada decisión, con un registro breve que explique qué evidencia fue considerada. Este enfoque facilita auditoría, retroalimentación y aprendizaje institucional. También permite distinguir entre un problema de persona y un problema de sistema. Si varios trabajadores con perfiles adecuados muestran dificultades similares, la explicación puede estar en la inducción, los recursos, la carga o la supervisión. Si, por el contrario, las dificultades se concentran en requisitos que nunca fueron evaluados durante el ingreso, el proceso de selección merece ser revisado.

Otro aspecto central es la experiencia de quienes participan en el proceso. La calidad técnica no elimina la necesidad de comunicación, trato digno, confidencialidad y oportunidad. Una organización puede disponer de instrumentos con evidencia de validez y, sin embargo, generar desconfianza si no explica etapas, tiempos o criterios. En el ámbito laboral, la percepción de justicia influye en la legitimidad de la decisión y en la relación que comienza incluso antes de la contratación. Por esa razón, las prácticas basadas en evidencia deben incorporar una dimensión procedimental: comunicar lo suficiente, aplicar criterios comparables, ofrecer condiciones razonables para demostrar

capacidades y asegurar que los datos personales se utilicen únicamente para fines pertinentes.

El monitoreo completa el ciclo. No basta con implementar la complejidad del trabajo hospitalario y la interdependencia entre tareas clínicas, administrativas y de soporte; es necesario observar resultados posteriores y contrastarlos con los supuestos iniciales. Indicadores como cumplimiento de requisitos, tiempos del proceso, abandono de postulantes, desempeño temprano, incidencias de inducción, necesidades de capacitación y permanencia pueden revelar si el sistema funciona como se esperaba. El objetivo no es convertir la gestión humana en una acumulación de métricas, sino usar un conjunto pequeño de indicadores que ayude a responder preguntas decisionales. Cuando los datos se integran con juicio profesional y con revisión ética, calidad, continuidad del servicio y coordinación entre puestos puede sostenerse sobre aprendizaje organizacional en lugar de depender de costumbre o intuición.

En síntesis, el trabajo hospitalario como sistema sociotécnico aporta una pieza específica al argumento general de este libro. Su importancia reside en articular definición, medición, decisión y seguimiento, evitando que las prácticas de recursos humanos operen como compartimentos aislados. El criterio científico no exige eliminar el juicio humano; exige hacerlo explícito, contrastable y revisable. Esta lógica prepara el terreno para el siguiente análisis, donde las relaciones entre selección, desempeño y contexto organizacional se examinan con mayor detalle y con especial atención a los datos originales que dieron origen a la obra.

Una profundización útil consiste en explicitar los supuestos que sostienen la complejidad del trabajo hospitalario y la interdependencia entre tareas clínicas, administrativas y de soporte. Toda práctica de gestión contiene una teoría implícita sobre qué características importan, cómo se manifiestan y qué resultados deberían producir. Cuando esos supuestos no se escriben, la organización puede cambiar instrumentos sin cambiar realmente su lógica decisional. Hacerlos visibles permite preguntar si siguen siendo pertinentes para el puesto, si la evidencia disponible los respalda y si existen explicaciones alternativas. En la gestión hospitalaria, esta revisión es especialmente importante porque las demandas operativas evolucionan y porque un requisito que fue útil en un momento puede perder valor cuando cambian tecnologías,

procesos o formas de coordinación. La literatura considerada en este capítulo aporta criterios para esa revisión (Hospital Víctor Larco Herrera, 2023; Krijgsheld et al., 2022; Ministerio de Salud del Perú, 2024).

También conviene analizar la complejidad del trabajo hospitalario y la interdependencia entre tareas clínicas, administrativas y de soporte desde la perspectiva del error decisional. Ningún método clasifica personas o situaciones con certeza perfecta: pueden existir falsos positivos, cuando se acepta una señal que no anticipa el resultado esperado, y falsos negativos, cuando se descarta capacidad valiosa. El costo de ambos errores no es idéntico en todos los puestos. Por ello, calidad, continuidad del servicio y coordinación entre puestos exige definir qué error sería más perjudicial, qué evidencia adicional puede reducirlo y qué mecanismos de revisión existen. Esta lógica evita convertir los puntos de corte en fronteras rígidas y recuerda que una puntuación representa información parcial. Las decisiones de alto impacto ganan calidad cuando combinan varias fuentes pertinentes y registran las razones de discrepancias entre ellas.

El tiempo constituye otra dimensión del problema. La complejidad del trabajo hospitalario y la interdependencia entre tareas clínicas, administrativas y de soporte no ocurre en un vacío temporal: los perfiles se vuelven obsoletos, los candidatos adquieren experiencia, las condiciones de trabajo cambian y el desempeño puede evolucionar con aprendizaje o desgaste. Por eso, la validez de una decisión debe entenderse como una propiedad que requiere seguimiento. Si los criterios seleccionados dejan de diferenciar el desempeño o si aparecen nuevas exigencias del servicio, el sistema debe actualizarse. La gestión basada en evidencia no consiste en fijar una regla definitiva, sino en conservar una hipótesis de trabajo y someterla a contraste con datos posteriores. Este principio es coherente con la idea de mejora continua y con la necesidad de revisar periódicamente calidad, continuidad del servicio y coordinación entre puestos.

La información utilizada para la complejidad del trabajo hospitalario y la interdependencia entre tareas clínicas, administrativas y de soporte también plantea una cuestión de calidad de datos. Un registro puede ser exacto y, aun así, no ser pertinente; puede ser pertinente, pero estar incompleto; o puede estar completo, pero haber sido recolectado con criterios distintos entre personas. La gobernanza comienza por definir finalidad, fuente, responsable, periodo de conservación y posibilidad de corrección. En

procesos de recursos humanos, además, la información afecta derechos y oportunidades, por lo que la minimización de datos y la confidencialidad no son requisitos accesorios. Los sistemas digitales aumentan la capacidad de acumular información, pero la acumulación no equivale a conocimiento. El valor aparece cuando los datos se vinculan con una pregunta concreta y pueden interpretarse sin exceder lo que representan.

Existe asimismo una dimensión distributiva. Las reglas empleadas en la complejidad del trabajo hospitalario y la interdependencia entre tareas clínicas, administrativas y de soporte pueden producir efectos distintos entre grupos aunque se apliquen de manera aparentemente uniforme. Por esa razón, calidad, continuidad del servicio y coordinación entre puestos debe incorporar una revisión de equidad que examine si los requisitos tienen relación funcional con el trabajo y si los resultados muestran patrones que merezcan investigación. La literatura sobre selección ha documentado que características no relacionadas directamente con la competencia, como variedades lingüísticas o proxies incorporados en modelos automatizados, pueden influir en juicios de empleabilidad. El objetivo de una auditoría no es garantizar resultados idénticos, sino detectar diferencias que no puedan justificarse por criterios relevantes y ofrecer una base para corregir procedimientos (Hospital Víctor Larco Herrera, 2023; Krijgsheld et al., 2022; Ministerio de Salud del Perú, 2024).

La implementación concreta requiere asignar responsabilidades. Cuando todos son responsables de la complejidad del trabajo hospitalario y la interdependencia entre tareas clínicas, administrativas y de soporte, con frecuencia nadie conserva la trazabilidad completa. Resulta preferible distinguir quién define el criterio, quién aplica el instrumento, quién toma la decisión, quién custodia la información y quién revisa los resultados posteriores. Esta separación mejora el control y reduce la dependencia de conocimiento tácito. También facilita la continuidad cuando cambia el personal de recursos humanos o la jefatura. En una institución hospitalaria, donde los procesos deben mantenerse pese a rotaciones y contingencias, documentar roles y reglas es una forma de resiliencia organizacional. La documentación debe ser suficiente para reconstruir la decisión sin convertirse en burocracia que absorba recursos sin aportar aprendizaje.

Desde el punto de vista de medición, la complejidad del trabajo hospitalario y la interdependencia entre tareas clínicas, administrativas y de soporte exige diferenciar indicadores de proceso e indicadores de resultado. Los primeros muestran si las etapas se ejecutaron como fueron diseñadas: tiempos, cobertura, aplicación de instrumentos o cumplimiento de inducción. Los segundos permiten observar si el sistema produjo consecuencias coherentes con su propósito: desempeño, adaptación, permanencia, reducción de brechas o mejora del servicio. Confundir ambos niveles puede llevar a celebrar un procedimiento eficiente aunque no produzca buenos resultados. Por ello, calidad, continuidad del servicio y coordinación entre puestos necesita un cuadro de seguimiento que combine ambas familias de indicadores y que permita identificar dónde se rompe la cadena entre una práctica correctamente ejecutada y un resultado que no aparece.

Un criterio adicional de madurez consiste en anticipar cómo se tomará la decisión cuando la evidencia sea ambigua. En la complejidad del trabajo hospitalario y la interdependencia entre tareas clínicas, administrativas y de soporte, no todos los casos encajarán de manera limpia en una regla. Puede existir un candidato con fortalezas técnicas y brechas conductuales, un equipo con buenos resultados pero dificultades de coordinación, o una práctica que mejora rapidez mientras genera dudas de equidad. Definir de antemano cómo se gestionarán esas tensiones evita que las excepciones sean resueltas únicamente por jerarquía o preferencia personal. Los casos fronterizos deberían activar revisión, búsqueda de evidencia complementaria y una justificación proporcional al impacto de la decisión. Así, calidad, continuidad del servicio y coordinación entre puestos incorpora no solo criterios para escenarios ideales, sino también reglas de razonamiento para situaciones inciertas, que son inevitables en la gestión real.

Finalmente, el trabajo hospitalario como sistema sociotécnico abre una agenda de investigación aplicada. Las organizaciones pueden formular preguntas pequeñas pero acumulativas: qué criterio predice mejor el desempeño temprano, qué fuente de reclutamiento aporta candidatos más pertinentes, qué dimensión del desempeño cambia después de una capacitación o qué condiciones moderan el efecto de una buena selección. Responderlas requiere conservar datos comparables y, cuando sea posible, diseños que incorporen temporalidad. La investigación local no sustituye la literatura

científica; la complementa al mostrar si una relación general se reproduce bajo condiciones específicas. De esta manera, calidad, continuidad del servicio y coordinación entre puestos deja de depender exclusivamente de recomendaciones externas y se convierte en una capacidad institucional para producir evidencia sobre su propio funcionamiento.

Tabla 1. Interdependencias del trabajo hospitalario

Componente	Contribución operativa	Riesgo si falla
Servicios clínicos	Diagnóstico y tratamiento	Daño clínico o demora
Servicios generales	Condiciones físicas, traslado, apoyo y continuidad	Interrupción, riesgos ambientales o logísticos
Gestión de personas	Dotación, competencias y coordinación	Brechas de capacidad y desempeño
Sistemas de información	Trazabilidad y coordinación	Decisiones con información incompleta

Nota. Síntesis conceptual elaborada para este libro a partir del análisis del trabajo hospitalario y literatura reciente.

1.2. DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL A LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO

De la administración de personal a la gestión estratégica del talento constituye un eje necesario para comprender la transición desde procedimientos administrativos aislados hacia sistemas integrados de gestión de personas. En organizaciones de salud, las decisiones sobre personas rara vez producen efectos aislados: interactúan con procedimientos, recursos, supervisión y relaciones de trabajo. Por ello, el análisis científico debe desplazarse de la idea de una práctica administrativa independiente hacia una visión sistémica. La pregunta central no es únicamente si una técnica se aplica, sino si la técnica permite distinguir información relevante, si esa información se interpreta con criterios explícitos y si los resultados pueden vincularse con necesidades reales del servicio. Desde esta perspectiva, alineamiento entre selección, aprendizaje, compromiso y resultados deja de ser una recomendación genérica y se convierte en una exigencia de diseño organizacional.

Conceptualmente, la transición desde procedimientos administrativos aislados hacia sistemas integrados de gestión de personas requiere separar tres planos. El primero corresponde a la definición del fenómeno: qué conductas, capacidades o condiciones se consideran pertinentes. El segundo es el plano de la medición: cómo se convierte esa definición en observaciones comparables y suficientemente confiables. El

tercero es el plano de la decisión: qué se hará con la información y qué consecuencias tendrá para candidatos, trabajadores y organización. Buena parte de los problemas de gestión surge cuando estos planos se mezclan. Se usan instrumentos sin una definición clara, se interpretan puntuaciones fuera de contexto o se toman decisiones que exceden lo que los datos realmente permiten sostener. La literatura reciente insiste precisamente en elevar la validez, la transparencia y la experiencia de las personas involucradas (Karthik & Rama Devi, 2023; Padamata & Vangapandu, 2024; Castro Mori & Delgado Bardales, 2020).

En términos operativos, una práctica sólida se construye mediante una secuencia verificable: traducir conceptos generales en criterios observables que puedan evaluarse de forma consistente entre personas y momentos. Esta secuencia reduce el espacio para decisiones improvisadas y permite comparar resultados a lo largo del tiempo. Además, hace visible dónde puede producirse un error. Si el perfil está mal definido, incluso una evaluación técnicamente correcta seleccionará para el criterio equivocado; si el reclutamiento limita innecesariamente el conjunto de postulantes, la selección posterior trabajará con un universo empobrecido; y si no existe seguimiento, la organización no aprenderá si sus predictores se relacionaron con el desempeño que pretendía obtener. El valor de un sistema de recursos humanos reside, por tanto, en la coherencia entre sus etapas.

La evidencia revisada ofrece un respaldo importante a esta forma de entender el problema. Los estudios contemporáneos no presentan la selección, el desempeño o el aprendizaje como eventos puntuales, sino como procesos en los que la calidad de cada decisión depende de la anterior y condiciona la siguiente (Karthik & Rama Devi, 2023; Padamata & Vangapandu, 2024; Castro Mori & Delgado Bardales, 2020). Esta conclusión resulta especialmente útil en instituciones públicas de salud, donde las funciones pueden estar normadas, las restricciones presupuestarias son reales y las consecuencias de una mala asignación de personal se expresan en continuidad, seguridad, oportunidad y calidad del servicio. El reto consiste en transformar estándares generales en prácticas suficientemente específicas para el puesto, sin introducir requisitos irrelevantes ni criterios que produzcan exclusión sin justificación funcional.

La búsqueda de ajuste exige cautela: seleccionar por similitud personal o cultural puede reducir diversidad y reproducir sesgos, por lo que el ajuste debe vincularse con requisitos y valores funcionales, no con afinidad subjetiva. Esta advertencia evita sobreinterpretar resultados y obliga a mantener una lógica de mejora continua. Un coeficiente, una puntuación o una entrevista no deben verse como un veredicto autosuficiente. Son piezas de evidencia cuyo significado depende de cómo se obtuvieron, de la población a la que se aplican y de la decisión que se pretende apoyar. En investigación y en gestión, la prudencia interpretativa es una fortaleza: permite reconocer incertidumbre, registrar excepciones y distinguir lo que está directamente sustentado de aquello que constituye una hipótesis para ser contrastada posteriormente.

Para la práctica hospitalaria, alineamiento entre selección, aprendizaje, compromiso y resultados puede traducirse en reglas de trabajo concretas. Cada criterio debería vincularse con una función del puesto; cada instrumento, con una capacidad o conducta previamente definida; y cada decisión, con un registro breve que explique qué evidencia fue considerada. Este enfoque facilita auditoría, retroalimentación y aprendizaje institucional. También permite distinguir entre un problema de persona y un problema de sistema. Si varios trabajadores con perfiles adecuados muestran dificultades similares, la explicación puede estar en la inducción, los recursos, la carga o la supervisión. Si, por el contrario, las dificultades se concentran en requisitos que nunca fueron evaluados durante el ingreso, el proceso de selección merece ser revisado.

Otro aspecto central es la experiencia de quienes participan en el proceso. La calidad técnica no elimina la necesidad de comunicación, trato digno, confidencialidad y oportunidad. Una organización puede disponer de instrumentos con evidencia de validez y, sin embargo, generar desconfianza si no explica etapas, tiempos o criterios. En el ámbito laboral, la percepción de justicia influye en la legitimidad de la decisión y en la relación que comienza incluso antes de la contratación. Por esa razón, las prácticas basadas en evidencia deben incorporar una dimensión procedimental: comunicar lo suficiente, aplicar criterios comparables, ofrecer condiciones razonables para demostrar capacidades y asegurar que los datos personales se utilicen únicamente para fines pertinentes.

El monitoreo completa el ciclo. No basta con implementar la transición desde procedimientos administrativos aislados hacia sistemas integrados de gestión de personas; es necesario observar resultados posteriores y contrastarlos con los supuestos iniciales. Indicadores como cumplimiento de requisitos, tiempos del proceso, abandono de postulantes, desempeño temprano, incidencias de inducción, necesidades de capacitación y permanencia pueden revelar si el sistema funciona como se esperaba. El objetivo no es convertir la gestión humana en una acumulación de métricas, sino usar un conjunto pequeño de indicadores que ayude a responder preguntas decisionales. Cuando los datos se integran con juicio profesional y con revisión ética, alineamiento entre selección, aprendizaje, compromiso y resultados puede sostenerse sobre aprendizaje organizacional en lugar de depender de costumbre o intuición.

En síntesis, de la administración de personal a la gestión estratégica del talento aporta una pieza específica al argumento general de este libro. Su importancia reside en articular definición, medición, decisión y seguimiento, evitando que las prácticas de recursos humanos operen como compartimentos aislados. El criterio científico no exige eliminar el juicio humano; exige hacerlo explícito, contrastable y revisable. Esta lógica prepara el terreno para el siguiente análisis, donde las relaciones entre selección, desempeño y contexto organizacional se examinan con mayor detalle y con especial atención a los datos originales que dieron origen a la obra.

Una profundización útil consiste en explicitar los supuestos que sostienen la transición desde procedimientos administrativos aislados hacia sistemas integrados de gestión de personas. Toda práctica de gestión contiene una teoría implícita sobre qué características importan, cómo se manifiestan y qué resultados deberían producir. Cuando esos supuestos no se escriben, la organización puede cambiar instrumentos sin cambiar realmente su lógica decisional. Hacerlos visibles permite preguntar si siguen siendo pertinentes para el puesto, si la evidencia disponible los respalda y si existen explicaciones alternativas. En la gestión hospitalaria, esta revisión es especialmente importante porque las demandas operativas evolucionan y porque un requisito que fue útil en un momento puede perder valor cuando cambian tecnologías, procesos o formas de coordinación. La literatura considerada en este capítulo aporta criterios para esa revisión (Karthik & Rama Devi, 2023; Padamata & Vangapandu, 2024; Castro Mori & Delgado Bardales, 2020).

También conviene analizar la transición desde procedimientos administrativos aislados hacia sistemas integrados de gestión de personas desde la perspectiva del error decisional. Ningún método clasifica personas o situaciones con certeza perfecta: pueden existir falsos positivos, cuando se acepta una señal que no anticipa el resultado esperado, y falsos negativos, cuando se descarta capacidad valiosa. El costo de ambos errores no es idéntico en todos los puestos. Por ello, alineamiento entre selección, aprendizaje, compromiso y resultados exige definir qué error sería más perjudicial, qué evidencia adicional puede reducirlo y qué mecanismos de revisión existen. Esta lógica evita convertir los puntos de corte en fronteras rígidas y recuerda que una puntuación representa información parcial. Las decisiones de alto impacto ganan calidad cuando combinan varias fuentes pertinentes y registran las razones de discrepancias entre ellas.

El tiempo constituye otra dimensión del problema. La transición desde procedimientos administrativos aislados hacia sistemas integrados de gestión de personas no ocurre en un vacío temporal: los perfiles se vuelven obsoletos, los candidatos adquieren experiencia, las condiciones de trabajo cambian y el desempeño puede evolucionar con aprendizaje o desgaste. Por eso, la validez de una decisión debe entenderse como una propiedad que requiere seguimiento. Si los criterios seleccionados dejan de diferenciar el desempeño o si aparecen nuevas exigencias del servicio, el sistema debe actualizarse. La gestión basada en evidencia no consiste en fijar una regla definitiva, sino en conservar una hipótesis de trabajo y someterla a contraste con datos posteriores. Este principio es coherente con la idea de mejora continua y con la necesidad de revisar periódicamente alineamiento entre selección, aprendizaje, compromiso y resultados.

La información utilizada para la transición desde procedimientos administrativos aislados hacia sistemas integrados de gestión de personas también plantea una cuestión de calidad de datos. Un registro puede ser exacto y, aun así, no ser pertinente; puede ser pertinente, pero estar incompleto; o puede estar completo, pero haber sido recolectado con criterios distintos entre personas. La gobernanza comienza por definir finalidad, fuente, responsable, periodo de conservación y posibilidad de corrección. En procesos de recursos humanos, además, la información afecta derechos y oportunidades, por lo que la minimización de datos y la confidencialidad no son requisitos accesorios. Los sistemas digitales aumentan la capacidad de acumular información, pero la acumulación

no equivale a conocimiento. El valor aparece cuando los datos se vinculan con una pregunta concreta y pueden interpretarse sin exceder lo que representan.

Existe asimismo una dimensión distributiva. Las reglas empleadas en la transición desde procedimientos administrativos aislados hacia sistemas integrados de gestión de personas pueden producir efectos distintos entre grupos aunque se apliquen de manera aparentemente uniforme. Por esa razón, alineamiento entre selección, aprendizaje, compromiso y resultados debe incorporar una revisión de equidad que examine si los requisitos tienen relación funcional con el trabajo y si los resultados muestran patrones que merezcan investigación. La literatura sobre selección ha documentado que características no relacionadas directamente con la competencia, como variedades lingüísticas o proxies incorporados en modelos automatizados, pueden influir en juicios de empleabilidad. El objetivo de una auditoría no es garantizar resultados idénticos, sino detectar diferencias que no puedan justificarse por criterios relevantes y ofrecer una base para corregir procedimientos (Karthik & Rama Devi, 2023; Padamata & Vangapandu, 2024; Castro Mori & Delgado Bardales, 2020).

La implementación concreta requiere asignar responsabilidades. Cuando todos son responsables de la transición desde procedimientos administrativos aislados hacia sistemas integrados de gestión de personas, con frecuencia nadie conserva la trazabilidad completa. Resulta preferible distinguir quién define el criterio, quién aplica el instrumento, quién toma la decisión, quién custodia la información y quién revisa los resultados posteriores. Esta separación mejora el control y reduce la dependencia de conocimiento tácito. También facilita la continuidad cuando cambia el personal de recursos humanos o la jefatura. En una institución hospitalaria, donde los procesos deben mantenerse pese a rotaciones y contingencias, documentar roles y reglas es una forma de resiliencia organizacional. La documentación debe ser suficiente para reconstruir la decisión sin convertirse en burocracia que absorba recursos sin aportar aprendizaje.

Desde el punto de vista de medición, la transición desde procedimientos administrativos aislados hacia sistemas integrados de gestión de personas exige diferenciar indicadores de proceso e indicadores de resultado. Los primeros muestran si las etapas se ejecutaron como fueron diseñadas: tiempos, cobertura, aplicación de

instrumentos o cumplimiento de inducción. Los segundos permiten observar si el sistema produjo consecuencias coherentes con su propósito: desempeño, adaptación, permanencia, reducción de brechas o mejora del servicio. Confundir ambos niveles puede llevar a celebrar un procedimiento eficiente aunque no produzca buenos resultados. Por ello, alineamiento entre selección, aprendizaje, compromiso y resultados necesita un cuadro de seguimiento que combine ambas familias de indicadores y que permita identificar dónde se rompe la cadena entre una práctica correctamente ejecutada y un resultado que no aparece.

Un criterio adicional de madurez consiste en anticipar cómo se tomará la decisión cuando la evidencia sea ambigua. En la transición desde procedimientos administrativos aislados hacia sistemas integrados de gestión de personas, no todos los casos encajarán de manera limpia en una regla. Puede existir un candidato con fortalezas técnicas y brechas conductuales, un equipo con buenos resultados pero dificultades de coordinación, o una práctica que mejora rapidez mientras genera dudas de equidad. Definir de antemano cómo se gestionarán esas tensiones evita que las excepciones sean resueltas únicamente por jerarquía o preferencia personal. Los casos fronterizos deberían activar revisión, búsqueda de evidencia complementaria y una justificación proporcional al impacto de la decisión. Así, alineamiento entre selección, aprendizaje, compromiso y resultados incorpora no solo criterios para escenarios ideales, sino también reglas de razonamiento para situaciones inciertas, que son inevitables en la gestión real.

Finalmente, de la administración de personal a la gestión estratégica del talento abre una agenda de investigación aplicada. Las organizaciones pueden formular preguntas pequeñas pero acumulativas: qué criterio predice mejor el desempeño temprano, qué fuente de reclutamiento aporta candidatos más pertinentes, qué dimensión del desempeño cambia después de una capacitación o qué condiciones moderan el efecto de una buena selección. Responderlas requiere conservar datos comparables y, cuando sea posible, diseños que incorporen temporalidad. La investigación local no sustituye la literatura científica; la complementa al mostrar si una relación general se reproduce bajo condiciones específicas. De esta manera, alineamiento entre selección, aprendizaje, compromiso y resultados deja de depender

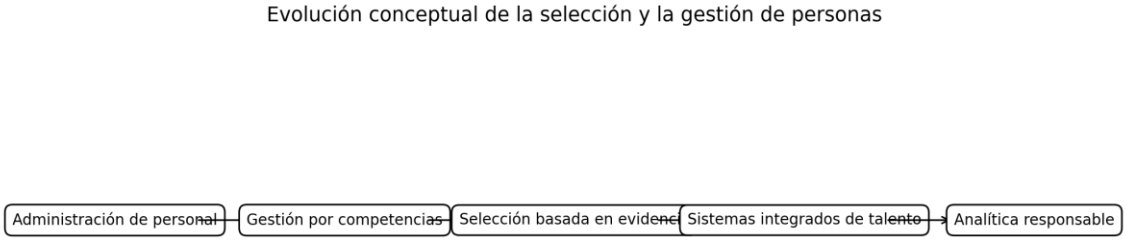
exclusivamente de recomendaciones externas y se convierte en una capacidad institucional para producir evidencia sobre su propio funcionamiento.

Tabla 2. De la administración de personal a un sistema estratégico

Enfoque	Pregunta dominante	Unidad de análisis	Resultado esperado
Administrativo	¿Se cubrió la vacante?	Trámite	Incorporación
Competencias	¿La persona puede desempeñar el puesto?	Persona-puesto	Adecuación funcional
Basado en evidencia	¿Qué predice y con qué validez?	Método-decisión	Calidad predictiva
Sistema de talento	¿Cómo se conecta ingreso con aprendizaje y desempeño?	Ciclo de RR. HH.	Desempeño sostenible

Nota. Elaboración propia.

Figura 1. Evolución de la gestión de personas hacia sistemas basados en evidencia



Elaboración propia.

1.3. SERVICIOS GENERALES Y VALOR ORGANIZACIONAL EN INSTITUCIONES DE SALUD

Servicios generales y valor organizacional en instituciones de salud constituye un eje necesario para comprender el papel de los servicios generales como infraestructura humana que sostiene seguridad, orden, logística y experiencia institucional. En organizaciones de salud, las decisiones sobre personas rara vez producen efectos aislados: interactúan con procedimientos, recursos, supervisión y relaciones de trabajo. Por ello, el análisis científico debe desplazarse de la idea de una práctica administrativa independiente hacia una visión sistémica. La pregunta central no es únicamente si una técnica se aplica, sino si la técnica permite distinguir información relevante, si esa información se interpreta con criterios explícitos y si los resultados pueden vincularse con necesidades reales del servicio. Desde esta perspectiva, visibilización de funciones de soporte y diseño de perfiles acordes con riesgos reales

deja de ser una recomendación genérica y se convierte en una exigencia de diseño organizacional.

Conceptualmente, el papel de los servicios generales como infraestructura humana que sostiene seguridad, orden, logística y experiencia institucional requiere separar tres planos. El primero corresponde a la definición del fenómeno: qué conductas, capacidades o condiciones se consideran pertinentes. El segundo es el plano de la medición: cómo se convierte esa definición en observaciones comparables y suficientemente confiables. El tercero es el plano de la decisión: qué se hará con la información y qué consecuencias tendrá para candidatos, trabajadores y organización. Buena parte de los problemas de gestión surge cuando estos planos se mezclan. Se usan instrumentos sin una definición clara, se interpretan puntuaciones fuera de contexto o se toman decisiones que exceden lo que los datos realmente permiten sostener. La literatura reciente insiste precisamente en elevar la validez, la transparencia y la experiencia de las personas involucradas (Hospital Víctor Larco Herrera, 2023; Organización Panamericana de la Salud, 2024; Inga Berrospi & Arosquipa Rodríguez, 2019).

En términos operativos, una práctica sólida se construye mediante una secuencia verificable: conectar las decisiones de incorporación con las condiciones reales del trabajo, el aprendizaje posterior y la retroalimentación. Esta secuencia reduce el espacio para decisiones improvisadas y permite comparar resultados a lo largo del tiempo. Además, hace visible dónde puede producirse un error. Si el perfil está mal definido, incluso una evaluación técnicamente correcta seleccionará para el criterio equivocado; si el reclutamiento limita innecesariamente el conjunto de postulantes, la selección posterior trabajará con un universo empobrecido; y si no existe seguimiento, la organización no aprenderá si sus predictores se relacionaron con el desempeño que pretendía obtener. El valor de un sistema de recursos humanos reside, por tanto, en la coherencia entre sus etapas.

La evidencia revisada ofrece un respaldo importante a esta forma de entender el problema. Los estudios contemporáneos no presentan la selección, el desempeño o el aprendizaje como eventos puntuales, sino como procesos en los que la calidad de cada decisión depende de la anterior y condiciona la siguiente (Hospital Víctor Larco

Herrera, 2023; Organización Panamericana de la Salud, 2024; Inga Berrospi & Arosquipa Rodríguez, 2019). Esta conclusión resulta especialmente útil en instituciones públicas de salud, donde las funciones pueden estar normadas, las restricciones presupuestarias son reales y las consecuencias de una mala asignación de personal se expresan en continuidad, seguridad, oportunidad y calidad del servicio. El reto consiste en transformar estándares generales en prácticas suficientemente específicas para el puesto, sin introducir requisitos irrelevantes ni criterios que produzcan exclusión sin justificación funcional.

En el sector salud, la presión por cubrir vacantes rápidamente puede entrar en tensión con la calidad de la selección. La respuesta no es eliminar controles, sino diseñar procesos proporcionados al riesgo y al nivel de responsabilidad. Esta advertencia evita sobreinterpretar resultados y obliga a mantener una lógica de mejora continua. Un coeficiente, una puntuación o una entrevista no deben verse como un veredicto autosuficiente. Son piezas de evidencia cuyo significado depende de cómo se obtuvieron, de la población a la que se aplican y de la decisión que se pretende apoyar. En investigación y en gestión, la prudencia interpretativa es una fortaleza: permite reconocer incertidumbre, registrar excepciones y distinguir lo que está directamente sustentado de aquello que constituye una hipótesis para ser contrastada posteriormente.

Para la práctica hospitalaria, visibilización de funciones de soporte y diseño de perfiles acordes con riesgos reales puede traducirse en reglas de trabajo concretas. Cada criterio debería vincularse con una función del puesto; cada instrumento, con una capacidad o conducta previamente definida; y cada decisión, con un registro breve que explique qué evidencia fue considerada. Este enfoque facilita auditoría, retroalimentación y aprendizaje institucional. También permite distinguir entre un problema de persona y un problema de sistema. Si varios trabajadores con perfiles adecuados muestran dificultades similares, la explicación puede estar en la inducción, los recursos, la carga o la supervisión. Si, por el contrario, las dificultades se concentran en requisitos que nunca fueron evaluados durante el ingreso, el proceso de selección merece ser revisado.

Otro aspecto central es la experiencia de quienes participan en el proceso. La calidad técnica no elimina la necesidad de comunicación, trato digno, confidencialidad

y oportunidad. Una organización puede disponer de instrumentos con evidencia de validez y, sin embargo, generar desconfianza si no explica etapas, tiempos o criterios. En el ámbito laboral, la percepción de justicia influye en la legitimidad de la decisión y en la relación que comienza incluso antes de la contratación. Por esa razón, las prácticas basadas en evidencia deben incorporar una dimensión procedimental: comunicar lo suficiente, aplicar criterios comparables, ofrecer condiciones razonables para demostrar capacidades y asegurar que los datos personales se utilicen únicamente para fines pertinentes.

El monitoreo completa el ciclo. No basta con implementar el papel de los servicios generales como infraestructura humana que sostiene seguridad, orden, logística y experiencia institucional; es necesario observar resultados posteriores y contrastarlos con los supuestos iniciales. Indicadores como cumplimiento de requisitos, tiempos del proceso, abandono de postulantes, desempeño temprano, incidencias de inducción, necesidades de capacitación y permanencia pueden revelar si el sistema funciona como se esperaba. El objetivo no es convertir la gestión humana en una acumulación de métricas, sino usar un conjunto pequeño de indicadores que ayude a responder preguntas decisionales. Cuando los datos se integran con juicio profesional y con revisión ética, visibilización de funciones de soporte y diseño de perfiles acordes con riesgos reales puede sostenerse sobre aprendizaje organizacional en lugar de depender de costumbre o intuición.

En síntesis, servicios generales y valor organizacional en instituciones de salud aporta una pieza específica al argumento general de este libro. Su importancia reside en articular definición, medición, decisión y seguimiento, evitando que las prácticas de recursos humanos operen como compartimentos aislados. El criterio científico no exige eliminar el juicio humano; exige hacerlo explícito, contrastable y revisable. Esta lógica prepara el terreno para el siguiente análisis, donde las relaciones entre selección, desempeño y contexto organizacional se examinan con mayor detalle y con especial atención a los datos originales que dieron origen a la obra.

Una profundización útil consiste en explicitar los supuestos que sostienen el papel de los servicios generales como infraestructura humana que sostiene seguridad, orden, logística y experiencia institucional. Toda práctica de gestión contiene una teoría

implícita sobre qué características importan, cómo se manifiestan y qué resultados deberían producir. Cuando esos supuestos no se escriben, la organización puede cambiar instrumentos sin cambiar realmente su lógica decisional. Hacerlos visibles permite preguntar si siguen siendo pertinentes para el puesto, si la evidencia disponible los respalda y si existen explicaciones alternativas. En la gestión hospitalaria, esta revisión es especialmente importante porque las demandas operativas evolucionan y porque un requisito que fue útil en un momento puede perder valor cuando cambian tecnologías, procesos o formas de coordinación. La literatura considerada en este capítulo aporta criterios para esa revisión (Hospital Víctor Larco Herrera, 2023; Organización Panamericana de la Salud, 2024; Inga Berrospi & Arosquipa Rodríguez, 2019).

También conviene analizar el papel de los servicios generales como infraestructura humana que sostiene seguridad, orden, logística y experiencia institucional desde la perspectiva del error decisional. Ningún método clasifica personas o situaciones con certeza perfecta: pueden existir falsos positivos, cuando se acepta una señal que no anticipa el resultado esperado, y falsos negativos, cuando se descarta capacidad valiosa. El costo de ambos errores no es idéntico en todos los puestos. Por ello, visibilización de funciones de soporte y diseño de perfiles acordes con riesgos reales exige definir qué error sería más perjudicial, qué evidencia adicional puede reducirlo y qué mecanismos de revisión existen. Esta lógica evita convertir los puntos de corte en fronteras rígidas y recuerda que una puntuación representa información parcial. Las decisiones de alto impacto ganan calidad cuando combinan varias fuentes pertinentes y registran las razones de discrepancias entre ellas.

El tiempo constituye otra dimensión del problema. El papel de los servicios generales como infraestructura humana que sostiene seguridad, orden, logística y experiencia institucional no ocurre en un vacío temporal: los perfiles se vuelven obsoletos, los candidatos adquieren experiencia, las condiciones de trabajo cambian y el desempeño puede evolucionar con aprendizaje o desgaste. Por eso, la validez de una decisión debe entenderse como una propiedad que requiere seguimiento. Si los criterios seleccionados dejan de diferenciar el desempeño o si aparecen nuevas exigencias del servicio, el sistema debe actualizarse. La gestión basada en evidencia no consiste en fijar una regla definitiva, sino en conservar una hipótesis de trabajo y someterla a

contraste con datos posteriores. Este principio es coherente con la idea de mejora continua y con la necesidad de revisar periódicamente visibilización de funciones de soporte y diseño de perfiles acordes con riesgos reales.

La información utilizada para el papel de los servicios generales como infraestructura humana que sostiene seguridad, orden, logística y experiencia institucional también plantea una cuestión de calidad de datos. Un registro puede ser exacto y, aun así, no ser pertinente; puede ser pertinente, pero estar incompleto; o puede estar completo, pero haber sido recolectado con criterios distintos entre personas. La gobernanza comienza por definir finalidad, fuente, responsable, periodo de conservación y posibilidad de corrección. En procesos de recursos humanos, además, la información afecta derechos y oportunidades, por lo que la minimización de datos y la confidencialidad no son requisitos accesorios. Los sistemas digitales aumentan la capacidad de acumular información, pero la acumulación no equivale a conocimiento. El valor aparece cuando los datos se vinculan con una pregunta concreta y pueden interpretarse sin exceder lo que representan.

Existe asimismo una dimensión distributiva. Las reglas empleadas en el papel de los servicios generales como infraestructura humana que sostiene seguridad, orden, logística y experiencia institucional pueden producir efectos distintos entre grupos aunque se apliquen de manera aparentemente uniforme. Por esa razón, visibilización de funciones de soporte y diseño de perfiles acordes con riesgos reales debe incorporar una revisión de equidad que examine si los requisitos tienen relación funcional con el trabajo y si los resultados muestran patrones que merezcan investigación. La literatura sobre selección ha documentado que características no relacionadas directamente con la competencia, como variedades lingüísticas o proxies incorporados en modelos automatizados, pueden influir en juicios de empleabilidad. El objetivo de una auditoría no es garantizar resultados idénticos, sino detectar diferencias que no puedan justificarse por criterios relevantes y ofrecer una base para corregir procedimientos (Hospital Víctor Larco Herrera, 2023; Organización Panamericana de la Salud, 2024; Inga Berrospi & Arosquipa Rodríguez, 2019).

La implementación concreta requiere asignar responsabilidades. Cuando todos son responsables de el papel de los servicios generales como infraestructura humana que

sostiene seguridad, orden, logística y experiencia institucional, con frecuencia nadie conserva la trazabilidad completa. Resulta preferible distinguir quién define el criterio, quién aplica el instrumento, quién toma la decisión, quién custodia la información y quién revisa los resultados posteriores. Esta separación mejora el control y reduce la dependencia de conocimiento tácito. También facilita la continuidad cuando cambia el personal de recursos humanos o la jefatura. En una institución hospitalaria, donde los procesos deben mantenerse pese a rotaciones y contingencias, documentar roles y reglas es una forma de resiliencia organizacional. La documentación debe ser suficiente para reconstruir la decisión sin convertirse en burocracia que absorba recursos sin aportar aprendizaje.

Desde el punto de vista de medición, el papel de los servicios generales como infraestructura humana que sostiene seguridad, orden, logística y experiencia institucional exige diferenciar indicadores de proceso e indicadores de resultado. Los primeros muestran si las etapas se ejecutaron como fueron diseñadas: tiempos, cobertura, aplicación de instrumentos o cumplimiento de inducción. Los segundos permiten observar si el sistema produjo consecuencias coherentes con su propósito: desempeño, adaptación, permanencia, reducción de brechas o mejora del servicio. Confundir ambos niveles puede llevar a celebrar un procedimiento eficiente aunque no produzca buenos resultados. Por ello, visibilización de funciones de soporte y diseño de perfiles acordes con riesgos reales necesita un cuadro de seguimiento que combine ambas familias de indicadores y que permita identificar dónde se rompe la cadena entre una práctica correctamente ejecutada y un resultado que no aparece.

Un criterio adicional de madurez consiste en anticipar cómo se tomará la decisión cuando la evidencia sea ambigua. En el papel de los servicios generales como infraestructura humana que sostiene seguridad, orden, logística y experiencia institucional, no todos los casos encajarán de manera limpia en una regla. Puede existir un candidato con fortalezas técnicas y brechas conductuales, un equipo con buenos resultados pero dificultades de coordinación, o una práctica que mejora rapidez mientras genera dudas de equidad. Definir de antemano cómo se gestionarán esas tensiones evita que las excepciones sean resueltas únicamente por jerarquía o preferencia personal. Los casos fronterizos deberían activar revisión, búsqueda de evidencia complementaria y una justificación proporcional al impacto de la decisión. Así, visibilización de funciones

de soporte y diseño de perfiles acordes con riesgos reales incorpora no solo criterios para escenarios ideales, sino también reglas de razonamiento para situaciones inciertas, que son inevitables en la gestión real.

Finalmente, servicios generales y valor organizacional en instituciones de salud abre una agenda de investigación aplicada. Las organizaciones pueden formular preguntas pequeñas pero acumulativas: qué criterio predice mejor el desempeño temprano, qué fuente de reclutamiento aporta candidatos más pertinentes, qué dimensión del desempeño cambia después de una capacitación o qué condiciones moderan el efecto de una buena selección. Responderlas requiere conservar datos comparables y, cuando sea posible, diseños que incorporen temporalidad. La investigación local no sustituye la literatura científica; la complementa al mostrar si una relación general se reproduce bajo condiciones específicas. De esta manera, visibilización de funciones de soporte y diseño de perfiles acordes con riesgos reales deja de depender exclusivamente de recomendaciones externas y se convierte en una capacidad institucional para producir evidencia sobre su propio funcionamiento.

1.4. RECURSOS HUMANOS EN SALUD EN EL PERÚ: DISPONIBILIDAD, CAPACIDADES Y SOSTENIBILIDAD

Recursos humanos en salud en el Perú: disponibilidad, capacidades y sostenibilidad constituye un eje necesario para comprender los desafíos de disponibilidad, distribución, retención y desarrollo de capacidades en el sistema sanitario peruano. En organizaciones de salud, las decisiones sobre personas rara vez producen efectos aislados: interactúan con procedimientos, recursos, supervisión y relaciones de trabajo. Por ello, el análisis científico debe desplazarse de la idea de una práctica administrativa independiente hacia una visión sistémica. La pregunta central no es únicamente si una técnica se aplica, sino si la técnica permite distinguir información relevante, si esa información se interpreta con criterios explícitos y si los resultados pueden vincularse con necesidades reales del servicio. Desde esta perspectiva, planeamiento de dotación y decisiones de incorporación basadas en evidencia deja de ser una recomendación genérica y se convierte en una exigencia de diseño organizacional.

Conceptualmente, los desafíos de disponibilidad, distribución, retención y desarrollo de capacidades en el sistema sanitario peruano requiere separar tres planos. El primero corresponde a la definición del fenómeno: qué conductas, capacidades o condiciones se consideran pertinentes. El segundo es el plano de la medición: cómo se convierte esa definición en observaciones comparables y suficientemente confiables. El tercero es el plano de la decisión: qué se hará con la información y qué consecuencias tendrá para candidatos, trabajadores y organización. Buena parte de los problemas de gestión surge cuando estos planos se mezclan. Se usan instrumentos sin una definición clara, se interpretan puntuaciones fuera de contexto o se toman decisiones que exceden lo que los datos realmente permiten sostener. La literatura reciente insiste precisamente en elevar la validez, la transparencia y la experiencia de las personas involucradas (Ministerio de Salud del Perú, 2024; Organización Panamericana de la Salud, 2024; Barja Oré et al., 2021).

En términos operativos, una práctica sólida se construye mediante una secuencia verificable: evitar que una sola señal sustituya el juicio profesional, combinando información de distinta naturaleza y revisando su coherencia. Esta secuencia reduce el espacio para decisiones improvisadas y permite comparar resultados a lo largo del tiempo. Además, hace visible dónde puede producirse un error. Si el perfil está mal definido, incluso una evaluación técnicamente correcta seleccionará para el criterio equivocado; si el reclutamiento limita innecesariamente el conjunto de postulantes, la selección posterior trabajará con un universo empobrecido; y si no existe seguimiento, la organización no aprenderá si sus predictores se relacionaron con el desempeño que pretendía obtener. El valor de un sistema de recursos humanos reside, por tanto, en la coherencia entre sus etapas.

La evidencia revisada ofrece un respaldo importante a esta forma de entender el problema. Los estudios contemporáneos no presentan la selección, el desempeño o el aprendizaje como eventos puntuales, sino como procesos en los que la calidad de cada decisión depende de la anterior y condiciona la siguiente (Ministerio de Salud del Perú, 2024; Organización Panamericana de la Salud, 2024; Barja Oré et al., 2021). Esta conclusión resulta especialmente útil en instituciones públicas de salud, donde las funciones pueden estar normadas, las restricciones presupuestarias son reales y las consecuencias de una mala asignación de personal se expresan en continuidad,

seguridad, oportunidad y calidad del servicio. El reto consiste en transformar estándares generales en prácticas suficientemente específicas para el puesto, sin introducir requisitos irrelevantes ni criterios que produzcan exclusión sin justificación funcional.

Un punto crítico es que asociación no equivale automáticamente a causalidad. El desempeño posterior depende también de liderazgo, recursos, carga de trabajo, clima, aprendizaje y oportunidades para aplicar las competencias. Esta advertencia evita sobreinterpretar resultados y obliga a mantener una lógica de mejora continua. Un coeficiente, una puntuación o una entrevista no deben verse como un veredicto autosuficiente. Son piezas de evidencia cuyo significado depende de cómo se obtuvieron, de la población a la que se aplican y de la decisión que se pretende apoyar. En investigación y en gestión, la prudencia interpretativa es una fortaleza: permite reconocer incertidumbre, registrar excepciones y distinguir lo que está directamente sustentado de aquello que constituye una hipótesis para ser contrastada posteriormente.

Para la práctica hospitalaria, planeamiento de dotación y decisiones de incorporación basadas en evidencia puede traducirse en reglas de trabajo concretas. Cada criterio debería vincularse con una función del puesto; cada instrumento, con una capacidad o conducta previamente definida; y cada decisión, con un registro breve que explique qué evidencia fue considerada. Este enfoque facilita auditoría, retroalimentación y aprendizaje institucional. También permite distinguir entre un problema de persona y un problema de sistema. Si varios trabajadores con perfiles adecuados muestran dificultades similares, la explicación puede estar en la inducción, los recursos, la carga o la supervisión. Si, por el contrario, las dificultades se concentran en requisitos que nunca fueron evaluados durante el ingreso, el proceso de selección merece ser revisado.

Otro aspecto central es la experiencia de quienes participan en el proceso. La calidad técnica no elimina la necesidad de comunicación, trato digno, confidencialidad y oportunidad. Una organización puede disponer de instrumentos con evidencia de validez y, sin embargo, generar desconfianza si no explica etapas, tiempos o criterios. En el ámbito laboral, la percepción de justicia influye en la legitimidad de la decisión y en la relación que comienza incluso antes de la contratación. Por esa razón, las prácticas basadas en evidencia deben incorporar una dimensión procedimental: comunicar lo

suficiente, aplicar criterios comparables, ofrecer condiciones razonables para demostrar capacidades y asegurar que los datos personales se utilicen únicamente para fines pertinentes.

El monitoreo completa el ciclo. No basta con implementar los desafíos de disponibilidad, distribución, retención y desarrollo de capacidades en el sistema sanitario peruano; es necesario observar resultados posteriores y contrastarlos con los supuestos iniciales. Indicadores como cumplimiento de requisitos, tiempos del proceso, abandono de postulantes, desempeño temprano, incidencias de inducción, necesidades de capacitación y permanencia pueden revelar si el sistema funciona como se esperaba. El objetivo no es convertir la gestión humana en una acumulación de métricas, sino usar un conjunto pequeño de indicadores que ayude a responder preguntas decisionales. Cuando los datos se integran con juicio profesional y con revisión ética, planeamiento de dotación y decisiones de incorporación basadas en evidencia puede sostenerse sobre aprendizaje organizacional en lugar de depender de costumbre o intuición.

En síntesis, recursos humanos en salud en el perú: disponibilidad, capacidades y sostenibilidad aporta una pieza específica al argumento general de este libro. Su importancia reside en articular definición, medición, decisión y seguimiento, evitando que las prácticas de recursos humanos operen como compartimentos aislados. El criterio científico no exige eliminar el juicio humano; exige hacerlo explícito, contrastable y revisable. Esta lógica prepara el terreno para el siguiente análisis, donde las relaciones entre selección, desempeño y contexto organizacional se examinan con mayor detalle y con especial atención a los datos originales que dieron origen a la obra.

Una profundización útil consiste en explicitar los supuestos que sostienen los desafíos de disponibilidad, distribución, retención y desarrollo de capacidades en el sistema sanitario peruano. Toda práctica de gestión contiene una teoría implícita sobre qué características importan, cómo se manifiestan y qué resultados deberían producir. Cuando esos supuestos no se escriben, la organización puede cambiar instrumentos sin cambiar realmente su lógica decisional. Hacerlos visibles permite preguntar si siguen siendo pertinentes para el puesto, si la evidencia disponible los respalda y si existen explicaciones alternativas. En la gestión hospitalaria, esta revisión es especialmente importante porque las demandas operativas evolucionan y porque un requisito que fue

útil en un momento puede perder valor cuando cambian tecnologías, procesos o formas de coordinación. La literatura considerada en este capítulo aporta criterios para esa revisión (Ministerio de Salud del Perú, 2024; Organización Panamericana de la Salud, 2024; Barja Oré et al., 2021).

También conviene analizar los desafíos de disponibilidad, distribución, retención y desarrollo de capacidades en el sistema sanitario peruano desde la perspectiva del error decisional. Ningún método clasifica personas o situaciones con certeza perfecta: pueden existir falsos positivos, cuando se acepta una señal que no anticipa el resultado esperado, y falsos negativos, cuando se descarta capacidad valiosa. El costo de ambos errores no es idéntico en todos los puestos. Por ello, planeamiento de dotación y decisiones de incorporación basadas en evidencia exige definir qué error sería más perjudicial, qué evidencia adicional puede reducirlo y qué mecanismos de revisión existen. Esta lógica evita convertir los puntos de corte en fronteras rígidas y recuerda que una puntuación representa información parcial. Las decisiones de alto impacto ganan calidad cuando combinan varias fuentes pertinentes y registran las razones de discrepancias entre ellas.

El tiempo constituye otra dimensión del problema. Los desafíos de disponibilidad, distribución, retención y desarrollo de capacidades en el sistema sanitario peruano no ocurre en un vacío temporal: los perfiles se vuelven obsoletos, los candidatos adquieren experiencia, las condiciones de trabajo cambian y el desempeño puede evolucionar con aprendizaje o desgaste. Por eso, la validez de una decisión debe entenderse como una propiedad que requiere seguimiento. Si los criterios seleccionados dejan de diferenciar el desempeño o si aparecen nuevas exigencias del servicio, el sistema debe actualizarse. La gestión basada en evidencia no consiste en fijar una regla definitiva, sino en conservar una hipótesis de trabajo y someterla a contraste con datos posteriores. Este principio es coherente con la idea de mejora continua y con la necesidad de revisar periódicamente planeamiento de dotación y decisiones de incorporación basadas en evidencia.

La información utilizada para los desafíos de disponibilidad, distribución, retención y desarrollo de capacidades en el sistema sanitario peruano también plantea una cuestión de calidad de datos. Un registro puede ser exacto y, aun así, no ser

pertinente; puede ser pertinente, pero estar incompleto; o puede estar completo, pero haber sido recolectado con criterios distintos entre personas. La gobernanza comienza por definir finalidad, fuente, responsable, periodo de conservación y posibilidad de corrección. En procesos de recursos humanos, además, la información afecta derechos y oportunidades, por lo que la minimización de datos y la confidencialidad no son requisitos accesorios. Los sistemas digitales aumentan la capacidad de acumular información, pero la acumulación no equivale a conocimiento. El valor aparece cuando los datos se vinculan con una pregunta concreta y pueden interpretarse sin exceder lo que representan.

Existe asimismo una dimensión distributiva. Las reglas empleadas en los desafíos de disponibilidad, distribución, retención y desarrollo de capacidades en el sistema sanitario peruano pueden producir efectos distintos entre grupos aunque se apliquen de manera aparentemente uniforme. Por esa razón, planeamiento de dotación y decisiones de incorporación basadas en evidencia debe incorporar una revisión de equidad que examine si los requisitos tienen relación funcional con el trabajo y si los resultados muestran patrones que merezcan investigación. La literatura sobre selección ha documentado que características no relacionadas directamente con la competencia, como variedades lingüísticas o proxies incorporados en modelos automatizados, pueden influir en juicios de empleabilidad. El objetivo de una auditoría no es garantizar resultados idénticos, sino detectar diferencias que no puedan justificarse por criterios relevantes y ofrecer una base para corregir procedimientos (Ministerio de Salud del Perú, 2024; Organización Panamericana de la Salud, 2024; Barja Oré et al., 2021).

La implementación concreta requiere asignar responsabilidades. Cuando todos son responsables de los desafíos de disponibilidad, distribución, retención y desarrollo de capacidades en el sistema sanitario peruano, con frecuencia nadie conserva la trazabilidad completa. Resulta preferible distinguir quién define el criterio, quién aplica el instrumento, quién toma la decisión, quién custodia la información y quién revisa los resultados posteriores. Esta separación mejora el control y reduce la dependencia de conocimiento tácito. También facilita la continuidad cuando cambia el personal de recursos humanos o la jefatura. En una institución hospitalaria, donde los procesos deben mantenerse pese a rotaciones y contingencias, documentar roles y reglas es una forma de resiliencia organizacional. La documentación debe ser suficiente para

reconstruir la decisión sin convertirse en burocracia que absorba recursos sin aportar aprendizaje.

Desde el punto de vista de medición, los desafíos de disponibilidad, distribución, retención y desarrollo de capacidades en el sistema sanitario peruano exige diferenciar indicadores de proceso e indicadores de resultado. Los primeros muestran si las etapas se ejecutaron como fueron diseñadas: tiempos, cobertura, aplicación de instrumentos o cumplimiento de inducción. Los segundos permiten observar si el sistema produjo consecuencias coherentes con su propósito: desempeño, adaptación, permanencia, reducción de brechas o mejora del servicio. Confundir ambos niveles puede llevar a celebrar un procedimiento eficiente aunque no produzca buenos resultados. Por ello, planeamiento de dotación y decisiones de incorporación basadas en evidencia necesita un cuadro de seguimiento que combine ambas familias de indicadores y que permita identificar dónde se rompe la cadena entre una práctica correctamente ejecutada y un resultado que no aparece.

Un criterio adicional de madurez consiste en anticipar cómo se tomará la decisión cuando la evidencia sea ambigua. En los desafíos de disponibilidad, distribución, retención y desarrollo de capacidades en el sistema sanitario peruano, no todos los casos encajarán de manera limpia en una regla. Puede existir un candidato con fortalezas técnicas y brechas conductuales, un equipo con buenos resultados pero dificultades de coordinación, o una práctica que mejora rapidez mientras genera dudas de equidad. Definir de antemano cómo se gestionarán esas tensiones evita que las excepciones sean resueltas únicamente por jerarquía o preferencia personal. Los casos fronterizos deberían activar revisión, búsqueda de evidencia complementaria y una justificación proporcional al impacto de la decisión. Así, planeamiento de dotación y decisiones de incorporación basadas en evidencia incorpora no solo criterios para escenarios ideales, sino también reglas de razonamiento para situaciones inciertas, que son inevitables en la gestión real.

Finalmente, recursos humanos en salud en el perú: disponibilidad, capacidades y sostenibilidad abre una agenda de investigación aplicada. Las organizaciones pueden formular preguntas pequeñas pero acumulativas: qué criterio predice mejor el desempeño temprano, qué fuente de reclutamiento aporta candidatos más pertinentes,

qué dimensión del desempeño cambia después de una capacitación o qué condiciones moderan el efecto de una buena selección. Responderlas requiere conservar datos comparables y, cuando sea posible, diseños que incorporen temporalidad. La investigación local no sustituye la literatura científica; la complementa al mostrar si una relación general se reproduce bajo condiciones específicas. De esta manera, planeamiento de dotación y decisiones de incorporación basadas en evidencia deja de depender exclusivamente de recomendaciones externas y se convierte en una capacidad institucional para producir evidencia sobre su propio funcionamiento.

Tabla 3. Retos de recursos humanos en salud y respuesta de gestión

Reto	Manifestación	Respuesta organizacional
Disponibilidad	Dificultad para cubrir necesidades	Planificación de dotación y fuentes de reclutamiento
Distribución	Concentración desigual de capacidades	Criterios de priorización y movilidad
Retención	Rotación y pérdida de experiencia	Condiciones de trabajo, desarrollo y compromiso
Capacidades	Brecha entre perfil y exigencias	Formación, supervisión y actualización del perfil

Nota. Elaboración propia a partir de documentos de recursos humanos en salud y literatura de retención.

1.5. SELECCIONAR BIEN COMO DECISIÓN ESTRATÉGICA, ÉTICA Y PÚBLICA

Seleccionar bien como decisión estratégica, ética y pública constituye un eje necesario para comprender la selección como mecanismo de asignación de oportunidades y como primera condición de legitimidad del vínculo laboral. En organizaciones de salud, las decisiones sobre personas rara vez producen efectos aislados: interactúan con procedimientos, recursos, supervisión y relaciones de trabajo. Por ello, el análisis científico debe desplazarse de la idea de una práctica administrativa independiente hacia una visión sistémica. La pregunta central no es únicamente si una técnica se aplica, sino si la técnica permite distinguir información relevante, si esa información se interpreta con criterios explícitos y si los resultados pueden vincularse con necesidades reales del servicio. Desde esta perspectiva, meritocracia, transparencia, pertinencia del puesto y rendición de cuentas deja de ser una recomendación genérica y se convierte en una exigencia de diseño organizacional.

Conceptualmente, la selección como mecanismo de asignación de oportunidades y como primera condición de legitimidad del vínculo laboral requiere separar tres

planos. El primero corresponde a la definición del fenómeno: qué conductas, capacidades o condiciones se consideran pertinentes. El segundo es el plano de la medición: cómo se convierte esa definición en observaciones comparables y suficientemente confiables. El tercero es el plano de la decisión: qué se hará con la información y qué consecuencias tendrá para candidatos, trabajadores y organización. Buena parte de los problemas de gestión surge cuando estos planos se mezclan. Se usan instrumentos sin una definición clara, se interpretan puntuaciones fuera de contexto o se toman decisiones que exceden lo que los datos realmente permiten sostener. La literatura reciente insiste precisamente en elevar la validez, la transparencia y la experiencia de las personas involucradas (Van Iddekinge et al., 2023; Schulte et al., 2024; Rigotti & Fosch-Villaronga, 2024).

En términos operativos, una práctica sólida se construye mediante una secuencia verificable: usar indicadores no solo para controlar, sino para aprender del proceso y ajustar los criterios cuando la evidencia muestre resultados no previstos. Esta secuencia reduce el espacio para decisiones improvisadas y permite comparar resultados a lo largo del tiempo. Además, hace visible dónde puede producirse un error. Si el perfil está mal definido, incluso una evaluación técnicamente correcta seleccionará para el criterio equivocado; si el reclutamiento limita innecesariamente el conjunto de postulantes, la selección posterior trabajará con un universo empobrecido; y si no existe seguimiento, la organización no aprenderá si sus predictores se relacionaron con el desempeño que pretendía obtener. El valor de un sistema de recursos humanos reside, por tanto, en la coherencia entre sus etapas.

La evidencia revisada ofrece un respaldo importante a esta forma de entender el problema. Los estudios contemporáneos no presentan la selección, el desempeño o el aprendizaje como eventos puntuales, sino como procesos en los que la calidad de cada decisión depende de la anterior y condiciona la siguiente (Van Iddekinge et al., 2023; Schulte et al., 2024; Rigotti & Fosch-Villaronga, 2024). Esta conclusión resulta especialmente útil en instituciones públicas de salud, donde las funciones pueden estar normadas, las restricciones presupuestarias son reales y las consecuencias de una mala asignación de personal se expresan en continuidad, seguridad, oportunidad y calidad del servicio. El reto consiste en transformar estándares generales en prácticas

suficientemente específicas para el puesto, sin introducir requisitos irrelevantes ni criterios que produzcan exclusión sin justificación funcional.

La estandarización tampoco debe confundirse con rigidez. Un procedimiento puede ser consistente y, al mismo tiempo, admitir ajustes justificados por la naturaleza del puesto o por condiciones operativas específicas. Esta advertencia evita sobreinterpretar resultados y obliga a mantener una lógica de mejora continua. Un coeficiente, una puntuación o una entrevista no deben verse como un veredicto autosuficiente. Son piezas de evidencia cuyo significado depende de cómo se obtuvieron, de la población a la que se aplican y de la decisión que se pretende apoyar. En investigación y en gestión, la prudencia interpretativa es una fortaleza: permite reconocer incertidumbre, registrar excepciones y distinguir lo que está directamente sustentado de aquello que constituye una hipótesis para ser contrastada posteriormente.

Para la práctica hospitalaria, meritocracia, transparencia, pertinencia del puesto y rendición de cuentas puede traducirse en reglas de trabajo concretas. Cada criterio debería vincularse con una función del puesto; cada instrumento, con una capacidad o conducta previamente definida; y cada decisión, con un registro breve que explique qué evidencia fue considerada. Este enfoque facilita auditoría, retroalimentación y aprendizaje institucional. También permite distinguir entre un problema de persona y un problema de sistema. Si varios trabajadores con perfiles adecuados muestran dificultades similares, la explicación puede estar en la inducción, los recursos, la carga o la supervisión. Si, por el contrario, las dificultades se concentran en requisitos que nunca fueron evaluados durante el ingreso, el proceso de selección merece ser revisado.

Otro aspecto central es la experiencia de quienes participan en el proceso. La calidad técnica no elimina la necesidad de comunicación, trato digno, confidencialidad y oportunidad. Una organización puede disponer de instrumentos con evidencia de validez y, sin embargo, generar desconfianza si no explica etapas, tiempos o criterios. En el ámbito laboral, la percepción de justicia influye en la legitimidad de la decisión y en la relación que comienza incluso antes de la contratación. Por esa razón, las prácticas basadas en evidencia deben incorporar una dimensión procedimental: comunicar lo suficiente, aplicar criterios comparables, ofrecer condiciones razonables para demostrar

capacidades y asegurar que los datos personales se utilicen únicamente para fines pertinentes.

El monitoreo completa el ciclo. No basta con implementar la selección como mecanismo de asignación de oportunidades y como primera condición de legitimidad del vínculo laboral; es necesario observar resultados posteriores y contrastarlos con los supuestos iniciales. Indicadores como cumplimiento de requisitos, tiempos del proceso, abandono de postulantes, desempeño temprano, incidencias de inducción, necesidades de capacitación y permanencia pueden revelar si el sistema funciona como se esperaba. El objetivo no es convertir la gestión humana en una acumulación de métricas, sino usar un conjunto pequeño de indicadores que ayude a responder preguntas decisionales. Cuando los datos se integran con juicio profesional y con revisión ética, meritocracia, transparencia, pertinencia del puesto y rendición de cuentas puede sostenerse sobre aprendizaje organizacional en lugar de depender de costumbre o intuición.

En síntesis, seleccionar bien como decisión estratégica, ética y pública aporta una pieza específica al argumento general de este libro. Su importancia reside en articular definición, medición, decisión y seguimiento, evitando que las prácticas de recursos humanos operen como compartimentos aislados. El criterio científico no exige eliminar el juicio humano; exige hacerlo explícito, contrastable y revisable. Esta lógica prepara el terreno para el siguiente análisis, donde las relaciones entre selección, desempeño y contexto organizacional se examinan con mayor detalle y con especial atención a los datos originales que dieron origen a la obra.

Una profundización útil consiste en explicitar los supuestos que sostienen la selección como mecanismo de asignación de oportunidades y como primera condición de legitimidad del vínculo laboral. Toda práctica de gestión contiene una teoría implícita sobre qué características importan, cómo se manifiestan y qué resultados deberían producir. Cuando esos supuestos no se escriben, la organización puede cambiar instrumentos sin cambiar realmente su lógica decisional. Hacerlos visibles permite preguntar si siguen siendo pertinentes para el puesto, si la evidencia disponible los respalda y si existen explicaciones alternativas. En la gestión hospitalaria, esta revisión es especialmente importante porque las demandas operativas evolucionan y porque un requisito que fue útil en un momento puede perder valor cuando cambian

tecnologías, procesos o formas de coordinación. La literatura considerada en este capítulo aporta criterios para esa revisión (Van Iddekinge et al., 2023; Schulte et al., 2024; Rigotti & Fosch-Villaronga, 2024).

También conviene analizar la selección como mecanismo de asignación de oportunidades y como primera condición de legitimidad del vínculo laboral desde la perspectiva del error decisional. Ningún método clasifica personas o situaciones con certeza perfecta: pueden existir falsos positivos, cuando se acepta una señal que no anticipa el resultado esperado, y falsos negativos, cuando se descarta capacidad valiosa. El costo de ambos errores no es idéntico en todos los puestos. Por ello, meritocracia, transparencia, pertinencia del puesto y rendición de cuentas exige definir qué error sería más perjudicial, qué evidencia adicional puede reducirlo y qué mecanismos de revisión existen. Esta lógica evita convertir los puntos de corte en fronteras rígidas y recuerda que una puntuación representa información parcial. Las decisiones de alto impacto ganan calidad cuando combinan varias fuentes pertinentes y registran las razones de discrepancias entre ellas.

El tiempo constituye otra dimensión del problema. La selección como mecanismo de asignación de oportunidades y como primera condición de legitimidad del vínculo laboral no ocurre en un vacío temporal: los perfiles se vuelven obsoletos, los candidatos adquieren experiencia, las condiciones de trabajo cambian y el desempeño puede evolucionar con aprendizaje o desgaste. Por eso, la validez de una decisión debe entenderse como una propiedad que requiere seguimiento. Si los criterios seleccionados dejan de diferenciar el desempeño o si aparecen nuevas exigencias del servicio, el sistema debe actualizarse. La gestión basada en evidencia no consiste en fijar una regla definitiva, sino en conservar una hipótesis de trabajo y someterla a contraste con datos posteriores. Este principio es coherente con la idea de mejora continua y con la necesidad de revisar periódicamente meritocracia, transparencia, pertinencia del puesto y rendición de cuentas.

La información utilizada para la selección como mecanismo de asignación de oportunidades y como primera condición de legitimidad del vínculo laboral también plantea una cuestión de calidad de datos. Un registro puede ser exacto y, aun así, no ser pertinente; puede ser pertinente, pero estar incompleto; o puede estar completo, pero

haber sido recolectado con criterios distintos entre personas. La gobernanza comienza por definir finalidad, fuente, responsable, periodo de conservación y posibilidad de corrección. En procesos de recursos humanos, además, la información afecta derechos y oportunidades, por lo que la minimización de datos y la confidencialidad no son requisitos accesorios. Los sistemas digitales aumentan la capacidad de acumular información, pero la acumulación no equivale a conocimiento. El valor aparece cuando los datos se vinculan con una pregunta concreta y pueden interpretarse sin exceder lo que representan.

Existe asimismo una dimensión distributiva. Las reglas empleadas en la selección como mecanismo de asignación de oportunidades y como primera condición de legitimidad del vínculo laboral pueden producir efectos distintos entre grupos aunque se apliquen de manera aparentemente uniforme. Por esa razón, meritocracia, transparencia, pertinencia del puesto y rendición de cuentas debe incorporar una revisión de equidad que examine si los requisitos tienen relación funcional con el trabajo y si los resultados muestran patrones que merezcan investigación. La literatura sobre selección ha documentado que características no relacionadas directamente con la competencia, como variedades lingüísticas o proxies incorporados en modelos automatizados, pueden influir en juicios de empleabilidad. El objetivo de una auditoría no es garantizar resultados idénticos, sino detectar diferencias que no puedan justificarse por criterios relevantes y ofrecer una base para corregir procedimientos (Van Iddekinge et al., 2023; Schulte et al., 2024; Rigotti & Fosch-Villaronga, 2024).

La implementación concreta requiere asignar responsabilidades. Cuando todos son responsables de la selección como mecanismo de asignación de oportunidades y como primera condición de legitimidad del vínculo laboral, con frecuencia nadie conserva la trazabilidad completa. Resulta preferible distinguir quién define el criterio, quién aplica el instrumento, quién toma la decisión, quién custodia la información y quién revisa los resultados posteriores. Esta separación mejora el control y reduce la dependencia de conocimiento tácito. También facilita la continuidad cuando cambia el personal de recursos humanos o la jefatura. En una institución hospitalaria, donde los procesos deben mantenerse pese a rotaciones y contingencias, documentar roles y reglas es una forma de resiliencia organizacional. La documentación debe ser suficiente para

reconstruir la decisión sin convertirse en burocracia que absorba recursos sin aportar aprendizaje.

Desde el punto de vista de medición, la selección como mecanismo de asignación de oportunidades y como primera condición de legitimidad del vínculo laboral exige diferenciar indicadores de proceso e indicadores de resultado. Los primeros muestran si las etapas se ejecutaron como fueron diseñadas: tiempos, cobertura, aplicación de instrumentos o cumplimiento de inducción. Los segundos permiten observar si el sistema produjo consecuencias coherentes con su propósito: desempeño, adaptación, permanencia, reducción de brechas o mejora del servicio. Confundir ambos niveles puede llevar a celebrar un procedimiento eficiente aunque no produzca buenos resultados. Por ello, meritocracia, transparencia, pertinencia del puesto y rendición de cuentas necesita un cuadro de seguimiento que combine ambas familias de indicadores y que permita identificar dónde se rompe la cadena entre una práctica correctamente ejecutada y un resultado que no aparece.

Un criterio adicional de madurez consiste en anticipar cómo se tomará la decisión cuando la evidencia sea ambigua. En la selección como mecanismo de asignación de oportunidades y como primera condición de legitimidad del vínculo laboral, no todos los casos encajarán de manera limpia en una regla. Puede existir un candidato con fortalezas técnicas y brechas conductuales, un equipo con buenos resultados pero dificultades de coordinación, o una práctica que mejora rapidez mientras genera dudas de equidad. Definir de antemano cómo se gestionarán esas tensiones evita que las excepciones sean resueltas únicamente por jerarquía o preferencia personal. Los casos fronterizos deberían activar revisión, búsqueda de evidencia complementaria y una justificación proporcional al impacto de la decisión. Así, meritocracia, transparencia, pertinencia del puesto y rendición de cuentas incorpora no solo criterios para escenarios ideales, sino también reglas de razonamiento para situaciones inciertas, que son inevitables en la gestión real.

Finalmente, seleccionar bien como decisión estratégica, ética y pública abre una agenda de investigación aplicada. Las organizaciones pueden formular preguntas pequeñas pero acumulativas: qué criterio predice mejor el desempeño temprano, qué fuente de reclutamiento aporta candidatos más pertinentes, qué dimensión del

desempeño cambia después de una capacitación o qué condiciones moderan el efecto de una buena selección. Responderlas requiere conservar datos comparables y, cuando sea posible, diseños que incorporen temporalidad. La investigación local no sustituye la literatura científica; la complementa al mostrar si una relación general se reproduce bajo condiciones específicas. De esta manera, meritocracia, transparencia, pertinencia del puesto y rendición de cuentas deja de depender exclusivamente de recomendaciones externas y se convierte en una capacidad institucional para producir evidencia sobre su propio funcionamiento.

Tabla 4. Criterios de legitimidad en selección

Criterio	Pregunta de control	Evidencia esperada
Pertinencia	¿El criterio deriva del puesto?	Análisis del trabajo
Consistencia	¿Se aplica de forma comparable?	Guía, rúbrica o protocolo
Transparencia	¿Puede explicarse la decisión?	Registro de criterios y evidencias
Equidad	¿Se revisan impactos y sesgos?	Auditoría de resultados
Proporcionalidad	¿La exigencia corresponde al riesgo del puesto?	Justificación funcional

Nota. Elaboración propia.

El recorrido del capítulo muestra que seleccionar personas en salud es una decisión de sistema. El puesto, el contexto institucional y la equidad del procedimiento importan tanto como la disponibilidad de candidatos. Con esta base, el siguiente capítulo entra en el diseño concreto de una selección basada en evidencia y examina cómo construir perfiles, reclutar, evaluar y decidir con mayor consistencia.

CAPÍTULO II

SELECCIÓN DE PERSONAL BASADA EN EVIDENCIA: PERFIL, RECLUTAMIENTO Y DECISIÓN

El segundo capítulo examina la selección como proceso de decisión basado en evidencia. El énfasis se desplaza desde la idea de "escoger al mejor" hacia una pregunta más rigurosa: qué información permite estimar de manera razonable la adecuación de una persona a un puesto, con qué validez, bajo qué condiciones de equidad y mediante qué procedimiento puede explicarse la decisión. Perfil, reclutamiento y proceso -las dimensiones del estudio de origen- se integran aquí dentro de una arquitectura contemporánea de selección.

Apertura del capítulo constituye un eje necesario para comprender el segundo capítulo examina la selección como proceso de decisión basado en evidencia. el énfasis se desplaza desde la idea de "escoger al mejor" hacia una pregunta más rigurosa: qué información permite estimar de manera razonable la adecuación de una persona a un puesto, con qué validez, bajo qué condiciones de equidad y mediante qué procedimiento puede explicarse la decisión. perfil, reclutamiento y proceso -las dimensiones del estudio de origen- se integran aquí dentro de una arquitectura contemporánea de selección.. En organizaciones de salud, las decisiones sobre personas rara vez producen efectos aislados: interactúan con procedimientos, recursos, supervisión y relaciones de trabajo. Por ello, el análisis científico debe desplazarse de la idea de una práctica administrativa independiente hacia una visión sistémica. La pregunta central no es únicamente si una técnica se aplica, sino si la técnica permite distinguir información relevante, si esa información se interpreta con criterios explícitos y si los resultados pueden vincularse con necesidades reales del servicio. Desde esta perspectiva, orientar el análisis del capítulo deja de ser una recomendación genérica y se convierte en una exigencia de diseño organizacional.

Conceptualmente, el segundo capítulo examina la selección como proceso de decisión basado en evidencia. el énfasis se desplaza desde la idea de "escoger al mejor" hacia una pregunta más rigurosa: qué información permite estimar de manera razonable la adecuación de una persona a un puesto, con qué validez, bajo qué condiciones de equidad y mediante qué procedimiento puede explicarse la decisión. perfil, reclutamiento y proceso -las dimensiones del estudio de origen- se integran aquí dentro de una arquitectura contemporánea de selección. requiere separar tres planos. El primero corresponde a la definición del fenómeno: qué conductas, capacidades o condiciones se consideran pertinentes. El segundo es el plano de la medición: cómo se convierte esa definición en observaciones comparables y suficientemente confiables. El tercero es el plano de la decisión: qué se hará con la información y qué consecuencias tendrá para candidatos, trabajadores y organización. Buena parte de los problemas de gestión surge cuando estos planos se mezclan. Se usan instrumentos sin una definición clara, se interpretan puntuaciones fuera de contexto o se toman decisiones que exceden lo que los datos realmente permiten sostener. La literatura reciente insiste precisamente en elevar la validez, la transparencia y la experiencia de las personas involucradas (Van Iddekinge et al., 2023).

2.1. ARQUITECTURA DE UNA SELECCIÓN BASADA EN EVIDENCIA

Arquitectura de una selección basada en evidencia constituye un eje necesario para comprender la selección entendida como cadena de decisiones que parte del análisis del trabajo y termina en una decisión justificable. En organizaciones de salud, las decisiones sobre personas rara vez producen efectos aislados: interactúan con procedimientos, recursos, supervisión y relaciones de trabajo. Por ello, el análisis científico debe desplazarse de la idea de una práctica administrativa independiente hacia una visión sistémica. La pregunta central no es únicamente si una técnica se aplica, sino si la técnica permite distinguir información relevante, si esa información se interpreta con criterios explícitos y si los resultados pueden vincularse con necesidades reales del servicio. Desde esta perspectiva, criterios explícitos, validez predictiva y trazabilidad deja de ser una recomendación genérica y se convierte en una exigencia de diseño organizacional.

Conceptualmente, la selección entendida como cadena de decisiones que parte del análisis del trabajo y termina en una decisión justificable requiere separar tres planos. El primero corresponde a la definición del fenómeno: qué conductas, capacidades o condiciones se consideran pertinentes. El segundo es el plano de la medición: cómo se convierte esa definición en observaciones comparables y suficientemente confiables. El tercero es el plano de la decisión: qué se hará con la información y qué consecuencias tendrá para candidatos, trabajadores y organización. Buena parte de los problemas de gestión surge cuando estos planos se mezclan. Se usan instrumentos sin una definición clara, se interpretan puntuaciones fuera de contexto o se toman decisiones que exceden lo que los datos realmente permiten sostener. La literatura reciente insiste precisamente en elevar la validez, la transparencia y la experiencia de las personas involucradas (Van Iddekinge et al., 2023; Sackett et al., 2022; Pereda & Berrocal, 2011).

En términos operativos, una práctica sólida se construye mediante una secuencia verificable: definir con precisión qué se espera del puesto, observar la evidencia disponible y documentar la lógica de la decisión. Esta secuencia reduce el espacio para decisiones improvisadas y permite comparar resultados a lo largo del tiempo. Además, hace visible dónde puede producirse un error. Si el perfil está mal definido, incluso una evaluación técnicamente correcta seleccionará para el criterio equivocado; si el reclutamiento limita innecesariamente el conjunto de postulantes, la selección posterior trabajará con un universo empobrecido; y si no existe seguimiento, la organización no aprenderá si sus predictores se relacionaron con el desempeño que pretendía obtener. El valor de un sistema de recursos humanos reside, por tanto, en la coherencia entre sus etapas.

La evidencia revisada ofrece un respaldo importante a esta forma de entender el problema. Los estudios contemporáneos no presentan la selección, el desempeño o el aprendizaje como eventos puntuales, sino como procesos en los que la calidad de cada decisión depende de la anterior y condiciona la siguiente (Van Iddekinge et al., 2023; Sackett et al., 2022; Pereda & Berrocal, 2011). Esta conclusión resulta especialmente útil en instituciones públicas de salud, donde las funciones pueden estar normadas, las restricciones presupuestarias son reales y las consecuencias de una mala asignación de personal se expresan en continuidad, seguridad, oportunidad y calidad del servicio. El

reto consiste en transformar estándares generales en prácticas suficientemente específicas para el puesto, sin introducir requisitos irrelevantes ni criterios que produzcan exclusión sin justificación funcional.

La búsqueda de ajuste exige cautela: seleccionar por similitud personal o cultural puede reducir diversidad y reproducir sesgos, por lo que el ajuste debe vincularse con requisitos y valores funcionales, no con afinidad subjetiva. Esta advertencia evita sobreinterpretar resultados y obliga a mantener una lógica de mejora continua. Un coeficiente, una puntuación o una entrevista no deben verse como un veredicto autosuficiente. Son piezas de evidencia cuyo significado depende de cómo se obtuvieron, de la población a la que se aplican y de la decisión que se pretende apoyar. En investigación y en gestión, la prudencia interpretativa es una fortaleza: permite reconocer incertidumbre, registrar excepciones y distinguir lo que está directamente sustentado de aquello que constituye una hipótesis para ser contrastada posteriormente.

Para la práctica hospitalaria, criterios explícitos, validez predictiva y trazabilidad puede traducirse en reglas de trabajo concretas. Cada criterio debería vincularse con una función del puesto; cada instrumento, con una capacidad o conducta previamente definida; y cada decisión, con un registro breve que explique qué evidencia fue considerada. Este enfoque facilita auditoría, retroalimentación y aprendizaje institucional. También permite distinguir entre un problema de persona y un problema de sistema. Si varios trabajadores con perfiles adecuados muestran dificultades similares, la explicación puede estar en la inducción, los recursos, la carga o la supervisión. Si, por el contrario, las dificultades se concentran en requisitos que nunca fueron evaluados durante el ingreso, el proceso de selección merece ser revisado.

Otro aspecto central es la experiencia de quienes participan en el proceso. La calidad técnica no elimina la necesidad de comunicación, trato digno, confidencialidad y oportunidad. Una organización puede disponer de instrumentos con evidencia de validez y, sin embargo, generar desconfianza si no explica etapas, tiempos o criterios. En el ámbito laboral, la percepción de justicia influye en la legitimidad de la decisión y en la relación que comienza incluso antes de la contratación. Por esa razón, las prácticas basadas en evidencia deben incorporar una dimensión procedimental: comunicar lo suficiente, aplicar criterios comparables, ofrecer condiciones razonables para demostrar

capacidades y asegurar que los datos personales se utilicen únicamente para fines pertinentes.

El monitoreo completa el ciclo. No basta con implementar la selección entendida como cadena de decisiones que parte del análisis del trabajo y termina en una decisión justificable; es necesario observar resultados posteriores y contrastarlos con los supuestos iniciales. Indicadores como cumplimiento de requisitos, tiempos del proceso, abandono de postulantes, desempeño temprano, incidencias de inducción, necesidades de capacitación y permanencia pueden revelar si el sistema funciona como se esperaba. El objetivo no es convertir la gestión humana en una acumulación de métricas, sino usar un conjunto pequeño de indicadores que ayude a responder preguntas decisionales. Cuando los datos se integran con juicio profesional y con revisión ética, criterios explícitos, validez predictiva y trazabilidad puede sostenerse sobre aprendizaje organizacional en lugar de depender de costumbre o intuición.

En síntesis, arquitectura de una selección basada en evidencia aporta una pieza específica al argumento general de este libro. Su importancia reside en articular definición, medición, decisión y seguimiento, evitando que las prácticas de recursos humanos operen como compartimentos aislados. El criterio científico no exige eliminar el juicio humano; exige hacerlo explícito, contrastable y revisable. Esta lógica prepara el terreno para el siguiente análisis, donde las relaciones entre selección, desempeño y contexto organizacional se examinan con mayor detalle y con especial atención a los datos originales que dieron origen a la obra.

Una profundización útil consiste en explicitar los supuestos que sostienen la selección entendida como cadena de decisiones que parte del análisis del trabajo y termina en una decisión justificable. Toda práctica de gestión contiene una teoría implícita sobre qué características importan, cómo se manifiestan y qué resultados deberían producir. Cuando esos supuestos no se escriben, la organización puede cambiar instrumentos sin cambiar realmente su lógica decisional. Hacerlos visibles permite preguntar si siguen siendo pertinentes para el puesto, si la evidencia disponible los respalda y si existen explicaciones alternativas. En el sistema de selección, esta revisión es especialmente importante porque las demandas operativas evolucionan y porque un requisito que fue útil en un momento puede perder valor cuando cambian

tecnologías, procesos o formas de coordinación. La literatura considerada en este capítulo aporta criterios para esa revisión (Van Iddekinge et al., 2023; Sackett et al., 2022; Pereda & Berrocal, 2011).

También conviene analizar la selección entendida como cadena de decisiones que parte del análisis del trabajo y termina en una decisión justificable desde la perspectiva del error decisional. Ningún método clasifica personas o situaciones con certeza perfecta: pueden existir falsos positivos, cuando se acepta una señal que no anticipa el resultado esperado, y falsos negativos, cuando se descarta capacidad valiosa. El costo de ambos errores no es idéntico en todos los puestos. Por ello, criterios explícitos, validez predictiva y trazabilidad exige definir qué error sería más perjudicial, qué evidencia adicional puede reducirlo y qué mecanismos de revisión existen. Esta lógica evita convertir los puntos de corte en fronteras rígidas y recuerda que una puntuación representa información parcial. Las decisiones de alto impacto ganan calidad cuando combinan varias fuentes pertinentes y registran las razones de discrepancias entre ellas.

El tiempo constituye otra dimensión del problema. La selección entendida como cadena de decisiones que parte del análisis del trabajo y termina en una decisión justificable no ocurre en un vacío temporal: los perfiles se vuelven obsoletos, los candidatos adquieren experiencia, las condiciones de trabajo cambian y el desempeño puede evolucionar con aprendizaje o desgaste. Por eso, la validez de una decisión debe entenderse como una propiedad que requiere seguimiento. Si los criterios seleccionados dejan de diferenciar el desempeño o si aparecen nuevas exigencias del servicio, el sistema debe actualizarse. La gestión basada en evidencia no consiste en fijar una regla definitiva, sino en conservar una hipótesis de trabajo y someterla a contraste con datos posteriores. Este principio es coherente con la idea de mejora continua y con la necesidad de revisar periódicamente criterios explícitos, validez predictiva y trazabilidad.

La información utilizada para la selección entendida como cadena de decisiones que parte del análisis del trabajo y termina en una decisión justificable también plantea una cuestión de calidad de datos. Un registro puede ser exacto y, aun así, no ser pertinente; puede ser pertinente, pero estar incompleto; o puede estar completo, pero

haber sido recolectado con criterios distintos entre personas. La gobernanza comienza por definir finalidad, fuente, responsable, periodo de conservación y posibilidad de corrección. En procesos de recursos humanos, además, la información afecta derechos y oportunidades, por lo que la minimización de datos y la confidencialidad no son requisitos accesorios. Los sistemas digitales aumentan la capacidad de acumular información, pero la acumulación no equivale a conocimiento. El valor aparece cuando los datos se vinculan con una pregunta concreta y pueden interpretarse sin exceder lo que representan.

Existe asimismo una dimensión distributiva. Las reglas empleadas en la selección entendida como cadena de decisiones que parte del análisis del trabajo y termina en una decisión justificable pueden producir efectos distintos entre grupos aunque se apliquen de manera aparentemente uniforme. Por esa razón, criterios explícitos, validez predictiva y trazabilidad debe incorporar una revisión de equidad que examine si los requisitos tienen relación funcional con el trabajo y si los resultados muestran patrones que merezcan investigación. La literatura sobre selección ha documentado que características no relacionadas directamente con la competencia, como variedades lingüísticas o proxies incorporados en modelos automatizados, pueden influir en juicios de empleabilidad. El objetivo de una auditoría no es garantizar resultados idénticos, sino detectar diferencias que no puedan justificarse por criterios relevantes y ofrecer una base para corregir procedimientos (Van Iddekinge et al., 2023; Sackett et al., 2022; Pereda & Berrocal, 2011).

La implementación concreta requiere asignar responsabilidades. Cuando todos son responsables de la selección entendida como cadena de decisiones que parte del análisis del trabajo y termina en una decisión justificable, con frecuencia nadie conserva la trazabilidad completa. Resulta preferible distinguir quién define el criterio, quién aplica el instrumento, quién toma la decisión, quién custodia la información y quién revisa los resultados posteriores. Esta separación mejora el control y reduce la dependencia de conocimiento tácito. También facilita la continuidad cuando cambia el personal de recursos humanos o la jefatura. En una institución hospitalaria, donde los procesos deben mantenerse pese a rotaciones y contingencias, documentar roles y reglas es una forma de resiliencia organizacional. La documentación debe ser suficiente para

reconstruir la decisión sin convertirse en burocracia que absorba recursos sin aportar aprendizaje.

Desde el punto de vista de medición, la selección entendida como cadena de decisiones que parte del análisis del trabajo y termina en una decisión justificable exige diferenciar indicadores de proceso e indicadores de resultado. Los primeros muestran si las etapas se ejecutaron como fueron diseñadas: tiempos, cobertura, aplicación de instrumentos o cumplimiento de inducción. Los segundos permiten observar si el sistema produjo consecuencias coherentes con su propósito: desempeño, adaptación, permanencia, reducción de brechas o mejora del servicio. Confundir ambos niveles puede llevar a celebrar un procedimiento eficiente aunque no produzca buenos resultados. Por ello, criterios explícitos, validez predictiva y trazabilidad necesita un cuadro de seguimiento que combine ambas familias de indicadores y que permita identificar dónde se rompe la cadena entre una práctica correctamente ejecutada y un resultado que no aparece.

Un criterio adicional de madurez consiste en anticipar cómo se tomará la decisión cuando la evidencia sea ambigua. En la selección entendida como cadena de decisiones que parte del análisis del trabajo y termina en una decisión justificable, no todos los casos encajarán de manera limpia en una regla. Puede existir un candidato con fortalezas técnicas y brechas conductuales, un equipo con buenos resultados pero dificultades de coordinación, o una práctica que mejora rapidez mientras genera dudas de equidad. Definir de antemano cómo se gestionarán esas tensiones evita que las excepciones sean resueltas únicamente por jerarquía o preferencia personal. Los casos fronterizos deberían activar revisión, búsqueda de evidencia complementaria y una justificación proporcional al impacto de la decisión. Así, criterios explícitos, validez predictiva y trazabilidad incorpora no solo criterios para escenarios ideales, sino también reglas de razonamiento para situaciones inciertas, que son inevitables en la gestión real.

Finalmente, arquitectura de una selección basada en evidencia abre una agenda de investigación aplicada. Las organizaciones pueden formular preguntas pequeñas pero acumulativas: qué criterio predice mejor el desempeño temprano, qué fuente de reclutamiento aporta candidatos más pertinentes, qué dimensión del desempeño cambia

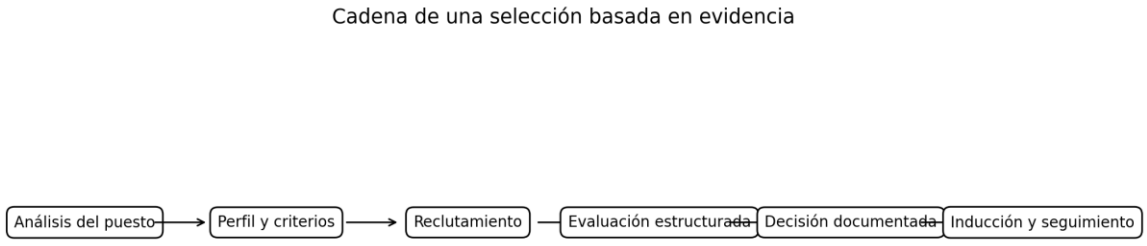
después de una capacitación o qué condiciones moderan el efecto de una buena selección. Responderlas requiere conservar datos comparables y, cuando sea posible, diseños que incorporen temporalidad. La investigación local no sustituye la literatura científica; la complementa al mostrar si una relación general se reproduce bajo condiciones específicas. De esta manera, criterios explícitos, validez predictiva y trazabilidad deja de depender exclusivamente de recomendaciones externas y se convierte en una capacidad institucional para producir evidencia sobre su propio funcionamiento.

Tabla 5. Cadena de calidad de una selección basada en evidencia

Etapa	Producto	Error frecuente
Análisis	Funciones y requisitos	Copiar perfiles genéricos
Perfil	Criterios observables	Exigir atributos irrelevantes
Atracción	Conjunto de candidatos	Canales demasiado estrechos
Evaluación	Evidencia comparable	Entrevista no estructurada
Decisión	Justificación	Sobrevalorar una sola señal
Seguimiento	Aprendizaje del sistema	No validar resultados posteriores

Nota. Elaboración propia.

Figura 2. Cadena de una selección basada en evidencia



Elaboración propia.

2.2. PERFIL DEL PUESTO Y COMPETENCIAS OBSERVABLES

Perfil del puesto y competencias observables constituye un eje necesario para comprender la construcción del perfil como traducción de responsabilidades en requisitos verificables, evitando perfiles genéricos o inflados. En organizaciones de salud, las decisiones sobre personas rara vez producen efectos aislados: interactúan con procedimientos, recursos, supervisión y relaciones de trabajo. Por ello, el análisis científico debe desplazarse de la idea de una práctica administrativa independiente hacia una visión sistémica. La pregunta central no es únicamente si una técnica se aplica, sino

si la técnica permite distinguir información relevante, si esa información se interpreta con criterios explícitos y si los resultados pueden vincularse con necesidades reales del servicio. Desde esta perspectiva, competencias, experiencia relevante, capacidad adaptativa y criterios de descarte deja de ser una recomendación genérica y se convierte en una exigencia de diseño organizacional.

Conceptualmente, la construcción del perfil como traducción de responsabilidades en requisitos verificables, evitando perfiles genéricos o inflados requiere separar tres planos. El primero corresponde a la definición del fenómeno: qué conductas, capacidades o condiciones se consideran pertinentes. El segundo es el plano de la medición: cómo se convierte esa definición en observaciones comparables y suficientemente confiables. El tercero es el plano de la decisión: qué se hará con la información y qué consecuencias tendrá para candidatos, trabajadores y organización. Buena parte de los problemas de gestión surge cuando estos planos se mezclan. Se usan instrumentos sin una definición clara, se interpretan puntuaciones fuera de contexto o se toman decisiones que exceden lo que los datos realmente permiten sostener. La literatura reciente insiste precisamente en elevar la validez, la transparencia y la experiencia de las personas involucradas (Bohlouli et al., 2017; Chuang et al., 2020; Pereda & Berrocal, 2011).

En términos operativos, una práctica sólida se construye mediante una secuencia verificable: traducir conceptos generales en criterios observables que puedan evaluarse de forma consistente entre personas y momentos. Esta secuencia reduce el espacio para decisiones improvisadas y permite comparar resultados a lo largo del tiempo. Además, hace visible dónde puede producirse un error. Si el perfil está mal definido, incluso una evaluación técnicamente correcta seleccionará para el criterio equivocado; si el reclutamiento limita innecesariamente el conjunto de postulantes, la selección posterior trabajará con un universo empobrecido; y si no existe seguimiento, la organización no aprenderá si sus predictores se relacionaron con el desempeño que pretendía obtener. El valor de un sistema de recursos humanos reside, por tanto, en la coherencia entre sus etapas.

La evidencia revisada ofrece un respaldo importante a esta forma de entender el problema. Los estudios contemporáneos no presentan la selección, el desempeño o el

aprendizaje como eventos puntuales, sino como procesos en los que la calidad de cada decisión depende de la anterior y condiciona la siguiente (Bohlouli et al., 2017; Chuang et al., 2020; Pereda & Berrocal, 2011). Esta conclusión resulta especialmente útil en instituciones públicas de salud, donde las funciones pueden estar normadas, las restricciones presupuestarias son reales y las consecuencias de una mala asignación de personal se expresan en continuidad, seguridad, oportunidad y calidad del servicio. El reto consiste en transformar estándares generales en prácticas suficientemente específicas para el puesto, sin introducir requisitos irrelevantes ni criterios que produzcan exclusión sin justificación funcional.

En el sector salud, la presión por cubrir vacantes rápidamente puede entrar en tensión con la calidad de la selección. La respuesta no es eliminar controles, sino diseñar procesos proporcionados al riesgo y al nivel de responsabilidad. Esta advertencia evita sobreinterpretar resultados y obliga a mantener una lógica de mejora continua. Un coeficiente, una puntuación o una entrevista no deben verse como un veredicto autosuficiente. Son piezas de evidencia cuyo significado depende de cómo se obtuvieron, de la población a la que se aplican y de la decisión que se pretende apoyar. En investigación y en gestión, la prudencia interpretativa es una fortaleza: permite reconocer incertidumbre, registrar excepciones y distinguir lo que está directamente sustentado de aquello que constituye una hipótesis para ser contrastada posteriormente.

Para la práctica hospitalaria, competencias, experiencia relevante, capacidad adaptativa y criterios de descarte puede traducirse en reglas de trabajo concretas. Cada criterio debería vincularse con una función del puesto; cada instrumento, con una capacidad o conducta previamente definida; y cada decisión, con un registro breve que explique qué evidencia fue considerada. Este enfoque facilita auditoría, retroalimentación y aprendizaje institucional. También permite distinguir entre un problema de persona y un problema de sistema. Si varios trabajadores con perfiles adecuados muestran dificultades similares, la explicación puede estar en la inducción, los recursos, la carga o la supervisión. Si, por el contrario, las dificultades se concentran en requisitos que nunca fueron evaluados durante el ingreso, el proceso de selección merece ser revisado.

Otro aspecto central es la experiencia de quienes participan en el proceso. La calidad técnica no elimina la necesidad de comunicación, trato digno, confidencialidad y oportunidad. Una organización puede disponer de instrumentos con evidencia de validez y, sin embargo, generar desconfianza si no explica etapas, tiempos o criterios. En el ámbito laboral, la percepción de justicia influye en la legitimidad de la decisión y en la relación que comienza incluso antes de la contratación. Por esa razón, las prácticas basadas en evidencia deben incorporar una dimensión procedimental: comunicar lo suficiente, aplicar criterios comparables, ofrecer condiciones razonables para demostrar capacidades y asegurar que los datos personales se utilicen únicamente para fines pertinentes.

El monitoreo completa el ciclo. No basta con implementar la construcción del perfil como traducción de responsabilidades en requisitos verificables, evitando perfiles genéricos o inflados; es necesario observar resultados posteriores y contrastarlos con los supuestos iniciales. Indicadores como cumplimiento de requisitos, tiempos del proceso, abandono de postulantes, desempeño temprano, incidencias de inducción, necesidades de capacitación y permanencia pueden revelar si el sistema funciona como se esperaba. El objetivo no es convertir la gestión humana en una acumulación de métricas, sino usar un conjunto pequeño de indicadores que ayude a responder preguntas decisionales. Cuando los datos se integran con juicio profesional y con revisión ética, competencias, experiencia relevante, capacidad adaptativa y criterios de descarte puede sostenerse sobre aprendizaje organizacional en lugar de depender de costumbre o intuición.

En síntesis, perfil del puesto y competencias observables aporta una pieza específica al argumento general de este libro. Su importancia reside en articular definición, medición, decisión y seguimiento, evitando que las prácticas de recursos humanos operen como compartimentos aislados. El criterio científico no exige eliminar el juicio humano; exige hacerlo explícito, contrastable y revisable. Esta lógica prepara el terreno para el siguiente análisis, donde las relaciones entre selección, desempeño y contexto organizacional se examinan con mayor detalle y con especial atención a los datos originales que dieron origen a la obra.

Una profundización útil consiste en explicitar los supuestos que sostienen la construcción del perfil como traducción de responsabilidades en requisitos verificables,

evitando perfiles genéricos o inflados. Toda práctica de gestión contiene una teoría implícita sobre qué características importan, cómo se manifiestan y qué resultados deberían producir. Cuando esos supuestos no se escriben, la organización puede cambiar instrumentos sin cambiar realmente su lógica decisional. Hacerlos visibles permite preguntar si siguen siendo pertinentes para el puesto, si la evidencia disponible los respalda y si existen explicaciones alternativas. En el sistema de selección, esta revisión es especialmente importante porque las demandas operativas evolucionan y porque un requisito que fue útil en un momento puede perder valor cuando cambian tecnologías, procesos o formas de coordinación. La literatura considerada en este capítulo aporta criterios para esa revisión (Bohlouli et al., 2017; Chuang et al., 2020; Pereda & Berrocal, 2011).

También conviene analizar la construcción del perfil como traducción de responsabilidades en requisitos verificables, evitando perfiles genéricos o inflados desde la perspectiva del error decisional. Ningún método clasifica personas o situaciones con certeza perfecta: pueden existir falsos positivos, cuando se acepta una señal que no anticipa el resultado esperado, y falsos negativos, cuando se descarta capacidad valiosa. El costo de ambos errores no es idéntico en todos los puestos. Por ello, competencias, experiencia relevante, capacidad adaptativa y criterios de descarte exige definir qué error sería más perjudicial, qué evidencia adicional puede reducirlo y qué mecanismos de revisión existen. Esta lógica evita convertir los puntos de corte en fronteras rígidas y recuerda que una puntuación representa información parcial. Las decisiones de alto impacto ganan calidad cuando combinan varias fuentes pertinentes y registran las razones de discrepancias entre ellas.

El tiempo constituye otra dimensión del problema. La construcción del perfil como traducción de responsabilidades en requisitos verificables, evitando perfiles genéricos o inflados no ocurre en un vacío temporal: los perfiles se vuelven obsoletos, los candidatos adquieren experiencia, las condiciones de trabajo cambian y el desempeño puede evolucionar con aprendizaje o desgaste. Por eso, la validez de una decisión debe entenderse como una propiedad que requiere seguimiento. Si los criterios seleccionados dejan de diferenciar el desempeño o si aparecen nuevas exigencias del servicio, el sistema debe actualizarse. La gestión basada en evidencia no consiste en fijar una regla definitiva, sino en conservar una hipótesis de trabajo y someterla a

contraste con datos posteriores. Este principio es coherente con la idea de mejora continua y con la necesidad de revisar periódicamente competencias, experiencia relevante, capacidad adaptativa y criterios de descarte.

La información utilizada para la construcción del perfil como traducción de responsabilidades en requisitos verificables, evitando perfiles genéricos o inflados también plantea una cuestión de calidad de datos. Un registro puede ser exacto y, aun así, no ser pertinente; puede ser pertinente, pero estar incompleto; o puede estar completo, pero haber sido recolectado con criterios distintos entre personas. La gobernanza comienza por definir finalidad, fuente, responsable, periodo de conservación y posibilidad de corrección. En procesos de recursos humanos, además, la información afecta derechos y oportunidades, por lo que la minimización de datos y la confidencialidad no son requisitos accesorios. Los sistemas digitales aumentan la capacidad de acumular información, pero la acumulación no equivale a conocimiento. El valor aparece cuando los datos se vinculan con una pregunta concreta y pueden interpretarse sin exceder lo que representan.

Existe asimismo una dimensión distributiva. Las reglas empleadas en la construcción del perfil como traducción de responsabilidades en requisitos verificables, evitando perfiles genéricos o inflados pueden producir efectos distintos entre grupos aunque se apliquen de manera aparentemente uniforme. Por esa razón, competencias, experiencia relevante, capacidad adaptativa y criterios de descarte debe incorporar una revisión de equidad que examine si los requisitos tienen relación funcional con el trabajo y si los resultados muestran patrones que merezcan investigación. La literatura sobre selección ha documentado que características no relacionadas directamente con la competencia, como variedades lingüísticas o proxies incorporados en modelos automatizados, pueden influir en juicios de empleabilidad. El objetivo de una auditoría no es garantizar resultados idénticos, sino detectar diferencias que no puedan justificarse por criterios relevantes y ofrecer una base para corregir procedimientos (Bohlouli et al., 2017; Chuang et al., 2020; Pereda & Berrocal, 2011).

La implementación concreta requiere asignar responsabilidades. Cuando todos son responsables de la construcción del perfil como traducción de responsabilidades en requisitos verificables, evitando perfiles genéricos o inflados, con frecuencia nadie

conserva la trazabilidad completa. Resulta preferible distinguir quién define el criterio, quién aplica el instrumento, quién toma la decisión, quién custodia la información y quién revisa los resultados posteriores. Esta separación mejora el control y reduce la dependencia de conocimiento tácito. También facilita la continuidad cuando cambia el personal de recursos humanos o la jefatura. En una institución hospitalaria, donde los procesos deben mantenerse pese a rotaciones y contingencias, documentar roles y reglas es una forma de resiliencia organizacional. La documentación debe ser suficiente para reconstruir la decisión sin convertirse en burocracia que absorba recursos sin aportar aprendizaje.

Desde el punto de vista de medición, la construcción del perfil como traducción de responsabilidades en requisitos verificables, evitando perfiles genéricos o inflados exige diferenciar indicadores de proceso e indicadores de resultado. Los primeros muestran si las etapas se ejecutaron como fueron diseñadas: tiempos, cobertura, aplicación de instrumentos o cumplimiento de inducción. Los segundos permiten observar si el sistema produjo consecuencias coherentes con su propósito: desempeño, adaptación, permanencia, reducción de brechas o mejora del servicio. Confundir ambos niveles puede llevar a celebrar un procedimiento eficiente aunque no produzca buenos resultados. Por ello, competencias, experiencia relevante, capacidad adaptativa y criterios de descarte necesita un cuadro de seguimiento que combine ambas familias de indicadores y que permita identificar dónde se rompe la cadena entre una práctica correctamente ejecutada y un resultado que no aparece.

Un criterio adicional de madurez consiste en anticipar cómo se tomará la decisión cuando la evidencia sea ambigua. En la construcción del perfil como traducción de responsabilidades en requisitos verificables, evitando perfiles genéricos o inflados, no todos los casos encajarán de manera limpia en una regla. Puede existir un candidato con fortalezas técnicas y brechas conductuales, un equipo con buenos resultados pero dificultades de coordinación, o una práctica que mejora rapidez mientras genera dudas de equidad. Definir de antemano cómo se gestionarán esas tensiones evita que las excepciones sean resueltas únicamente por jerarquía o preferencia personal. Los casos fronterizos deberían activar revisión, búsqueda de evidencia complementaria y una justificación proporcional al impacto de la decisión. Así, competencias, experiencia relevante, capacidad adaptativa y criterios de descarte incorpora no solo criterios para

escenarios ideales, sino también reglas de razonamiento para situaciones inciertas, que son inevitables en la gestión real.

Finalmente, perfil del puesto y competencias observables abre una agenda de investigación aplicada. Las organizaciones pueden formular preguntas pequeñas pero acumulativas: qué criterio predice mejor el desempeño temprano, qué fuente de reclutamiento aporta candidatos más pertinentes, qué dimensión del desempeño cambia después de una capacitación o qué condiciones moderan el efecto de una buena selección. Responderlas requiere conservar datos comparables y, cuando sea posible, diseños que incorporen temporalidad. La investigación local no sustituye la literatura científica; la complementa al mostrar si una relación general se reproduce bajo condiciones específicas. De esta manera, competencias, experiencia relevante, capacidad adaptativa y criterios de descarte deja de depender exclusivamente de recomendaciones externas y se convierte en una capacidad institucional para producir evidencia sobre su propio funcionamiento.

Tabla 6. Componentes de un perfil evaluable

Componente	Ejemplo de evidencia	Precaución
Competencia técnica	Prueba o experiencia verificable	No confundir antigüedad con dominio
Competencia conductual	Entrevista estructurada o simulación	Definir conductas observables
Experiencia	Tareas comparables realizadas	Valorar relevancia, no solo duración
Aprendizaje	Evidencia de actualización y adaptación	Evitar credenciales sin relación con el puesto

Nota. Elaboración propia.

2.3. RECLUTAMIENTO, FUENTES DE ATRACCIÓN Y EXPERIENCIA DEL CANDIDATO

Reclutamiento, fuentes de atracción y experiencia del candidato constituye un eje necesario para comprender el reclutamiento como ampliación responsable del conjunto de candidatos y no como simple difusión de una vacante. En organizaciones de salud, las decisiones sobre personas rara vez producen efectos aislados: interactúan con procedimientos, recursos, supervisión y relaciones de trabajo. Por ello, el análisis científico debe desplazarse de la idea de una práctica administrativa independiente hacia una visión sistémica. La pregunta central no es únicamente si una técnica se aplica, sino si la técnica permite distinguir información relevante, si esa información se interpreta con criterios explícitos y si los resultados pueden vincularse con necesidades reales del

servicio. Desde esta perspectiva, alcance, comunicación, igualdad de acceso y experiencia del postulante deja de ser una recomendación genérica y se convierte en una exigencia de diseño organizacional.

Conceptualmente, el reclutamiento como ampliación responsable del conjunto de candidatos y no como simple difusión de una vacante requiere separar tres planos. El primero corresponde a la definición del fenómeno: qué conductas, capacidades o condiciones se consideran pertinentes. El segundo es el plano de la medición: cómo se convierte esa definición en observaciones comparables y suficientemente confiables. El tercero es el plano de la decisión: qué se hará con la información y qué consecuencias tendrá para candidatos, trabajadores y organización. Buena parte de los problemas de gestión surge cuando estos planos se mezclan. Se usan instrumentos sin una definición clara, se interpretan puntuaciones fuera de contexto o se toman decisiones que exceden lo que los datos realmente permiten sostener. La literatura reciente insiste precisamente en elevar la validez, la transparencia y la experiencia de las personas involucradas (Van Iddekinge et al., 2023; Ligeiro et al., 2024; Martínez & Vargas, 2019).

En términos operativos, una práctica sólida se construye mediante una secuencia verificable: conectar las decisiones de incorporación con las condiciones reales del trabajo, el aprendizaje posterior y la retroalimentación. Esta secuencia reduce el espacio para decisiones improvisadas y permite comparar resultados a lo largo del tiempo. Además, hace visible dónde puede producirse un error. Si el perfil está mal definido, incluso una evaluación técnicamente correcta seleccionará para el criterio equivocado; si el reclutamiento limita innecesariamente el conjunto de postulantes, la selección posterior trabajará con un universo empobrecido; y si no existe seguimiento, la organización no aprenderá si sus predictores se relacionaron con el desempeño que pretendía obtener. El valor de un sistema de recursos humanos reside, por tanto, en la coherencia entre sus etapas.

La evidencia revisada ofrece un respaldo importante a esta forma de entender el problema. Los estudios contemporáneos no presentan la selección, el desempeño o el aprendizaje como eventos puntuales, sino como procesos en los que la calidad de cada decisión depende de la anterior y condiciona la siguiente (Van Iddekinge et al., 2023; Ligeiro et al., 2024; Martínez & Vargas, 2019). Esta conclusión resulta especialmente

útil en instituciones públicas de salud, donde las funciones pueden estar normadas, las restricciones presupuestarias son reales y las consecuencias de una mala asignación de personal se expresan en continuidad, seguridad, oportunidad y calidad del servicio. El reto consiste en transformar estándares generales en prácticas suficientemente específicas para el puesto, sin introducir requisitos irrelevantes ni criterios que produzcan exclusión sin justificación funcional.

Un punto crítico es que asociación no equivale automáticamente a causalidad. El desempeño posterior depende también de liderazgo, recursos, carga de trabajo, clima, aprendizaje y oportunidades para aplicar las competencias. Esta advertencia evita sobreinterpretar resultados y obliga a mantener una lógica de mejora continua. Un coeficiente, una puntuación o una entrevista no deben verse como un veredicto autosuficiente. Son piezas de evidencia cuyo significado depende de cómo se obtuvieron, de la población a la que se aplican y de la decisión que se pretende apoyar. En investigación y en gestión, la prudencia interpretativa es una fortaleza: permite reconocer incertidumbre, registrar excepciones y distinguir lo que está directamente sustentado de aquello que constituye una hipótesis para ser contrastada posteriormente.

Para la práctica hospitalaria, alcance, comunicación, igualdad de acceso y experiencia del postulante puede traducirse en reglas de trabajo concretas. Cada criterio debería vincularse con una función del puesto; cada instrumento, con una capacidad o conducta previamente definida; y cada decisión, con un registro breve que explique qué evidencia fue considerada. Este enfoque facilita auditoría, retroalimentación y aprendizaje institucional. También permite distinguir entre un problema de persona y un problema de sistema. Si varios trabajadores con perfiles adecuados muestran dificultades similares, la explicación puede estar en la inducción, los recursos, la carga o la supervisión. Si, por el contrario, las dificultades se concentran en requisitos que nunca fueron evaluados durante el ingreso, el proceso de selección merece ser revisado.

Otro aspecto central es la experiencia de quienes participan en el proceso. La calidad técnica no elimina la necesidad de comunicación, trato digno, confidencialidad y oportunidad. Una organización puede disponer de instrumentos con evidencia de validez y, sin embargo, generar desconfianza si no explica etapas, tiempos o criterios. En el ámbito laboral, la percepción de justicia influye en la legitimidad de la decisión y

en la relación que comienza incluso antes de la contratación. Por esa razón, las prácticas basadas en evidencia deben incorporar una dimensión procedimental: comunicar lo suficiente, aplicar criterios comparables, ofrecer condiciones razonables para demostrar capacidades y asegurar que los datos personales se utilicen únicamente para fines pertinentes.

El monitoreo completa el ciclo. No basta con implementar el reclutamiento como ampliación responsable del conjunto de candidatos y no como simple difusión de una vacante; es necesario observar resultados posteriores y contrastarlos con los supuestos iniciales. Indicadores como cumplimiento de requisitos, tiempos del proceso, abandono de postulantes, desempeño temprano, incidencias de inducción, necesidades de capacitación y permanencia pueden revelar si el sistema funciona como se esperaba. El objetivo no es convertir la gestión humana en una acumulación de métricas, sino usar un conjunto pequeño de indicadores que ayude a responder preguntas decisionales. Cuando los datos se integran con juicio profesional y con revisión ética, alcance, comunicación, igualdad de acceso y experiencia del postulante puede sostenerse sobre aprendizaje organizacional en lugar de depender de costumbre o intuición.

En síntesis, reclutamiento, fuentes de atracción y experiencia del candidato aporta una pieza específica al argumento general de este libro. Su importancia reside en articular definición, medición, decisión y seguimiento, evitando que las prácticas de recursos humanos operen como compartimentos aislados. El criterio científico no exige eliminar el juicio humano; exige hacerlo explícito, contrastable y revisable. Esta lógica prepara el terreno para el siguiente análisis, donde las relaciones entre selección, desempeño y contexto organizacional se examinan con mayor detalle y con especial atención a los datos originales que dieron origen a la obra.

Una profundización útil consiste en explicitar los supuestos que sostienen el reclutamiento como ampliación responsable del conjunto de candidatos y no como simple difusión de una vacante. Toda práctica de gestión contiene una teoría implícita sobre qué características importan, cómo se manifiestan y qué resultados deberían producir. Cuando esos supuestos no se escriben, la organización puede cambiar instrumentos sin cambiar realmente su lógica decisional. Hacerlos visibles permite preguntar si siguen siendo pertinentes para el puesto, si la evidencia disponible los

respalda y si existen explicaciones alternativas. En el sistema de selección, esta revisión es especialmente importante porque las demandas operativas evolucionan y porque un requisito que fue útil en un momento puede perder valor cuando cambian tecnologías, procesos o formas de coordinación. La literatura considerada en este capítulo aporta criterios para esa revisión (Van Iddekinge et al., 2023; Ligeiro et al., 2024; Martínez & Vargas, 2019).

También conviene analizar el reclutamiento como ampliación responsable del conjunto de candidatos y no como simple difusión de una vacante desde la perspectiva del error decisional. Ningún método clasifica personas o situaciones con certeza perfecta: pueden existir falsos positivos, cuando se acepta una señal que no anticipa el resultado esperado, y falsos negativos, cuando se descarta capacidad valiosa. El costo de ambos errores no es idéntico en todos los puestos. Por ello, alcance, comunicación, igualdad de acceso y experiencia del postulante exige definir qué error sería más perjudicial, qué evidencia adicional puede reducirlo y qué mecanismos de revisión existen. Esta lógica evita convertir los puntos de corte en fronteras rígidas y recuerda que una puntuación representa información parcial. Las decisiones de alto impacto ganan calidad cuando combinan varias fuentes pertinentes y registran las razones de discrepancias entre ellas.

El tiempo constituye otra dimensión del problema. El reclutamiento como ampliación responsable del conjunto de candidatos y no como simple difusión de una vacante no ocurre en un vacío temporal: los perfiles se vuelven obsoletos, los candidatos adquieren experiencia, las condiciones de trabajo cambian y el desempeño puede evolucionar con aprendizaje o desgaste. Por eso, la validez de una decisión debe entenderse como una propiedad que requiere seguimiento. Si los criterios seleccionados dejan de diferenciar el desempeño o si aparecen nuevas exigencias del servicio, el sistema debe actualizarse. La gestión basada en evidencia no consiste en fijar una regla definitiva, sino en conservar una hipótesis de trabajo y someterla a contraste con datos posteriores. Este principio es coherente con la idea de mejora continua y con la necesidad de revisar periódicamente alcance, comunicación, igualdad de acceso y experiencia del postulante.

La información utilizada para el reclutamiento como ampliación responsable del conjunto de candidatos y no como simple difusión de una vacante también plantea una cuestión de calidad de datos. Un registro puede ser exacto y, aun así, no ser pertinente; puede ser pertinente, pero estar incompleto; o puede estar completo, pero haber sido recolectado con criterios distintos entre personas. La gobernanza comienza por definir finalidad, fuente, responsable, periodo de conservación y posibilidad de corrección. En procesos de recursos humanos, además, la información afecta derechos y oportunidades, por lo que la minimización de datos y la confidencialidad no son requisitos accesorios. Los sistemas digitales aumentan la capacidad de acumular información, pero la acumulación no equivale a conocimiento. El valor aparece cuando los datos se vinculan con una pregunta concreta y pueden interpretarse sin exceder lo que representan.

Existe asimismo una dimensión distributiva. Las reglas empleadas en el reclutamiento como ampliación responsable del conjunto de candidatos y no como simple difusión de una vacante pueden producir efectos distintos entre grupos aunque se apliquen de manera aparentemente uniforme. Por esa razón, alcance, comunicación, igualdad de acceso y experiencia del postulante debe incorporar una revisión de equidad que examine si los requisitos tienen relación funcional con el trabajo y si los resultados muestran patrones que merezcan investigación. La literatura sobre selección ha documentado que características no relacionadas directamente con la competencia, como variedades lingüísticas o proxies incorporados en modelos automatizados, pueden influir en juicios de empleabilidad. El objetivo de una auditoría no es garantizar resultados idénticos, sino detectar diferencias que no puedan justificarse por criterios relevantes y ofrecer una base para corregir procedimientos (Van Iddekinge et al., 2023; Ligeiro et al., 2024; Martínez & Vargas, 2019).

La implementación concreta requiere asignar responsabilidades. Cuando todos son responsables de el reclutamiento como ampliación responsable del conjunto de candidatos y no como simple difusión de una vacante, con frecuencia nadie conserva la trazabilidad completa. Resulta preferible distinguir quién define el criterio, quién aplica el instrumento, quién toma la decisión, quién custodia la información y quién revisa los resultados posteriores. Esta separación mejora el control y reduce la dependencia de conocimiento tácito. También facilita la continuidad cuando cambia el personal de recursos humanos o la jefatura. En una institución hospitalaria, donde los procesos

deben mantenerse pese a rotaciones y contingencias, documentar roles y reglas es una forma de resiliencia organizacional. La documentación debe ser suficiente para reconstruir la decisión sin convertirse en burocracia que absorba recursos sin aportar aprendizaje.

Desde el punto de vista de medición, el reclutamiento como ampliación responsable del conjunto de candidatos y no como simple difusión de una vacante exige diferenciar indicadores de proceso e indicadores de resultado. Los primeros muestran si las etapas se ejecutaron como fueron diseñadas: tiempos, cobertura, aplicación de instrumentos o cumplimiento de inducción. Los segundos permiten observar si el sistema produjo consecuencias coherentes con su propósito: desempeño, adaptación, permanencia, reducción de brechas o mejora del servicio. Confundir ambos niveles puede llevar a celebrar un procedimiento eficiente aunque no produzca buenos resultados. Por ello, alcance, comunicación, igualdad de acceso y experiencia del postulante necesita un cuadro de seguimiento que combine ambas familias de indicadores y que permita identificar dónde se rompe la cadena entre una práctica correctamente ejecutada y un resultado que no aparece.

Un criterio adicional de madurez consiste en anticipar cómo se tomará la decisión cuando la evidencia sea ambigua. En el reclutamiento como ampliación responsable del conjunto de candidatos y no como simple difusión de una vacante, no todos los casos encajarán de manera limpia en una regla. Puede existir un candidato con fortalezas técnicas y brechas conductuales, un equipo con buenos resultados pero dificultades de coordinación, o una práctica que mejora rapidez mientras genera dudas de equidad. Definir de antemano cómo se gestionarán esas tensiones evita que las excepciones sean resueltas únicamente por jerarquía o preferencia personal. Los casos fronterizos deberían activar revisión, búsqueda de evidencia complementaria y una justificación proporcional al impacto de la decisión. Así, alcance, comunicación, igualdad de acceso y experiencia del postulante incorpora no solo criterios para escenarios ideales, sino también reglas de razonamiento para situaciones inciertas, que son inevitables en la gestión real.

Finalmente, reclutamiento, fuentes de atracción y experiencia del candidato abre una agenda de investigación aplicada. Las organizaciones pueden formular preguntas

pequeñas pero acumulativas: qué criterio predice mejor el desempeño temprano, qué fuente de reclutamiento aporta candidatos más pertinentes, qué dimensión del desempeño cambia después de una capacitación o qué condiciones moderan el efecto de una buena selección. Responderlas requiere conservar datos comparables y, cuando sea posible, diseños que incorporen temporalidad. La investigación local no sustituye la literatura científica; la complementa al mostrar si una relación general se reproduce bajo condiciones específicas. De esta manera, alcance, comunicación, igualdad de acceso y experiencia del postulante deja de depender exclusivamente de recomendaciones externas y se convierte en una capacidad institucional para producir evidencia sobre su propio funcionamiento.

Tabla 7. Fuentes de reclutamiento y decisiones de uso

Fuente	Ventaja	Riesgo	Uso recomendado
Interna	Conocimiento de desempeño previo	Reducir diversidad externa	Movilidad y desarrollo
Portales de empleo	Cobertura amplia	Alto volumen no pertinente	Vacantes con requisitos claros
Instituciones formativas	Acceso a talento emergente	Menor experiencia	Puestos de entrada
Redes profesionales	Segmentación	Sesgo de redes homogéneas	Perfiles especializados

Nota. Elaboración propia.

2.4. EVALUACIÓN, ENTREVISTA Y COMBINACIÓN DE INFORMACIÓN

Evaluación, entrevista y combinación de información constituye un eje necesario para comprender la necesidad de estructurar entrevistas, pruebas y evidencias de experiencia para reducir error y arbitrariedad. En organizaciones de salud, las decisiones sobre personas rara vez producen efectos aislados: interactúan con procedimientos, recursos, supervisión y relaciones de trabajo. Por ello, el análisis científico debe desplazarse de la idea de una práctica administrativa independiente hacia una visión sistémica. La pregunta central no es únicamente si una técnica se aplica, sino si la técnica permite distinguir información relevante, si esa información se interpreta con criterios explícitos y si los resultados pueden vincularse con necesidades reales del servicio. Desde esta perspectiva, triangulación de predictores y decisiones consistentes deja de ser una recomendación genérica y se convierte en una exigencia de diseño organizacional.

Conceptualmente, la necesidad de estructurar entrevistas, pruebas y evidencias de experiencia para reducir error y arbitrariedad requiere separar tres planos. El primero corresponde a la definición del fenómeno: qué conductas, capacidades o condiciones se consideran pertinentes. El segundo es el plano de la medición: cómo se convierte esa definición en observaciones comparables y suficientemente confiables. El tercero es el plano de la decisión: qué se hará con la información y qué consecuencias tendrá para candidatos, trabajadores y organización. Buena parte de los problemas de gestión surge cuando estos planos se mezclan. Se usan instrumentos sin una definición clara, se interpretan puntuaciones fuera de contexto o se toman decisiones que exceden lo que los datos realmente permiten sostener. La literatura reciente insiste precisamente en elevar la validez, la transparencia y la experiencia de las personas involucradas (Sackett et al., 2022; Peña, 2005; Campbell et al., 1993).

En términos operativos, una práctica sólida se construye mediante una secuencia verificable: evitar que una sola señal sustituya el juicio profesional, combinando información de distinta naturaleza y revisando su coherencia. Esta secuencia reduce el espacio para decisiones improvisadas y permite comparar resultados a lo largo del tiempo. Además, hace visible dónde puede producirse un error. Si el perfil está mal definido, incluso una evaluación técnicamente correcta seleccionará para el criterio equivocado; si el reclutamiento limita innecesariamente el conjunto de postulantes, la selección posterior trabajará con un universo empobrecido; y si no existe seguimiento, la organización no aprenderá si sus predictores se relacionaron con el desempeño que pretendía obtener. El valor de un sistema de recursos humanos reside, por tanto, en la coherencia entre sus etapas.

La evidencia revisada ofrece un respaldo importante a esta forma de entender el problema. Los estudios contemporáneos no presentan la selección, el desempeño o el aprendizaje como eventos puntuales, sino como procesos en los que la calidad de cada decisión depende de la anterior y condiciona la siguiente (Sackett et al., 2022; Peña, 2005; Campbell et al., 1993). Esta conclusión resulta especialmente útil en instituciones públicas de salud, donde las funciones pueden estar normadas, las restricciones presupuestarias son reales y las consecuencias de una mala asignación de personal se expresan en continuidad, seguridad, oportunidad y calidad del servicio. El reto consiste en transformar estándares generales en prácticas suficientemente específicas para el

puesto, sin introducir requisitos irrelevantes ni criterios que produzcan exclusión sin justificación funcional.

La estandarización tampoco debe confundirse con rigidez. Un procedimiento puede ser consistente y, al mismo tiempo, admitir ajustes justificados por la naturaleza del puesto o por condiciones operativas específicas. Esta advertencia evita sobreinterpretar resultados y obliga a mantener una lógica de mejora continua. Un coeficiente, una puntuación o una entrevista no deben verse como un veredicto autosuficiente. Son piezas de evidencia cuyo significado depende de cómo se obtuvieron, de la población a la que se aplican y de la decisión que se pretende apoyar. En investigación y en gestión, la prudencia interpretativa es una fortaleza: permite reconocer incertidumbre, registrar excepciones y distinguir lo que está directamente sustentado de aquello que constituye una hipótesis para ser contrastada posteriormente.

Para la práctica hospitalaria, triangulación de predictores y decisiones consistentes puede traducirse en reglas de trabajo concretas. Cada criterio debería vincularse con una función del puesto; cada instrumento, con una capacidad o conducta previamente definida; y cada decisión, con un registro breve que explique qué evidencia fue considerada. Este enfoque facilita auditoría, retroalimentación y aprendizaje institucional. También permite distinguir entre un problema de persona y un problema de sistema. Si varios trabajadores con perfiles adecuados muestran dificultades similares, la explicación puede estar en la inducción, los recursos, la carga o la supervisión. Si, por el contrario, las dificultades se concentran en requisitos que nunca fueron evaluados durante el ingreso, el proceso de selección merece ser revisado.

Otro aspecto central es la experiencia de quienes participan en el proceso. La calidad técnica no elimina la necesidad de comunicación, trato digno, confidencialidad y oportunidad. Una organización puede disponer de instrumentos con evidencia de validez y, sin embargo, generar desconfianza si no explica etapas, tiempos o criterios. En el ámbito laboral, la percepción de justicia influye en la legitimidad de la decisión y en la relación que comienza incluso antes de la contratación. Por esa razón, las prácticas basadas en evidencia deben incorporar una dimensión procedimental: comunicar lo suficiente, aplicar criterios comparables, ofrecer condiciones razonables para demostrar

capacidades y asegurar que los datos personales se utilicen únicamente para fines pertinentes.

El monitoreo completa el ciclo. No basta con implementar la necesidad de estructurar entrevistas, pruebas y evidencias de experiencia para reducir error y arbitrariedad; es necesario observar resultados posteriores y contrastarlos con los supuestos iniciales. Indicadores como cumplimiento de requisitos, tiempos del proceso, abandono de postulantes, desempeño temprano, incidencias de inducción, necesidades de capacitación y permanencia pueden revelar si el sistema funciona como se esperaba. El objetivo no es convertir la gestión humana en una acumulación de métricas, sino usar un conjunto pequeño de indicadores que ayude a responder preguntas decisionales. Cuando los datos se integran con juicio profesional y con revisión ética, triangulación de predictores y decisiones consistentes puede sostenerse sobre aprendizaje organizacional en lugar de depender de costumbre o intuición.

En síntesis, evaluación, entrevista y combinación de información aporta una pieza específica al argumento general de este libro. Su importancia reside en articular definición, medición, decisión y seguimiento, evitando que las prácticas de recursos humanos operen como compartimentos aislados. El criterio científico no exige eliminar el juicio humano; exige hacerlo explícito, contrastable y revisable. Esta lógica prepara el terreno para el siguiente análisis, donde las relaciones entre selección, desempeño y contexto organizacional se examinan con mayor detalle y con especial atención a los datos originales que dieron origen a la obra.

Una profundización útil consiste en explicitar los supuestos que sostienen la necesidad de estructurar entrevistas, pruebas y evidencias de experiencia para reducir error y arbitrariedad. Toda práctica de gestión contiene una teoría implícita sobre qué características importan, cómo se manifiestan y qué resultados deberían producir. Cuando esos supuestos no se escriben, la organización puede cambiar instrumentos sin cambiar realmente su lógica decisional. Hacerlos visibles permite preguntar si siguen siendo pertinentes para el puesto, si la evidencia disponible los respalda y si existen explicaciones alternativas. En el sistema de selección, esta revisión es especialmente importante porque las demandas operativas evolucionan y porque un requisito que fue útil en un momento puede perder valor cuando cambian tecnologías, procesos o formas

de coordinación. La literatura considerada en este capítulo aporta criterios para esa revisión (Sackett et al., 2022; Peña, 2005; Campbell et al., 1993).

También conviene analizar la necesidad de estructurar entrevistas, pruebas y evidencias de experiencia para reducir error y arbitrariedad desde la perspectiva del error decisional. Ningún método clasifica personas o situaciones con certeza perfecta: pueden existir falsos positivos, cuando se acepta una señal que no anticipa el resultado esperado, y falsos negativos, cuando se descarta capacidad valiosa. El costo de ambos errores no es idéntico en todos los puestos. Por ello, triangulación de predictores y decisiones consistentes exige definir qué error sería más perjudicial, qué evidencia adicional puede reducirlo y qué mecanismos de revisión existen. Esta lógica evita convertir los puntos de corte en fronteras rígidas y recuerda que una puntuación representa información parcial. Las decisiones de alto impacto ganan calidad cuando combinan varias fuentes pertinentes y registran las razones de discrepancias entre ellas.

El tiempo constituye otra dimensión del problema. La necesidad de estructurar entrevistas, pruebas y evidencias de experiencia para reducir error y arbitrariedad no ocurre en un vacío temporal: los perfiles se vuelven obsoletos, los candidatos adquieren experiencia, las condiciones de trabajo cambian y el desempeño puede evolucionar con aprendizaje o desgaste. Por eso, la validez de una decisión debe entenderse como una propiedad que requiere seguimiento. Si los criterios seleccionados dejan de diferenciar el desempeño o si aparecen nuevas exigencias del servicio, el sistema debe actualizarse. La gestión basada en evidencia no consiste en fijar una regla definitiva, sino en conservar una hipótesis de trabajo y someterla a contraste con datos posteriores. Este principio es coherente con la idea de mejora continua y con la necesidad de revisar periódicamente triangulación de predictores y decisiones consistentes.

La información utilizada para la necesidad de estructurar entrevistas, pruebas y evidencias de experiencia para reducir error y arbitrariedad también plantea una cuestión de calidad de datos. Un registro puede ser exacto y, aun así, no ser pertinente; puede ser pertinente, pero estar incompleto; o puede estar completo, pero haber sido recolectado con criterios distintos entre personas. La gobernanza comienza por definir finalidad, fuente, responsable, periodo de conservación y posibilidad de corrección. En procesos de recursos humanos, además, la información afecta derechos y oportunidades,

por lo que la minimización de datos y la confidencialidad no son requisitos accesorios. Los sistemas digitales aumentan la capacidad de acumular información, pero la acumulación no equivale a conocimiento. El valor aparece cuando los datos se vinculan con una pregunta concreta y pueden interpretarse sin exceder lo que representan.

Existe asimismo una dimensión distributiva. Las reglas empleadas en la necesidad de estructurar entrevistas, pruebas y evidencias de experiencia para reducir error y arbitrariedad pueden producir efectos distintos entre grupos aunque se apliquen de manera aparentemente uniforme. Por esa razón, triangulación de predictores y decisiones consistentes debe incorporar una revisión de equidad que examine si los requisitos tienen relación funcional con el trabajo y si los resultados muestran patrones que merezcan investigación. La literatura sobre selección ha documentado que características no relacionadas directamente con la competencia, como variedades lingüísticas o proxies incorporados en modelos automatizados, pueden influir en juicios de empleabilidad. El objetivo de una auditoría no es garantizar resultados idénticos, sino detectar diferencias que no puedan justificarse por criterios relevantes y ofrecer una base para corregir procedimientos (Sackett et al., 2022; Peña, 2005; Campbell et al., 1993).

La implementación concreta requiere asignar responsabilidades. Cuando todos son responsables de la necesidad de estructurar entrevistas, pruebas y evidencias de experiencia para reducir error y arbitrariedad, con frecuencia nadie conserva la trazabilidad completa. Resulta preferible distinguir quién define el criterio, quién aplica el instrumento, quién toma la decisión, quién custodia la información y quién revisa los resultados posteriores. Esta separación mejora el control y reduce la dependencia de conocimiento tácito. También facilita la continuidad cuando cambia el personal de recursos humanos o la jefatura. En una institución hospitalaria, donde los procesos deben mantenerse pese a rotaciones y contingencias, documentar roles y reglas es una forma de resiliencia organizacional. La documentación debe ser suficiente para reconstruir la decisión sin convertirse en burocracia que absorba recursos sin aportar aprendizaje.

Desde el punto de vista de medición, la necesidad de estructurar entrevistas, pruebas y evidencias de experiencia para reducir error y arbitrariedad exige diferenciar

indicadores de proceso e indicadores de resultado. Los primeros muestran si las etapas se ejecutaron como fueron diseñadas: tiempos, cobertura, aplicación de instrumentos o cumplimiento de inducción. Los segundos permiten observar si el sistema produjo consecuencias coherentes con su propósito: desempeño, adaptación, permanencia, reducción de brechas o mejora del servicio. Confundir ambos niveles puede llevar a celebrar un procedimiento eficiente aunque no produzca buenos resultados. Por ello, triangulación de predictores y decisiones consistentes necesita un cuadro de seguimiento que combine ambas familias de indicadores y que permita identificar dónde se rompe la cadena entre una práctica correctamente ejecutada y un resultado que no aparece.

Un criterio adicional de madurez consiste en anticipar cómo se tomará la decisión cuando la evidencia sea ambigua. En la necesidad de estructurar entrevistas, pruebas y evidencias de experiencia para reducir error y arbitrariedad, no todos los casos encajarán de manera limpia en una regla. Puede existir un candidato con fortalezas técnicas y brechas conductuales, un equipo con buenos resultados pero dificultades de coordinación, o una práctica que mejora rapidez mientras genera dudas de equidad. Definir de antemano cómo se gestionarán esas tensiones evita que las excepciones sean resueltas únicamente por jerarquía o preferencia personal. Los casos fronterizos deberían activar revisión, búsqueda de evidencia complementaria y una justificación proporcional al impacto de la decisión. Así, triangulación de predictores y decisiones consistentes incorpora no solo criterios para escenarios ideales, sino también reglas de razonamiento para situaciones inciertas, que son inevitables en la gestión real.

Finalmente, evaluación, entrevista y combinación de información abre una agenda de investigación aplicada. Las organizaciones pueden formular preguntas pequeñas pero acumulativas: qué criterio predice mejor el desempeño temprano, qué fuente de reclutamiento aporta candidatos más pertinentes, qué dimensión del desempeño cambia después de una capacitación o qué condiciones moderan el efecto de una buena selección. Responderlas requiere conservar datos comparables y, cuando sea posible, diseños que incorporen temporalidad. La investigación local no sustituye la literatura científica; la complementa al mostrar si una relación general se reproduce bajo condiciones específicas. De esta manera, triangulación de predictores y decisiones consistentes deja de depender exclusivamente de recomendaciones externas y se

convierte en una capacidad institucional para producir evidencia sobre su propio funcionamiento.

Tabla 8. Métodos de evaluación: función y control

Método	Qué aporta	Condición de calidad
Entrevista estructurada	Evidencia conductual comparable	Preguntas y puntuación definidas
Prueba técnica	Dominio relevante	Contenido ligado al puesto
Muestra de trabajo	Ejecución simulada o real	Tarea representativa
Referencias verificables	Antecedentes laborales pertinentes	Protocolo y consentimiento
Psicometría	Constructos específicos	Instrumentos válidos para el propósito

Nota. Elaboración propia a partir de literatura de selección.

2.5. VALIDEZ, EQUIDAD Y DIGITALIZACIÓN DE LA SELECCIÓN

Validez, equidad y digitalización de la selección constituye un eje necesario para comprender los beneficios y riesgos de automatizar el filtrado y apoyar la selección con analítica o inteligencia artificial. En organizaciones de salud, las decisiones sobre personas rara vez producen efectos aislados: interactúan con procedimientos, recursos, supervisión y relaciones de trabajo. Por ello, el análisis científico debe desplazarse de la idea de una práctica administrativa independiente hacia una visión sistémica. La pregunta central no es únicamente si una técnica se aplica, sino si la técnica permite distinguir información relevante, si esa información se interpreta con criterios explícitos y si los resultados pueden vincularse con necesidades reales del servicio. Desde esta perspectiva, gobernanza algorítmica, auditoría de sesgos, explicación y supervisión humana deja de ser una recomendación genérica y se convierte en una exigencia de diseño organizacional.

Conceptualmente, los beneficios y riesgos de automatizar el filtrado y apoyar la selección con analítica o inteligencia artificial requiere separar tres planos. El primero corresponde a la definición del fenómeno: qué conductas, capacidades o condiciones se consideran pertinentes. El segundo es el plano de la medición: cómo se convierte esa definición en observaciones comparables y suficientemente confiables. El tercero es el plano de la decisión: qué se hará con la información y qué consecuencias tendrá para candidatos, trabajadores y organización. Buena parte de los problemas de gestión surge cuando estos planos se mezclan. Se usan instrumentos sin una definición clara, se

interpretan puntuaciones fuera de contexto o se toman decisiones que exceden lo que los datos realmente permiten sostener. La literatura reciente insiste precisamente en elevar la validez, la transparencia y la experiencia de las personas involucradas (Campion & Campion, 2023; Mori et al., 2025; Rigotti & Fosch-Villaronga, 2024; Schulte et al., 2024).

En términos operativos, una práctica sólida se construye mediante una secuencia verificable: usar indicadores no solo para controlar, sino para aprender del proceso y ajustar los criterios cuando la evidencia muestre resultados no previstos. Esta secuencia reduce el espacio para decisiones improvisadas y permite comparar resultados a lo largo del tiempo. Además, hace visible dónde puede producirse un error. Si el perfil está mal definido, incluso una evaluación técnicamente correcta seleccionará para el criterio equivocado; si el reclutamiento limita innecesariamente el conjunto de postulantes, la selección posterior trabajará con un universo empobrecido; y si no existe seguimiento, la organización no aprenderá si sus predictores se relacionaron con el desempeño que pretendía obtener. El valor de un sistema de recursos humanos reside, por tanto, en la coherencia entre sus etapas.

La evidencia revisada ofrece un respaldo importante a esta forma de entender el problema. Los estudios contemporáneos no presentan la selección, el desempeño o el aprendizaje como eventos puntuales, sino como procesos en los que la calidad de cada decisión depende de la anterior y condiciona la siguiente (Campion & Campion, 2023; Mori et al., 2025; Rigotti & Fosch-Villaronga, 2024; Schulte et al., 2024). Esta conclusión resulta especialmente útil en instituciones públicas de salud, donde las funciones pueden estar normadas, las restricciones presupuestarias son reales y las consecuencias de una mala asignación de personal se expresan en continuidad, seguridad, oportunidad y calidad del servicio. El reto consiste en transformar estándares generales en prácticas suficientemente específicas para el puesto, sin introducir requisitos irrelevantes ni criterios que produzcan exclusión sin justificación funcional.

La calidad del sistema se debilita cuando la organización recopila información que luego no utiliza para decidir o, en sentido contrario, cuando decide con información que nunca fue definida como criterio relevante. Esta advertencia evita sobreinterpretar resultados y obliga a mantener una lógica de mejora continua. Un coeficiente, una

puntuación o una entrevista no deben verse como un veredicto autosuficiente. Son piezas de evidencia cuyo significado depende de cómo se obtuvieron, de la población a la que se aplican y de la decisión que se pretende apoyar. En investigación y en gestión, la prudencia interpretativa es una fortaleza: permite reconocer incertidumbre, registrar excepciones y distinguir lo que está directamente sustentado de aquello que constituye una hipótesis para ser contrastada posteriormente.

Para la práctica hospitalaria, gobernanza algorítmica, auditoría de sesgos, explicación y supervisión humana puede traducirse en reglas de trabajo concretas. Cada criterio debería vincularse con una función del puesto; cada instrumento, con una capacidad o conducta previamente definida; y cada decisión, con un registro breve que explique qué evidencia fue considerada. Este enfoque facilita auditoría, retroalimentación y aprendizaje institucional. También permite distinguir entre un problema de persona y un problema de sistema. Si varios trabajadores con perfiles adecuados muestran dificultades similares, la explicación puede estar en la inducción, los recursos, la carga o la supervisión. Si, por el contrario, las dificultades se concentran en requisitos que nunca fueron evaluados durante el ingreso, el proceso de selección merece ser revisado.

Otro aspecto central es la experiencia de quienes participan en el proceso. La calidad técnica no elimina la necesidad de comunicación, trato digno, confidencialidad y oportunidad. Una organización puede disponer de instrumentos con evidencia de validez y, sin embargo, generar desconfianza si no explica etapas, tiempos o criterios. En el ámbito laboral, la percepción de justicia influye en la legitimidad de la decisión y en la relación que comienza incluso antes de la contratación. Por esa razón, las prácticas basadas en evidencia deben incorporar una dimensión procedimental: comunicar lo suficiente, aplicar criterios comparables, ofrecer condiciones razonables para demostrar capacidades y asegurar que los datos personales se utilicen únicamente para fines pertinentes.

El monitoreo completa el ciclo. No basta con implementar los beneficios y riesgos de automatizar el filtrado y apoyar la selección con analítica o inteligencia artificial; es necesario observar resultados posteriores y contrastarlos con los supuestos iniciales. Indicadores como cumplimiento de requisitos, tiempos del proceso, abandono

de postulantes, desempeño temprano, incidencias de inducción, necesidades de capacitación y permanencia pueden revelar si el sistema funciona como se esperaba. El objetivo no es convertir la gestión humana en una acumulación de métricas, sino usar un conjunto pequeño de indicadores que ayude a responder preguntas decisionales. Cuando los datos se integran con juicio profesional y con revisión ética, gobernanza algorítmica, auditoría de sesgos, explicación y supervisión humana puede sostenerse sobre aprendizaje organizacional en lugar de depender de costumbre o intuición.

En síntesis, validez, equidad y digitalización de la selección aporta una pieza específica al argumento general de este libro. Su importancia reside en articular definición, medición, decisión y seguimiento, evitando que las prácticas de recursos humanos operen como compartimentos aislados. El criterio científico no exige eliminar el juicio humano; exige hacerlo explícito, contrastable y revisable. Esta lógica prepara el terreno para el siguiente análisis, donde las relaciones entre selección, desempeño y contexto organizacional se examinan con mayor detalle y con especial atención a los datos originales que dieron origen a la obra.

Una profundización útil consiste en explicitar los supuestos que sostienen los beneficios y riesgos de automatizar el filtrado y apoyar la selección con analítica o inteligencia artificial. Toda práctica de gestión contiene una teoría implícita sobre qué características importan, cómo se manifiestan y qué resultados deberían producir. Cuando esos supuestos no se escriben, la organización puede cambiar instrumentos sin cambiar realmente su lógica decisional. Hacerlos visibles permite preguntar si siguen siendo pertinentes para el puesto, si la evidencia disponible los respalda y si existen explicaciones alternativas. En el sistema de selección, esta revisión es especialmente importante porque las demandas operativas evolucionan y porque un requisito que fue útil en un momento puede perder valor cuando cambian tecnologías, procesos o formas de coordinación. La literatura considerada en este capítulo aporta criterios para esa revisión (Campion & Campion, 2023; Mori et al., 2025; Rigotti & Fosch-Villaronga, 2024; Schulte et al., 2024).

También conviene analizar los beneficios y riesgos de automatizar el filtrado y apoyar la selección con analítica o inteligencia artificial desde la perspectiva del error decisional. Ningún método clasifica personas o situaciones con certeza perfecta: pueden

existir falsos positivos, cuando se acepta una señal que no anticipa el resultado esperado, y falsos negativos, cuando se descarta capacidad valiosa. El costo de ambos errores no es idéntico en todos los puestos. Por ello, gobernanza algorítmica, auditoría de sesgos, explicación y supervisión humana exige definir qué error sería más perjudicial, qué evidencia adicional puede reducirlo y qué mecanismos de revisión existen. Esta lógica evita convertir los puntos de corte en fronteras rígidas y recuerda que una puntuación representa información parcial. Las decisiones de alto impacto ganan calidad cuando combinan varias fuentes pertinentes y registran las razones de discrepancias entre ellas.

El tiempo constituye otra dimensión del problema. Los beneficios y riesgos de automatizar el filtrado y apoyar la selección con analítica o inteligencia artificial no ocurre en un vacío temporal: los perfiles se vuelven obsoletos, los candidatos adquieren experiencia, las condiciones de trabajo cambian y el desempeño puede evolucionar con aprendizaje o desgaste. Por eso, la validez de una decisión debe entenderse como una propiedad que requiere seguimiento. Si los criterios seleccionados dejan de diferenciar el desempeño o si aparecen nuevas exigencias del servicio, el sistema debe actualizarse. La gestión basada en evidencia no consiste en fijar una regla definitiva, sino en conservar una hipótesis de trabajo y someterla a contraste con datos posteriores. Este principio es coherente con la idea de mejora continua y con la necesidad de revisar periódicamente gobernanza algorítmica, auditoría de sesgos, explicación y supervisión humana.

La información utilizada para los beneficios y riesgos de automatizar el filtrado y apoyar la selección con analítica o inteligencia artificial también plantea una cuestión de calidad de datos. Un registro puede ser exacto y, aun así, no ser pertinente; puede ser pertinente, pero estar incompleto; o puede estar completo, pero haber sido recolectado con criterios distintos entre personas. La gobernanza comienza por definir finalidad, fuente, responsable, periodo de conservación y posibilidad de corrección. En procesos de recursos humanos, además, la información afecta derechos y oportunidades, por lo que la minimización de datos y la confidencialidad no son requisitos accesorios. Los sistemas digitales aumentan la capacidad de acumular información, pero la acumulación no equivale a conocimiento. El valor aparece cuando los datos se vinculan con una pregunta concreta y pueden interpretarse sin exceder lo que representan.

Existe asimismo una dimensión distributiva. Las reglas empleadas en los beneficios y riesgos de automatizar el filtrado y apoyar la selección con analítica o inteligencia artificial pueden producir efectos distintos entre grupos aunque se apliquen de manera aparentemente uniforme. Por esa razón, gobernanza algorítmica, auditoría de sesgos, explicación y supervisión humana debe incorporar una revisión de equidad que examine si los requisitos tienen relación funcional con el trabajo y si los resultados muestran patrones que merezcan investigación. La literatura sobre selección ha documentado que características no relacionadas directamente con la competencia, como variedades lingüísticas o proxies incorporados en modelos automatizados, pueden influir en juicios de empleabilidad. El objetivo de una auditoría no es garantizar resultados idénticos, sino detectar diferencias que no puedan justificarse por criterios relevantes y ofrecer una base para corregir procedimientos (Campion & Campion, 2023; Mori et al., 2025; Rigotti & Fosch-Villaronga, 2024; Schulte et al., 2024).

La implementación concreta requiere asignar responsabilidades. Cuando todos son responsables de los beneficios y riesgos de automatizar el filtrado y apoyar la selección con analítica o inteligencia artificial, con frecuencia nadie conserva la trazabilidad completa. Resulta preferible distinguir quién define el criterio, quién aplica el instrumento, quién toma la decisión, quién custodia la información y quién revisa los resultados posteriores. Esta separación mejora el control y reduce la dependencia de conocimiento tácito. También facilita la continuidad cuando cambia el personal de recursos humanos o la jefatura. En una institución hospitalaria, donde los procesos deben mantenerse pese a rotaciones y contingencias, documentar roles y reglas es una forma de resiliencia organizacional. La documentación debe ser suficiente para reconstruir la decisión sin convertirse en burocracia que absorba recursos sin aportar aprendizaje.

Desde el punto de vista de medición, los beneficios y riesgos de automatizar el filtrado y apoyar la selección con analítica o inteligencia artificial exige diferenciar indicadores de proceso e indicadores de resultado. Los primeros muestran si las etapas se ejecutaron como fueron diseñadas: tiempos, cobertura, aplicación de instrumentos o cumplimiento de inducción. Los segundos permiten observar si el sistema produjo consecuencias coherentes con su propósito: desempeño, adaptación, permanencia, reducción de brechas o mejora del servicio. Confundir ambos niveles puede llevar a

celebrar un procedimiento eficiente aunque no produzca buenos resultados. Por ello, gobernanza algorítmica, auditoría de sesgos, explicación y supervisión humana necesita un cuadro de seguimiento que combine ambas familias de indicadores y que permita identificar dónde se rompe la cadena entre una práctica correctamente ejecutada y un resultado que no aparece.

Un criterio adicional de madurez consiste en anticipar cómo se tomará la decisión cuando la evidencia sea ambigua. En los beneficios y riesgos de automatizar el filtrado y apoyar la selección con analítica o inteligencia artificial, no todos los casos encajarán de manera limpia en una regla. Puede existir un candidato con fortalezas técnicas y brechas conductuales, un equipo con buenos resultados pero dificultades de coordinación, o una práctica que mejora rapidez mientras genera dudas de equidad. Definir de antemano cómo se gestionarán esas tensiones evita que las excepciones sean resueltas únicamente por jerarquía o preferencia personal. Los casos fronterizos deberían activar revisión, búsqueda de evidencia complementaria y una justificación proporcional al impacto de la decisión. Así, gobernanza algorítmica, auditoría de sesgos, explicación y supervisión humana incorpora no solo criterios para escenarios ideales, sino también reglas de razonamiento para situaciones inciertas, que son inevitables en la gestión real.

Finalmente, validez, equidad y digitalización de la selección abre una agenda de investigación aplicada. Las organizaciones pueden formular preguntas pequeñas pero acumulativas: qué criterio predice mejor el desempeño temprano, qué fuente de reclutamiento aporta candidatos más pertinentes, qué dimensión del desempeño cambia después de una capacitación o qué condiciones moderan el efecto de una buena selección. Responderlas requiere conservar datos comparables y, cuando sea posible, diseños que incorporen temporalidad. La investigación local no sustituye la literatura científica; la complementa al mostrar si una relación general se reproduce bajo condiciones específicas. De esta manera, gobernanza algorítmica, auditoría de sesgos, explicación y supervisión humana deja de depender exclusivamente de recomendaciones externas y se convierte en una capacidad institucional para producir evidencia sobre su propio funcionamiento.

Tabla 9. Riesgos de IA en reclutamiento y controles

Riesgo	Cómo puede aparecer	Control sugerido
Sesgo histórico	Modelo aprende decisiones previas	Auditoría por grupos y revisión de variables
Opacidad	No se puede explicar un descarte	Explicabilidad y registro
Privacidad	Uso excesivo de datos personales	Minimización y finalidad específica
Automatización acrítica	Decisión delegada al sistema	Supervisión humana y derecho a revisión

Nota. Elaboración propia a partir de literatura reciente sobre IA y selección.

La selección basada en evidencia exige coherencia entre análisis del puesto, atracción, evaluación, decisión y seguimiento. También exige reconocer que la tecnología no elimina la necesidad de criterio ni responsabilidad. El capítulo siguiente desplaza el foco hacia el otro término de la relación: el desempeño laboral y las múltiples condiciones que permiten observarlo y desarrollarlo.

CAPÍTULO III

DESEMPEÑO LABORAL EN ENTORNOS HOSPITALARIOS: DIMENSIONES, DETERMINANTES Y EVALUACIÓN

El tercer capítulo desarrolla el desempeño laboral como fenómeno multidimensional. Esta decisión es crucial porque una relación estadística entre selección y desempeño solo tiene sentido si se entiende qué se está considerando desempeño. La literatura organizacional y sanitaria muestra que ejecutar tareas, cooperar, adaptarse, aprender y evitar conductas contraproducentes constituyen facetas distintas pero conectadas. El capítulo también analiza satisfacción, autoestima laboral, trabajo en equipo y capacitación, dimensiones utilizadas en la investigación original.

Apertura del capítulo constituye un eje necesario para comprender el tercer capítulo desarrolla el desempeño laboral como fenómeno multidimensional. esta decisión es crucial porque una relación estadística entre selección y desempeño solo tiene sentido si se entiende qué se está considerando desempeño. la literatura organizacional y sanitaria muestra que ejecutar tareas, cooperar, adaptarse, aprender y evitar conductas contraproducentes constituyen facetas distintas pero conectadas. el capítulo también analiza satisfacción, autoestima laboral, trabajo en equipo y capacitación, dimensiones utilizadas en la investigación original.. En organizaciones de salud, las decisiones sobre personas rara vez producen efectos aislados: interactúan con procedimientos, recursos, supervisión y relaciones de trabajo. Por ello, el análisis científico debe desplazarse de la idea de una práctica administrativa independiente hacia una visión sistémica. La pregunta central no es únicamente si una técnica se aplica, sino si la técnica permite distinguir información relevante, si esa información se interpreta con criterios explícitos y si los resultados pueden vincularse con necesidades reales del servicio. Desde esta perspectiva, orientar el análisis del capítulo deja de ser una recomendación genérica y se convierte en una exigencia de diseño organizacional.

Conceptualmente, el tercer capítulo desarrolla el desempeño laboral como fenómeno multidimensional. esta decisión es crucial porque una relación estadística entre selección y desempeño solo tiene sentido si se entiende qué se está considerando desempeño. la literatura organizacional y sanitaria muestra que ejecutar tareas, cooperar, adaptarse, aprender y evitar conductas contraproducentes constituyen facetas distintas pero conectadas. el capítulo también analiza satisfacción, autoestima laboral, trabajo en equipo y capacitación, dimensiones utilizadas en la investigación original. requiere separar tres planos. El primero corresponde a la definición del fenómeno: qué conductas, capacidades o condiciones se consideran pertinentes. El segundo es el plano de la medición: cómo se convierte esa definición en observaciones comparables y suficientemente confiables. El tercero es el plano de la decisión: qué se hará con la información y qué consecuencias tendrá para candidatos, trabajadores y organización. Buena parte de los problemas de gestión surge cuando estos planos se mezclan. Se usan instrumentos sin una definición clara, se interpretan puntuaciones fuera de contexto o se toman decisiones que exceden lo que los datos realmente permiten sostener. La literatura reciente insiste precisamente en elevar la validez, la transparencia y la experiencia de las personas involucradas (Campbell et al., 1993).

3.1. EL DESEMPEÑO COMO CONSTRUCTO MULTIDIMENSIONAL

El desempeño como constructo multidimensional constituye un eje necesario para comprender la distinción entre resultados, conductas y contribuciones que permiten valorar el desempeño sin reducirlo a una sola cifra. En organizaciones de salud, las decisiones sobre personas rara vez producen efectos aislados: interactúan con procedimientos, recursos, supervisión y relaciones de trabajo. Por ello, el análisis científico debe desplazarse de la idea de una práctica administrativa independiente hacia una visión sistémica. La pregunta central no es únicamente si una técnica se aplica, sino si la técnica permite distinguir información relevante, si esa información se interpreta con criterios explícitos y si los resultados pueden vincularse con necesidades reales del servicio. Desde esta perspectiva, criterios alineados al puesto y a la misión institucional deja de ser una recomendación genérica y se convierte en una exigencia de diseño organizacional.

Conceptualmente, la distinción entre resultados, conductas y contribuciones que permiten valorar el desempeño sin reducirlo a una sola cifra requiere separar tres planos. El primero corresponde a la definición del fenómeno: qué conductas, capacidades o condiciones se consideran pertinentes. El segundo es el plano de la medición: cómo se convierte esa definición en observaciones comparables y suficientemente confiables. El tercero es el plano de la decisión: qué se hará con la información y qué consecuencias tendrá para candidatos, trabajadores y organización. Buena parte de los problemas de gestión surge cuando estos planos se mezclan. Se usan instrumentos sin una definición clara, se interpretan puntuaciones fuera de contexto o se toman decisiones que exceden lo que los datos realmente permiten sostener. La literatura reciente insiste precisamente en elevar la validez, la transparencia y la experiencia de las personas involucradas (Campbell et al., 1993; DeNisi & Murphy, 2017; Krijgsheld et al., 2022).

En términos operativos, una práctica sólida se construye mediante una secuencia verificable: definir con precisión qué se espera del puesto, observar la evidencia disponible y documentar la lógica de la decisión. Esta secuencia reduce el espacio para decisiones improvisadas y permite comparar resultados a lo largo del tiempo. Además, hace visible dónde puede producirse un error. Si el perfil está mal definido, incluso una evaluación técnicamente correcta seleccionará para el criterio equivocado; si el reclutamiento limita innecesariamente el conjunto de postulantes, la selección posterior trabajará con un universo empobrecido; y si no existe seguimiento, la organización no aprenderá si sus predictores se relacionaron con el desempeño que pretendía obtener. El valor de un sistema de recursos humanos reside, por tanto, en la coherencia entre sus etapas.

La evidencia revisada ofrece un respaldo importante a esta forma de entender el problema. Los estudios contemporáneos no presentan la selección, el desempeño o el aprendizaje como eventos puntuales, sino como procesos en los que la calidad de cada decisión depende de la anterior y condiciona la siguiente (Campbell et al., 1993; DeNisi & Murphy, 2017; Krijgsheld et al., 2022). Esta conclusión resulta especialmente útil en instituciones públicas de salud, donde las funciones pueden estar normadas, las restricciones presupuestarias son reales y las consecuencias de una mala asignación de personal se expresan en continuidad, seguridad, oportunidad y calidad del servicio. El reto consiste en transformar estándares generales en prácticas suficientemente

específicas para el puesto, sin introducir requisitos irrelevantes ni criterios que produzcan exclusión sin justificación funcional.

En el sector salud, la presión por cubrir vacantes rápidamente puede entrar en tensión con la calidad de la selección. La respuesta no es eliminar controles, sino diseñar procesos proporcionados al riesgo y al nivel de responsabilidad. Esta advertencia evita sobreinterpretar resultados y obliga a mantener una lógica de mejora continua. Un coeficiente, una puntuación o una entrevista no deben verse como un veredicto autosuficiente. Son piezas de evidencia cuyo significado depende de cómo se obtuvieron, de la población a la que se aplican y de la decisión que se pretende apoyar. En investigación y en gestión, la prudencia interpretativa es una fortaleza: permite reconocer incertidumbre, registrar excepciones y distinguir lo que está directamente sustentado de aquello que constituye una hipótesis para ser contrastada posteriormente.

Para la práctica hospitalaria, criterios alineados al puesto y a la misión institucional puede traducirse en reglas de trabajo concretas. Cada criterio debería vincularse con una función del puesto; cada instrumento, con una capacidad o conducta previamente definida; y cada decisión, con un registro breve que explique qué evidencia fue considerada. Este enfoque facilita auditoría, retroalimentación y aprendizaje institucional. También permite distinguir entre un problema de persona y un problema de sistema. Si varios trabajadores con perfiles adecuados muestran dificultades similares, la explicación puede estar en la inducción, los recursos, la carga o la supervisión. Si, por el contrario, las dificultades se concentran en requisitos que nunca fueron evaluados durante el ingreso, el proceso de selección merece ser revisado.

Otro aspecto central es la experiencia de quienes participan en el proceso. La calidad técnica no elimina la necesidad de comunicación, trato digno, confidencialidad y oportunidad. Una organización puede disponer de instrumentos con evidencia de validez y, sin embargo, generar desconfianza si no explica etapas, tiempos o criterios. En el ámbito laboral, la percepción de justicia influye en la legitimidad de la decisión y en la relación que comienza incluso antes de la contratación. Por esa razón, las prácticas basadas en evidencia deben incorporar una dimensión procedimental: comunicar lo suficiente, aplicar criterios comparables, ofrecer condiciones razonables para demostrar

capacidades y asegurar que los datos personales se utilicen únicamente para fines pertinentes.

El monitoreo completa el ciclo. No basta con implementar la distinción entre resultados, conductas y contribuciones que permiten valorar el desempeño sin reducirlo a una sola cifra; es necesario observar resultados posteriores y contrastarlos con los supuestos iniciales. Indicadores como cumplimiento de requisitos, tiempos del proceso, abandono de postulantes, desempeño temprano, incidencias de inducción, necesidades de capacitación y permanencia pueden revelar si el sistema funciona como se esperaba. El objetivo no es convertir la gestión humana en una acumulación de métricas, sino usar un conjunto pequeño de indicadores que ayude a responder preguntas decisionales. Cuando los datos se integran con juicio profesional y con revisión ética, criterios alineados al puesto y a la misión institucional puede sostenerse sobre aprendizaje organizacional en lugar de depender de costumbre o intuición.

En síntesis, el desempeño como constructo multidimensional aporta una pieza específica al argumento general de este libro. Su importancia reside en articular definición, medición, decisión y seguimiento, evitando que las prácticas de recursos humanos operen como compartimentos aislados. El criterio científico no exige eliminar el juicio humano; exige hacerlo explícito, contrastable y revisable. Esta lógica prepara el terreno para el siguiente análisis, donde las relaciones entre selección, desempeño y contexto organizacional se examinan con mayor detalle y con especial atención a los datos originales que dieron origen a la obra.

Una profundización útil consiste en explicitar los supuestos que sostienen la distinción entre resultados, conductas y contribuciones que permiten valorar el desempeño sin reducirlo a una sola cifra. Toda práctica de gestión contiene una teoría implícita sobre qué características importan, cómo se manifiestan y qué resultados deberían producir. Cuando esos supuestos no se escriben, la organización puede cambiar instrumentos sin cambiar realmente su lógica decisional. Hacerlos visibles permite preguntar si siguen siendo pertinentes para el puesto, si la evidencia disponible los respalda y si existen explicaciones alternativas. En la gestión hospitalaria, esta revisión es especialmente importante porque las demandas operativas evolucionan y porque un requisito que fue útil en un momento puede perder valor cuando cambian

tecnologías, procesos o formas de coordinación. La literatura considerada en este capítulo aporta criterios para esa revisión (Campbell et al., 1993; DeNisi & Murphy, 2017; Krijgsheld et al., 2022).

También conviene analizar la distinción entre resultados, conductas y contribuciones que permiten valorar el desempeño sin reducirlo a una sola cifra desde la perspectiva del error decisional. Ningún método clasifica personas o situaciones con certeza perfecta: pueden existir falsos positivos, cuando se acepta una señal que no anticipa el resultado esperado, y falsos negativos, cuando se descarta capacidad valiosa. El costo de ambos errores no es idéntico en todos los puestos. Por ello, criterios alineados al puesto y a la misión institucional exige definir qué error sería más perjudicial, qué evidencia adicional puede reducirlo y qué mecanismos de revisión existen. Esta lógica evita convertir los puntos de corte en fronteras rígidas y recuerda que una puntuación representa información parcial. Las decisiones de alto impacto ganan calidad cuando combinan varias fuentes pertinentes y registran las razones de discrepancias entre ellas.

El tiempo constituye otra dimensión del problema. La distinción entre resultados, conductas y contribuciones que permiten valorar el desempeño sin reducirlo a una sola cifra no ocurre en un vacío temporal: los perfiles se vuelven obsoletos, los candidatos adquieren experiencia, las condiciones de trabajo cambian y el desempeño puede evolucionar con aprendizaje o desgaste. Por eso, la validez de una decisión debe entenderse como una propiedad que requiere seguimiento. Si los criterios seleccionados dejan de diferenciar el desempeño o si aparecen nuevas exigencias del servicio, el sistema debe actualizarse. La gestión basada en evidencia no consiste en fijar una regla definitiva, sino en conservar una hipótesis de trabajo y someterla a contraste con datos posteriores. Este principio es coherente con la idea de mejora continua y con la necesidad de revisar periódicamente criterios alineados al puesto y a la misión institucional.

La información utilizada para la distinción entre resultados, conductas y contribuciones que permiten valorar el desempeño sin reducirlo a una sola cifra también plantea una cuestión de calidad de datos. Un registro puede ser exacto y, aun así, no ser pertinente; puede ser pertinente, pero estar incompleto; o puede estar completo, pero

haber sido recolectado con criterios distintos entre personas. La gobernanza comienza por definir finalidad, fuente, responsable, periodo de conservación y posibilidad de corrección. En procesos de recursos humanos, además, la información afecta derechos y oportunidades, por lo que la minimización de datos y la confidencialidad no son requisitos accesorios. Los sistemas digitales aumentan la capacidad de acumular información, pero la acumulación no equivale a conocimiento. El valor aparece cuando los datos se vinculan con una pregunta concreta y pueden interpretarse sin exceder lo que representan.

Existe asimismo una dimensión distributiva. Las reglas empleadas en la distinción entre resultados, conductas y contribuciones que permiten valorar el desempeño sin reducirlo a una sola cifra pueden producir efectos distintos entre grupos aunque se apliquen de manera aparentemente uniforme. Por esa razón, criterios alineados al puesto y a la misión institucional debe incorporar una revisión de equidad que examine si los requisitos tienen relación funcional con el trabajo y si los resultados muestran patrones que merezcan investigación. La literatura sobre selección ha documentado que características no relacionadas directamente con la competencia, como variedades lingüísticas o proxies incorporados en modelos automatizados, pueden influir en juicios de empleabilidad. El objetivo de una auditoría no es garantizar resultados idénticos, sino detectar diferencias que no puedan justificarse por criterios relevantes y ofrecer una base para corregir procedimientos (Campbell et al., 1993; DeNisi & Murphy, 2017; Krijgsheld et al., 2022).

La implementación concreta requiere asignar responsabilidades. Cuando todos son responsables de la distinción entre resultados, conductas y contribuciones que permiten valorar el desempeño sin reducirlo a una sola cifra, con frecuencia nadie conserva la trazabilidad completa. Resulta preferible distinguir quién define el criterio, quién aplica el instrumento, quién toma la decisión, quién custodia la información y quién revisa los resultados posteriores. Esta separación mejora el control y reduce la dependencia de conocimiento tácito. También facilita la continuidad cuando cambia el personal de recursos humanos o la jefatura. En una institución hospitalaria, donde los procesos deben mantenerse pese a rotaciones y contingencias, documentar roles y reglas es una forma de resiliencia organizacional. La documentación debe ser suficiente para

reconstruir la decisión sin convertirse en burocracia que absorba recursos sin aportar aprendizaje.

Desde el punto de vista de medición, la distinción entre resultados, conductas y contribuciones que permiten valorar el desempeño sin reducirlo a una sola cifra exige diferenciar indicadores de proceso e indicadores de resultado. Los primeros muestran si las etapas se ejecutaron como fueron diseñadas: tiempos, cobertura, aplicación de instrumentos o cumplimiento de inducción. Los segundos permiten observar si el sistema produjo consecuencias coherentes con su propósito: desempeño, adaptación, permanencia, reducción de brechas o mejora del servicio. Confundir ambos niveles puede llevar a celebrar un procedimiento eficiente aunque no produzca buenos resultados. Por ello, criterios alineados al puesto y a la misión institucional necesita un cuadro de seguimiento que combine ambas familias de indicadores y que permita identificar dónde se rompe la cadena entre una práctica correctamente ejecutada y un resultado que no aparece.

Un criterio adicional de madurez consiste en anticipar cómo se tomará la decisión cuando la evidencia sea ambigua. En la distinción entre resultados, conductas y contribuciones que permiten valorar el desempeño sin reducirlo a una sola cifra, no todos los casos encajarán de manera limpia en una regla. Puede existir un candidato con fortalezas técnicas y brechas conductuales, un equipo con buenos resultados pero dificultades de coordinación, o una práctica que mejora rapidez mientras genera dudas de equidad. Definir de antemano cómo se gestionarán esas tensiones evita que las excepciones sean resueltas únicamente por jerarquía o preferencia personal. Los casos fronterizos deberían activar revisión, búsqueda de evidencia complementaria y una justificación proporcional al impacto de la decisión. Así, criterios alineados al puesto y a la misión institucional incorpora no solo criterios para escenarios ideales, sino también reglas de razonamiento para situaciones inciertas, que son inevitables en la gestión real.

Finalmente, el desempeño como constructo multidimensional abre una agenda de investigación aplicada. Las organizaciones pueden formular preguntas pequeñas pero acumulativas: qué criterio predice mejor el desempeño temprano, qué fuente de reclutamiento aporta candidatos más pertinentes, qué dimensión del desempeño cambia después de una capacitación o qué condiciones moderan el efecto de una buena

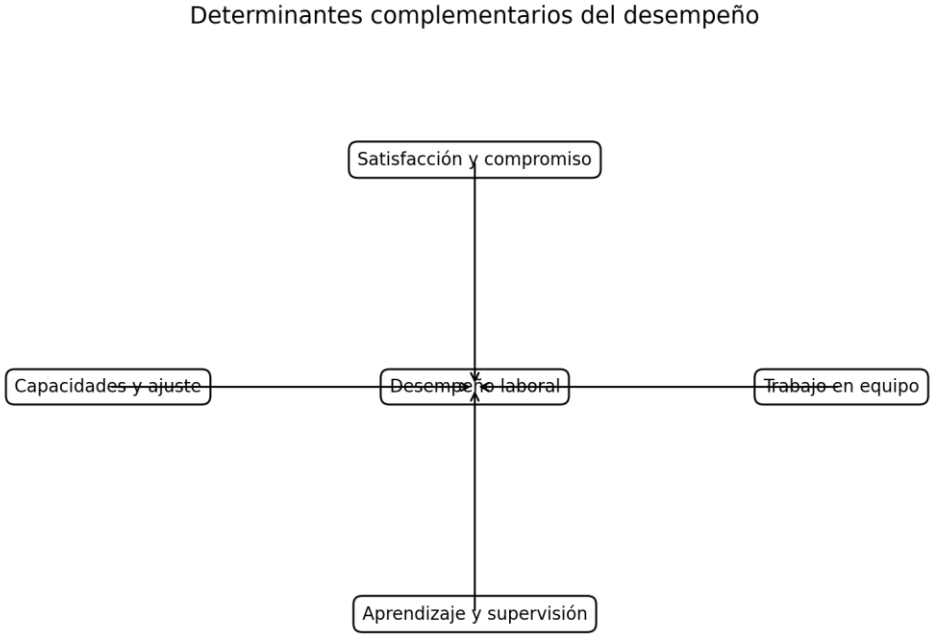
selección. Responderlas requiere conservar datos comparables y, cuando sea posible, diseños que incorporen temporalidad. La investigación local no sustituye la literatura científica; la complementa al mostrar si una relación general se reproduce bajo condiciones específicas. De esta manera, criterios alineados al puesto y a la misión institucional deja de depender exclusivamente de recomendaciones externas y se convierte en una capacidad institucional para producir evidencia sobre su propio funcionamiento.

Tabla 10. Dimensiones del desempeño laboral

Dimensión	Pregunta central	Ejemplo
Tarea	¿Cumple funciones esenciales?	Calidad y oportunidad de ejecución
Contextual	¿Contribuye al entorno de trabajo?	Cooperación y apoyo
Adaptativo	¿Responde a cambios?	Ajuste ante nuevas demandas
Aprendizaje	¿Mejora capacidades?	Aplicación de formación
Conductas contraproducentes	¿Evita acciones que dañan el sistema?	Cumplimiento y trato responsable

Nota. Síntesis conceptual elaborada para este libro.

Figura 3. Determinantes complementarios del desempeño laboral



Elaboración propia.

3.2. DESEMPEÑO DE TAREA, CONTEXTUAL Y ADAPTATIVO

Desempeño de tarea, contextual y adaptativo constituye un eje necesario para comprender las diferentes formas en que un trabajador contribuye: ejecución técnica,

cooperación, adaptación y conductas de ciudadanía. En organizaciones de salud, las decisiones sobre personas rara vez producen efectos aislados: interactúan con procedimientos, recursos, supervisión y relaciones de trabajo. Por ello, el análisis científico debe desplazarse de la idea de una práctica administrativa independiente hacia una visión sistémica. La pregunta central no es únicamente si una técnica se aplica, sino si la técnica permite distinguir información relevante, si esa información se interpreta con criterios explícitos y si los resultados pueden vincularse con necesidades reales del servicio. Desde esta perspectiva, evaluación equilibrada y observación de comportamientos relevantes deja de ser una recomendación genérica y se convierte en una exigencia de diseño organizacional.

Conceptualmente, las diferentes formas en que un trabajador contribuye: ejecución técnica, cooperación, adaptación y conductas de ciudadanía requiere separar tres planos. El primero corresponde a la definición del fenómeno: qué conductas, capacidades o condiciones se consideran pertinentes. El segundo es el plano de la medición: cómo se convierte esa definición en observaciones comparables y suficientemente confiables. El tercero es el plano de la decisión: qué se hará con la información y qué consecuencias tendrá para candidatos, trabajadores y organización. Buena parte de los problemas de gestión surge cuando estos planos se mezclan. Se usan instrumentos sin una definición clara, se interpretan puntuaciones fuera de contexto o se toman decisiones que exceden lo que los datos realmente permiten sostener. La literatura reciente insiste precisamente en elevar la validez, la transparencia y la experiencia de las personas involucradas (Krijgsheld et al., 2022; Bautista et al., 2020; Corbeanu & Iliescu, 2023).

En términos operativos, una práctica sólida se construye mediante una secuencia verificable: traducir conceptos generales en criterios observables que puedan evaluarse de forma consistente entre personas y momentos. Esta secuencia reduce el espacio para decisiones improvisadas y permite comparar resultados a lo largo del tiempo. Además, hace visible dónde puede producirse un error. Si el perfil está mal definido, incluso una evaluación técnicamente correcta seleccionará para el criterio equivocado; si el reclutamiento limita innecesariamente el conjunto de postulantes, la selección posterior trabajará con un universo empobrecido; y si no existe seguimiento, la organización no aprenderá si sus predictores se relacionaron con el desempeño que pretendía obtener. El

valor de un sistema de recursos humanos reside, por tanto, en la coherencia entre sus etapas.

La evidencia revisada ofrece un respaldo importante a esta forma de entender el problema. Los estudios contemporáneos no presentan la selección, el desempeño o el aprendizaje como eventos puntuales, sino como procesos en los que la calidad de cada decisión depende de la anterior y condiciona la siguiente (Krijgsheld et al., 2022; Bautista et al., 2020; Corbeanu & Iliescu, 2023). Esta conclusión resulta especialmente útil en instituciones públicas de salud, donde las funciones pueden estar normadas, las restricciones presupuestarias son reales y las consecuencias de una mala asignación de personal se expresan en continuidad, seguridad, oportunidad y calidad del servicio. El reto consiste en transformar estándares generales en prácticas suficientemente específicas para el puesto, sin introducir requisitos irrelevantes ni criterios que produzcan exclusión sin justificación funcional.

Un punto crítico es que asociación no equivale automáticamente a causalidad. El desempeño posterior depende también de liderazgo, recursos, carga de trabajo, clima, aprendizaje y oportunidades para aplicar las competencias. Esta advertencia evita sobreinterpretar resultados y obliga a mantener una lógica de mejora continua. Un coeficiente, una puntuación o una entrevista no deben verse como un veredicto autosuficiente. Son piezas de evidencia cuyo significado depende de cómo se obtuvieron, de la población a la que se aplican y de la decisión que se pretende apoyar. En investigación y en gestión, la prudencia interpretativa es una fortaleza: permite reconocer incertidumbre, registrar excepciones y distinguir lo que está directamente sustentado de aquello que constituye una hipótesis para ser contrastada posteriormente.

Para la práctica hospitalaria, evaluación equilibrada y observación de comportamientos relevantes puede traducirse en reglas de trabajo concretas. Cada criterio debería vincularse con una función del puesto; cada instrumento, con una capacidad o conducta previamente definida; y cada decisión, con un registro breve que explique qué evidencia fue considerada. Este enfoque facilita auditoría, retroalimentación y aprendizaje institucional. También permite distinguir entre un problema de persona y un problema de sistema. Si varios trabajadores con perfiles adecuados muestran dificultades similares, la explicación puede estar en la inducción,

los recursos, la carga o la supervisión. Si, por el contrario, las dificultades se concentran en requisitos que nunca fueron evaluados durante el ingreso, el proceso de selección merece ser revisado.

Otro aspecto central es la experiencia de quienes participan en el proceso. La calidad técnica no elimina la necesidad de comunicación, trato digno, confidencialidad y oportunidad. Una organización puede disponer de instrumentos con evidencia de validez y, sin embargo, generar desconfianza si no explica etapas, tiempos o criterios. En el ámbito laboral, la percepción de justicia influye en la legitimidad de la decisión y en la relación que comienza incluso antes de la contratación. Por esa razón, las prácticas basadas en evidencia deben incorporar una dimensión procedimental: comunicar lo suficiente, aplicar criterios comparables, ofrecer condiciones razonables para demostrar capacidades y asegurar que los datos personales se utilicen únicamente para fines pertinentes.

El monitoreo completa el ciclo. No basta con implementar las diferentes formas en que un trabajador contribuye: ejecución técnica, cooperación, adaptación y conductas de ciudadanía; es necesario observar resultados posteriores y contrastarlos con los supuestos iniciales. Indicadores como cumplimiento de requisitos, tiempos del proceso, abandono de postulantes, desempeño temprano, incidencias de inducción, necesidades de capacitación y permanencia pueden revelar si el sistema funciona como se esperaba. El objetivo no es convertir la gestión humana en una acumulación de métricas, sino usar un conjunto pequeño de indicadores que ayude a responder preguntas decisionales. Cuando los datos se integran con juicio profesional y con revisión ética, evaluación equilibrada y observación de comportamientos relevantes puede sostenerse sobre aprendizaje organizacional en lugar de depender de costumbre o intuición.

En síntesis, desempeño de tarea, contextual y adaptativo aporta una pieza específica al argumento general de este libro. Su importancia reside en articular definición, medición, decisión y seguimiento, evitando que las prácticas de recursos humanos operen como compartimentos aislados. El criterio científico no exige eliminar el juicio humano; exige hacerlo explícito, contrastable y revisable. Esta lógica prepara el terreno para el siguiente análisis, donde las relaciones entre selección, desempeño y

contexto organizacional se examinan con mayor detalle y con especial atención a los datos originales que dieron origen a la obra.

Una profundización útil consiste en explicitar los supuestos que sostienen las diferentes formas en que un trabajador contribuye: ejecución técnica, cooperación, adaptación y conductas de ciudadanía. Toda práctica de gestión contiene una teoría implícita sobre qué características importan, cómo se manifiestan y qué resultados deberían producir. Cuando esos supuestos no se escriben, la organización puede cambiar instrumentos sin cambiar realmente su lógica decisional. Hacerlos visibles permite preguntar si siguen siendo pertinentes para el puesto, si la evidencia disponible los respalda y si existen explicaciones alternativas. En la gestión hospitalaria, esta revisión es especialmente importante porque las demandas operativas evolucionan y porque un requisito que fue útil en un momento puede perder valor cuando cambian tecnologías, procesos o formas de coordinación. La literatura considerada en este capítulo aporta criterios para esa revisión (Krijgsheld et al., 2022; Bautista et al., 2020; Corbeanu & Iliescu, 2023).

También conviene analizar las diferentes formas en que un trabajador contribuye: ejecución técnica, cooperación, adaptación y conductas de ciudadanía desde la perspectiva del error decisional. Ningún método clasifica personas o situaciones con certeza perfecta: pueden existir falsos positivos, cuando se acepta una señal que no anticipa el resultado esperado, y falsos negativos, cuando se descarta capacidad valiosa. El costo de ambos errores no es idéntico en todos los puestos. Por ello, evaluación equilibrada y observación de comportamientos relevantes exige definir qué error sería más perjudicial, qué evidencia adicional puede reducirlo y qué mecanismos de revisión existen. Esta lógica evita convertir los puntos de corte en fronteras rígidas y recuerda que una puntuación representa información parcial. Las decisiones de alto impacto ganan calidad cuando combinan varias fuentes pertinentes y registran las razones de discrepancias entre ellas.

El tiempo constituye otra dimensión del problema. Las diferentes formas en que un trabajador contribuye: ejecución técnica, cooperación, adaptación y conductas de ciudadanía no ocurre en un vacío temporal: los perfiles se vuelven obsoletos, los candidatos adquieren experiencia, las condiciones de trabajo cambian y el desempeño

puede evolucionar con aprendizaje o desgaste. Por eso, la validez de una decisión debe entenderse como una propiedad que requiere seguimiento. Si los criterios seleccionados dejan de diferenciar el desempeño o si aparecen nuevas exigencias del servicio, el sistema debe actualizarse. La gestión basada en evidencia no consiste en fijar una regla definitiva, sino en conservar una hipótesis de trabajo y someterla a contraste con datos posteriores. Este principio es coherente con la idea de mejora continua y con la necesidad de revisar periódicamente evaluación equilibrada y observación de comportamientos relevantes.

La información utilizada para las diferentes formas en que un trabajador contribuye: ejecución técnica, cooperación, adaptación y conductas de ciudadanía también plantea una cuestión de calidad de datos. Un registro puede ser exacto y, aun así, no ser pertinente; puede ser pertinente, pero estar incompleto; o puede estar completo, pero haber sido recolectado con criterios distintos entre personas. La gobernanza comienza por definir finalidad, fuente, responsable, periodo de conservación y posibilidad de corrección. En procesos de recursos humanos, además, la información afecta derechos y oportunidades, por lo que la minimización de datos y la confidencialidad no son requisitos accesorios. Los sistemas digitales aumentan la capacidad de acumular información, pero la acumulación no equivale a conocimiento. El valor aparece cuando los datos se vinculan con una pregunta concreta y pueden interpretarse sin exceder lo que representan.

Existe asimismo una dimensión distributiva. Las reglas empleadas en las diferentes formas en que un trabajador contribuye: ejecución técnica, cooperación, adaptación y conductas de ciudadanía pueden producir efectos distintos entre grupos aunque se apliquen de manera aparentemente uniforme. Por esa razón, evaluación equilibrada y observación de comportamientos relevantes debe incorporar una revisión de equidad que examine si los requisitos tienen relación funcional con el trabajo y si los resultados muestran patrones que merezcan investigación. La literatura sobre selección ha documentado que características no relacionadas directamente con la competencia, como variedades lingüísticas o proxies incorporados en modelos automatizados, pueden influir en juicios de empleabilidad. El objetivo de una auditoría no es garantizar resultados idénticos, sino detectar diferencias que no puedan justificarse por criterios

relevantes y ofrecer una base para corregir procedimientos (Krijgsheld et al., 2022; Bautista et al., 2020; Corbeanu & Iliescu, 2023).

La implementación concreta requiere asignar responsabilidades. Cuando todos son responsables de las diferentes formas en que un trabajador contribuye: ejecución técnica, cooperación, adaptación y conductas de ciudadanía, con frecuencia nadie conserva la trazabilidad completa. Resulta preferible distinguir quién define el criterio, quién aplica el instrumento, quién toma la decisión, quién custodia la información y quién revisa los resultados posteriores. Esta separación mejora el control y reduce la dependencia de conocimiento tácito. También facilita la continuidad cuando cambia el personal de recursos humanos o la jefatura. En una institución hospitalaria, donde los procesos deben mantenerse pese a rotaciones y contingencias, documentar roles y reglas es una forma de resiliencia organizacional. La documentación debe ser suficiente para reconstruir la decisión sin convertirse en burocracia que absorba recursos sin aportar aprendizaje.

Desde el punto de vista de medición, las diferentes formas en que un trabajador contribuye: ejecución técnica, cooperación, adaptación y conductas de ciudadanía exige diferenciar indicadores de proceso e indicadores de resultado. Los primeros muestran si las etapas se ejecutaron como fueron diseñadas: tiempos, cobertura, aplicación de instrumentos o cumplimiento de inducción. Los segundos permiten observar si el sistema produjo consecuencias coherentes con su propósito: desempeño, adaptación, permanencia, reducción de brechas o mejora del servicio. Confundir ambos niveles puede llevar a celebrar un procedimiento eficiente aunque no produzca buenos resultados. Por ello, evaluación equilibrada y observación de comportamientos relevantes necesita un cuadro de seguimiento que combine ambas familias de indicadores y que permita identificar dónde se rompe la cadena entre una práctica correctamente ejecutada y un resultado que no aparece.

Un criterio adicional de madurez consiste en anticipar cómo se tomará la decisión cuando la evidencia sea ambigua. En las diferentes formas en que un trabajador contribuye: ejecución técnica, cooperación, adaptación y conductas de ciudadanía, no todos los casos encajarán de manera limpia en una regla. Puede existir un candidato con fortalezas técnicas y brechas conductuales, un equipo con buenos resultados pero

dificultades de coordinación, o una práctica que mejora rapidez mientras genera dudas de equidad. Definir de antemano cómo se gestionarán esas tensiones evita que las excepciones sean resueltas únicamente por jerarquía o preferencia personal. Los casos fronterizos deberían activar revisión, búsqueda de evidencia complementaria y una justificación proporcional al impacto de la decisión. Así, evaluación equilibrada y observación de comportamientos relevantes incorpora no solo criterios para escenarios ideales, sino también reglas de razonamiento para situaciones inciertas, que son inevitables en la gestión real.

Finalmente, desempeño de tarea, contextual y adaptativo abre una agenda de investigación aplicada. Las organizaciones pueden formular preguntas pequeñas pero acumulativas: qué criterio predice mejor el desempeño temprano, qué fuente de reclutamiento aporta candidatos más pertinentes, qué dimensión del desempeño cambia después de una capacitación o qué condiciones moderan el efecto de una buena selección. Responderlas requiere conservar datos comparables y, cuando sea posible, diseños que incorporen temporalidad. La investigación local no sustituye la literatura científica; la complementa al mostrar si una relación general se reproduce bajo condiciones específicas. De esta manera, evaluación equilibrada y observación de comportamientos relevantes deja de depender exclusivamente de recomendaciones externas y se convierte en una capacidad institucional para producir evidencia sobre su propio funcionamiento.

3.3. SATISFACCIÓN, AUTOESTIMA, MOTIVACIÓN Y COMPROMISO

Satisfacción, autoestima, motivación y compromiso constituye un eje necesario para comprender los estados psicológicos asociados con la energía, permanencia y calidad de la contribución laboral. En organizaciones de salud, las decisiones sobre personas rara vez producen efectos aislados: interactúan con procedimientos, recursos, supervisión y relaciones de trabajo. Por ello, el análisis científico debe desplazarse de la idea de una práctica administrativa independiente hacia una visión sistémica. La pregunta central no es únicamente si una técnica se aplica, sino si la técnica permite distinguir información relevante, si esa información se interpreta con criterios explícitos y si los resultados pueden vincularse con necesidades reales del servicio. Desde esta

perspectiva, diseño del trabajo, reconocimiento y condiciones que sostienen el compromiso deja de ser una recomendación genérica y se convierte en una exigencia de diseño organizacional.

Conceptualmente, los estados psicológicos asociados con la energía, permanencia y calidad de la contribución laboral requiere separar tres planos. El primero corresponde a la definición del fenómeno: qué conductas, capacidades o condiciones se consideran pertinentes. El segundo es el plano de la medición: cómo se convierte esa definición en observaciones comparables y suficientemente confiables. El tercero es el plano de la decisión: qué se hará con la información y qué consecuencias tendrá para candidatos, trabajadores y organización. Buena parte de los problemas de gestión surge cuando estos planos se mezclan. Se usan instrumentos sin una definición clara, se interpretan puntuaciones fuera de contexto o se toman decisiones que exceden lo que los datos realmente permiten sostener. La literatura reciente insiste precisamente en elevar la validez, la transparencia y la experiencia de las personas involucradas (Ramalho Luz et al., 2018; Bohórquez et al., 2020; Corbeanu & Iliescu, 2023).

En términos operativos, una práctica sólida se construye mediante una secuencia verificable: conectar las decisiones de incorporación con las condiciones reales del trabajo, el aprendizaje posterior y la retroalimentación. Esta secuencia reduce el espacio para decisiones improvisadas y permite comparar resultados a lo largo del tiempo. Además, hace visible dónde puede producirse un error. Si el perfil está mal definido, incluso una evaluación técnicamente correcta seleccionará para el criterio equivocado; si el reclutamiento limita innecesariamente el conjunto de postulantes, la selección posterior trabajará con un universo empobrecido; y si no existe seguimiento, la organización no aprenderá si sus predictores se relacionaron con el desempeño que pretendía obtener. El valor de un sistema de recursos humanos reside, por tanto, en la coherencia entre sus etapas.

La evidencia revisada ofrece un respaldo importante a esta forma de entender el problema. Los estudios contemporáneos no presentan la selección, el desempeño o el aprendizaje como eventos puntuales, sino como procesos en los que la calidad de cada decisión depende de la anterior y condiciona la siguiente (Ramalho Luz et al., 2018; Bohórquez et al., 2020; Corbeanu & Iliescu, 2023). Esta conclusión resulta

especialmente útil en instituciones públicas de salud, donde las funciones pueden estar normadas, las restricciones presupuestarias son reales y las consecuencias de una mala asignación de personal se expresan en continuidad, seguridad, oportunidad y calidad del servicio. El reto consiste en transformar estándares generales en prácticas suficientemente específicas para el puesto, sin introducir requisitos irrelevantes ni criterios que produzcan exclusión sin justificación funcional.

La estandarización tampoco debe confundirse con rigidez. Un procedimiento puede ser consistente y, al mismo tiempo, admitir ajustes justificados por la naturaleza del puesto o por condiciones operativas específicas. Esta advertencia evita sobreinterpretar resultados y obliga a mantener una lógica de mejora continua. Un coeficiente, una puntuación o una entrevista no deben verse como un veredicto autosuficiente. Son piezas de evidencia cuyo significado depende de cómo se obtuvieron, de la población a la que se aplican y de la decisión que se pretende apoyar. En investigación y en gestión, la prudencia interpretativa es una fortaleza: permite reconocer incertidumbre, registrar excepciones y distinguir lo que está directamente sustentado de aquello que constituye una hipótesis para ser contrastada posteriormente.

Para la práctica hospitalaria, diseño del trabajo, reconocimiento y condiciones que sostienen el compromiso puede traducirse en reglas de trabajo concretas. Cada criterio debería vincularse con una función del puesto; cada instrumento, con una capacidad o conducta previamente definida; y cada decisión, con un registro breve que explique qué evidencia fue considerada. Este enfoque facilita auditoría, retroalimentación y aprendizaje institucional. También permite distinguir entre un problema de persona y un problema de sistema. Si varios trabajadores con perfiles adecuados muestran dificultades similares, la explicación puede estar en la inducción, los recursos, la carga o la supervisión. Si, por el contrario, las dificultades se concentran en requisitos que nunca fueron evaluados durante el ingreso, el proceso de selección merece ser revisado.

Otro aspecto central es la experiencia de quienes participan en el proceso. La calidad técnica no elimina la necesidad de comunicación, trato digno, confidencialidad y oportunidad. Una organización puede disponer de instrumentos con evidencia de validez y, sin embargo, generar desconfianza si no explica etapas, tiempos o criterios.

En el ámbito laboral, la percepción de justicia influye en la legitimidad de la decisión y en la relación que comienza incluso antes de la contratación. Por esa razón, las prácticas basadas en evidencia deben incorporar una dimensión procedimental: comunicar lo suficiente, aplicar criterios comparables, ofrecer condiciones razonables para demostrar capacidades y asegurar que los datos personales se utilicen únicamente para fines pertinentes.

El monitoreo completa el ciclo. No basta con implementar los estados psicológicos asociados con la energía, permanencia y calidad de la contribución laboral; es necesario observar resultados posteriores y contrastarlos con los supuestos iniciales. Indicadores como cumplimiento de requisitos, tiempos del proceso, abandono de postulantes, desempeño temprano, incidencias de inducción, necesidades de capacitación y permanencia pueden revelar si el sistema funciona como se esperaba. El objetivo no es convertir la gestión humana en una acumulación de métricas, sino usar un conjunto pequeño de indicadores que ayude a responder preguntas decisionales. Cuando los datos se integran con juicio profesional y con revisión ética, diseño del trabajo, reconocimiento y condiciones que sostienen el compromiso puede sostenerse sobre aprendizaje organizacional en lugar de depender de costumbre o intuición.

En síntesis, satisfacción, autoestima, motivación y compromiso aporta una pieza específica al argumento general de este libro. Su importancia reside en articular definición, medición, decisión y seguimiento, evitando que las prácticas de recursos humanos operen como compartimentos aislados. El criterio científico no exige eliminar el juicio humano; exige hacerlo explícito, contrastable y revisable. Esta lógica prepara el terreno para el siguiente análisis, donde las relaciones entre selección, desempeño y contexto organizacional se examinan con mayor detalle y con especial atención a los datos originales que dieron origen a la obra.

Una profundización útil consiste en explicitar los supuestos que sostienen los estados psicológicos asociados con la energía, permanencia y calidad de la contribución laboral. Toda práctica de gestión contiene una teoría implícita sobre qué características importan, cómo se manifiestan y qué resultados deberían producir. Cuando esos supuestos no se escriben, la organización puede cambiar instrumentos sin cambiar realmente su lógica decisional. Hacerlos visibles permite preguntar si siguen siendo

pertinentes para el puesto, si la evidencia disponible los respalda y si existen explicaciones alternativas. En la gestión hospitalaria, esta revisión es especialmente importante porque las demandas operativas evolucionan y porque un requisito que fue útil en un momento puede perder valor cuando cambian tecnologías, procesos o formas de coordinación. La literatura considerada en este capítulo aporta criterios para esa revisión (Ramalho Luz et al., 2018; Bohórquez et al., 2020; Corbeanu & Iliescu, 2023).

También conviene analizar los estados psicológicos asociados con la energía, permanencia y calidad de la contribución laboral desde la perspectiva del error decisional. Ningún método clasifica personas o situaciones con certeza perfecta: pueden existir falsos positivos, cuando se acepta una señal que no anticipa el resultado esperado, y falsos negativos, cuando se descarta capacidad valiosa. El costo de ambos errores no es idéntico en todos los puestos. Por ello, diseño del trabajo, reconocimiento y condiciones que sostienen el compromiso exige definir qué error sería más perjudicial, qué evidencia adicional puede reducirlo y qué mecanismos de revisión existen. Esta lógica evita convertir los puntos de corte en fronteras rígidas y recuerda que una puntuación representa información parcial. Las decisiones de alto impacto ganan calidad cuando combinan varias fuentes pertinentes y registran las razones de discrepancias entre ellas.

El tiempo constituye otra dimensión del problema. Los estados psicológicos asociados con la energía, permanencia y calidad de la contribución laboral no ocurre en un vacío temporal: los perfiles se vuelven obsoletos, los candidatos adquieren experiencia, las condiciones de trabajo cambian y el desempeño puede evolucionar con aprendizaje o desgaste. Por eso, la validez de una decisión debe entenderse como una propiedad que requiere seguimiento. Si los criterios seleccionados dejan de diferenciar el desempeño o si aparecen nuevas exigencias del servicio, el sistema debe actualizarse. La gestión basada en evidencia no consiste en fijar una regla definitiva, sino en conservar una hipótesis de trabajo y someterla a contraste con datos posteriores. Este principio es coherente con la idea de mejora continua y con la necesidad de revisar periódicamente diseño del trabajo, reconocimiento y condiciones que sostienen el compromiso.

La información utilizada para los estados psicológicos asociados con la energía, permanencia y calidad de la contribución laboral también plantea una cuestión de calidad de datos. Un registro puede ser exacto y, aun así, no ser pertinente; puede ser pertinente, pero estar incompleto; o puede estar completo, pero haber sido recolectado con criterios distintos entre personas. La gobernanza comienza por definir finalidad, fuente, responsable, periodo de conservación y posibilidad de corrección. En procesos de recursos humanos, además, la información afecta derechos y oportunidades, por lo que la minimización de datos y la confidencialidad no son requisitos accesorios. Los sistemas digitales aumentan la capacidad de acumular información, pero la acumulación no equivale a conocimiento. El valor aparece cuando los datos se vinculan con una pregunta concreta y pueden interpretarse sin exceder lo que representan.

Existe asimismo una dimensión distributiva. Las reglas empleadas en los estados psicológicos asociados con la energía, permanencia y calidad de la contribución laboral pueden producir efectos distintos entre grupos aunque se apliquen de manera aparentemente uniforme. Por esa razón, diseño del trabajo, reconocimiento y condiciones que sostienen el compromiso debe incorporar una revisión de equidad que examine si los requisitos tienen relación funcional con el trabajo y si los resultados muestran patrones que merezcan investigación. La literatura sobre selección ha documentado que características no relacionadas directamente con la competencia, como variedades lingüísticas o proxies incorporados en modelos automatizados, pueden influir en juicios de empleabilidad. El objetivo de una auditoría no es garantizar resultados idénticos, sino detectar diferencias que no puedan justificarse por criterios relevantes y ofrecer una base para corregir procedimientos (Ramalho Luz et al., 2018; Bohórquez et al., 2020; Corbeanu & Iliescu, 2023).

La implementación concreta requiere asignar responsabilidades. Cuando todos son responsables de los estados psicológicos asociados con la energía, permanencia y calidad de la contribución laboral, con frecuencia nadie conserva la trazabilidad completa. Resulta preferible distinguir quién define el criterio, quién aplica el instrumento, quién toma la decisión, quién custodia la información y quién revisa los resultados posteriores. Esta separación mejora el control y reduce la dependencia de conocimiento tácito. También facilita la continuidad cuando cambia el personal de recursos humanos o la jefatura. En una institución hospitalaria, donde los procesos

deben mantenerse pese a rotaciones y contingencias, documentar roles y reglas es una forma de resiliencia organizacional. La documentación debe ser suficiente para reconstruir la decisión sin convertirse en burocracia que absorba recursos sin aportar aprendizaje.

Desde el punto de vista de medición, los estados psicológicos asociados con la energía, permanencia y calidad de la contribución laboral exige diferenciar indicadores de proceso e indicadores de resultado. Los primeros muestran si las etapas se ejecutaron como fueron diseñadas: tiempos, cobertura, aplicación de instrumentos o cumplimiento de inducción. Los segundos permiten observar si el sistema produjo consecuencias coherentes con su propósito: desempeño, adaptación, permanencia, reducción de brechas o mejora del servicio. Confundir ambos niveles puede llevar a celebrar un procedimiento eficiente aunque no produzca buenos resultados. Por ello, diseño del trabajo, reconocimiento y condiciones que sostienen el compromiso necesita un cuadro de seguimiento que combine ambas familias de indicadores y que permita identificar dónde se rompe la cadena entre una práctica correctamente ejecutada y un resultado que no aparece.

Un criterio adicional de madurez consiste en anticipar cómo se tomará la decisión cuando la evidencia sea ambigua. En los estados psicológicos asociados con la energía, permanencia y calidad de la contribución laboral, no todos los casos encajarán de manera limpia en una regla. Puede existir un candidato con fortalezas técnicas y brechas conductuales, un equipo con buenos resultados pero dificultades de coordinación, o una práctica que mejora rapidez mientras genera dudas de equidad. Definir de antemano cómo se gestionarán esas tensiones evita que las excepciones sean resueltas únicamente por jerarquía o preferencia personal. Los casos fronterizos deberían activar revisión, búsqueda de evidencia complementaria y una justificación proporcional al impacto de la decisión. Así, diseño del trabajo, reconocimiento y condiciones que sostienen el compromiso incorpora no solo criterios para escenarios ideales, sino también reglas de razonamiento para situaciones inciertas, que son inevitables en la gestión real.

Finalmente, satisfacción, autoestima, motivación y compromiso abre una agenda de investigación aplicada. Las organizaciones pueden formular preguntas pequeñas pero

acumulativas: qué criterio predice mejor el desempeño temprano, qué fuente de reclutamiento aporta candidatos más pertinentes, qué dimensión del desempeño cambia después de una capacitación o qué condiciones moderan el efecto de una buena selección. Responderlas requiere conservar datos comparables y, cuando sea posible, diseños que incorporen temporalidad. La investigación local no sustituye la literatura científica; la complementa al mostrar si una relación general se reproduce bajo condiciones específicas. De esta manera, diseño del trabajo, reconocimiento y condiciones que sostienen el compromiso deja de depender exclusivamente de recomendaciones externas y se convierte en una capacidad institucional para producir evidencia sobre su propio funcionamiento.

Tabla 11. Factores psicosociales vinculados al desempeño

Factor	Mecanismo posible	Indicador de seguimiento
Satisfacción	Evaluación favorable del trabajo	Percepción y permanencia
Compromiso	Vínculo con objetivos	Esfuerzo sostenido
Autoeficacia/autoestima laboral	Confianza para afrontar demandas	Iniciativa y persistencia
Engagement	Energía y dedicación	Vigor, dedicación, absorción

Nota. Elaboración propia a partir de literatura organizacional.

3.4. TRABAJO EN EQUIPO Y CONCIENCIA COMPARTIDA DE LA SITUACIÓN

Trabajo en equipo y conciencia compartida de la situación constituye un eje necesario para comprender la coordinación interpersonal como condición de seguridad y desempeño en contextos de alta interdependencia. En organizaciones de salud, las decisiones sobre personas rara vez producen efectos aislados: interactúan con procedimientos, recursos, supervisión y relaciones de trabajo. Por ello, el análisis científico debe desplazarse de la idea de una práctica administrativa independiente hacia una visión sistémica. La pregunta central no es únicamente si una técnica se aplica, sino si la técnica permite distinguir información relevante, si esa información se interpreta con criterios explícitos y si los resultados pueden vincularse con necesidades reales del servicio. Desde esta perspectiva, comunicación clara, objetivos compartidos y aprendizaje de equipo deja de ser una recomendación genérica y se convierte en una exigencia de diseño organizacional.

Conceptualmente, la coordinación interpersonal como condición de seguridad y desempeño en contextos de alta interdependencia requiere separar tres planos. El primero corresponde a la definición del fenómeno: qué conductas, capacidades o condiciones se consideran pertinentes. El segundo es el plano de la medición: cómo se convierte esa definición en observaciones comparables y suficientemente confiables. El tercero es el plano de la decisión: qué se hará con la información y qué consecuencias tendrá para candidatos, trabajadores y organización. Buena parte de los problemas de gestión surge cuando estos planos se mezclan. Se usan instrumentos sin una definición clara, se interpretan puntuaciones fuera de contexto o se toman decisiones que exceden lo que los datos realmente permiten sostener. La literatura reciente insiste precisamente en elevar la validez, la transparencia y la experiencia de las personas involucradas (Weller et al., 2024; Tandan et al., 2024; Schmutz et al., 2019; Cervantes et al., 2020).

En términos operativos, una práctica sólida se construye mediante una secuencia verificable: evitar que una sola señal sustituya el juicio profesional, combinando información de distinta naturaleza y revisando su coherencia. Esta secuencia reduce el espacio para decisiones improvisadas y permite comparar resultados a lo largo del tiempo. Además, hace visible dónde puede producirse un error. Si el perfil está mal definido, incluso una evaluación técnicamente correcta seleccionará para el criterio equivocado; si el reclutamiento limita innecesariamente el conjunto de postulantes, la selección posterior trabajará con un universo empobrecido; y si no existe seguimiento, la organización no aprenderá si sus predictores se relacionaron con el desempeño que pretendía obtener. El valor de un sistema de recursos humanos reside, por tanto, en la coherencia entre sus etapas.

La evidencia revisada ofrece un respaldo importante a esta forma de entender el problema. Los estudios contemporáneos no presentan la selección, el desempeño o el aprendizaje como eventos puntuales, sino como procesos en los que la calidad de cada decisión depende de la anterior y condiciona la siguiente (Weller et al., 2024; Tandan et al., 2024; Schmutz et al., 2019; Cervantes et al., 2020). Esta conclusión resulta especialmente útil en instituciones públicas de salud, donde las funciones pueden estar normadas, las restricciones presupuestarias son reales y las consecuencias de una mala asignación de personal se expresan en continuidad, seguridad, oportunidad y calidad del servicio. El reto consiste en transformar estándares generales en prácticas

suficientemente específicas para el puesto, sin introducir requisitos irrelevantes ni criterios que produzcan exclusión sin justificación funcional.

La calidad del sistema se debilita cuando la organización recopila información que luego no utiliza para decidir o, en sentido contrario, cuando decide con información que nunca fue definida como criterio relevante. Esta advertencia evita sobreinterpretar resultados y obliga a mantener una lógica de mejora continua. Un coeficiente, una puntuación o una entrevista no deben verse como un veredicto autosuficiente. Son piezas de evidencia cuyo significado depende de cómo se obtuvieron, de la población a la que se aplican y de la decisión que se pretende apoyar. En investigación y en gestión, la prudencia interpretativa es una fortaleza: permite reconocer incertidumbre, registrar excepciones y distinguir lo que está directamente sustentado de aquello que constituye una hipótesis para ser contrastada posteriormente.

Para la práctica hospitalaria, comunicación clara, objetivos compartidos y aprendizaje de equipo puede traducirse en reglas de trabajo concretas. Cada criterio debería vincularse con una función del puesto; cada instrumento, con una capacidad o conducta previamente definida; y cada decisión, con un registro breve que explique qué evidencia fue considerada. Este enfoque facilita auditoría, retroalimentación y aprendizaje institucional. También permite distinguir entre un problema de persona y un problema de sistema. Si varios trabajadores con perfiles adecuados muestran dificultades similares, la explicación puede estar en la inducción, los recursos, la carga o la supervisión. Si, por el contrario, las dificultades se concentran en requisitos que nunca fueron evaluados durante el ingreso, el proceso de selección merece ser revisado.

Otro aspecto central es la experiencia de quienes participan en el proceso. La calidad técnica no elimina la necesidad de comunicación, trato digno, confidencialidad y oportunidad. Una organización puede disponer de instrumentos con evidencia de validez y, sin embargo, generar desconfianza si no explica etapas, tiempos o criterios. En el ámbito laboral, la percepción de justicia influye en la legitimidad de la decisión y en la relación que comienza incluso antes de la contratación. Por esa razón, las prácticas basadas en evidencia deben incorporar una dimensión procedimental: comunicar lo suficiente, aplicar criterios comparables, ofrecer condiciones razonables para demostrar

capacidades y asegurar que los datos personales se utilicen únicamente para fines pertinentes.

El monitoreo completa el ciclo. No basta con implementar la coordinación interpersonal como condición de seguridad y desempeño en contextos de alta interdependencia; es necesario observar resultados posteriores y contrastarlos con los supuestos iniciales. Indicadores como cumplimiento de requisitos, tiempos del proceso, abandono de postulantes, desempeño temprano, incidencias de inducción, necesidades de capacitación y permanencia pueden revelar si el sistema funciona como se esperaba. El objetivo no es convertir la gestión humana en una acumulación de métricas, sino usar un conjunto pequeño de indicadores que ayude a responder preguntas decisionales. Cuando los datos se integran con juicio profesional y con revisión ética, comunicación clara, objetivos compartidos y aprendizaje de equipo puede sostenerse sobre aprendizaje organizacional en lugar de depender de costumbre o intuición.

En síntesis, trabajo en equipo y conciencia compartida de la situación aporta una pieza específica al argumento general de este libro. Su importancia reside en articular definición, medición, decisión y seguimiento, evitando que las prácticas de recursos humanos operen como compartimentos aislados. El criterio científico no exige eliminar el juicio humano; exige hacerlo explícito, contrastable y revisable. Esta lógica prepara el terreno para el siguiente análisis, donde las relaciones entre selección, desempeño y contexto organizacional se examinan con mayor detalle y con especial atención a los datos originales que dieron origen a la obra.

Una profundización útil consiste en explicitar los supuestos que sostienen la coordinación interpersonal como condición de seguridad y desempeño en contextos de alta interdependencia. Toda práctica de gestión contiene una teoría implícita sobre qué características importan, cómo se manifiestan y qué resultados deberían producir. Cuando esos supuestos no se escriben, la organización puede cambiar instrumentos sin cambiar realmente su lógica decisional. Hacerlos visibles permite preguntar si siguen siendo pertinentes para el puesto, si la evidencia disponible los respalda y si existen explicaciones alternativas. En la gestión hospitalaria, esta revisión es especialmente importante porque las demandas operativas evolucionan y porque un requisito que fue útil en un momento puede perder valor cuando cambian tecnologías, procesos o formas

de coordinación. La literatura considerada en este capítulo aporta criterios para esa revisión (Weller et al., 2024; Tandan et al., 2024; Schmutz et al., 2019; Cervantes et al., 2020).

También conviene analizar la coordinación interpersonal como condición de seguridad y desempeño en contextos de alta interdependencia desde la perspectiva del error decisional. Ningún método clasifica personas o situaciones con certeza perfecta: pueden existir falsos positivos, cuando se acepta una señal que no anticipa el resultado esperado, y falsos negativos, cuando se descarta capacidad valiosa. El costo de ambos errores no es idéntico en todos los puestos. Por ello, comunicación clara, objetivos compartidos y aprendizaje de equipo exige definir qué error sería más perjudicial, qué evidencia adicional puede reducirlo y qué mecanismos de revisión existen. Esta lógica evita convertir los puntos de corte en fronteras rígidas y recuerda que una puntuación representa información parcial. Las decisiones de alto impacto ganan calidad cuando combinan varias fuentes pertinentes y registran las razones de discrepancias entre ellas.

El tiempo constituye otra dimensión del problema. La coordinación interpersonal como condición de seguridad y desempeño en contextos de alta interdependencia no ocurre en un vacío temporal: los perfiles se vuelven obsoletos, los candidatos adquieren experiencia, las condiciones de trabajo cambian y el desempeño puede evolucionar con aprendizaje o desgaste. Por eso, la validez de una decisión debe entenderse como una propiedad que requiere seguimiento. Si los criterios seleccionados dejan de diferenciar el desempeño o si aparecen nuevas exigencias del servicio, el sistema debe actualizarse. La gestión basada en evidencia no consiste en fijar una regla definitiva, sino en conservar una hipótesis de trabajo y someterla a contraste con datos posteriores. Este principio es coherente con la idea de mejora continua y con la necesidad de revisar periódicamente comunicación clara, objetivos compartidos y aprendizaje de equipo.

La información utilizada para la coordinación interpersonal como condición de seguridad y desempeño en contextos de alta interdependencia también plantea una cuestión de calidad de datos. Un registro puede ser exacto y, aun así, no ser pertinente; puede ser pertinente, pero estar incompleto; o puede estar completo, pero haber sido recolectado con criterios distintos entre personas. La gobernanza comienza por definir

finalidad, fuente, responsable, periodo de conservación y posibilidad de corrección. En procesos de recursos humanos, además, la información afecta derechos y oportunidades, por lo que la minimización de datos y la confidencialidad no son requisitos accesorios. Los sistemas digitales aumentan la capacidad de acumular información, pero la acumulación no equivale a conocimiento. El valor aparece cuando los datos se vinculan con una pregunta concreta y pueden interpretarse sin exceder lo que representan.

Existe asimismo una dimensión distributiva. Las reglas empleadas en la coordinación interpersonal como condición de seguridad y desempeño en contextos de alta interdependencia pueden producir efectos distintos entre grupos aunque se apliquen de manera aparentemente uniforme. Por esa razón, comunicación clara, objetivos compartidos y aprendizaje de equipo debe incorporar una revisión de equidad que examine si los requisitos tienen relación funcional con el trabajo y si los resultados muestran patrones que merezcan investigación. La literatura sobre selección ha documentado que características no relacionadas directamente con la competencia, como variedades lingüísticas o proxies incorporados en modelos automatizados, pueden influir en juicios de empleabilidad. El objetivo de una auditoría no es garantizar resultados idénticos, sino detectar diferencias que no puedan justificarse por criterios relevantes y ofrecer una base para corregir procedimientos (Weller et al., 2024; Tandan et al., 2024; Schmutz et al., 2019; Cervantes et al., 2020).

La implementación concreta requiere asignar responsabilidades. Cuando todos son responsables de la coordinación interpersonal como condición de seguridad y desempeño en contextos de alta interdependencia, con frecuencia nadie conserva la trazabilidad completa. Resulta preferible distinguir quién define el criterio, quién aplica el instrumento, quién toma la decisión, quién custodia la información y quién revisa los resultados posteriores. Esta separación mejora el control y reduce la dependencia de conocimiento tácito. También facilita la continuidad cuando cambia el personal de recursos humanos o la jefatura. En una institución hospitalaria, donde los procesos deben mantenerse pese a rotaciones y contingencias, documentar roles y reglas es una forma de resiliencia organizacional. La documentación debe ser suficiente para reconstruir la decisión sin convertirse en burocracia que absorba recursos sin aportar aprendizaje.

Desde el punto de vista de medición, la coordinación interpersonal como condición de seguridad y desempeño en contextos de alta interdependencia exige diferenciar indicadores de proceso e indicadores de resultado. Los primeros muestran si las etapas se ejecutaron como fueron diseñadas: tiempos, cobertura, aplicación de instrumentos o cumplimiento de inducción. Los segundos permiten observar si el sistema produjo consecuencias coherentes con su propósito: desempeño, adaptación, permanencia, reducción de brechas o mejora del servicio. Confundir ambos niveles puede llevar a celebrar un procedimiento eficiente aunque no produzca buenos resultados. Por ello, comunicación clara, objetivos compartidos y aprendizaje de equipo necesita un cuadro de seguimiento que combine ambas familias de indicadores y que permita identificar dónde se rompe la cadena entre una práctica correctamente ejecutada y un resultado que no aparece.

Un criterio adicional de madurez consiste en anticipar cómo se tomará la decisión cuando la evidencia sea ambigua. En la coordinación interpersonal como condición de seguridad y desempeño en contextos de alta interdependencia, no todos los casos encajarán de manera limpia en una regla. Puede existir un candidato con fortalezas técnicas y brechas conductuales, un equipo con buenos resultados pero dificultades de coordinación, o una práctica que mejora rapidez mientras genera dudas de equidad. Definir de antemano cómo se gestionarán esas tensiones evita que las excepciones sean resueltas únicamente por jerarquía o preferencia personal. Los casos fronterizos deberían activar revisión, búsqueda de evidencia complementaria y una justificación proporcional al impacto de la decisión. Así, comunicación clara, objetivos compartidos y aprendizaje de equipo incorpora no solo criterios para escenarios ideales, sino también reglas de razonamiento para situaciones inciertas, que son inevitables en la gestión real.

Finalmente, trabajo en equipo y conciencia compartida de la situación abre una agenda de investigación aplicada. Las organizaciones pueden formular preguntas pequeñas pero acumulativas: qué criterio predice mejor el desempeño temprano, qué fuente de reclutamiento aporta candidatos más pertinentes, qué dimensión del desempeño cambia después de una capacitación o qué condiciones moderan el efecto de una buena selección. Responderlas requiere conservar datos comparables y, cuando sea posible, diseños que incorporen temporalidad. La investigación local no sustituye la

literatura científica; la complementa al mostrar si una relación general se reproduce bajo condiciones específicas. De esta manera, comunicación clara, objetivos compartidos y aprendizaje de equipo deja de depender exclusivamente de recomendaciones externas y se convierte en una capacidad institucional para producir evidencia sobre su propio funcionamiento.

Tabla 12. Condiciones para el trabajo en equipo en salud

Condición	Conducta observable	Riesgo si falta
Objetivo compartido	Prioridades comunes	Acciones contradictorias
Comunicación clara	Información relevante y oportuna	Errores de coordinación
Conciencia situacional	Comprensión compartida del estado del servicio	Respuesta fragmentada
Seguridad psicológica	Posibilidad de advertir y preguntar	Silencio ante riesgos
Retroalimentación	Corrección y aprendizaje	Repetición de fallas

Nota. Elaboración propia a partir de revisiones sobre trabajo en equipo en salud.

3.5. CAPACITACIÓN, SUPERVISIÓN Y APRENDIZAJE EN EL PUESTO

Capacitación, supervisión y aprendizaje en el puesto constituye un eje necesario para comprender la formación como proceso continuo que necesita práctica, transferencia, retroalimentación y seguimiento. En organizaciones de salud, las decisiones sobre personas rara vez producen efectos aislados: interactúan con procedimientos, recursos, supervisión y relaciones de trabajo. Por ello, el análisis científico debe desplazarse de la idea de una práctica administrativa independiente hacia una visión sistémica. La pregunta central no es únicamente si una técnica se aplica, sino si la técnica permite distinguir información relevante, si esa información se interpreta con criterios explícitos y si los resultados pueden vincularse con necesidades reales del servicio. Desde esta perspectiva, desarrollo de habilidades, transferencia al puesto y supervisión formativa deja de ser una recomendación genérica y se convierte en una exigencia de diseño organizacional.

Conceptualmente, la formación como proceso continuo que necesita práctica, transferencia, retroalimentación y seguimiento requiere separar tres planos. El primero corresponde a la definición del fenómeno: qué conductas, capacidades o condiciones se consideran pertinentes. El segundo es el plano de la medición: cómo se convierte esa definición en observaciones comparables y suficientemente confiables. El tercero es el

plano de la decisión: qué se hará con la información y qué consecuencias tendrá para candidatos, trabajadores y organización. Buena parte de los problemas de gestión surge cuando estos planos se mezclan. Se usan instrumentos sin una definición clara, se interpretan puntuaciones fuera de contexto o se toman decisiones que exceden lo que los datos realmente permiten sostener. La literatura reciente insiste precisamente en elevar la validez, la transparencia y la experiencia de las personas involucradas (Patocka et al., 2024; Hill et al., 2024; Aryee et al., 2024; Luturmas et al., 2024).

En términos operativos, una práctica sólida se construye mediante una secuencia verificable: usar indicadores no solo para controlar, sino para aprender del proceso y ajustar los criterios cuando la evidencia muestre resultados no previstos. Esta secuencia reduce el espacio para decisiones improvisadas y permite comparar resultados a lo largo del tiempo. Además, hace visible dónde puede producirse un error. Si el perfil está mal definido, incluso una evaluación técnicamente correcta seleccionará para el criterio equivocado; si el reclutamiento limita innecesariamente el conjunto de postulantes, la selección posterior trabajará con un universo empobrecido; y si no existe seguimiento, la organización no aprenderá si sus predictores se relacionaron con el desempeño que pretendía obtener. El valor de un sistema de recursos humanos reside, por tanto, en la coherencia entre sus etapas.

La evidencia revisada ofrece un respaldo importante a esta forma de entender el problema. Los estudios contemporáneos no presentan la selección, el desempeño o el aprendizaje como eventos puntuales, sino como procesos en los que la calidad de cada decisión depende de la anterior y condiciona la siguiente (Patocka et al., 2024; Hill et al., 2024; Aryee et al., 2024; Luturmas et al., 2024). Esta conclusión resulta especialmente útil en instituciones públicas de salud, donde las funciones pueden estar normadas, las restricciones presupuestarias son reales y las consecuencias de una mala asignación de personal se expresan en continuidad, seguridad, oportunidad y calidad del servicio. El reto consiste en transformar estándares generales en prácticas suficientemente específicas para el puesto, sin introducir requisitos irrelevantes ni criterios que produzcan exclusión sin justificación funcional.

La búsqueda de ajuste exige cautela: seleccionar por similitud personal o cultural puede reducir diversidad y reproducir sesgos, por lo que el ajuste debe

vincularse con requisitos y valores funcionales, no con afinidad subjetiva. Esta advertencia evita sobreinterpretar resultados y obliga a mantener una lógica de mejora continua. Un coeficiente, una puntuación o una entrevista no deben verse como un veredicto autosuficiente. Son piezas de evidencia cuyo significado depende de cómo se obtuvieron, de la población a la que se aplican y de la decisión que se pretende apoyar. En investigación y en gestión, la prudencia interpretativa es una fortaleza: permite reconocer incertidumbre, registrar excepciones y distinguir lo que está directamente sustentado de aquello que constituye una hipótesis para ser contrastada posteriormente.

Para la práctica hospitalaria, desarrollo de habilidades, transferencia al puesto y supervisión formativa puede traducirse en reglas de trabajo concretas. Cada criterio debería vincularse con una función del puesto; cada instrumento, con una capacidad o conducta previamente definida; y cada decisión, con un registro breve que explique qué evidencia fue considerada. Este enfoque facilita auditoría, retroalimentación y aprendizaje institucional. También permite distinguir entre un problema de persona y un problema de sistema. Si varios trabajadores con perfiles adecuados muestran dificultades similares, la explicación puede estar en la inducción, los recursos, la carga o la supervisión. Si, por el contrario, las dificultades se concentran en requisitos que nunca fueron evaluados durante el ingreso, el proceso de selección merece ser revisado.

Otro aspecto central es la experiencia de quienes participan en el proceso. La calidad técnica no elimina la necesidad de comunicación, trato digno, confidencialidad y oportunidad. Una organización puede disponer de instrumentos con evidencia de validez y, sin embargo, generar desconfianza si no explica etapas, tiempos o criterios. En el ámbito laboral, la percepción de justicia influye en la legitimidad de la decisión y en la relación que comienza incluso antes de la contratación. Por esa razón, las prácticas basadas en evidencia deben incorporar una dimensión procedimental: comunicar lo suficiente, aplicar criterios comparables, ofrecer condiciones razonables para demostrar capacidades y asegurar que los datos personales se utilicen únicamente para fines pertinentes.

El monitoreo completa el ciclo. No basta con implementar la formación como proceso continuo que necesita práctica, transferencia, retroalimentación y seguimiento; es necesario observar resultados posteriores y contrastarlos con los supuestos iniciales.

Indicadores como cumplimiento de requisitos, tiempos del proceso, abandono de postulantes, desempeño temprano, incidencias de inducción, necesidades de capacitación y permanencia pueden revelar si el sistema funciona como se esperaba. El objetivo no es convertir la gestión humana en una acumulación de métricas, sino usar un conjunto pequeño de indicadores que ayude a responder preguntas decisionales. Cuando los datos se integran con juicio profesional y con revisión ética, desarrollo de habilidades, transferencia al puesto y supervisión formativa puede sostenerse sobre aprendizaje organizacional en lugar de depender de costumbre o intuición.

En síntesis, capacitación, supervisión y aprendizaje en el puesto aporta una pieza específica al argumento general de este libro. Su importancia reside en articular definición, medición, decisión y seguimiento, evitando que las prácticas de recursos humanos operen como compartimentos aislados. El criterio científico no exige eliminar el juicio humano; exige hacerlo explícito, contrastable y revisable. Esta lógica prepara el terreno para el siguiente análisis, donde las relaciones entre selección, desempeño y contexto organizacional se examinan con mayor detalle y con especial atención a los datos originales que dieron origen a la obra.

Una profundización útil consiste en explicitar los supuestos que sostienen la formación como proceso continuo que necesita práctica, transferencia, retroalimentación y seguimiento. Toda práctica de gestión contiene una teoría implícita sobre qué características importan, cómo se manifiestan y qué resultados deberían producir. Cuando esos supuestos no se escriben, la organización puede cambiar instrumentos sin cambiar realmente su lógica decisional. Hacerlos visibles permite preguntar si siguen siendo pertinentes para el puesto, si la evidencia disponible los respalda y si existen explicaciones alternativas. En la gestión hospitalaria, esta revisión es especialmente importante porque las demandas operativas evolucionan y porque un requisito que fue útil en un momento puede perder valor cuando cambian tecnologías, procesos o formas de coordinación. La literatura considerada en este capítulo aporta criterios para esa revisión (Patocka et al., 2024; Hill et al., 2024; Aryee et al., 2024; Luturmas et al., 2024).

También conviene analizar la formación como proceso continuo que necesita práctica, transferencia, retroalimentación y seguimiento desde la perspectiva del error

decisional. Ningún método clasifica personas o situaciones con certeza perfecta: pueden existir falsos positivos, cuando se acepta una señal que no anticipa el resultado esperado, y falsos negativos, cuando se descarta capacidad valiosa. El costo de ambos errores no es idéntico en todos los puestos. Por ello, desarrollo de habilidades, transferencia al puesto y supervisión formativa exige definir qué error sería más perjudicial, qué evidencia adicional puede reducirlo y qué mecanismos de revisión existen. Esta lógica evita convertir los puntos de corte en fronteras rígidas y recuerda que una puntuación representa información parcial. Las decisiones de alto impacto ganan calidad cuando combinan varias fuentes pertinentes y registran las razones de discrepancias entre ellas.

El tiempo constituye otra dimensión del problema. La formación como proceso continuo que necesita práctica, transferencia, retroalimentación y seguimiento no ocurre en un vacío temporal: los perfiles se vuelven obsoletos, los candidatos adquieren experiencia, las condiciones de trabajo cambian y el desempeño puede evolucionar con aprendizaje o desgaste. Por eso, la validez de una decisión debe entenderse como una propiedad que requiere seguimiento. Si los criterios seleccionados dejan de diferenciar el desempeño o si aparecen nuevas exigencias del servicio, el sistema debe actualizarse. La gestión basada en evidencia no consiste en fijar una regla definitiva, sino en conservar una hipótesis de trabajo y someterla a contraste con datos posteriores. Este principio es coherente con la idea de mejora continua y con la necesidad de revisar periódicamente desarrollo de habilidades, transferencia al puesto y supervisión formativa.

La información utilizada para la formación como proceso continuo que necesita práctica, transferencia, retroalimentación y seguimiento también plantea una cuestión de calidad de datos. Un registro puede ser exacto y, aun así, no ser pertinente; puede ser pertinente, pero estar incompleto; o puede estar completo, pero haber sido recolectado con criterios distintos entre personas. La gobernanza comienza por definir finalidad, fuente, responsable, periodo de conservación y posibilidad de corrección. En procesos de recursos humanos, además, la información afecta derechos y oportunidades, por lo que la minimización de datos y la confidencialidad no son requisitos accesorios. Los sistemas digitales aumentan la capacidad de acumular información, pero la acumulación

no equivale a conocimiento. El valor aparece cuando los datos se vinculan con una pregunta concreta y pueden interpretarse sin exceder lo que representan.

Existe asimismo una dimensión distributiva. Las reglas empleadas en la formación como proceso continuo que necesita práctica, transferencia, retroalimentación y seguimiento pueden producir efectos distintos entre grupos aunque se apliquen de manera aparentemente uniforme. Por esa razón, desarrollo de habilidades, transferencia al puesto y supervisión formativa debe incorporar una revisión de equidad que examine si los requisitos tienen relación funcional con el trabajo y si los resultados muestran patrones que merezcan investigación. La literatura sobre selección ha documentado que características no relacionadas directamente con la competencia, como variedades lingüísticas o proxies incorporados en modelos automatizados, pueden influir en juicios de empleabilidad. El objetivo de una auditoría no es garantizar resultados idénticos, sino detectar diferencias que no puedan justificarse por criterios relevantes y ofrecer una base para corregir procedimientos (Patocka et al., 2024; Hill et al., 2024; Aryee et al., 2024; Luturmas et al., 2024).

La implementación concreta requiere asignar responsabilidades. Cuando todos son responsables de la formación como proceso continuo que necesita práctica, transferencia, retroalimentación y seguimiento, con frecuencia nadie conserva la trazabilidad completa. Resulta preferible distinguir quién define el criterio, quién aplica el instrumento, quién toma la decisión, quién custodia la información y quién revisa los resultados posteriores. Esta separación mejora el control y reduce la dependencia de conocimiento tácito. También facilita la continuidad cuando cambia el personal de recursos humanos o la jefatura. En una institución hospitalaria, donde los procesos deben mantenerse pese a rotaciones y contingencias, documentar roles y reglas es una forma de resiliencia organizacional. La documentación debe ser suficiente para reconstruir la decisión sin convertirse en burocracia que absorba recursos sin aportar aprendizaje.

Desde el punto de vista de medición, la formación como proceso continuo que necesita práctica, transferencia, retroalimentación y seguimiento exige diferenciar indicadores de proceso e indicadores de resultado. Los primeros muestran si las etapas se ejecutaron como fueron diseñadas: tiempos, cobertura, aplicación de instrumentos o

cumplimiento de inducción. Los segundos permiten observar si el sistema produjo consecuencias coherentes con su propósito: desempeño, adaptación, permanencia, reducción de brechas o mejora del servicio. Confundir ambos niveles puede llevar a celebrar un procedimiento eficiente aunque no produzca buenos resultados. Por ello, desarrollo de habilidades, transferencia al puesto y supervisión formativa necesita un cuadro de seguimiento que combine ambas familias de indicadores y que permita identificar dónde se rompe la cadena entre una práctica correctamente ejecutada y un resultado que no aparece.

Un criterio adicional de madurez consiste en anticipar cómo se tomará la decisión cuando la evidencia sea ambigua. En la formación como proceso continuo que necesita práctica, transferencia, retroalimentación y seguimiento, no todos los casos encajarán de manera limpia en una regla. Puede existir un candidato con fortalezas técnicas y brechas conductuales, un equipo con buenos resultados pero dificultades de coordinación, o una práctica que mejora rapidez mientras genera dudas de equidad. Definir de antemano cómo se gestionarán esas tensiones evita que las excepciones sean resueltas únicamente por jerarquía o preferencia personal. Los casos fronterizos deberían activar revisión, búsqueda de evidencia complementaria y una justificación proporcional al impacto de la decisión. Así, desarrollo de habilidades, transferencia al puesto y supervisión formativa incorpora no solo criterios para escenarios ideales, sino también reglas de razonamiento para situaciones inciertas, que son inevitables en la gestión real.

Finalmente, capacitación, supervisión y aprendizaje en el puesto abre una agenda de investigación aplicada. Las organizaciones pueden formular preguntas pequeñas pero acumulativas: qué criterio predice mejor el desempeño temprano, qué fuente de reclutamiento aporta candidatos más pertinentes, qué dimensión del desempeño cambia después de una capacitación o qué condiciones moderan el efecto de una buena selección. Responderlas requiere conservar datos comparables y, cuando sea posible, diseños que incorporen temporalidad. La investigación local no sustituye la literatura científica; la complementa al mostrar si una relación general se reproduce bajo condiciones específicas. De esta manera, desarrollo de habilidades, transferencia al puesto y supervisión formativa deja de depender exclusivamente de recomendaciones

externas y se convierte en una capacidad institucional para producir evidencia sobre su propio funcionamiento.

Tabla 13. De la capacitación a la transferencia

Fase	Pregunta	Evidencia
Necesidad	¿Qué brecha debe resolverse?	Diagnóstico del puesto/desempeño
Diseño	¿Qué práctica permite aprender?	Objetivo y actividad alineados
Aplicación	¿Se practica en contexto real?	Ejecución supervisada
Transferencia	¿Cambió la conducta en el puesto?	Observación e indicador
Refuerzo	¿Se sostiene en el tiempo?	Seguimiento y retroalimentación

Nota. Elaboración propia.

El desempeño es más que producción o cumplimiento inmediato. Incluye conductas de tarea, cooperación, adaptación, aprendizaje y estados psicológicos que influyen en la forma de trabajar. Esta complejidad explica por qué la selección puede contribuir, pero no determinar, el resultado. El capítulo siguiente analiza precisamente los mecanismos que conectan ambos dominios.

CAPÍTULO IV

DE LA SELECCIÓN AL DESEMPEÑO: AJUSTE, MECANISMOS Y SISTEMAS DE ALTO RENDIMIENTO

El cuarto capítulo une los dos grandes ejes del libro. La selección no produce desempeño de manera mecánica: actúa a través de capacidades, ajuste, expectativas, aprendizaje, condiciones de trabajo y sistemas de recursos humanos. Por ello, este capítulo propone una lectura de mecanismos y no una narrativa determinista. El objetivo es comprender por qué dos personas con perfiles semejantes pueden rendir de manera diferente y por qué una buena selección puede perder valor si la organización falla en la inducción, la supervisión o el desarrollo.

Apertura del capítulo constituye un eje necesario para comprender el cuarto capítulo une los dos grandes ejes del libro. la selección no produce desempeño de manera mecánica: actúa a través de capacidades, ajuste, expectativas, aprendizaje, condiciones de trabajo y sistemas de recursos humanos. por ello, este capítulo propone una lectura de mecanismos y no una narrativa determinista. el objetivo es comprender por qué dos personas con perfiles semejantes pueden rendir de manera diferente y por qué una buena selección puede perder valor si la organización falla en la inducción, la supervisión o el desarrollo.. En organizaciones de salud, las decisiones sobre personas rara vez producen efectos aislados: interactúan con procedimientos, recursos, supervisión y relaciones de trabajo. Por ello, el análisis científico debe desplazarse de la idea de una práctica administrativa independiente hacia una visión sistémica. La pregunta central no es únicamente si una técnica se aplica, sino si la técnica permite distinguir información relevante, si esa información se interpreta con criterios explícitos y si los resultados pueden vincularse con necesidades reales del servicio. Desde esta perspectiva, orientar el análisis del capítulo deja de ser una recomendación genérica y se convierte en una exigencia de diseño organizacional.

Conceptualmente, el cuarto capítulo une los dos grandes ejes del libro. la selección no produce desempeño de manera mecánica: actúa a través de capacidades, ajuste, expectativas, aprendizaje, condiciones de trabajo y sistemas de recursos humanos. por ello, este capítulo propone una lectura de mecanismos y no una narrativa determinista. el objetivo es comprender por qué dos personas con perfiles semejantes pueden rendir de manera diferente y por qué una buena selección puede perder valor si la organización falla en la inducción, la supervisión o el desarrollo. requiere separar tres planos. El primero corresponde a la definición del fenómeno: qué conductas, capacidades o condiciones se consideran pertinentes. El segundo es el plano de la medición: cómo se convierte esa definición en observaciones comparables y suficientemente confiables. El tercero es el plano de la decisión: qué se hará con la información y qué consecuencias tendrá para candidatos, trabajadores y organización. Buena parte de los problemas de gestión surge cuando estos planos se mezclan. Se usan instrumentos sin una definición clara, se interpretan puntuaciones fuera de contexto o se toman decisiones que exceden lo que los datos realmente permiten sostener. La literatura reciente insiste precisamente en elevar la validez, la transparencia y la experiencia de las personas involucradas (Sackett et al., 2022).

4.1. CÓMO PUEDE LA SELECCIÓN RELACIONARSE CON EL DESEMPEÑO

Cómo puede la selección relacionarse con el desempeño constituye un eje necesario para comprender los mecanismos que conectan requisitos, capacidades, expectativas y condiciones de trabajo con conductas de desempeño posteriores. En organizaciones de salud, las decisiones sobre personas rara vez producen efectos aislados: interactúan con procedimientos, recursos, supervisión y relaciones de trabajo. Por ello, el análisis científico debe desplazarse de la idea de una práctica administrativa independiente hacia una visión sistémica. La pregunta central no es únicamente si una técnica se aplica, sino si la técnica permite distinguir información relevante, si esa información se interpreta con criterios explícitos y si los resultados pueden vincularse con necesidades reales del servicio. Desde esta perspectiva, predicción probabilística y cautela frente a interpretaciones causales deja de ser una recomendación genérica y se convierte en una exigencia de diseño organizacional.

Conceptualmente, los mecanismos que conectan requisitos, capacidades, expectativas y condiciones de trabajo con conductas de desempeño posteriores requiere separar tres planos. El primero corresponde a la definición del fenómeno: qué conductas, capacidades o condiciones se consideran pertinentes. El segundo es el plano de la medición: cómo se convierte esa definición en observaciones comparables y suficientemente confiables. El tercero es el plano de la decisión: qué se hará con la información y qué consecuencias tendrá para candidatos, trabajadores y organización. Buena parte de los problemas de gestión surge cuando estos planos se mezclan. Se usan instrumentos sin una definición clara, se interpretan puntuaciones fuera de contexto o se toman decisiones que exceden lo que los datos realmente permiten sostener. La literatura reciente insiste precisamente en elevar la validez, la transparencia y la experiencia de las personas involucradas (Sackett et al., 2022; Van Iddekinge et al., 2023; Campbell et al., 1993).

En términos operativos, una práctica sólida se construye mediante una secuencia verificable: definir con precisión qué se espera del puesto, observar la evidencia disponible y documentar la lógica de la decisión. Esta secuencia reduce el espacio para decisiones improvisadas y permite comparar resultados a lo largo del tiempo. Además, hace visible dónde puede producirse un error. Si el perfil está mal definido, incluso una evaluación técnicamente correcta seleccionará para el criterio equivocado; si el reclutamiento limita innecesariamente el conjunto de postulantes, la selección posterior trabajará con un universo empobrecido; y si no existe seguimiento, la organización no aprenderá si sus predictores se relacionaron con el desempeño que pretendía obtener. El valor de un sistema de recursos humanos reside, por tanto, en la coherencia entre sus etapas.

La evidencia revisada ofrece un respaldo importante a esta forma de entender el problema. Los estudios contemporáneos no presentan la selección, el desempeño o el aprendizaje como eventos puntuales, sino como procesos en los que la calidad de cada decisión depende de la anterior y condiciona la siguiente (Sackett et al., 2022; Van Iddekinge et al., 2023; Campbell et al., 1993). Esta conclusión resulta especialmente útil en instituciones públicas de salud, donde las funciones pueden estar normadas, las restricciones presupuestarias son reales y las consecuencias de una mala asignación de personal se expresan en continuidad, seguridad, oportunidad y calidad del servicio. El

reto consiste en transformar estándares generales en prácticas suficientemente específicas para el puesto, sin introducir requisitos irrelevantes ni criterios que produzcan exclusión sin justificación funcional.

Un punto crítico es que asociación no equivale automáticamente a causalidad. El desempeño posterior depende también de liderazgo, recursos, carga de trabajo, clima, aprendizaje y oportunidades para aplicar las competencias. Esta advertencia evita sobreinterpretar resultados y obliga a mantener una lógica de mejora continua. Un coeficiente, una puntuación o una entrevista no deben verse como un veredicto autosuficiente. Son piezas de evidencia cuyo significado depende de cómo se obtuvieron, de la población a la que se aplican y de la decisión que se pretende apoyar. En investigación y en gestión, la prudencia interpretativa es una fortaleza: permite reconocer incertidumbre, registrar excepciones y distinguir lo que está directamente sustentado de aquello que constituye una hipótesis para ser contrastada posteriormente.

Para la práctica hospitalaria, predicción probabilística y cautela frente a interpretaciones causales puede traducirse en reglas de trabajo concretas. Cada criterio debería vincularse con una función del puesto; cada instrumento, con una capacidad o conducta previamente definida; y cada decisión, con un registro breve que explique qué evidencia fue considerada. Este enfoque facilita auditoría, retroalimentación y aprendizaje institucional. También permite distinguir entre un problema de persona y un problema de sistema. Si varios trabajadores con perfiles adecuados muestran dificultades similares, la explicación puede estar en la inducción, los recursos, la carga o la supervisión. Si, por el contrario, las dificultades se concentran en requisitos que nunca fueron evaluados durante el ingreso, el proceso de selección merece ser revisado.

Otro aspecto central es la experiencia de quienes participan en el proceso. La calidad técnica no elimina la necesidad de comunicación, trato digno, confidencialidad y oportunidad. Una organización puede disponer de instrumentos con evidencia de validez y, sin embargo, generar desconfianza si no explica etapas, tiempos o criterios. En el ámbito laboral, la percepción de justicia influye en la legitimidad de la decisión y en la relación que comienza incluso antes de la contratación. Por esa razón, las prácticas basadas en evidencia deben incorporar una dimensión procedimental: comunicar lo suficiente, aplicar criterios comparables, ofrecer condiciones razonables para demostrar

capacidades y asegurar que los datos personales se utilicen únicamente para fines pertinentes.

El monitoreo completa el ciclo. No basta con implementar los mecanismos que conectan requisitos, capacidades, expectativas y condiciones de trabajo con conductas de desempeño posteriores; es necesario observar resultados posteriores y contrastarlos con los supuestos iniciales. Indicadores como cumplimiento de requisitos, tiempos del proceso, abandono de postulantes, desempeño temprano, incidencias de inducción, necesidades de capacitación y permanencia pueden revelar si el sistema funciona como se esperaba. El objetivo no es convertir la gestión humana en una acumulación de métricas, sino usar un conjunto pequeño de indicadores que ayude a responder preguntas decisionales. Cuando los datos se integran con juicio profesional y con revisión ética, predicción probabilística y cautela frente a interpretaciones causales puede sostenerse sobre aprendizaje organizacional en lugar de depender de costumbre o intuición.

En síntesis, cómo puede la selección relacionarse con el desempeño aporta una pieza específica al argumento general de este libro. Su importancia reside en articular definición, medición, decisión y seguimiento, evitando que las prácticas de recursos humanos operen como compartimentos aislados. El criterio científico no exige eliminar el juicio humano; exige hacerlo explícito, contrastable y revisable. Esta lógica prepara el terreno para el siguiente análisis, donde las relaciones entre selección, desempeño y contexto organizacional se examinan con mayor detalle y con especial atención a los datos originales que dieron origen a la obra.

Una profundización útil consiste en explicitar los supuestos que sostienen los mecanismos que conectan requisitos, capacidades, expectativas y condiciones de trabajo con conductas de desempeño posteriores. Toda práctica de gestión contiene una teoría implícita sobre qué características importan, cómo se manifiestan y qué resultados deberían producir. Cuando esos supuestos no se escriben, la organización puede cambiar instrumentos sin cambiar realmente su lógica decisional. Hacerlos visibles permite preguntar si siguen siendo pertinentes para el puesto, si la evidencia disponible los respalda y si existen explicaciones alternativas. En la gestión hospitalaria, esta revisión es especialmente importante porque las demandas operativas evolucionan y

porque un requisito que fue útil en un momento puede perder valor cuando cambian tecnologías, procesos o formas de coordinación. La literatura considerada en este capítulo aporta criterios para esa revisión (Sackett et al., 2022; Van Iddekinge et al., 2023; Campbell et al., 1993).

También conviene analizar los mecanismos que conectan requisitos, capacidades, expectativas y condiciones de trabajo con conductas de desempeño posteriores desde la perspectiva del error decisional. Ningún método clasifica personas o situaciones con certeza perfecta: pueden existir falsos positivos, cuando se acepta una señal que no anticipa el resultado esperado, y falsos negativos, cuando se descarta capacidad valiosa. El costo de ambos errores no es idéntico en todos los puestos. Por ello, predicción probabilística y cautela frente a interpretaciones causales exige definir qué error sería más perjudicial, qué evidencia adicional puede reducirlo y qué mecanismos de revisión existen. Esta lógica evita convertir los puntos de corte en fronteras rígidas y recuerda que una puntuación representa información parcial. Las decisiones de alto impacto ganan calidad cuando combinan varias fuentes pertinentes y registran las razones de discrepancias entre ellas.

El tiempo constituye otra dimensión del problema. Los mecanismos que conectan requisitos, capacidades, expectativas y condiciones de trabajo con conductas de desempeño posteriores no ocurre en un vacío temporal: los perfiles se vuelven obsoletos, los candidatos adquieren experiencia, las condiciones de trabajo cambian y el desempeño puede evolucionar con aprendizaje o desgaste. Por eso, la validez de una decisión debe entenderse como una propiedad que requiere seguimiento. Si los criterios seleccionados dejan de diferenciar el desempeño o si aparecen nuevas exigencias del servicio, el sistema debe actualizarse. La gestión basada en evidencia no consiste en fijar una regla definitiva, sino en conservar una hipótesis de trabajo y someterla a contraste con datos posteriores. Este principio es coherente con la idea de mejora continua y con la necesidad de revisar periódicamente predicción probabilística y cautela frente a interpretaciones causales.

La información utilizada para los mecanismos que conectan requisitos, capacidades, expectativas y condiciones de trabajo con conductas de desempeño posteriores también plantea una cuestión de calidad de datos. Un registro puede ser

exacto y, aun así, no ser pertinente; puede ser pertinente, pero estar incompleto; o puede estar completo, pero haber sido recolectado con criterios distintos entre personas. La gobernanza comienza por definir finalidad, fuente, responsable, periodo de conservación y posibilidad de corrección. En procesos de recursos humanos, además, la información afecta derechos y oportunidades, por lo que la minimización de datos y la confidencialidad no son requisitos accesorios. Los sistemas digitales aumentan la capacidad de acumular información, pero la acumulación no equivale a conocimiento. El valor aparece cuando los datos se vinculan con una pregunta concreta y pueden interpretarse sin exceder lo que representan.

Existe asimismo una dimensión distributiva. Las reglas empleadas en los mecanismos que conectan requisitos, capacidades, expectativas y condiciones de trabajo con conductas de desempeño posteriores pueden producir efectos distintos entre grupos aunque se apliquen de manera aparentemente uniforme. Por esa razón, predicción probabilística y cautela frente a interpretaciones causales debe incorporar una revisión de equidad que examine si los requisitos tienen relación funcional con el trabajo y si los resultados muestran patrones que merezcan investigación. La literatura sobre selección ha documentado que características no relacionadas directamente con la competencia, como variedades lingüísticas o proxies incorporados en modelos automatizados, pueden influir en juicios de empleabilidad. El objetivo de una auditoría no es garantizar resultados idénticos, sino detectar diferencias que no puedan justificarse por criterios relevantes y ofrecer una base para corregir procedimientos (Sackett et al., 2022; Van Iddekinge et al., 2023; Campbell et al., 1993).

La implementación concreta requiere asignar responsabilidades. Cuando todos son responsables de los mecanismos que conectan requisitos, capacidades, expectativas y condiciones de trabajo con conductas de desempeño posteriores, con frecuencia nadie conserva la trazabilidad completa. Resulta preferible distinguir quién define el criterio, quién aplica el instrumento, quién toma la decisión, quién custodia la información y quién revisa los resultados posteriores. Esta separación mejora el control y reduce la dependencia de conocimiento tácito. También facilita la continuidad cuando cambia el personal de recursos humanos o la jefatura. En una institución hospitalaria, donde los procesos deben mantenerse pese a rotaciones y contingencias, documentar roles y reglas es una forma de resiliencia organizacional. La documentación debe ser suficiente para

reconstruir la decisión sin convertirse en burocracia que absorba recursos sin aportar aprendizaje.

Desde el punto de vista de medición, los mecanismos que conectan requisitos, capacidades, expectativas y condiciones de trabajo con conductas de desempeño posteriores exige diferenciar indicadores de proceso e indicadores de resultado. Los primeros muestran si las etapas se ejecutaron como fueron diseñadas: tiempos, cobertura, aplicación de instrumentos o cumplimiento de inducción. Los segundos permiten observar si el sistema produjo consecuencias coherentes con su propósito: desempeño, adaptación, permanencia, reducción de brechas o mejora del servicio. Confundir ambos niveles puede llevar a celebrar un procedimiento eficiente aunque no produzca buenos resultados. Por ello, predicción probabilística y cautela frente a interpretaciones causales necesita un cuadro de seguimiento que combine ambas familias de indicadores y que permita identificar dónde se rompe la cadena entre una práctica correctamente ejecutada y un resultado que no aparece.

Un criterio adicional de madurez consiste en anticipar cómo se tomará la decisión cuando la evidencia sea ambigua. En los mecanismos que conectan requisitos, capacidades, expectativas y condiciones de trabajo con conductas de desempeño posteriores, no todos los casos encajarán de manera limpia en una regla. Puede existir un candidato con fortalezas técnicas y brechas conductuales, un equipo con buenos resultados pero dificultades de coordinación, o una práctica que mejora rapidez mientras genera dudas de equidad. Definir de antemano cómo se gestionarán esas tensiones evita que las excepciones sean resueltas únicamente por jerarquía o preferencia personal. Los casos fronterizos deberían activar revisión, búsqueda de evidencia complementaria y una justificación proporcional al impacto de la decisión. Así, predicción probabilística y cautela frente a interpretaciones causales incorpora no solo criterios para escenarios ideales, sino también reglas de razonamiento para situaciones inciertas, que son inevitables en la gestión real.

Finalmente, cómo puede la selección relacionarse con el desempeño abre una agenda de investigación aplicada. Las organizaciones pueden formular preguntas pequeñas pero acumulativas: qué criterio predice mejor el desempeño temprano, qué fuente de reclutamiento aporta candidatos más pertinentes, qué dimensión del

desempeño cambia después de una capacitación o qué condiciones moderan el efecto de una buena selección. Responderlas requiere conservar datos comparables y, cuando sea posible, diseños que incorporen temporalidad. La investigación local no sustituye la literatura científica; la complementa al mostrar si una relación general se reproduce bajo condiciones específicas. De esta manera, predicción probabilística y cautela frente a interpretaciones causales deja de depender exclusivamente de recomendaciones externas y se convierte en una capacidad institucional para producir evidencia sobre su propio funcionamiento.

Tabla 14. Mecanismos que conectan selección y desempeño

Mecanismo	Entrada de selección	Condición posterior	Resultado esperado
Capacidad	Competencias relevantes	Recursos para aplicarlas	Ejecución de tarea
Ajuste	Compatibilidad con demandas	Claridad de rol	Menor fricción
Expectativas	Información realista	Contrato psicológico coherente	Compromiso
Aprendizaje	Potencial de desarrollo	Formación y supervisión	Adaptación

Nota. Elaboración propia.

4.2. AJUSTE PERSONA-PUESTO Y PERSONA-ORGANIZACIÓN

Ajuste persona-puesto y persona-organización constituye un eje necesario para comprender la compatibilidad entre capacidades, demandas, valores y recursos como lente para comprender integración y permanencia. En organizaciones de salud, las decisiones sobre personas rara vez producen efectos aislados: interactúan con procedimientos, recursos, supervisión y relaciones de trabajo. Por ello, el análisis científico debe desplazarse de la idea de una práctica administrativa independiente hacia una visión sistémica. La pregunta central no es únicamente si una técnica se aplica, sino si la técnica permite distinguir información relevante, si esa información se interpreta con criterios explícitos y si los resultados pueden vincularse con necesidades reales del servicio. Desde esta perspectiva, ajuste sin homogeneización y revisión de sesgos de afinidad deja de ser una recomendación genérica y se convierte en una exigencia de diseño organizacional.

Conceptualmente, la compatibilidad entre capacidades, demandas, valores y recursos como lente para comprender integración y permanencia requiere separar tres planos. El primero corresponde a la definición del fenómeno: qué conductas,

capacidades o condiciones se consideran pertinentes. El segundo es el plano de la medición: cómo se convierte esa definición en observaciones comparables y suficientemente confiables. El tercero es el plano de la decisión: qué se hará con la información y qué consecuencias tendrá para candidatos, trabajadores y organización. Buena parte de los problemas de gestión surge cuando estos planos se mezclan. Se usan instrumentos sin una definición clara, se interpretan puntuaciones fuera de contexto o se toman decisiones que exceden lo que los datos realmente permiten sostener. La literatura reciente insiste precisamente en elevar la validez, la transparencia y la experiencia de las personas involucradas (Kristof-Brown et al., 2023; Soltis et al., 2023; Liu & Xie, 2023).

En términos operativos, una práctica sólida se construye mediante una secuencia verificable: traducir conceptos generales en criterios observables que puedan evaluarse de forma consistente entre personas y momentos. Esta secuencia reduce el espacio para decisiones improvisadas y permite comparar resultados a lo largo del tiempo. Además, hace visible dónde puede producirse un error. Si el perfil está mal definido, incluso una evaluación técnicamente correcta seleccionará para el criterio equivocado; si el reclutamiento limita innecesariamente el conjunto de postulantes, la selección posterior trabajará con un universo empobrecido; y si no existe seguimiento, la organización no aprenderá si sus predictores se relacionaron con el desempeño que pretendía obtener. El valor de un sistema de recursos humanos reside, por tanto, en la coherencia entre sus etapas.

La evidencia revisada ofrece un respaldo importante a esta forma de entender el problema. Los estudios contemporáneos no presentan la selección, el desempeño o el aprendizaje como eventos puntuales, sino como procesos en los que la calidad de cada decisión depende de la anterior y condiciona la siguiente (Kristof-Brown et al., 2023; Soltis et al., 2023; Liu & Xie, 2023). Esta conclusión resulta especialmente útil en instituciones públicas de salud, donde las funciones pueden estar normadas, las restricciones presupuestarias son reales y las consecuencias de una mala asignación de personal se expresan en continuidad, seguridad, oportunidad y calidad del servicio. El reto consiste en transformar estándares generales en prácticas suficientemente específicas para el puesto, sin introducir requisitos irrelevantes ni criterios que produzcan exclusión sin justificación funcional.

La estandarización tampoco debe confundirse con rigidez. Un procedimiento puede ser consistente y, al mismo tiempo, admitir ajustes justificados por la naturaleza del puesto o por condiciones operativas específicas. Esta advertencia evita sobreinterpretar resultados y obliga a mantener una lógica de mejora continua. Un coeficiente, una puntuación o una entrevista no deben verse como un veredicto autosuficiente. Son piezas de evidencia cuyo significado depende de cómo se obtuvieron, de la población a la que se aplican y de la decisión que se pretende apoyar. En investigación y en gestión, la prudencia interpretativa es una fortaleza: permite reconocer incertidumbre, registrar excepciones y distinguir lo que está directamente sustentado de aquello que constituye una hipótesis para ser contrastada posteriormente.

Para la práctica hospitalaria, ajuste sin homogeneización y revisión de sesgos de afinidad puede traducirse en reglas de trabajo concretas. Cada criterio debería vincularse con una función del puesto; cada instrumento, con una capacidad o conducta previamente definida; y cada decisión, con un registro breve que explique qué evidencia fue considerada. Este enfoque facilita auditoría, retroalimentación y aprendizaje institucional. También permite distinguir entre un problema de persona y un problema de sistema. Si varios trabajadores con perfiles adecuados muestran dificultades similares, la explicación puede estar en la inducción, los recursos, la carga o la supervisión. Si, por el contrario, las dificultades se concentran en requisitos que nunca fueron evaluados durante el ingreso, el proceso de selección merece ser revisado.

Otro aspecto central es la experiencia de quienes participan en el proceso. La calidad técnica no elimina la necesidad de comunicación, trato digno, confidencialidad y oportunidad. Una organización puede disponer de instrumentos con evidencia de validez y, sin embargo, generar desconfianza si no explica etapas, tiempos o criterios. En el ámbito laboral, la percepción de justicia influye en la legitimidad de la decisión y en la relación que comienza incluso antes de la contratación. Por esa razón, las prácticas basadas en evidencia deben incorporar una dimensión procedimental: comunicar lo suficiente, aplicar criterios comparables, ofrecer condiciones razonables para demostrar capacidades y asegurar que los datos personales se utilicen únicamente para fines pertinentes.

El monitoreo completa el ciclo. No basta con implementar la compatibilidad entre capacidades, demandas, valores y recursos como lente para comprender integración y permanencia; es necesario observar resultados posteriores y contrastarlos con los supuestos iniciales. Indicadores como cumplimiento de requisitos, tiempos del proceso, abandono de postulantes, desempeño temprano, incidencias de inducción, necesidades de capacitación y permanencia pueden revelar si el sistema funciona como se esperaba. El objetivo no es convertir la gestión humana en una acumulación de métricas, sino usar un conjunto pequeño de indicadores que ayude a responder preguntas decisionales. Cuando los datos se integran con juicio profesional y con revisión ética, ajuste sin homogeneización y revisión de sesgos de afinidad puede sostenerse sobre aprendizaje organizacional en lugar de depender de costumbre o intuición.

En síntesis, ajuste persona-puesto y persona-organización aporta una pieza específica al argumento general de este libro. Su importancia reside en articular definición, medición, decisión y seguimiento, evitando que las prácticas de recursos humanos operen como compartimentos aislados. El criterio científico no exige eliminar el juicio humano; exige hacerlo explícito, contrastable y revisable. Esta lógica prepara el terreno para el siguiente análisis, donde las relaciones entre selección, desempeño y contexto organizacional se examinan con mayor detalle y con especial atención a los datos originales que dieron origen a la obra.

Una profundización útil consiste en explicitar los supuestos que sostienen la compatibilidad entre capacidades, demandas, valores y recursos como lente para comprender integración y permanencia. Toda práctica de gestión contiene una teoría implícita sobre qué características importan, cómo se manifiestan y qué resultados deberían producir. Cuando esos supuestos no se escriben, la organización puede cambiar instrumentos sin cambiar realmente su lógica decisional. Hacerlos visibles permite preguntar si siguen siendo pertinentes para el puesto, si la evidencia disponible los respalda y si existen explicaciones alternativas. En la gestión hospitalaria, esta revisión es especialmente importante porque las demandas operativas evolucionan y porque un requisito que fue útil en un momento puede perder valor cuando cambian tecnologías, procesos o formas de coordinación. La literatura considerada en este

capítulo aporta criterios para esa revisión (Kristof-Brown et al., 2023; Soltis et al., 2023; Liu & Xie, 2023).

También conviene analizar la compatibilidad entre capacidades, demandas, valores y recursos como lente para comprender integración y permanencia desde la perspectiva del error decisional. Ningún método clasifica personas o situaciones con certeza perfecta: pueden existir falsos positivos, cuando se acepta una señal que no anticipa el resultado esperado, y falsos negativos, cuando se descarta capacidad valiosa. El costo de ambos errores no es idéntico en todos los puestos. Por ello, ajuste sin homogeneización y revisión de sesgos de afinidad exige definir qué error sería más perjudicial, qué evidencia adicional puede reducirlo y qué mecanismos de revisión existen. Esta lógica evita convertir los puntos de corte en fronteras rígidas y recuerda que una puntuación representa información parcial. Las decisiones de alto impacto ganan calidad cuando combinan varias fuentes pertinentes y registran las razones de discrepancias entre ellas.

El tiempo constituye otra dimensión del problema. La compatibilidad entre capacidades, demandas, valores y recursos como lente para comprender integración y permanencia no ocurre en un vacío temporal: los perfiles se vuelven obsoletos, los candidatos adquieren experiencia, las condiciones de trabajo cambian y el desempeño puede evolucionar con aprendizaje o desgaste. Por eso, la validez de una decisión debe entenderse como una propiedad que requiere seguimiento. Si los criterios seleccionados dejan de diferenciar el desempeño o si aparecen nuevas exigencias del servicio, el sistema debe actualizarse. La gestión basada en evidencia no consiste en fijar una regla definitiva, sino en conservar una hipótesis de trabajo y someterla a contraste con datos posteriores. Este principio es coherente con la idea de mejora continua y con la necesidad de revisar periódicamente ajuste sin homogeneización y revisión de sesgos de afinidad.

La información utilizada para la compatibilidad entre capacidades, demandas, valores y recursos como lente para comprender integración y permanencia también plantea una cuestión de calidad de datos. Un registro puede ser exacto y, aun así, no ser pertinente; puede ser pertinente, pero estar incompleto; o puede estar completo, pero haber sido recolectado con criterios distintos entre personas. La gobernanza comienza

por definir finalidad, fuente, responsable, periodo de conservación y posibilidad de corrección. En procesos de recursos humanos, además, la información afecta derechos y oportunidades, por lo que la minimización de datos y la confidencialidad no son requisitos accesorios. Los sistemas digitales aumentan la capacidad de acumular información, pero la acumulación no equivale a conocimiento. El valor aparece cuando los datos se vinculan con una pregunta concreta y pueden interpretarse sin exceder lo que representan.

Existe asimismo una dimensión distributiva. Las reglas empleadas en la compatibilidad entre capacidades, demandas, valores y recursos como lente para comprender integración y permanencia pueden producir efectos distintos entre grupos aunque se apliquen de manera aparentemente uniforme. Por esa razón, ajuste sin homogeneización y revisión de sesgos de afinidad debe incorporar una revisión de equidad que examine si los requisitos tienen relación funcional con el trabajo y si los resultados muestran patrones que merezcan investigación. La literatura sobre selección ha documentado que características no relacionadas directamente con la competencia, como variedades lingüísticas o proxies incorporados en modelos automatizados, pueden influir en juicios de empleabilidad. El objetivo de una auditoría no es garantizar resultados idénticos, sino detectar diferencias que no puedan justificarse por criterios relevantes y ofrecer una base para corregir procedimientos (Kristof-Brown et al., 2023; Soltis et al., 2023; Liu & Xie, 2023).

La implementación concreta requiere asignar responsabilidades. Cuando todos son responsables de la compatibilidad entre capacidades, demandas, valores y recursos como lente para comprender integración y permanencia, con frecuencia nadie conserva la trazabilidad completa. Resulta preferible distinguir quién define el criterio, quién aplica el instrumento, quién toma la decisión, quién custodia la información y quién revisa los resultados posteriores. Esta separación mejora el control y reduce la dependencia de conocimiento tácito. También facilita la continuidad cuando cambia el personal de recursos humanos o la jefatura. En una institución hospitalaria, donde los procesos deben mantenerse pese a rotaciones y contingencias, documentar roles y reglas es una forma de resiliencia organizacional. La documentación debe ser suficiente para reconstruir la decisión sin convertirse en burocracia que absorba recursos sin aportar aprendizaje.

Desde el punto de vista de medición, la compatibilidad entre capacidades, demandas, valores y recursos como lente para comprender integración y permanencia exige diferenciar indicadores de proceso e indicadores de resultado. Los primeros muestran si las etapas se ejecutaron como fueron diseñadas: tiempos, cobertura, aplicación de instrumentos o cumplimiento de inducción. Los segundos permiten observar si el sistema produjo consecuencias coherentes con su propósito: desempeño, adaptación, permanencia, reducción de brechas o mejora del servicio. Confundir ambos niveles puede llevar a celebrar un procedimiento eficiente aunque no produzca buenos resultados. Por ello, ajuste sin homogeneización y revisión de sesgos de afinidad necesita un cuadro de seguimiento que combine ambas familias de indicadores y que permita identificar dónde se rompe la cadena entre una práctica correctamente ejecutada y un resultado que no aparece.

Un criterio adicional de madurez consiste en anticipar cómo se tomará la decisión cuando la evidencia sea ambigua. En la compatibilidad entre capacidades, demandas, valores y recursos como lente para comprender integración y permanencia, no todos los casos encajarán de manera limpia en una regla. Puede existir un candidato con fortalezas técnicas y brechas conductuales, un equipo con buenos resultados pero dificultades de coordinación, o una práctica que mejora rapidez mientras genera dudas de equidad. Definir de antemano cómo se gestionarán esas tensiones evita que las excepciones sean resueltas únicamente por jerarquía o preferencia personal. Los casos fronterizos deberían activar revisión, búsqueda de evidencia complementaria y una justificación proporcional al impacto de la decisión. Así, ajuste sin homogeneización y revisión de sesgos de afinidad incorpora no solo criterios para escenarios ideales, sino también reglas de razonamiento para situaciones inciertas, que son inevitables en la gestión real.

Finalmente, ajuste persona-puesto y persona-organización abre una agenda de investigación aplicada. Las organizaciones pueden formular preguntas pequeñas pero acumulativas: qué criterio predice mejor el desempeño temprano, qué fuente de reclutamiento aporta candidatos más pertinentes, qué dimensión del desempeño cambia después de una capacitación o qué condiciones moderan el efecto de una buena selección. Responderlas requiere conservar datos comparables y, cuando sea posible, diseños que incorporen temporalidad. La investigación local no sustituye la literatura

científica; la complementa al mostrar si una relación general se reproduce bajo condiciones específicas. De esta manera, ajuste sin homogeneización y revisión de sesgos de afinidad deja de depender exclusivamente de recomendaciones externas y se convierte en una capacidad institucional para producir evidencia sobre su propio funcionamiento.

Tabla 15. Formas de ajuste y cautelas

Tipo de ajuste	Objeto de compatibilidad	Cautela
Persona-puesto	Capacidades y demandas	No reducirlo a credenciales
Necesidades-recursos	Necesidades y recursos ofrecidos	Varía entre personas
Persona-organización	Valores y prácticas	Evitar selección por similitud social
Persona-equipo	Forma de colaborar	Preservar diversidad cognitiva

Nota. Elaboración propia a partir de la literatura de ajuste.

4.3. COMPETENCIAS, APRENDIZAJE CONTINUO Y CAPACIDAD ADAPTATIVA

Competencias, aprendizaje continuo y capacidad adaptativa constituye un eje necesario para comprender la selección de potencial de aprendizaje además de conocimientos actuales en entornos que cambian. En organizaciones de salud, las decisiones sobre personas rara vez producen efectos aislados: interactúan con procedimientos, recursos, supervisión y relaciones de trabajo. Por ello, el análisis científico debe desplazarse de la idea de una práctica administrativa independiente hacia una visión sistémica. La pregunta central no es únicamente si una técnica se aplica, sino si la técnica permite distinguir información relevante, si esa información se interpreta con criterios explícitos y si los resultados pueden vincularse con necesidades reales del servicio. Desde esta perspectiva, movilidad interna, resiliencia y actualización de perfiles deja de ser una recomendación genérica y se convierte en una exigencia de diseño organizacional.

Conceptualmente, la selección de potencial de aprendizaje además de conocimientos actuales en entornos que cambian requiere separar tres planos. El primero corresponde a la definición del fenómeno: qué conductas, capacidades o condiciones se consideran pertinentes. El segundo es el plano de la medición: cómo se convierte esa definición en observaciones comparables y suficientemente confiables. El tercero es el plano de la decisión: qué se hará con la información y qué consecuencias

tendrá para candidatos, trabajadores y organización. Buena parte de los problemas de gestión surge cuando estos planos se mezclan. Se usan instrumentos sin una definición clara, se interpretan puntuaciones fuera de contexto o se toman decisiones que exceden lo que los datos realmente permiten sostener. La literatura reciente insiste precisamente en elevar la validez, la transparencia y la experiencia de las personas involucradas (Bohlouli et al., 2017; Chuang et al., 2020; Aungsuroch et al., 2024).

En términos operativos, una práctica sólida se construye mediante una secuencia verificable: conectar las decisiones de incorporación con las condiciones reales del trabajo, el aprendizaje posterior y la retroalimentación. Esta secuencia reduce el espacio para decisiones improvisadas y permite comparar resultados a lo largo del tiempo. Además, hace visible dónde puede producirse un error. Si el perfil está mal definido, incluso una evaluación técnicamente correcta seleccionará para el criterio equivocado; si el reclutamiento limita innecesariamente el conjunto de postulantes, la selección posterior trabajará con un universo empobrecido; y si no existe seguimiento, la organización no aprenderá si sus predictores se relacionaron con el desempeño que pretendía obtener. El valor de un sistema de recursos humanos reside, por tanto, en la coherencia entre sus etapas.

La evidencia revisada ofrece un respaldo importante a esta forma de entender el problema. Los estudios contemporáneos no presentan la selección, el desempeño o el aprendizaje como eventos puntuales, sino como procesos en los que la calidad de cada decisión depende de la anterior y condiciona la siguiente (Bohlouli et al., 2017; Chuang et al., 2020; Aungsuroch et al., 2024). Esta conclusión resulta especialmente útil en instituciones públicas de salud, donde las funciones pueden estar normadas, las restricciones presupuestarias son reales y las consecuencias de una mala asignación de personal se expresan en continuidad, seguridad, oportunidad y calidad del servicio. El reto consiste en transformar estándares generales en prácticas suficientemente específicas para el puesto, sin introducir requisitos irrelevantes ni criterios que produzcan exclusión sin justificación funcional.

La calidad del sistema se debilita cuando la organización recopila información que luego no utiliza para decidir o, en sentido contrario, cuando decide con información que nunca fue definida como criterio relevante. Esta advertencia evita sobreinterpretar

resultados y obliga a mantener una lógica de mejora continua. Un coeficiente, una puntuación o una entrevista no deben verse como un veredicto autosuficiente. Son piezas de evidencia cuyo significado depende de cómo se obtuvieron, de la población a la que se aplican y de la decisión que se pretende apoyar. En investigación y en gestión, la prudencia interpretativa es una fortaleza: permite reconocer incertidumbre, registrar excepciones y distinguir lo que está directamente sustentado de aquello que constituye una hipótesis para ser contrastada posteriormente.

Para la práctica hospitalaria, movilidad interna, resiliencia y actualización de perfiles puede traducirse en reglas de trabajo concretas. Cada criterio debería vincularse con una función del puesto; cada instrumento, con una capacidad o conducta previamente definida; y cada decisión, con un registro breve que explique qué evidencia fue considerada. Este enfoque facilita auditoría, retroalimentación y aprendizaje institucional. También permite distinguir entre un problema de persona y un problema de sistema. Si varios trabajadores con perfiles adecuados muestran dificultades similares, la explicación puede estar en la inducción, los recursos, la carga o la supervisión. Si, por el contrario, las dificultades se concentran en requisitos que nunca fueron evaluados durante el ingreso, el proceso de selección merece ser revisado.

Otro aspecto central es la experiencia de quienes participan en el proceso. La calidad técnica no elimina la necesidad de comunicación, trato digno, confidencialidad y oportunidad. Una organización puede disponer de instrumentos con evidencia de validez y, sin embargo, generar desconfianza si no explica etapas, tiempos o criterios. En el ámbito laboral, la percepción de justicia influye en la legitimidad de la decisión y en la relación que comienza incluso antes de la contratación. Por esa razón, las prácticas basadas en evidencia deben incorporar una dimensión procedimental: comunicar lo suficiente, aplicar criterios comparables, ofrecer condiciones razonables para demostrar capacidades y asegurar que los datos personales se utilicen únicamente para fines pertinentes.

El monitoreo completa el ciclo. No basta con implementar la selección de potencial de aprendizaje además de conocimientos actuales en entornos que cambian; es necesario observar resultados posteriores y contrastarlos con los supuestos iniciales. Indicadores como cumplimiento de requisitos, tiempos del proceso, abandono de

postulantes, desempeño temprano, incidencias de inducción, necesidades de capacitación y permanencia pueden revelar si el sistema funciona como se esperaba. El objetivo no es convertir la gestión humana en una acumulación de métricas, sino usar un conjunto pequeño de indicadores que ayude a responder preguntas decisionales. Cuando los datos se integran con juicio profesional y con revisión ética, movilidad interna, resiliencia y actualización de perfiles puede sostenerse sobre aprendizaje organizacional en lugar de depender de costumbre o intuición.

En síntesis, competencias, aprendizaje continuo y capacidad adaptativa aporta una pieza específica al argumento general de este libro. Su importancia reside en articular definición, medición, decisión y seguimiento, evitando que las prácticas de recursos humanos operen como compartimentos aislados. El criterio científico no exige eliminar el juicio humano; exige hacerlo explícito, contrastable y revisable. Esta lógica prepara el terreno para el siguiente análisis, donde las relaciones entre selección, desempeño y contexto organizacional se examinan con mayor detalle y con especial atención a los datos originales que dieron origen a la obra.

Una profundización útil consiste en explicitar los supuestos que sostienen la selección de potencial de aprendizaje además de conocimientos actuales en entornos que cambian. Toda práctica de gestión contiene una teoría implícita sobre qué características importan, cómo se manifiestan y qué resultados deberían producir. Cuando esos supuestos no se escriben, la organización puede cambiar instrumentos sin cambiar realmente su lógica decisional. Hacerlos visibles permite preguntar si siguen siendo pertinentes para el puesto, si la evidencia disponible los respalda y si existen explicaciones alternativas. En la gestión hospitalaria, esta revisión es especialmente importante porque las demandas operativas evolucionan y porque un requisito que fue útil en un momento puede perder valor cuando cambian tecnologías, procesos o formas de coordinación. La literatura considerada en este capítulo aporta criterios para esa revisión (Bohlouli et al., 2017; Chuang et al., 2020; Aungsuroch et al., 2024).

También conviene analizar la selección de potencial de aprendizaje además de conocimientos actuales en entornos que cambian desde la perspectiva del error decisional. Ningún método clasifica personas o situaciones con certeza perfecta: pueden existir falsos positivos, cuando se acepta una señal que no anticipa el resultado

esperado, y falsos negativos, cuando se descarta capacidad valiosa. El costo de ambos errores no es idéntico en todos los puestos. Por ello, movilidad interna, resiliencia y actualización de perfiles exige definir qué error sería más perjudicial, qué evidencia adicional puede reducirlo y qué mecanismos de revisión existen. Esta lógica evita convertir los puntos de corte en fronteras rígidas y recuerda que una puntuación representa información parcial. Las decisiones de alto impacto ganan calidad cuando combinan varias fuentes pertinentes y registran las razones de discrepancias entre ellas.

El tiempo constituye otra dimensión del problema. La selección de potencial de aprendizaje además de conocimientos actuales en entornos que cambian no ocurre en un vacío temporal: los perfiles se vuelven obsoletos, los candidatos adquieren experiencia, las condiciones de trabajo cambian y el desempeño puede evolucionar con aprendizaje o desgaste. Por eso, la validez de una decisión debe entenderse como una propiedad que requiere seguimiento. Si los criterios seleccionados dejan de diferenciar el desempeño o si aparecen nuevas exigencias del servicio, el sistema debe actualizarse. La gestión basada en evidencia no consiste en fijar una regla definitiva, sino en conservar una hipótesis de trabajo y someterla a contraste con datos posteriores. Este principio es coherente con la idea de mejora continua y con la necesidad de revisar periódicamente movilidad interna, resiliencia y actualización de perfiles.

La información utilizada para la selección de potencial de aprendizaje además de conocimientos actuales en entornos que cambian también plantea una cuestión de calidad de datos. Un registro puede ser exacto y, aun así, no ser pertinente; puede ser pertinente, pero estar incompleto; o puede estar completo, pero haber sido recolectado con criterios distintos entre personas. La gobernanza comienza por definir finalidad, fuente, responsable, periodo de conservación y posibilidad de corrección. En procesos de recursos humanos, además, la información afecta derechos y oportunidades, por lo que la minimización de datos y la confidencialidad no son requisitos accesorios. Los sistemas digitales aumentan la capacidad de acumular información, pero la acumulación no equivale a conocimiento. El valor aparece cuando los datos se vinculan con una pregunta concreta y pueden interpretarse sin exceder lo que representan.

Existe asimismo una dimensión distributiva. Las reglas empleadas en la selección de potencial de aprendizaje además de conocimientos actuales en entornos

que cambian pueden producir efectos distintos entre grupos aunque se apliquen de manera aparentemente uniforme. Por esa razón, movilidad interna, resiliencia y actualización de perfiles debe incorporar una revisión de equidad que examine si los requisitos tienen relación funcional con el trabajo y si los resultados muestran patrones que merezcan investigación. La literatura sobre selección ha documentado que características no relacionadas directamente con la competencia, como variedades lingüísticas o proxies incorporados en modelos automatizados, pueden influir en juicios de empleabilidad. El objetivo de una auditoría no es garantizar resultados idénticos, sino detectar diferencias que no puedan justificarse por criterios relevantes y ofrecer una base para corregir procedimientos (Bohlouli et al., 2017; Chuang et al., 2020; Aungsuroch et al., 2024).

La implementación concreta requiere asignar responsabilidades. Cuando todos son responsables de la selección de potencial de aprendizaje además de conocimientos actuales en entornos que cambian, con frecuencia nadie conserva la trazabilidad completa. Resulta preferible distinguir quién define el criterio, quién aplica el instrumento, quién toma la decisión, quién custodia la información y quién revisa los resultados posteriores. Esta separación mejora el control y reduce la dependencia de conocimiento tácito. También facilita la continuidad cuando cambia el personal de recursos humanos o la jefatura. En una institución hospitalaria, donde los procesos deben mantenerse pese a rotaciones y contingencias, documentar roles y reglas es una forma de resiliencia organizacional. La documentación debe ser suficiente para reconstruir la decisión sin convertirse en burocracia que absorba recursos sin aportar aprendizaje.

Desde el punto de vista de medición, la selección de potencial de aprendizaje además de conocimientos actuales en entornos que cambian exige diferenciar indicadores de proceso e indicadores de resultado. Los primeros muestran si las etapas se ejecutaron como fueron diseñadas: tiempos, cobertura, aplicación de instrumentos o cumplimiento de inducción. Los segundos permiten observar si el sistema produjo consecuencias coherentes con su propósito: desempeño, adaptación, permanencia, reducción de brechas o mejora del servicio. Confundir ambos niveles puede llevar a celebrar un procedimiento eficiente aunque no produzca buenos resultados. Por ello, movilidad interna, resiliencia y actualización de perfiles necesita un cuadro de

seguimiento que combine ambas familias de indicadores y que permita identificar dónde se rompe la cadena entre una práctica correctamente ejecutada y un resultado que no aparece.

Un criterio adicional de madurez consiste en anticipar cómo se tomará la decisión cuando la evidencia sea ambigua. En la selección de potencial de aprendizaje además de conocimientos actuales en entornos que cambian, no todos los casos encajarán de manera limpia en una regla. Puede existir un candidato con fortalezas técnicas y brechas conductuales, un equipo con buenos resultados pero dificultades de coordinación, o una práctica que mejora rapidez mientras genera dudas de equidad. Definir de antemano cómo se gestionarán esas tensiones evita que las excepciones sean resueltas únicamente por jerarquía o preferencia personal. Los casos fronterizos deberían activar revisión, búsqueda de evidencia complementaria y una justificación proporcional al impacto de la decisión. Así, movilidad interna, resiliencia y actualización de perfiles incorpora no solo criterios para escenarios ideales, sino también reglas de razonamiento para situaciones inciertas, que son inevitables en la gestión real.

Finalmente, competencias, aprendizaje continuo y capacidad adaptativa abre una agenda de investigación aplicada. Las organizaciones pueden formular preguntas pequeñas pero acumulativas: qué criterio predice mejor el desempeño temprano, qué fuente de reclutamiento aporta candidatos más pertinentes, qué dimensión del desempeño cambia después de una capacitación o qué condiciones moderan el efecto de una buena selección. Responderlas requiere conservar datos comparables y, cuando sea posible, diseños que incorporen temporalidad. La investigación local no sustituye la literatura científica; la complementa al mostrar si una relación general se reproduce bajo condiciones específicas. De esta manera, movilidad interna, resiliencia y actualización de perfiles deja de depender exclusivamente de recomendaciones externas y se convierte en una capacidad institucional para producir evidencia sobre su propio funcionamiento.

4.4. SISTEMAS DE TRABAJO DE ALTO RENDIMIENTO EN SALUD

Sistemas de trabajo de alto rendimiento en salud constituye un eje necesario para comprender la complementariedad entre prácticas de selección, formación, evaluación, participación y reconocimiento. En organizaciones de salud, las decisiones sobre personas rara vez producen efectos aislados: interactúan con procedimientos, recursos, supervisión y relaciones de trabajo. Por ello, el análisis científico debe desplazarse de la idea de una práctica administrativa independiente hacia una visión sistémica. La pregunta central no es únicamente si una técnica se aplica, sino si la técnica permite distinguir información relevante, si esa información se interpreta con criterios explícitos y si los resultados pueden vincularse con necesidades reales del servicio. Desde esta perspectiva, coherencia del sistema de recursos humanos y sostenibilidad deja de ser una recomendación genérica y se convierte en una exigencia de diseño organizacional.

Conceptualmente, la complementariedad entre prácticas de selección, formación, evaluación, participación y reconocimiento requiere separar tres planos. El primero corresponde a la definición del fenómeno: qué conductas, capacidades o condiciones se consideran pertinentes. El segundo es el plano de la medición: cómo se convierte esa definición en observaciones comparables y suficientemente confiables. El tercero es el plano de la decisión: qué se hará con la información y qué consecuencias tendrá para candidatos, trabajadores y organización. Buena parte de los problemas de gestión surge cuando estos planos se mezclan. Se usan instrumentos sin una definición clara, se interpretan puntuaciones fuera de contexto o se toman decisiones que exceden lo que los datos realmente permiten sostener. La literatura reciente insiste precisamente en elevar la validez, la transparencia y la experiencia de las personas involucradas (Karthik & Rama Devi, 2023; Padamata & Vangapandu, 2024; de Vries et al., 2023).

En términos operativos, una práctica sólida se construye mediante una secuencia verificable: evitar que una sola señal sustituya el juicio profesional, combinando información de distinta naturaleza y revisando su coherencia. Esta secuencia reduce el espacio para decisiones improvisadas y permite comparar resultados a lo largo del tiempo. Además, hace visible dónde puede producirse un error. Si el perfil está mal definido, incluso una evaluación técnicamente correcta seleccionará para el criterio

equivocado; si el reclutamiento limita innecesariamente el conjunto de postulantes, la selección posterior trabajará con un universo empobrecido; y si no existe seguimiento, la organización no aprenderá si sus predictores se relacionaron con el desempeño que pretendía obtener. El valor de un sistema de recursos humanos reside, por tanto, en la coherencia entre sus etapas.

La evidencia revisada ofrece un respaldo importante a esta forma de entender el problema. Los estudios contemporáneos no presentan la selección, el desempeño o el aprendizaje como eventos puntuales, sino como procesos en los que la calidad de cada decisión depende de la anterior y condiciona la siguiente (Karthik & Rama Devi, 2023; Padamata & Vangapandu, 2024; de Vries et al., 2023). Esta conclusión resulta especialmente útil en instituciones públicas de salud, donde las funciones pueden estar normadas, las restricciones presupuestarias son reales y las consecuencias de una mala asignación de personal se expresan en continuidad, seguridad, oportunidad y calidad del servicio. El reto consiste en transformar estándares generales en prácticas suficientemente específicas para el puesto, sin introducir requisitos irrelevantes ni criterios que produzcan exclusión sin justificación funcional.

La búsqueda de ajuste exige cautela: seleccionar por similitud personal o cultural puede reducir diversidad y reproducir sesgos, por lo que el ajuste debe vincularse con requisitos y valores funcionales, no con afinidad subjetiva. Esta advertencia evita sobreinterpretar resultados y obliga a mantener una lógica de mejora continua. Un coeficiente, una puntuación o una entrevista no deben verse como un veredicto autosuficiente. Son piezas de evidencia cuyo significado depende de cómo se obtuvieron, de la población a la que se aplican y de la decisión que se pretende apoyar. En investigación y en gestión, la prudencia interpretativa es una fortaleza: permite reconocer incertidumbre, registrar excepciones y distinguir lo que está directamente sustentado de aquello que constituye una hipótesis para ser contrastada posteriormente.

Para la práctica hospitalaria, coherencia del sistema de recursos humanos y sostenibilidad puede traducirse en reglas de trabajo concretas. Cada criterio debería vincularse con una función del puesto; cada instrumento, con una capacidad o conducta previamente definida; y cada decisión, con un registro breve que explique qué evidencia fue considerada. Este enfoque facilita auditoría, retroalimentación y aprendizaje

institucional. También permite distinguir entre un problema de persona y un problema de sistema. Si varios trabajadores con perfiles adecuados muestran dificultades similares, la explicación puede estar en la inducción, los recursos, la carga o la supervisión. Si, por el contrario, las dificultades se concentran en requisitos que nunca fueron evaluados durante el ingreso, el proceso de selección merece ser revisado.

Otro aspecto central es la experiencia de quienes participan en el proceso. La calidad técnica no elimina la necesidad de comunicación, trato digno, confidencialidad y oportunidad. Una organización puede disponer de instrumentos con evidencia de validez y, sin embargo, generar desconfianza si no explica etapas, tiempos o criterios. En el ámbito laboral, la percepción de justicia influye en la legitimidad de la decisión y en la relación que comienza incluso antes de la contratación. Por esa razón, las prácticas basadas en evidencia deben incorporar una dimensión procedimental: comunicar lo suficiente, aplicar criterios comparables, ofrecer condiciones razonables para demostrar capacidades y asegurar que los datos personales se utilicen únicamente para fines pertinentes.

El monitoreo completa el ciclo. No basta con implementar la complementariedad entre prácticas de selección, formación, evaluación, participación y reconocimiento; es necesario observar resultados posteriores y contrastarlos con los supuestos iniciales. Indicadores como cumplimiento de requisitos, tiempos del proceso, abandono de postulantes, desempeño temprano, incidencias de inducción, necesidades de capacitación y permanencia pueden revelar si el sistema funciona como se esperaba. El objetivo no es convertir la gestión humana en una acumulación de métricas, sino usar un conjunto pequeño de indicadores que ayude a responder preguntas decisionales. Cuando los datos se integran con juicio profesional y con revisión ética, coherencia del sistema de recursos humanos y sostenibilidad puede sostenerse sobre aprendizaje organizacional en lugar de depender de costumbre o intuición.

En síntesis, sistemas de trabajo de alto rendimiento en salud aporta una pieza específica al argumento general de este libro. Su importancia reside en articular definición, medición, decisión y seguimiento, evitando que las prácticas de recursos humanos operen como compartimentos aislados. El criterio científico no exige eliminar el juicio humano; exige hacerlo explícito, contrastable y revisable. Esta lógica prepara el

terreno para el siguiente análisis, donde las relaciones entre selección, desempeño y contexto organizacional se examinan con mayor detalle y con especial atención a los datos originales que dieron origen a la obra.

Una profundización útil consiste en explicitar los supuestos que sostienen la complementariedad entre prácticas de selección, formación, evaluación, participación y reconocimiento. Toda práctica de gestión contiene una teoría implícita sobre qué características importan, cómo se manifiestan y qué resultados deberían producir. Cuando esos supuestos no se escriben, la organización puede cambiar instrumentos sin cambiar realmente su lógica decisional. Hacerlos visibles permite preguntar si siguen siendo pertinentes para el puesto, si la evidencia disponible los respalda y si existen explicaciones alternativas. En la gestión hospitalaria, esta revisión es especialmente importante porque las demandas operativas evolucionan y porque un requisito que fue útil en un momento puede perder valor cuando cambian tecnologías, procesos o formas de coordinación. La literatura considerada en este capítulo aporta criterios para esa revisión (Karthik & Rama Devi, 2023; Padamata & Vangapandu, 2024; de Vries et al., 2023).

También conviene analizar la complementariedad entre prácticas de selección, formación, evaluación, participación y reconocimiento desde la perspectiva del error decisional. Ningún método clasifica personas o situaciones con certeza perfecta: pueden existir falsos positivos, cuando se acepta una señal que no anticipa el resultado esperado, y falsos negativos, cuando se descarta capacidad valiosa. El costo de ambos errores no es idéntico en todos los puestos. Por ello, coherencia del sistema de recursos humanos y sostenibilidad exige definir qué error sería más perjudicial, qué evidencia adicional puede reducirlo y qué mecanismos de revisión existen. Esta lógica evita convertir los puntos de corte en fronteras rígidas y recuerda que una puntuación representa información parcial. Las decisiones de alto impacto ganan calidad cuando combinan varias fuentes pertinentes y registran las razones de discrepancias entre ellas.

El tiempo constituye otra dimensión del problema. La complementariedad entre prácticas de selección, formación, evaluación, participación y reconocimiento no ocurre en un vacío temporal: los perfiles se vuelven obsoletos, los candidatos adquieren experiencia, las condiciones de trabajo cambian y el desempeño puede evolucionar con

aprendizaje o desgaste. Por eso, la validez de una decisión debe entenderse como una propiedad que requiere seguimiento. Si los criterios seleccionados dejan de diferenciar el desempeño o si aparecen nuevas exigencias del servicio, el sistema debe actualizarse. La gestión basada en evidencia no consiste en fijar una regla definitiva, sino en conservar una hipótesis de trabajo y someterla a contraste con datos posteriores. Este principio es coherente con la idea de mejora continua y con la necesidad de revisar periódicamente coherencia del sistema de recursos humanos y sostenibilidad.

La información utilizada para la complementariedad entre prácticas de selección, formación, evaluación, participación y reconocimiento también plantea una cuestión de calidad de datos. Un registro puede ser exacto y, aun así, no ser pertinente; puede ser pertinente, pero estar incompleto; o puede estar completo, pero haber sido recolectado con criterios distintos entre personas. La gobernanza comienza por definir finalidad, fuente, responsable, periodo de conservación y posibilidad de corrección. En procesos de recursos humanos, además, la información afecta derechos y oportunidades, por lo que la minimización de datos y la confidencialidad no son requisitos accesorios. Los sistemas digitales aumentan la capacidad de acumular información, pero la acumulación no equivale a conocimiento. El valor aparece cuando los datos se vinculan con una pregunta concreta y pueden interpretarse sin exceder lo que representan.

Existe asimismo una dimensión distributiva. Las reglas empleadas en la complementariedad entre prácticas de selección, formación, evaluación, participación y reconocimiento pueden producir efectos distintos entre grupos aunque se apliquen de manera aparentemente uniforme. Por esa razón, coherencia del sistema de recursos humanos y sostenibilidad debe incorporar una revisión de equidad que examine si los requisitos tienen relación funcional con el trabajo y si los resultados muestran patrones que merezcan investigación. La literatura sobre selección ha documentado que características no relacionadas directamente con la competencia, como variedades lingüísticas o proxies incorporados en modelos automatizados, pueden influir en juicios de empleabilidad. El objetivo de una auditoría no es garantizar resultados idénticos, sino detectar diferencias que no puedan justificarse por criterios relevantes y ofrecer una base para corregir procedimientos (Karthik & Rama Devi, 2023; Padamata & Vangapandu, 2024; de Vries et al., 2023).

La implementación concreta requiere asignar responsabilidades. Cuando todos son responsables de la complementariedad entre prácticas de selección, formación, evaluación, participación y reconocimiento, con frecuencia nadie conserva la trazabilidad completa. Resulta preferible distinguir quién define el criterio, quién aplica el instrumento, quién toma la decisión, quién custodia la información y quién revisa los resultados posteriores. Esta separación mejora el control y reduce la dependencia de conocimiento tácito. También facilita la continuidad cuando cambia el personal de recursos humanos o la jefatura. En una institución hospitalaria, donde los procesos deben mantenerse pese a rotaciones y contingencias, documentar roles y reglas es una forma de resiliencia organizacional. La documentación debe ser suficiente para reconstruir la decisión sin convertirse en burocracia que absorba recursos sin aportar aprendizaje.

Desde el punto de vista de medición, la complementariedad entre prácticas de selección, formación, evaluación, participación y reconocimiento exige diferenciar indicadores de proceso e indicadores de resultado. Los primeros muestran si las etapas se ejecutaron como fueron diseñadas: tiempos, cobertura, aplicación de instrumentos o cumplimiento de inducción. Los segundos permiten observar si el sistema produjo consecuencias coherentes con su propósito: desempeño, adaptación, permanencia, reducción de brechas o mejora del servicio. Confundir ambos niveles puede llevar a celebrar un procedimiento eficiente aunque no produzca buenos resultados. Por ello, coherencia del sistema de recursos humanos y sostenibilidad necesita un cuadro de seguimiento que combine ambas familias de indicadores y que permita identificar dónde se rompe la cadena entre una práctica correctamente ejecutada y un resultado que no aparece.

Un criterio adicional de madurez consiste en anticipar cómo se tomará la decisión cuando la evidencia sea ambigua. En la complementariedad entre prácticas de selección, formación, evaluación, participación y reconocimiento, no todos los casos encajarán de manera limpia en una regla. Puede existir un candidato con fortalezas técnicas y brechas conductuales, un equipo con buenos resultados pero dificultades de coordinación, o una práctica que mejora rapidez mientras genera dudas de equidad. Definir de antemano cómo se gestionarán esas tensiones evita que las excepciones sean resueltas únicamente por jerarquía o preferencia personal. Los casos fronterizos

deberían activar revisión, búsqueda de evidencia complementaria y una justificación proporcional al impacto de la decisión. Así, coherencia del sistema de recursos humanos y sostenibilidad incorpora no solo criterios para escenarios ideales, sino también reglas de razonamiento para situaciones inciertas, que son inevitables en la gestión real.

Finalmente, sistemas de trabajo de alto rendimiento en salud abre una agenda de investigación aplicada. Las organizaciones pueden formular preguntas pequeñas pero acumulativas: qué criterio predice mejor el desempeño temprano, qué fuente de reclutamiento aporta candidatos más pertinentes, qué dimensión del desempeño cambia después de una capacitación o qué condiciones moderan el efecto de una buena selección. Responderlas requiere conservar datos comparables y, cuando sea posible, diseños que incorporen temporalidad. La investigación local no sustituye la literatura científica; la complementa al mostrar si una relación general se reproduce bajo condiciones específicas. De esta manera, coherencia del sistema de recursos humanos y sostenibilidad deja de depender exclusivamente de recomendaciones externas y se convierte en una capacidad institucional para producir evidencia sobre su propio funcionamiento.

Tabla 16. Prácticas complementarias de un sistema de alto rendimiento

Práctica	Función	Conexión
Selección rigurosa	Mejorar adecuación inicial	Perfil y evaluación
Inducción	Reducir incertidumbre	Ingreso-desempeño
Formación	Actualizar capacidades	Brechas-desarrollo
Evaluación	Generar retroalimentación	Desempeño-aprendizaje
Participación	Aprovechar conocimiento del trabajo	Compromiso-mejora
Reconocimiento	Reforzar contribuciones	Resultados-permanencia

Nota. Elaboración propia a partir de revisiones sobre HPWS en salud.

4.5. UN MARCO INTEGRADOR PARA DECISIONES DE TALENTO RESPONSABLES

Un marco integrador para decisiones de talento responsables constituye un eje necesario para comprender la articulación entre evidencia predictiva, experiencia del candidato, equidad, desempeño y aprendizaje organizacional. En organizaciones de salud, las decisiones sobre personas rara vez producen efectos aislados: interactúan con procedimientos, recursos, supervisión y relaciones de trabajo. Por ello, el análisis científico debe desplazarse de la idea de una práctica administrativa independiente hacia

una visión sistémica. La pregunta central no es únicamente si una técnica se aplica, sino si la técnica permite distinguir información relevante, si esa información se interpreta con criterios explícitos y si los resultados pueden vincularse con necesidades reales del servicio. Desde esta perspectiva, tablero de indicadores, revisión periódica y responsabilidad decisional deja de ser una recomendación genérica y se convierte en una exigencia de diseño organizacional.

Conceptualmente, la articulación entre evidencia predictiva, experiencia del candidato, equidad, desempeño y aprendizaje organizacional requiere separar tres planos. El primero corresponde a la definición del fenómeno: qué conductas, capacidades o condiciones se consideran pertinentes. El segundo es el plano de la medición: cómo se convierte esa definición en observaciones comparables y suficientemente confiables. El tercero es el plano de la decisión: qué se hará con la información y qué consecuencias tendrá para candidatos, trabajadores y organización. Buena parte de los problemas de gestión surge cuando estos planos se mezclan. Se usan instrumentos sin una definición clara, se interpretan puntuaciones fuera de contexto o se toman decisiones que exceden lo que los datos realmente permiten sostener. La literatura reciente insiste precisamente en elevar la validez, la transparencia y la experiencia de las personas involucradas (Van Iddekinge et al., 2023; Mori et al., 2025; Rigotti & Fosch-Villaronga, 2024; De Vries et al., 2023).

En términos operativos, una práctica sólida se construye mediante una secuencia verificable: usar indicadores no solo para controlar, sino para aprender del proceso y ajustar los criterios cuando la evidencia muestre resultados no previstos. Esta secuencia reduce el espacio para decisiones improvisadas y permite comparar resultados a lo largo del tiempo. Además, hace visible dónde puede producirse un error. Si el perfil está mal definido, incluso una evaluación técnicamente correcta seleccionará para el criterio equivocado; si el reclutamiento limita innecesariamente el conjunto de postulantes, la selección posterior trabajará con un universo empobrecido; y si no existe seguimiento, la organización no aprenderá si sus predictores se relacionaron con el desempeño que pretendía obtener. El valor de un sistema de recursos humanos reside, por tanto, en la coherencia entre sus etapas.

La evidencia revisada ofrece un respaldo importante a esta forma de entender el problema. Los estudios contemporáneos no presentan la selección, el desempeño o el aprendizaje como eventos puntuales, sino como procesos en los que la calidad de cada decisión depende de la anterior y condiciona la siguiente (Van Iddekinge et al., 2023; Mori et al., 2025; Rigotti & Fosch-Villaronga, 2024; De Vries et al., 2023). Esta conclusión resulta especialmente útil en instituciones públicas de salud, donde las funciones pueden estar normadas, las restricciones presupuestarias son reales y las consecuencias de una mala asignación de personal se expresan en continuidad, seguridad, oportunidad y calidad del servicio. El reto consiste en transformar estándares generales en prácticas suficientemente específicas para el puesto, sin introducir requisitos irrelevantes ni criterios que produzcan exclusión sin justificación funcional.

En el sector salud, la presión por cubrir vacantes rápidamente puede entrar en tensión con la calidad de la selección. La respuesta no es eliminar controles, sino diseñar procesos proporcionados al riesgo y al nivel de responsabilidad. Esta advertencia evita sobreinterpretar resultados y obliga a mantener una lógica de mejora continua. Un coeficiente, una puntuación o una entrevista no deben verse como un veredicto autosuficiente. Son piezas de evidencia cuyo significado depende de cómo se obtuvieron, de la población a la que se aplican y de la decisión que se pretende apoyar. En investigación y en gestión, la prudencia interpretativa es una fortaleza: permite reconocer incertidumbre, registrar excepciones y distinguir lo que está directamente sustentado de aquello que constituye una hipótesis para ser contrastada posteriormente.

Para la práctica hospitalaria, tablero de indicadores, revisión periódica y responsabilidad decisional puede traducirse en reglas de trabajo concretas. Cada criterio debería vincularse con una función del puesto; cada instrumento, con una capacidad o conducta previamente definida; y cada decisión, con un registro breve que explique qué evidencia fue considerada. Este enfoque facilita auditoría, retroalimentación y aprendizaje institucional. También permite distinguir entre un problema de persona y un problema de sistema. Si varios trabajadores con perfiles adecuados muestran dificultades similares, la explicación puede estar en la inducción, los recursos, la carga o la supervisión. Si, por el contrario, las dificultades se concentran en requisitos que nunca fueron evaluados durante el ingreso, el proceso de selección merece ser revisado.

Otro aspecto central es la experiencia de quienes participan en el proceso. La calidad técnica no elimina la necesidad de comunicación, trato digno, confidencialidad y oportunidad. Una organización puede disponer de instrumentos con evidencia de validez y, sin embargo, generar desconfianza si no explica etapas, tiempos o criterios. En el ámbito laboral, la percepción de justicia influye en la legitimidad de la decisión y en la relación que comienza incluso antes de la contratación. Por esa razón, las prácticas basadas en evidencia deben incorporar una dimensión procedimental: comunicar lo suficiente, aplicar criterios comparables, ofrecer condiciones razonables para demostrar capacidades y asegurar que los datos personales se utilicen únicamente para fines pertinentes.

El monitoreo completa el ciclo. No basta con implementar la articulación entre evidencia predictiva, experiencia del candidato, equidad, desempeño y aprendizaje organizacional; es necesario observar resultados posteriores y contrastarlos con los supuestos iniciales. Indicadores como cumplimiento de requisitos, tiempos del proceso, abandono de postulantes, desempeño temprano, incidencias de inducción, necesidades de capacitación y permanencia pueden revelar si el sistema funciona como se esperaba. El objetivo no es convertir la gestión humana en una acumulación de métricas, sino usar un conjunto pequeño de indicadores que ayude a responder preguntas decisionales. Cuando los datos se integran con juicio profesional y con revisión ética, tablero de indicadores, revisión periódica y responsabilidad decisional puede sostenerse sobre aprendizaje organizacional en lugar de depender de costumbre o intuición.

En síntesis, un marco integrador para decisiones de talento responsables aporta una pieza específica al argumento general de este libro. Su importancia reside en articular definición, medición, decisión y seguimiento, evitando que las prácticas de recursos humanos operen como compartimentos aislados. El criterio científico no exige eliminar el juicio humano; exige hacerlo explícito, contrastable y revisable. Esta lógica prepara el terreno para el siguiente análisis, donde las relaciones entre selección, desempeño y contexto organizacional se examinan con mayor detalle y con especial atención a los datos originales que dieron origen a la obra.

Una profundización útil consiste en explicitar los supuestos que sostienen la articulación entre evidencia predictiva, experiencia del candidato, equidad, desempeño y

aprendizaje organizacional. Toda práctica de gestión contiene una teoría implícita sobre qué características importan, cómo se manifiestan y qué resultados deberían producir. Cuando esos supuestos no se escriben, la organización puede cambiar instrumentos sin cambiar realmente su lógica decisional. Hacerlos visibles permite preguntar si siguen siendo pertinentes para el puesto, si la evidencia disponible los respalda y si existen explicaciones alternativas. En la gestión hospitalaria, esta revisión es especialmente importante porque las demandas operativas evolucionan y porque un requisito que fue útil en un momento puede perder valor cuando cambian tecnologías, procesos o formas de coordinación. La literatura considerada en este capítulo aporta criterios para esa revisión (Van Iddekinge et al., 2023; Mori et al., 2025; Rigotti & Fosch-Villaronga, 2024; De Vries et al., 2023).

También conviene analizar la articulación entre evidencia predictiva, experiencia del candidato, equidad, desempeño y aprendizaje organizacional desde la perspectiva del error decisional. Ningún método clasifica personas o situaciones con certeza perfecta: pueden existir falsos positivos, cuando se acepta una señal que no anticipa el resultado esperado, y falsos negativos, cuando se descarta capacidad valiosa. El costo de ambos errores no es idéntico en todos los puestos. Por ello, tablero de indicadores, revisión periódica y responsabilidad decisional exige definir qué error sería más perjudicial, qué evidencia adicional puede reducirlo y qué mecanismos de revisión existen. Esta lógica evita convertir los puntos de corte en fronteras rígidas y recuerda que una puntuación representa información parcial. Las decisiones de alto impacto ganan calidad cuando combinan varias fuentes pertinentes y registran las razones de discrepancias entre ellas.

El tiempo constituye otra dimensión del problema. La articulación entre evidencia predictiva, experiencia del candidato, equidad, desempeño y aprendizaje organizacional no ocurre en un vacío temporal: los perfiles se vuelven obsoletos, los candidatos adquieren experiencia, las condiciones de trabajo cambian y el desempeño puede evolucionar con aprendizaje o desgaste. Por eso, la validez de una decisión debe entenderse como una propiedad que requiere seguimiento. Si los criterios seleccionados dejan de diferenciar el desempeño o si aparecen nuevas exigencias del servicio, el sistema debe actualizarse. La gestión basada en evidencia no consiste en fijar una regla definitiva, sino en conservar una hipótesis de trabajo y someterla a contraste con datos

posteriores. Este principio es coherente con la idea de mejora continua y con la necesidad de revisar periódicamente tablero de indicadores, revisión periódica y responsabilidad decisional.

La información utilizada para la articulación entre evidencia predictiva, experiencia del candidato, equidad, desempeño y aprendizaje organizacional también plantea una cuestión de calidad de datos. Un registro puede ser exacto y, aun así, no ser pertinente; puede ser pertinente, pero estar incompleto; o puede estar completo, pero haber sido recolectado con criterios distintos entre personas. La gobernanza comienza por definir finalidad, fuente, responsable, periodo de conservación y posibilidad de corrección. En procesos de recursos humanos, además, la información afecta derechos y oportunidades, por lo que la minimización de datos y la confidencialidad no son requisitos accesorios. Los sistemas digitales aumentan la capacidad de acumular información, pero la acumulación no equivale a conocimiento. El valor aparece cuando los datos se vinculan con una pregunta concreta y pueden interpretarse sin exceder lo que representan.

Existe asimismo una dimensión distributiva. Las reglas empleadas en la articulación entre evidencia predictiva, experiencia del candidato, equidad, desempeño y aprendizaje organizacional pueden producir efectos distintos entre grupos aunque se apliquen de manera aparentemente uniforme. Por esa razón, tablero de indicadores, revisión periódica y responsabilidad decisional debe incorporar una revisión de equidad que examine si los requisitos tienen relación funcional con el trabajo y si los resultados muestran patrones que merezcan investigación. La literatura sobre selección ha documentado que características no relacionadas directamente con la competencia, como variedades lingüísticas o proxies incorporados en modelos automatizados, pueden influir en juicios de empleabilidad. El objetivo de una auditoría no es garantizar resultados idénticos, sino detectar diferencias que no puedan justificarse por criterios relevantes y ofrecer una base para corregir procedimientos (Van Iddekinge et al., 2023; Mori et al., 2025; Rigotti & Fosch-Villaronga, 2024; De Vries et al., 2023).

La implementación concreta requiere asignar responsabilidades. Cuando todos son responsables de la articulación entre evidencia predictiva, experiencia del candidato, equidad, desempeño y aprendizaje organizacional, con frecuencia nadie conserva la

trazabilidad completa. Resulta preferible distinguir quién define el criterio, quién aplica el instrumento, quién toma la decisión, quién custodia la información y quién revisa los resultados posteriores. Esta separación mejora el control y reduce la dependencia de conocimiento tácito. También facilita la continuidad cuando cambia el personal de recursos humanos o la jefatura. En una institución hospitalaria, donde los procesos deben mantenerse pese a rotaciones y contingencias, documentar roles y reglas es una forma de resiliencia organizacional. La documentación debe ser suficiente para reconstruir la decisión sin convertirse en burocracia que absorba recursos sin aportar aprendizaje.

Desde el punto de vista de medición, la articulación entre evidencia predictiva, experiencia del candidato, equidad, desempeño y aprendizaje organizacional exige diferenciar indicadores de proceso e indicadores de resultado. Los primeros muestran si las etapas se ejecutaron como fueron diseñadas: tiempos, cobertura, aplicación de instrumentos o cumplimiento de inducción. Los segundos permiten observar si el sistema produjo consecuencias coherentes con su propósito: desempeño, adaptación, permanencia, reducción de brechas o mejora del servicio. Confundir ambos niveles puede llevar a celebrar un procedimiento eficiente aunque no produzca buenos resultados. Por ello, tablero de indicadores, revisión periódica y responsabilidad decisional necesita un cuadro de seguimiento que combine ambas familias de indicadores y que permita identificar dónde se rompe la cadena entre una práctica correctamente ejecutada y un resultado que no aparece.

Un criterio adicional de madurez consiste en anticipar cómo se tomará la decisión cuando la evidencia sea ambigua. En la articulación entre evidencia predictiva, experiencia del candidato, equidad, desempeño y aprendizaje organizacional, no todos los casos encajarán de manera limpia en una regla. Puede existir un candidato con fortalezas técnicas y brechas conductuales, un equipo con buenos resultados pero dificultades de coordinación, o una práctica que mejora rapidez mientras genera dudas de equidad. Definir de antemano cómo se gestionarán esas tensiones evita que las excepciones sean resueltas únicamente por jerarquía o preferencia personal. Los casos fronterizos deberían activar revisión, búsqueda de evidencia complementaria y una justificación proporcional al impacto de la decisión. Así, tablero de indicadores, revisión periódica y responsabilidad decisional incorpora no solo criterios para

escenarios ideales, sino también reglas de razonamiento para situaciones inciertas, que son inevitables en la gestión real.

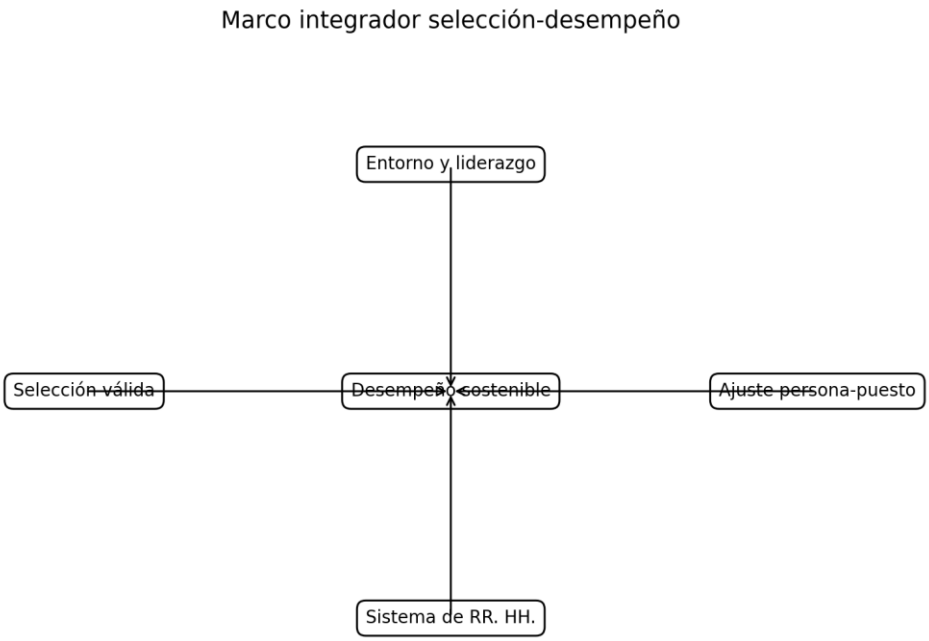
Finalmente, un marco integrador para decisiones de talento responsables abre una agenda de investigación aplicada. Las organizaciones pueden formular preguntas pequeñas pero acumulativas: qué criterio predice mejor el desempeño temprano, qué fuente de reclutamiento aporta candidatos más pertinentes, qué dimensión del desempeño cambia después de una capacitación o qué condiciones moderan el efecto de una buena selección. Responderlas requiere conservar datos comparables y, cuando sea posible, diseños que incorporen temporalidad. La investigación local no sustituye la literatura científica; la complementa al mostrar si una relación general se reproduce bajo condiciones específicas. De esta manera, tablero de indicadores, revisión periódica y responsabilidad decisional deja de depender exclusivamente de recomendaciones externas y se convierte en una capacidad institucional para producir evidencia sobre su propio funcionamiento.

Tabla 17. Tablero mínimo para evaluar el sistema

Dominio	Indicador	Pregunta
Calidad de selección	Desempeño temprano por cohorte	¿Predicen los criterios?
Equidad	Diferencias de resultados por grupos	¿Hay impactos no justificados?
Experiencia	Abandono y percepción del proceso	¿El proceso es comprensible y respetuoso?
Aprendizaje	Brechas recurrentes de inducción	¿Qué debe cambiar en el perfil o formación?
Retención	Permanencia y causas de salida	¿Se sostiene el ajuste en el tiempo?

Nota. Elaboración propia.

Figura 4. Marco integrador entre selección, ajuste, sistema de RR. HH. y desempeño



Elaboración propia.

Integrar selección y desempeño conduce a una conclusión relevante: la unidad de gestión no debe ser la vacante aislada, sino el ciclo de talento. Seleccionar, inducir, formar, evaluar y aprender forman un sistema. Esta perspectiva sirve como lente para revisar, en el capítulo siguiente, la evidencia original del Hospital Víctor Larco Herrera sin reducirla a una lectura causal automática.

CAPÍTULO V

CASO DE ESTUDIO EN EL HOSPITAL VÍCTOR LARCO HERRERA: DISEÑO, EVIDENCIA Y RESULTADOS ORIGINALES

El quinto capítulo presenta la evidencia empírica que dio origen a esta obra. Todos los datos numéricos, instrumentos y resultados de esta sección proceden de la investigación de Penadillo Mejia y Pelaez Mugarra (2022), salvo cuando se indica expresamente una elaboración gráfica o interpretativa del libro. La finalidad no es reproducir la estructura de la tesis, sino integrar el caso dentro del marco construido en los capítulos previos, preservando población, muestra, metodología y valores estadísticos.

Apertura del capítulo constituye un eje necesario para comprender el quinto capítulo presenta la evidencia empírica que dio origen a esta obra. todos los datos numéricos, instrumentos y resultados de esta sección proceden de la investigación de penadillo mejia y pelaez mugarra (2022), salvo cuando se indica expresamente una elaboración gráfica o interpretativa del libro. la finalidad no es reproducir la estructura de la tesis, sino integrar el caso dentro del marco construido en los capítulos previos, preservando población, muestra, metodología y valores estadísticos.. En el caso estudiado, las decisiones sobre personas rara vez producen efectos aislados: interactúan con procedimientos, recursos, supervisión y relaciones de trabajo. Por ello, el análisis científico debe desplazarse de la idea de una práctica administrativa independiente hacia una visión sistémica. La pregunta central no es únicamente si una técnica se aplica, sino si la técnica permite distinguir información relevante, si esa información se interpreta con criterios explícitos y si los resultados pueden vincularse con necesidades reales del servicio. Desde esta perspectiva, orientar el análisis del capítulo deja de ser una recomendación genérica y se convierte en una exigencia de diseño organizacional.

Conceptualmente, el quinto capítulo presenta la evidencia empírica que dio origen a esta obra. todos los datos numéricos, instrumentos y resultados de esta sección proceden de la investigación de penadillo mejia y pelaez mugarra (2022), salvo cuando se indica expresamente una elaboración gráfica o interpretativa del libro. la finalidad no es reproducir la estructura de la tesis, sino integrar el caso dentro del marco construido en los capítulos previos, preservando población, muestra, metodología y valores estadísticos. requiere separar tres planos. El primero corresponde a la definición del fenómeno: qué conductas, capacidades o condiciones se consideran pertinentes. El segundo es el plano de la medición: cómo se convierte esa definición en observaciones comparables y suficientemente confiables. El tercero es el plano de la decisión: qué se hará con la información y qué consecuencias tendrá para candidatos, trabajadores y organización. Buena parte de los problemas de gestión surge cuando estos planos se mezclan. Se usan instrumentos sin una definición clara, se interpretan puntuaciones fuera de contexto o se toman decisiones que exceden lo que los datos realmente permiten sostener. La literatura reciente insiste precisamente en elevar la validez, la transparencia y la experiencia de las personas involucradas (Penadillo Mejia & Pelaez Mugarra, 2022).

5.1. CONTEXTO, ALCANCE Y TRAZABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN ORIGINAL

Contexto, alcance y trazabilidad de la investigación original constituye un eje necesario para comprender la delimitación del estudio de 2022 en la unidad de servicios generales del Hospital Víctor Larco Herrera. En el caso estudiado, las decisiones sobre personas rara vez producen efectos aislados: interactúan con procedimientos, recursos, supervisión y relaciones de trabajo. Por ello, el análisis científico debe desplazarse de la idea de una práctica administrativa independiente hacia una visión sistémica. La pregunta central no es únicamente si una técnica se aplica, sino si la técnica permite distinguir información relevante, si esa información se interpreta con criterios explícitos y si los resultados pueden vincularse con necesidades reales del servicio. Desde esta perspectiva, separación rigurosa entre datos originales y ampliación científica del libro deja de ser una recomendación genérica y se convierte en una exigencia de diseño organizacional.

Conceptualmente, la delimitación del estudio de 2022 en la unidad de servicios generales del Hospital Víctor Larco Herrera requiere separar tres planos. El primero corresponde a la definición del fenómeno: qué conductas, capacidades o condiciones se consideran pertinentes. El segundo es el plano de la medición: cómo se convierte esa definición en observaciones comparables y suficientemente confiables. El tercero es el plano de la decisión: qué se hará con la información y qué consecuencias tendrá para candidatos, trabajadores y organización. Buena parte de los problemas de gestión surge cuando estos planos se mezclan. Se usan instrumentos sin una definición clara, se interpretan puntuaciones fuera de contexto o se toman decisiones que exceden lo que los datos realmente permiten sostener. La literatura reciente insiste precisamente en elevar la validez, la transparencia y la experiencia de las personas involucradas (Penadillo Mejia & Pelaez Mugarra, 2022; Hospital Víctor Larco Herrera, 2023).

En términos operativos, una práctica sólida se construye mediante una secuencia verificable: definir con precisión qué se espera del puesto, observar la evidencia disponible y documentar la lógica de la decisión. Esta secuencia reduce el espacio para decisiones improvisadas y permite comparar resultados a lo largo del tiempo. Además, hace visible dónde puede producirse un error. Si el perfil está mal definido, incluso una evaluación técnicamente correcta seleccionará para el criterio equivocado; si el reclutamiento limita innecesariamente el conjunto de postulantes, la selección posterior trabajará con un universo empobrecido; y si no existe seguimiento, la organización no aprenderá si sus predictores se relacionaron con el desempeño que pretendía obtener. El valor de un sistema de recursos humanos reside, por tanto, en la coherencia entre sus etapas.

La evidencia revisada ofrece un respaldo importante a esta forma de entender el problema. Los estudios contemporáneos no presentan la selección, el desempeño o el aprendizaje como eventos puntuales, sino como procesos en los que la calidad de cada decisión depende de la anterior y condiciona la siguiente (Penadillo Mejia & Pelaez Mugarra, 2022; Hospital Víctor Larco Herrera, 2023). Esta conclusión resulta especialmente útil en instituciones públicas de salud, donde las funciones pueden estar normadas, las restricciones presupuestarias son reales y las consecuencias de una mala asignación de personal se expresan en continuidad, seguridad, oportunidad y calidad del servicio. El reto consiste en transformar estándares generales en prácticas

suficientemente específicas para el puesto, sin introducir requisitos irrelevantes ni criterios que produzcan exclusión sin justificación funcional.

La estandarización tampoco debe confundirse con rigidez. Un procedimiento puede ser consistente y, al mismo tiempo, admitir ajustes justificados por la naturaleza del puesto o por condiciones operativas específicas. Esta advertencia evita sobreinterpretar resultados y obliga a mantener una lógica de mejora continua. Un coeficiente, una puntuación o una entrevista no deben verse como un veredicto autosuficiente. Son piezas de evidencia cuyo significado depende de cómo se obtuvieron, de la población a la que se aplican y de la decisión que se pretende apoyar. En investigación y en gestión, la prudencia interpretativa es una fortaleza: permite reconocer incertidumbre, registrar excepciones y distinguir lo que está directamente sustentado de aquello que constituye una hipótesis para ser contrastada posteriormente.

Para la práctica hospitalaria, separación rigurosa entre datos originales y ampliación científica del libro puede traducirse en reglas de trabajo concretas. Cada criterio debería vincularse con una función del puesto; cada instrumento, con una capacidad o conducta previamente definida; y cada decisión, con un registro breve que explique qué evidencia fue considerada. Este enfoque facilita auditoría, retroalimentación y aprendizaje institucional. También permite distinguir entre un problema de persona y un problema de sistema. Si varios trabajadores con perfiles adecuados muestran dificultades similares, la explicación puede estar en la inducción, los recursos, la carga o la supervisión. Si, por el contrario, las dificultades se concentran en requisitos que nunca fueron evaluados durante el ingreso, el proceso de selección merece ser revisado.

Otro aspecto central es la experiencia de quienes participan en el proceso. La calidad técnica no elimina la necesidad de comunicación, trato digno, confidencialidad y oportunidad. Una organización puede disponer de instrumentos con evidencia de validez y, sin embargo, generar desconfianza si no explica etapas, tiempos o criterios. En el ámbito laboral, la percepción de justicia influye en la legitimidad de la decisión y en la relación que comienza incluso antes de la contratación. Por esa razón, las prácticas basadas en evidencia deben incorporar una dimensión procedimental: comunicar lo suficiente, aplicar criterios comparables, ofrecer condiciones razonables para demostrar

capacidades y asegurar que los datos personales se utilicen únicamente para fines pertinentes.

El monitoreo completa el ciclo. No basta con implementar la delimitación del estudio de 2022 en la unidad de servicios generales del Hospital Víctor Larco Herrera; es necesario observar resultados posteriores y contrastarlos con los supuestos iniciales. Indicadores como cumplimiento de requisitos, tiempos del proceso, abandono de postulantes, desempeño temprano, incidencias de inducción, necesidades de capacitación y permanencia pueden revelar si el sistema funciona como se esperaba. El objetivo no es convertir la gestión humana en una acumulación de métricas, sino usar un conjunto pequeño de indicadores que ayude a responder preguntas decisionales. Cuando los datos se integran con juicio profesional y con revisión ética, separación rigurosa entre datos originales y ampliación científica del libro puede sostenerse sobre aprendizaje organizacional en lugar de depender de costumbre o intuición.

En síntesis, contexto, alcance y trazabilidad de la investigación original aporta una pieza específica al argumento general de este libro. Su importancia reside en articular definición, medición, decisión y seguimiento, evitando que las prácticas de recursos humanos operen como compartimentos aislados. El criterio científico no exige eliminar el juicio humano; exige hacerlo explícito, contrastable y revisable. Esta lógica prepara el terreno para el siguiente análisis, donde las relaciones entre selección, desempeño y contexto organizacional se examinan con mayor detalle y con especial atención a los datos originales que dieron origen a la obra.

Una profundización útil consiste en explicitar los supuestos que sostienen la delimitación del estudio de 2022 en la unidad de servicios generales del Hospital Víctor Larco Herrera. Toda práctica de gestión contiene una teoría implícita sobre qué características importan, cómo se manifiestan y qué resultados deberían producir. Cuando esos supuestos no se escriben, la organización puede cambiar instrumentos sin cambiar realmente su lógica decisional. Hacerlos visibles permite preguntar si siguen siendo pertinentes para el puesto, si la evidencia disponible los respalda y si existen explicaciones alternativas. En la gestión hospitalaria, esta revisión es especialmente importante porque las demandas operativas evolucionan y porque un requisito que fue útil en un momento puede perder valor cuando cambian tecnologías, procesos o formas

de coordinación. La literatura considerada en este capítulo aporta criterios para esa revisión (Penadillo Mejia & Pelaez Mugarra, 2022; Hospital Víctor Larco Herrera, 2023).

También conviene analizar la delimitación del estudio de 2022 en la unidad de servicios generales del Hospital Víctor Larco Herrera desde la perspectiva del error decisional. Ningún método clasifica personas o situaciones con certeza perfecta: pueden existir falsos positivos, cuando se acepta una señal que no anticipa el resultado esperado, y falsos negativos, cuando se descarta capacidad valiosa. El costo de ambos errores no es idéntico en todos los puestos. Por ello, separación rigurosa entre datos originales y ampliación científica del libro exige definir qué error sería más perjudicial, qué evidencia adicional puede reducirlo y qué mecanismos de revisión existen. Esta lógica evita convertir los puntos de corte en fronteras rígidas y recuerda que una puntuación representa información parcial. Las decisiones de alto impacto ganan calidad cuando combinan varias fuentes pertinentes y registran las razones de discrepancias entre ellas.

El tiempo constituye otra dimensión del problema. La delimitación del estudio de 2022 en la unidad de servicios generales del hospital víctor larco herrera no ocurre en un vacío temporal: los perfiles se vuelven obsoletos, los candidatos adquieren experiencia, las condiciones de trabajo cambian y el desempeño puede evolucionar con aprendizaje o desgaste. Por eso, la validez de una decisión debe entenderse como una propiedad que requiere seguimiento. Si los criterios seleccionados dejan de diferenciar el desempeño o si aparecen nuevas exigencias del servicio, el sistema debe actualizarse. La gestión basada en evidencia no consiste en fijar una regla definitiva, sino en conservar una hipótesis de trabajo y someterla a contraste con datos posteriores. Este principio es coherente con la idea de mejora continua y con la necesidad de revisar periódicamente separación rigurosa entre datos originales y ampliación científica del libro.

La información utilizada para la delimitación del estudio de 2022 en la unidad de servicios generales del Hospital Víctor Larco Herrera también plantea una cuestión de calidad de datos. Un registro puede ser exacto y, aun así, no ser pertinente; puede ser pertinente, pero estar incompleto; o puede estar completo, pero haber sido recolectado

con criterios distintos entre personas. La gobernanza comienza por definir finalidad, fuente, responsable, periodo de conservación y posibilidad de corrección. En procesos de recursos humanos, además, la información afecta derechos y oportunidades, por lo que la minimización de datos y la confidencialidad no son requisitos accesorios. Los sistemas digitales aumentan la capacidad de acumular información, pero la acumulación no equivale a conocimiento. El valor aparece cuando los datos se vinculan con una pregunta concreta y pueden interpretarse sin exceder lo que representan.

Existe asimismo una dimensión distributiva. Las reglas empleadas en la delimitación del estudio de 2022 en la unidad de servicios generales del Hospital Víctor Larco Herrera pueden producir efectos distintos entre grupos aunque se apliquen de manera aparentemente uniforme. Por esa razón, separación rigurosa entre datos originales y ampliación científica del libro debe incorporar una revisión de equidad que examine si los requisitos tienen relación funcional con el trabajo y si los resultados muestran patrones que merezcan investigación. La literatura sobre selección ha documentado que características no relacionadas directamente con la competencia, como variedades lingüísticas o proxies incorporados en modelos automatizados, pueden influir en juicios de empleabilidad. El objetivo de una auditoría no es garantizar resultados idénticos, sino detectar diferencias que no puedan justificarse por criterios relevantes y ofrecer una base para corregir procedimientos (Penadillo Mejia & Pelaez Mugarra, 2022; Hospital Víctor Larco Herrera, 2023).

La implementación concreta requiere asignar responsabilidades. Cuando todos son responsables de la delimitación del estudio de 2022 en la unidad de servicios generales del Hospital Víctor Larco Herrera, con frecuencia nadie conserva la trazabilidad completa. Resulta preferible distinguir quién define el criterio, quién aplica el instrumento, quién toma la decisión, quién custodia la información y quién revisa los resultados posteriores. Esta separación mejora el control y reduce la dependencia de conocimiento tácito. También facilita la continuidad cuando cambia el personal de recursos humanos o la jefatura. En una institución hospitalaria, donde los procesos deben mantenerse pese a rotaciones y contingencias, documentar roles y reglas es una forma de resiliencia organizacional. La documentación debe ser suficiente para reconstruir la decisión sin convertirse en burocracia que absorba recursos sin aportar aprendizaje.

Desde el punto de vista de medición, la delimitación del estudio de 2022 en la unidad de servicios generales del Hospital Víctor Larco Herrera exige diferenciar indicadores de proceso e indicadores de resultado. Los primeros muestran si las etapas se ejecutaron como fueron diseñadas: tiempos, cobertura, aplicación de instrumentos o cumplimiento de inducción. Los segundos permiten observar si el sistema produjo consecuencias coherentes con su propósito: desempeño, adaptación, permanencia, reducción de brechas o mejora del servicio. Confundir ambos niveles puede llevar a celebrar un procedimiento eficiente aunque no produzca buenos resultados. Por ello, separación rigurosa entre datos originales y ampliación científica del libro necesita un cuadro de seguimiento que combine ambas familias de indicadores y que permita identificar dónde se rompe la cadena entre una práctica correctamente ejecutada y un resultado que no aparece.

Un criterio adicional de madurez consiste en anticipar cómo se tomará la decisión cuando la evidencia sea ambigua. En la delimitación del estudio de 2022 en la unidad de servicios generales del Hospital Víctor Larco Herrera, no todos los casos encajarán de manera limpia en una regla. Puede existir un candidato con fortalezas técnicas y brechas conductuales, un equipo con buenos resultados pero dificultades de coordinación, o una práctica que mejora rapidez mientras genera dudas de equidad. Definir de antemano cómo se gestionarán esas tensiones evita que las excepciones sean resueltas únicamente por jerarquía o preferencia personal. Los casos fronterizos deberían activar revisión, búsqueda de evidencia complementaria y una justificación proporcional al impacto de la decisión. Así, separación rigurosa entre datos originales y ampliación científica del libro incorpora no solo criterios para escenarios ideales, sino también reglas de razonamiento para situaciones inciertas, que son inevitables en la gestión real.

Finalmente, contexto, alcance y trazabilidad de la investigación original abre una agenda de investigación aplicada. Las organizaciones pueden formular preguntas pequeñas pero acumulativas: qué criterio predice mejor el desempeño temprano, qué fuente de reclutamiento aporta candidatos más pertinentes, qué dimensión del desempeño cambia después de una capacitación o qué condiciones moderan el efecto de una buena selección. Responderlas requiere conservar datos comparables y, cuando sea posible, diseños que incorporen temporalidad. La investigación local no sustituye la

literatura científica; la complementa al mostrar si una relación general se reproduce bajo condiciones específicas. De esta manera, separación rigurosa entre datos originales y ampliación científica del libro deja de depender exclusivamente de recomendaciones externas y se convierte en una capacidad institucional para producir evidencia sobre su propio funcionamiento.

La población de la investigación estuvo conformada por 60 colaboradores de la unidad de servicios generales. Debido al tamaño del grupo, la tesis trabajó con una muestra censal de 60 personas. Los criterios de inclusión consideraron a colaboradores del servicio que deseaban participar y tenían más de tres meses en la institución; se excluyó a quienes no firmaron consentimiento, pertenecían a otros servicios o contaban con menos de tres meses de permanencia. Estos parámetros se mantienen sin modificación porque forman parte del SOURCE_LOCK de la evidencia original.

La unidad de análisis fue el colaborador de servicios generales. La aplicación se realizó de forma presencial, en grupos pequeños de cinco a seis trabajadores, con una duración aproximada de 25 minutos por participante. La tesis señala que se obtuvo autorización institucional, se explicó el propósito del estudio y se solicitó consentimiento informado. El procesamiento incluyó una base en Excel y análisis en SPSS versión 25.0. Estos detalles son relevantes porque delimitan el contexto en que se obtuvieron las respuestas y evitan atribuir los resultados a poblaciones diferentes.

5.2. DISEÑO METODOLÓGICO E INSTRUMENTOS

Diseño metodológico e instrumentos constituye un eje necesario para comprender el enfoque cuantitativo, diseño no experimental correlacional transversal, muestra censal e instrumentos empleados. En el caso estudiado, las decisiones sobre personas rara vez producen efectos aislados: interactúan con procedimientos, recursos, supervisión y relaciones de trabajo. Por ello, el análisis científico debe desplazarse de la idea de una práctica administrativa independiente hacia una visión sistémica. La pregunta central no es únicamente si una técnica se aplica, sino si la técnica permite distinguir información relevante, si esa información se interpreta con criterios explícitos y si los resultados pueden vincularse con necesidades reales del servicio. Desde esta

perspectiva, calidad de medición, validez de contenido y confiabilidad deja de ser una recomendación genérica y se convierte en una exigencia de diseño organizacional.

Conceptualmente, el enfoque cuantitativo, diseño no experimental correlacional transversal, muestra censal e instrumentos empleados requiere separar tres planos. El primero corresponde a la definición del fenómeno: qué conductas, capacidades o condiciones se consideran pertinentes. El segundo es el plano de la medición: cómo se convierte esa definición en observaciones comparables y suficientemente confiables. El tercero es el plano de la decisión: qué se hará con la información y qué consecuencias tendrá para candidatos, trabajadores y organización. Buena parte de los problemas de gestión surge cuando estos planos se mezclan. Se usan instrumentos sin una definición clara, se interpretan puntuaciones fuera de contexto o se toman decisiones que exceden lo que los datos realmente permiten sostener. La literatura reciente insiste precisamente en elevar la validez, la transparencia y la experiencia de las personas involucradas (Penadillo Mejia & Pelaez Mugarra, 2022; Pereda & Berrocal, 2011; Palaci, 2005).

En términos operativos, una práctica sólida se construye mediante una secuencia verificable: traducir conceptos generales en criterios observables que puedan evaluarse de forma consistente entre personas y momentos. Esta secuencia reduce el espacio para decisiones improvisadas y permite comparar resultados a lo largo del tiempo. Además, hace visible dónde puede producirse un error. Si el perfil está mal definido, incluso una evaluación técnicamente correcta seleccionará para el criterio equivocado; si el reclutamiento limita innecesariamente el conjunto de postulantes, la selección posterior trabajará con un universo empobrecido; y si no existe seguimiento, la organización no aprenderá si sus predictores se relacionaron con el desempeño que pretendía obtener. El valor de un sistema de recursos humanos reside, por tanto, en la coherencia entre sus etapas.

La evidencia revisada ofrece un respaldo importante a esta forma de entender el problema. Los estudios contemporáneos no presentan la selección, el desempeño o el aprendizaje como eventos puntuales, sino como procesos en los que la calidad de cada decisión depende de la anterior y condiciona la siguiente (Penadillo Mejia & Pelaez Mugarra, 2022; Pereda & Berrocal, 2011; Palaci, 2005). Esta conclusión resulta especialmente útil en instituciones públicas de salud, donde las funciones pueden estar

normadas, las restricciones presupuestarias son reales y las consecuencias de una mala asignación de personal se expresan en continuidad, seguridad, oportunidad y calidad del servicio. El reto consiste en transformar estándares generales en prácticas suficientemente específicas para el puesto, sin introducir requisitos irrelevantes ni criterios que produzcan exclusión sin justificación funcional.

La calidad del sistema se debilita cuando la organización recopila información que luego no utiliza para decidir o, en sentido contrario, cuando decide con información que nunca fue definida como criterio relevante. Esta advertencia evita sobreinterpretar resultados y obliga a mantener una lógica de mejora continua. Un coeficiente, una puntuación o una entrevista no deben verse como un veredicto autosuficiente. Son piezas de evidencia cuyo significado depende de cómo se obtuvieron, de la población a la que se aplican y de la decisión que se pretende apoyar. En investigación y en gestión, la prudencia interpretativa es una fortaleza: permite reconocer incertidumbre, registrar excepciones y distinguir lo que está directamente sustentado de aquello que constituye una hipótesis para ser contrastada posteriormente.

Para la práctica hospitalaria, calidad de medición, validez de contenido y confiabilidad puede traducirse en reglas de trabajo concretas. Cada criterio debería vincularse con una función del puesto; cada instrumento, con una capacidad o conducta previamente definida; y cada decisión, con un registro breve que explique qué evidencia fue considerada. Este enfoque facilita auditoría, retroalimentación y aprendizaje institucional. También permite distinguir entre un problema de persona y un problema de sistema. Si varios trabajadores con perfiles adecuados muestran dificultades similares, la explicación puede estar en la inducción, los recursos, la carga o la supervisión. Si, por el contrario, las dificultades se concentran en requisitos que nunca fueron evaluados durante el ingreso, el proceso de selección merece ser revisado.

Otro aspecto central es la experiencia de quienes participan en el proceso. La calidad técnica no elimina la necesidad de comunicación, trato digno, confidencialidad y oportunidad. Una organización puede disponer de instrumentos con evidencia de validez y, sin embargo, generar desconfianza si no explica etapas, tiempos o criterios. En el ámbito laboral, la percepción de justicia influye en la legitimidad de la decisión y en la relación que comienza incluso antes de la contratación. Por esa razón, las prácticas

basadas en evidencia deben incorporar una dimensión procedimental: comunicar lo suficiente, aplicar criterios comparables, ofrecer condiciones razonables para demostrar capacidades y asegurar que los datos personales se utilicen únicamente para fines pertinentes.

El monitoreo completa el ciclo. No basta con implementar el enfoque cuantitativo, diseño no experimental correlacional transversal, muestra censal e instrumentos empleados; es necesario observar resultados posteriores y contrastarlos con los supuestos iniciales. Indicadores como cumplimiento de requisitos, tiempos del proceso, abandono de postulantes, desempeño temprano, incidencias de inducción, necesidades de capacitación y permanencia pueden revelar si el sistema funciona como se esperaba. El objetivo no es convertir la gestión humana en una acumulación de métricas, sino usar un conjunto pequeño de indicadores que ayude a responder preguntas decisionales. Cuando los datos se integran con juicio profesional y con revisión ética, calidad de medición, validez de contenido y confiabilidad puede sostenerse sobre aprendizaje organizacional en lugar de depender de costumbre o intuición.

En síntesis, diseño metodológico e instrumentos aporta una pieza específica al argumento general de este libro. Su importancia reside en articular definición, medición, decisión y seguimiento, evitando que las prácticas de recursos humanos operen como compartimentos aislados. El criterio científico no exige eliminar el juicio humano; exige hacerlo explícito, contrastable y revisable. Esta lógica prepara el terreno para el siguiente análisis, donde las relaciones entre selección, desempeño y contexto organizacional se examinan con mayor detalle y con especial atención a los datos originales que dieron origen a la obra.

Una profundización útil consiste en explicitar los supuestos que sostienen el enfoque cuantitativo, diseño no experimental correlacional transversal, muestra censal e instrumentos empleados. Toda práctica de gestión contiene una teoría implícita sobre qué características importan, cómo se manifiestan y qué resultados deberían producir. Cuando esos supuestos no se escriben, la organización puede cambiar instrumentos sin cambiar realmente su lógica decisional. Hacerlos visibles permite preguntar si siguen siendo pertinentes para el puesto, si la evidencia disponible los respalda y si existen

explicaciones alternativas. En la gestión hospitalaria, esta revisión es especialmente importante porque las demandas operativas evolucionan y porque un requisito que fue útil en un momento puede perder valor cuando cambian tecnologías, procesos o formas de coordinación. La literatura considerada en este capítulo aporta criterios para esa revisión (Penadillo Mejia & Pelaez Mugarra, 2022; Pereda & Berrocal, 2011; Palaci, 2005).

También conviene analizar el enfoque cuantitativo, diseño no experimental correlacional transversal, muestra censal e instrumentos empleados desde la perspectiva del error decisional. Ningún método clasifica personas o situaciones con certeza perfecta: pueden existir falsos positivos, cuando se acepta una señal que no anticipa el resultado esperado, y falsos negativos, cuando se descarta capacidad valiosa. El costo de ambos errores no es idéntico en todos los puestos. Por ello, calidad de medición, validez de contenido y confiabilidad exige definir qué error sería más perjudicial, qué evidencia adicional puede reducirlo y qué mecanismos de revisión existen. Esta lógica evita convertir los puntos de corte en fronteras rígidas y recuerda que una puntuación representa información parcial. Las decisiones de alto impacto ganan calidad cuando combinan varias fuentes pertinentes y registran las razones de discrepancias entre ellas.

El tiempo constituye otra dimensión del problema. El enfoque cuantitativo, diseño no experimental correlacional transversal, muestra censal e instrumentos empleados no ocurre en un vacío temporal: los perfiles se vuelven obsoletos, los candidatos adquieren experiencia, las condiciones de trabajo cambian y el desempeño puede evolucionar con aprendizaje o desgaste. Por eso, la validez de una decisión debe entenderse como una propiedad que requiere seguimiento. Si los criterios seleccionados dejan de diferenciar el desempeño o si aparecen nuevas exigencias del servicio, el sistema debe actualizarse. La gestión basada en evidencia no consiste en fijar una regla definitiva, sino en conservar una hipótesis de trabajo y someterla a contraste con datos posteriores. Este principio es coherente con la idea de mejora continua y con la necesidad de revisar periódicamente calidad de medición, validez de contenido y confiabilidad.

La información utilizada para el enfoque cuantitativo, diseño no experimental correlacional transversal, muestra censal e instrumentos empleados también plantea una

cuestión de calidad de datos. Un registro puede ser exacto y, aun así, no ser pertinente; puede ser pertinente, pero estar incompleto; o puede estar completo, pero haber sido recolectado con criterios distintos entre personas. La gobernanza comienza por definir finalidad, fuente, responsable, periodo de conservación y posibilidad de corrección. En procesos de recursos humanos, además, la información afecta derechos y oportunidades, por lo que la minimización de datos y la confidencialidad no son requisitos accesorios. Los sistemas digitales aumentan la capacidad de acumular información, pero la acumulación no equivale a conocimiento. El valor aparece cuando los datos se vinculan con una pregunta concreta y pueden interpretarse sin exceder lo que representan.

Existe asimismo una dimensión distributiva. Las reglas empleadas en el enfoque cuantitativo, diseño no experimental correlacional transversal, muestra censal e instrumentos empleados pueden producir efectos distintos entre grupos aunque se apliquen de manera aparentemente uniforme. Por esa razón, calidad de medición, validez de contenido y confiabilidad debe incorporar una revisión de equidad que examine si los requisitos tienen relación funcional con el trabajo y si los resultados muestran patrones que merezcan investigación. La literatura sobre selección ha documentado que características no relacionadas directamente con la competencia, como variedades lingüísticas o proxies incorporados en modelos automatizados, pueden influir en juicios de empleabilidad. El objetivo de una auditoría no es garantizar resultados idénticos, sino detectar diferencias que no puedan justificarse por criterios relevantes y ofrecer una base para corregir procedimientos (Penadillo Mejia & Pelaez Mugarra, 2022; Pereda & Berrocal, 2011; Palaci, 2005).

La implementación concreta requiere asignar responsabilidades. Cuando todos son responsables de el enfoque cuantitativo, diseño no experimental correlacional transversal, muestra censal e instrumentos empleados, con frecuencia nadie conserva la trazabilidad completa. Resulta preferible distinguir quién define el criterio, quién aplica el instrumento, quién toma la decisión, quién custodia la información y quién revisa los resultados posteriores. Esta separación mejora el control y reduce la dependencia de conocimiento tácito. También facilita la continuidad cuando cambia el personal de recursos humanos o la jefatura. En una institución hospitalaria, donde los procesos deben mantenerse pese a rotaciones y contingencias, documentar roles y reglas es una forma de resiliencia organizacional. La documentación debe ser suficiente para

reconstruir la decisión sin convertirse en burocracia que absorba recursos sin aportar aprendizaje.

Desde el punto de vista de medición, el enfoque cuantitativo, diseño no experimental correlacional transversal, muestra censal e instrumentos empleados exige diferenciar indicadores de proceso e indicadores de resultado. Los primeros muestran si las etapas se ejecutaron como fueron diseñadas: tiempos, cobertura, aplicación de instrumentos o cumplimiento de inducción. Los segundos permiten observar si el sistema produjo consecuencias coherentes con su propósito: desempeño, adaptación, permanencia, reducción de brechas o mejora del servicio. Confundir ambos niveles puede llevar a celebrar un procedimiento eficiente aunque no produzca buenos resultados. Por ello, calidad de medición, validez de contenido y confiabilidad necesita un cuadro de seguimiento que combine ambas familias de indicadores y que permita identificar dónde se rompe la cadena entre una práctica correctamente ejecutada y un resultado que no aparece.

Un criterio adicional de madurez consiste en anticipar cómo se tomará la decisión cuando la evidencia sea ambigua. En el enfoque cuantitativo, diseño no experimental correlacional transversal, muestra censal e instrumentos empleados, no todos los casos encajarán de manera limpia en una regla. Puede existir un candidato con fortalezas técnicas y brechas conductuales, un equipo con buenos resultados pero dificultades de coordinación, o una práctica que mejora rapidez mientras genera dudas de equidad. Definir de antemano cómo se gestionarán esas tensiones evita que las excepciones sean resueltas únicamente por jerarquía o preferencia personal. Los casos fronterizos deberían activar revisión, búsqueda de evidencia complementaria y una justificación proporcional al impacto de la decisión. Así, calidad de medición, validez de contenido y confiabilidad incorpora no solo criterios para escenarios ideales, sino también reglas de razonamiento para situaciones inciertas, que son inevitables en la gestión real.

Finalmente, diseño metodológico e instrumentos abre una agenda de investigación aplicada. Las organizaciones pueden formular preguntas pequeñas pero acumulativas: qué criterio predice mejor el desempeño temprano, qué fuente de reclutamiento aporta candidatos más pertinentes, qué dimensión del desempeño cambia

después de una capacitación o qué condiciones moderan el efecto de una buena selección. Responderlas requiere conservar datos comparables y, cuando sea posible, diseños que incorporen temporalidad. La investigación local no sustituye la literatura científica; la complementa al mostrar si una relación general se reproduce bajo condiciones específicas. De esta manera, calidad de medición, validez de contenido y confiabilidad deja de depender exclusivamente de recomendaciones externas y se convierte en una capacidad institucional para producir evidencia sobre su propio funcionamiento.

Tabla 18. Estructura de los instrumentos del estudio original

Variable	Dimensiones	Ítems	Escala
Selección de personal	Perfil; reclutamiento; proceso	27 (9 por dimensión)	Likert 1-5: Muy en desacuerdo a Muy de acuerdo
Desempeño laboral	Satisfacción; autoestima; trabajo en equipo; capacitación	30 (10; 10; 5; 5)	Likert 1-5: Nunca a Siempre

Nota. Elaboración propia a partir de Penadillo Mejia y Pelaez Mugarra (2022).

Tabla 19. Confiabilidad de los instrumentos

Instrumento	Alfa de Cronbach	Número de ítems	Piloto
Selección de personal	0.880	27	15 participantes
Desempeño laboral	0.859	30	15 participantes

Nota. Datos originales de Penadillo Mejia y Pelaez Mugarra (2022).

El cuestionario de selección de personal fue de autoría propia y se organizó en 27 ítems distribuidos equitativamente entre perfil, reclutamiento y proceso. La escala de respuesta varió de 1, “Muy en desacuerdo”, a 5, “Muy de acuerdo”. El cuestionario de desempeño laboral también fue de autoría propia, con 30 ítems: diez para satisfacción, diez para autoestima, cinco para trabajo en equipo y cinco para capacitación; su escala fue de 1, “Nunca”, a 5, “Siempre”. La validez de contenido fue sometida a juicio de tres expertos, quienes consignaron condición de aplicable en las fichas presentadas.

La confiabilidad se evaluó mediante una prueba piloto con 15 participantes. La tesis reportó un alfa de Cronbach de 0.880 para el instrumento de selección de personal y de 0.859 para el instrumento de desempeño laboral. En este libro esos valores se conservan exactamente. No se recalculan a partir de capturas o anexos porque el propósito es mantener trazabilidad con el reporte original y no producir una versión estadística paralela del estudio.

5.3. RADIOGRAFÍA DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

Radiografía de la selección de personal constituye un eje necesario para comprender los niveles observados en selección total, perfil, reclutamiento y proceso. En el caso estudiado, las decisiones sobre personas rara vez producen efectos aislados: interactúan con procedimientos, recursos, supervisión y relaciones de trabajo. Por ello, el análisis científico debe desplazarse de la idea de una práctica administrativa independiente hacia una visión sistémica. La pregunta central no es únicamente si una técnica se aplica, sino si la técnica permite distinguir información relevante, si esa información se interpreta con criterios explícitos y si los resultados pueden vincularse con necesidades reales del servicio. Desde esta perspectiva, lectura descriptiva sin extrapolar más allá de la muestra estudiada deja de ser una recomendación genérica y se convierte en una exigencia de diseño organizacional.

Conceptualmente, los niveles observados en selección total, perfil, reclutamiento y proceso requiere separar tres planos. El primero corresponde a la definición del fenómeno: qué conductas, capacidades o condiciones se consideran pertinentes. El segundo es el plano de la medición: cómo se convierte esa definición en observaciones comparables y suficientemente confiables. El tercero es el plano de la decisión: qué se hará con la información y qué consecuencias tendrá para candidatos, trabajadores y organización. Buena parte de los problemas de gestión surge cuando estos planos se mezclan. Se usan instrumentos sin una definición clara, se interpretan puntuaciones fuera de contexto o se toman decisiones que exceden lo que los datos realmente permiten sostener. La literatura reciente insiste precisamente en elevar la validez, la transparencia y la experiencia de las personas involucradas (Penadillo Mejia & Pelaez Mugarra, 2022).

En términos operativos, una práctica sólida se construye mediante una secuencia verificable: conectar las decisiones de incorporación con las condiciones reales del trabajo, el aprendizaje posterior y la retroalimentación. Esta secuencia reduce el espacio para decisiones improvisadas y permite comparar resultados a lo largo del tiempo. Además, hace visible dónde puede producirse un error. Si el perfil está mal definido, incluso una evaluación técnicamente correcta seleccionará para el criterio equivocado; si el reclutamiento limita innecesariamente el conjunto de postulantes, la selección

posterior trabajará con un universo empobrecido; y si no existe seguimiento, la organización no aprenderá si sus predictores se relacionaron con el desempeño que pretendía obtener. El valor de un sistema de recursos humanos reside, por tanto, en la coherencia entre sus etapas.

La evidencia revisada ofrece un respaldo importante a esta forma de entender el problema. Los estudios contemporáneos no presentan la selección, el desempeño o el aprendizaje como eventos puntuales, sino como procesos en los que la calidad de cada decisión depende de la anterior y condiciona la siguiente (Penadillo Mejia & Pelaez Mugarra, 2022). Esta conclusión resulta especialmente útil en instituciones públicas de salud, donde las funciones pueden estar normadas, las restricciones presupuestarias son reales y las consecuencias de una mala asignación de personal se expresan en continuidad, seguridad, oportunidad y calidad del servicio. El reto consiste en transformar estándares generales en prácticas suficientemente específicas para el puesto, sin introducir requisitos irrelevantes ni criterios que produzcan exclusión sin justificación funcional.

La búsqueda de ajuste exige cautela: seleccionar por similitud personal o cultural puede reducir diversidad y reproducir sesgos, por lo que el ajuste debe vincularse con requisitos y valores funcionales, no con afinidad subjetiva. Esta advertencia evita sobreinterpretar resultados y obliga a mantener una lógica de mejora continua. Un coeficiente, una puntuación o una entrevista no deben verse como un veredicto autosuficiente. Son piezas de evidencia cuyo significado depende de cómo se obtuvieron, de la población a la que se aplican y de la decisión que se pretende apoyar. En investigación y en gestión, la prudencia interpretativa es una fortaleza: permite reconocer incertidumbre, registrar excepciones y distinguir lo que está directamente sustentado de aquello que constituye una hipótesis para ser contrastada posteriormente.

Para la práctica hospitalaria, lectura descriptiva sin extrapolar más allá de la muestra estudiada puede traducirse en reglas de trabajo concretas. Cada criterio debería vincularse con una función del puesto; cada instrumento, con una capacidad o conducta previamente definida; y cada decisión, con un registro breve que explique qué evidencia fue considerada. Este enfoque facilita auditoría, retroalimentación y aprendizaje institucional. También permite distinguir entre un problema de persona y un problema

de sistema. Si varios trabajadores con perfiles adecuados muestran dificultades similares, la explicación puede estar en la inducción, los recursos, la carga o la supervisión. Si, por el contrario, las dificultades se concentran en requisitos que nunca fueron evaluados durante el ingreso, el proceso de selección merece ser revisado.

Otro aspecto central es la experiencia de quienes participan en el proceso. La calidad técnica no elimina la necesidad de comunicación, trato digno, confidencialidad y oportunidad. Una organización puede disponer de instrumentos con evidencia de validez y, sin embargo, generar desconfianza si no explica etapas, tiempos o criterios. En el ámbito laboral, la percepción de justicia influye en la legitimidad de la decisión y en la relación que comienza incluso antes de la contratación. Por esa razón, las prácticas basadas en evidencia deben incorporar una dimensión procedimental: comunicar lo suficiente, aplicar criterios comparables, ofrecer condiciones razonables para demostrar capacidades y asegurar que los datos personales se utilicen únicamente para fines pertinentes.

El monitoreo completa el ciclo. No basta con implementar los niveles observados en selección total, perfil, reclutamiento y proceso; es necesario observar resultados posteriores y contrastarlos con los supuestos iniciales. Indicadores como cumplimiento de requisitos, tiempos del proceso, abandono de postulantes, desempeño temprano, incidencias de inducción, necesidades de capacitación y permanencia pueden revelar si el sistema funciona como se esperaba. El objetivo no es convertir la gestión humana en una acumulación de métricas, sino usar un conjunto pequeño de indicadores que ayude a responder preguntas decisionales. Cuando los datos se integran con juicio profesional y con revisión ética, lectura descriptiva sin extrapolar más allá de la muestra estudiada puede sostenerse sobre aprendizaje organizacional en lugar de depender de costumbre o intuición.

En síntesis, radiografía de la selección de personal aporta una pieza específica al argumento general de este libro. Su importancia reside en articular definición, medición, decisión y seguimiento, evitando que las prácticas de recursos humanos operen como compartimentos aislados. El criterio científico no exige eliminar el juicio humano; exige hacerlo explícito, contrastable y revisable. Esta lógica prepara el terreno para el siguiente análisis, donde las relaciones entre selección, desempeño y contexto

organizacional se examinan con mayor detalle y con especial atención a los datos originales que dieron origen a la obra.

Una profundización útil consiste en explicitar los supuestos que sostienen los niveles observados en selección total, perfil, reclutamiento y proceso. Toda práctica de gestión contiene una teoría implícita sobre qué características importan, cómo se manifiestan y qué resultados deberían producir. Cuando esos supuestos no se escriben, la organización puede cambiar instrumentos sin cambiar realmente su lógica decisional. Hacerlos visibles permite preguntar si siguen siendo pertinentes para el puesto, si la evidencia disponible los respalda y si existen explicaciones alternativas. En la gestión hospitalaria, esta revisión es especialmente importante porque las demandas operativas evolucionan y porque un requisito que fue útil en un momento puede perder valor cuando cambian tecnologías, procesos o formas de coordinación. La literatura considerada en este capítulo aporta criterios para esa revisión (Penadillo Mejia & Pelaez Mugarra, 2022).

También conviene analizar los niveles observados en selección total, perfil, reclutamiento y proceso desde la perspectiva del error decisional. Ningún método clasifica personas o situaciones con certeza perfecta: pueden existir falsos positivos, cuando se acepta una señal que no anticipa el resultado esperado, y falsos negativos, cuando se descarta capacidad valiosa. El costo de ambos errores no es idéntico en todos los puestos. Por ello, lectura descriptiva sin extrapolar más allá de la muestra estudiada exige definir qué error sería más perjudicial, qué evidencia adicional puede reducirlo y qué mecanismos de revisión existen. Esta lógica evita convertir los puntos de corte en fronteras rígidas y recuerda que una puntuación representa información parcial. Las decisiones de alto impacto ganan calidad cuando combinan varias fuentes pertinentes y registran las razones de discrepancias entre ellas.

El tiempo constituye otra dimensión del problema. Los niveles observados en selección total, perfil, reclutamiento y proceso no ocurre en un vacío temporal: los perfiles se vuelven obsoletos, los candidatos adquieren experiencia, las condiciones de trabajo cambian y el desempeño puede evolucionar con aprendizaje o desgaste. Por eso, la validez de una decisión debe entenderse como una propiedad que requiere seguimiento. Si los criterios seleccionados dejan de diferenciar el desempeño o si

aparecen nuevas exigencias del servicio, el sistema debe actualizarse. La gestión basada en evidencia no consiste en fijar una regla definitiva, sino en conservar una hipótesis de trabajo y someterla a contraste con datos posteriores. Este principio es coherente con la idea de mejora continua y con la necesidad de revisar periódicamente lectura descriptiva sin extrapolar más allá de la muestra estudiada.

La información utilizada para los niveles observados en selección total, perfil, reclutamiento y proceso también plantea una cuestión de calidad de datos. Un registro puede ser exacto y, aun así, no ser pertinente; puede ser pertinente, pero estar incompleto; o puede estar completo, pero haber sido recolectado con criterios distintos entre personas. La gobernanza comienza por definir finalidad, fuente, responsable, periodo de conservación y posibilidad de corrección. En procesos de recursos humanos, además, la información afecta derechos y oportunidades, por lo que la minimización de datos y la confidencialidad no son requisitos accesorios. Los sistemas digitales aumentan la capacidad de acumular información, pero la acumulación no equivale a conocimiento. El valor aparece cuando los datos se vinculan con una pregunta concreta y pueden interpretarse sin exceder lo que representan.

Existe asimismo una dimensión distributiva. Las reglas empleadas en los niveles observados en selección total, perfil, reclutamiento y proceso pueden producir efectos distintos entre grupos aunque se apliquen de manera aparentemente uniforme. Por esa razón, lectura descriptiva sin extrapolar más allá de la muestra estudiada debe incorporar una revisión de equidad que examine si los requisitos tienen relación funcional con el trabajo y si los resultados muestran patrones que merezcan investigación. La literatura sobre selección ha documentado que características no relacionadas directamente con la competencia, como variedades lingüísticas o proxies incorporados en modelos automatizados, pueden influir en juicios de empleabilidad. El objetivo de una auditoría no es garantizar resultados idénticos, sino detectar diferencias que no puedan justificarse por criterios relevantes y ofrecer una base para corregir procedimientos (Penadillo Mejia & Pelaez Mugarra, 2022).

La implementación concreta requiere asignar responsabilidades. Cuando todos son responsables de los niveles observados en selección total, perfil, reclutamiento y proceso, con frecuencia nadie conserva la trazabilidad completa. Resulta preferible

distinguir quién define el criterio, quién aplica el instrumento, quién toma la decisión, quién custodia la información y quién revisa los resultados posteriores. Esta separación mejora el control y reduce la dependencia de conocimiento tácito. También facilita la continuidad cuando cambia el personal de recursos humanos o la jefatura. En una institución hospitalaria, donde los procesos deben mantenerse pese a rotaciones y contingencias, documentar roles y reglas es una forma de resiliencia organizacional. La documentación debe ser suficiente para reconstruir la decisión sin convertirse en burocracia que absorba recursos sin aportar aprendizaje.

Desde el punto de vista de medición, los niveles observados en selección total, perfil, reclutamiento y proceso exige diferenciar indicadores de proceso e indicadores de resultado. Los primeros muestran si las etapas se ejecutaron como fueron diseñadas: tiempos, cobertura, aplicación de instrumentos o cumplimiento de inducción. Los segundos permiten observar si el sistema produjo consecuencias coherentes con su propósito: desempeño, adaptación, permanencia, reducción de brechas o mejora del servicio. Confundir ambos niveles puede llevar a celebrar un procedimiento eficiente aunque no produzca buenos resultados. Por ello, lectura descriptiva sin extrapolar más allá de la muestra estudiada necesita un cuadro de seguimiento que combine ambas familias de indicadores y que permita identificar dónde se rompe la cadena entre una práctica correctamente ejecutada y un resultado que no aparece.

Un criterio adicional de madurez consiste en anticipar cómo se tomará la decisión cuando la evidencia sea ambigua. En los niveles observados en selección total, perfil, reclutamiento y proceso, no todos los casos encajarán de manera limpia en una regla. Puede existir un candidato con fortalezas técnicas y brechas conductuales, un equipo con buenos resultados pero dificultades de coordinación, o una práctica que mejora rapidez mientras genera dudas de equidad. Definir de antemano cómo se gestionarán esas tensiones evita que las excepciones sean resueltas únicamente por jerarquía o preferencia personal. Los casos fronterizos deberían activar revisión, búsqueda de evidencia complementaria y una justificación proporcional al impacto de la decisión. Así, lectura descriptiva sin extrapolar más allá de la muestra estudiada incorpora no solo criterios para escenarios ideales, sino también reglas de razonamiento para situaciones inciertas, que son inevitables en la gestión real.

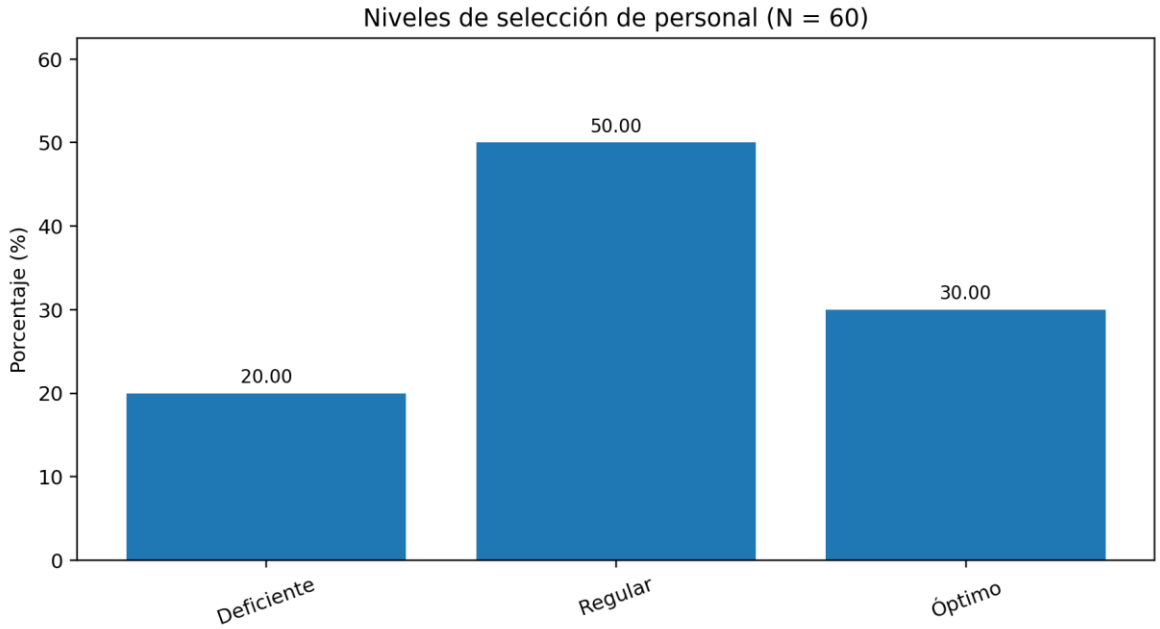
Finalmente, radiografía de la selección de personal abre una agenda de investigación aplicada. Las organizaciones pueden formular preguntas pequeñas pero acumulativas: qué criterio predice mejor el desempeño temprano, qué fuente de reclutamiento aporta candidatos más pertinentes, qué dimensión del desempeño cambia después de una capacitación o qué condiciones moderan el efecto de una buena selección. Responderlas requiere conservar datos comparables y, cuando sea posible, diseños que incorporen temporalidad. La investigación local no sustituye la literatura científica; la complementa al mostrar si una relación general se reproduce bajo condiciones específicas. De esta manera, lectura descriptiva sin extrapolar más allá de la muestra estudiada deja de depender exclusivamente de recomendaciones externas y se convierte en una capacidad institucional para producir evidencia sobre su propio funcionamiento.

Tabla 20. Niveles de selección de personal y dimensiones

Variable/dimensión	Deficiente n (%)	Regular n (%)	Óptimo n (%)
Selección total	12 (20.00)	30 (50.00)	18 (30.00)
Perfil	10 (16.67)	29 (48.33)	21 (35.00)
Reclutamiento	16 (26.67)	24 (40.00)	20 (33.33)
Proceso	14 (23.33)	26 (43.33)	20 (33.33)

Nota. N = 60. Datos originales de Penadillo Mejia y Pelaez Mugarra (2022).

Gráfico 1. Distribución del nivel de selección de personal



Elaboración propia a partir de los datos de Penadillo Mejia y Pelaez Mugarra (2022).

5.4. RADIOGRAFÍA DEL DESEMPEÑO LABORAL

Radiografía del desempeño laboral constituye un eje necesario para comprender los niveles de desempeño y de sus dimensiones de satisfacción, autoestima, trabajo en equipo y capacitación. En el caso estudiado, las decisiones sobre personas rara vez producen efectos aislados: interactúan con procedimientos, recursos, supervisión y relaciones de trabajo. Por ello, el análisis científico debe desplazarse de la idea de una práctica administrativa independiente hacia una visión sistémica. La pregunta central no es únicamente si una técnica se aplica, sino si la técnica permite distinguir información relevante, si esa información se interpreta con criterios explícitos y si los resultados pueden vincularse con necesidades reales del servicio. Desde esta perspectiva, identificación de patrones para orientar preguntas de gestión deja de ser una recomendación genérica y se convierte en una exigencia de diseño organizacional.

Conceptualmente, los niveles de desempeño y de sus dimensiones de satisfacción, autoestima, trabajo en equipo y capacitación requiere separar tres planos. El primero corresponde a la definición del fenómeno: qué conductas, capacidades o condiciones se consideran pertinentes. El segundo es el plano de la medición: cómo se convierte esa definición en observaciones comparables y suficientemente confiables. El tercero es el plano de la decisión: qué se hará con la información y qué consecuencias tendrá para candidatos, trabajadores y organización. Buena parte de los problemas de gestión surge cuando estos planos se mezclan. Se usan instrumentos sin una definición clara, se interpretan puntuaciones fuera de contexto o se toman decisiones que exceden lo que los datos realmente permiten sostener. La literatura reciente insiste precisamente en elevar la validez, la transparencia y la experiencia de las personas involucradas (Penadillo Mejia & Pelaez Mugarra, 2022).

En términos operativos, una práctica sólida se construye mediante una secuencia verificable: evitar que una sola señal sustituya el juicio profesional, combinando información de distinta naturaleza y revisando su coherencia. Esta secuencia reduce el espacio para decisiones improvisadas y permite comparar resultados a lo largo del tiempo. Además, hace visible dónde puede producirse un error. Si el perfil está mal definido, incluso una evaluación técnicamente correcta seleccionará para el criterio equivocado; si el reclutamiento limita innecesariamente el conjunto de postulantes, la

selección posterior trabajará con un universo empobrecido; y si no existe seguimiento, la organización no aprenderá si sus predictores se relacionaron con el desempeño que pretendía obtener. El valor de un sistema de recursos humanos reside, por tanto, en la coherencia entre sus etapas.

La evidencia revisada ofrece un respaldo importante a esta forma de entender el problema. Los estudios contemporáneos no presentan la selección, el desempeño o el aprendizaje como eventos puntuales, sino como procesos en los que la calidad de cada decisión depende de la anterior y condiciona la siguiente (Penadillo Mejia & Pelaez Mugarra, 2022). Esta conclusión resulta especialmente útil en instituciones públicas de salud, donde las funciones pueden estar normadas, las restricciones presupuestarias son reales y las consecuencias de una mala asignación de personal se expresan en continuidad, seguridad, oportunidad y calidad del servicio. El reto consiste en transformar estándares generales en prácticas suficientemente específicas para el puesto, sin introducir requisitos irrelevantes ni criterios que produzcan exclusión sin justificación funcional.

En el sector salud, la presión por cubrir vacantes rápidamente puede entrar en tensión con la calidad de la selección. La respuesta no es eliminar controles, sino diseñar procesos proporcionados al riesgo y al nivel de responsabilidad. Esta advertencia evita sobreinterpretar resultados y obliga a mantener una lógica de mejora continua. Un coeficiente, una puntuación o una entrevista no deben verse como un veredicto autosuficiente. Son piezas de evidencia cuyo significado depende de cómo se obtuvieron, de la población a la que se aplican y de la decisión que se pretende apoyar. En investigación y en gestión, la prudencia interpretativa es una fortaleza: permite reconocer incertidumbre, registrar excepciones y distinguir lo que está directamente sustentado de aquello que constituye una hipótesis para ser contrastada posteriormente.

Para la práctica hospitalaria, identificación de patrones para orientar preguntas de gestión puede traducirse en reglas de trabajo concretas. Cada criterio debería vincularse con una función del puesto; cada instrumento, con una capacidad o conducta previamente definida; y cada decisión, con un registro breve que explique qué evidencia fue considerada. Este enfoque facilita auditoría, retroalimentación y aprendizaje institucional. También permite distinguir entre un problema de persona y un problema

de sistema. Si varios trabajadores con perfiles adecuados muestran dificultades similares, la explicación puede estar en la inducción, los recursos, la carga o la supervisión. Si, por el contrario, las dificultades se concentran en requisitos que nunca fueron evaluados durante el ingreso, el proceso de selección merece ser revisado.

Otro aspecto central es la experiencia de quienes participan en el proceso. La calidad técnica no elimina la necesidad de comunicación, trato digno, confidencialidad y oportunidad. Una organización puede disponer de instrumentos con evidencia de validez y, sin embargo, generar desconfianza si no explica etapas, tiempos o criterios. En el ámbito laboral, la percepción de justicia influye en la legitimidad de la decisión y en la relación que comienza incluso antes de la contratación. Por esa razón, las prácticas basadas en evidencia deben incorporar una dimensión procedimental: comunicar lo suficiente, aplicar criterios comparables, ofrecer condiciones razonables para demostrar capacidades y asegurar que los datos personales se utilicen únicamente para fines pertinentes.

El monitoreo completa el ciclo. No basta con implementar los niveles de desempeño y de sus dimensiones de satisfacción, autoestima, trabajo en equipo y capacitación; es necesario observar resultados posteriores y contrastarlos con los supuestos iniciales. Indicadores como cumplimiento de requisitos, tiempos del proceso, abandono de postulantes, desempeño temprano, incidencias de inducción, necesidades de capacitación y permanencia pueden revelar si el sistema funciona como se esperaba. El objetivo no es convertir la gestión humana en una acumulación de métricas, sino usar un conjunto pequeño de indicadores que ayude a responder preguntas decisionales. Cuando los datos se integran con juicio profesional y con revisión ética, identificación de patrones para orientar preguntas de gestión puede sostenerse sobre aprendizaje organizacional en lugar de depender de costumbre o intuición.

En síntesis, radiografía del desempeño laboral aporta una pieza específica al argumento general de este libro. Su importancia reside en articular definición, medición, decisión y seguimiento, evitando que las prácticas de recursos humanos operen como compartimentos aislados. El criterio científico no exige eliminar el juicio humano; exige hacerlo explícito, contrastable y revisable. Esta lógica prepara el terreno para el siguiente análisis, donde las relaciones entre selección, desempeño y contexto

organizacional se examinan con mayor detalle y con especial atención a los datos originales que dieron origen a la obra.

Una profundización útil consiste en explicitar los supuestos que sostienen los niveles de desempeño y de sus dimensiones de satisfacción, autoestima, trabajo en equipo y capacitación. Toda práctica de gestión contiene una teoría implícita sobre qué características importan, cómo se manifiestan y qué resultados deberían producir. Cuando esos supuestos no se escriben, la organización puede cambiar instrumentos sin cambiar realmente su lógica decisional. Hacerlos visibles permite preguntar si siguen siendo pertinentes para el puesto, si la evidencia disponible los respalda y si existen explicaciones alternativas. En la gestión hospitalaria, esta revisión es especialmente importante porque las demandas operativas evolucionan y porque un requisito que fue útil en un momento puede perder valor cuando cambian tecnologías, procesos o formas de coordinación. La literatura considerada en este capítulo aporta criterios para esa revisión (Penadillo Mejia & Pelaez Mugarra, 2022).

También conviene analizar los niveles de desempeño y de sus dimensiones de satisfacción, autoestima, trabajo en equipo y capacitación desde la perspectiva del error decisional. Ningún método clasifica personas o situaciones con certeza perfecta: pueden existir falsos positivos, cuando se acepta una señal que no anticipa el resultado esperado, y falsos negativos, cuando se descarta capacidad valiosa. El costo de ambos errores no es idéntico en todos los puestos. Por ello, identificación de patrones para orientar preguntas de gestión exige definir qué error sería más perjudicial, qué evidencia adicional puede reducirlo y qué mecanismos de revisión existen. Esta lógica evita convertir los puntos de corte en fronteras rígidas y recuerda que una puntuación representa información parcial. Las decisiones de alto impacto ganan calidad cuando combinan varias fuentes pertinentes y registran las razones de discrepancias entre ellas.

El tiempo constituye otra dimensión del problema. Los niveles de desempeño y de sus dimensiones de satisfacción, autoestima, trabajo en equipo y capacitación no ocurre en un vacío temporal: los perfiles se vuelven obsoletos, los candidatos adquieren experiencia, las condiciones de trabajo cambian y el desempeño puede evolucionar con aprendizaje o desgaste. Por eso, la validez de una decisión debe entenderse como una propiedad que requiere seguimiento. Si los criterios seleccionados dejan de diferenciar

el desempeño o si aparecen nuevas exigencias del servicio, el sistema debe actualizarse. La gestión basada en evidencia no consiste en fijar una regla definitiva, sino en conservar una hipótesis de trabajo y someterla a contraste con datos posteriores. Este principio es coherente con la idea de mejora continua y con la necesidad de revisar periódicamente identificación de patrones para orientar preguntas de gestión.

La información utilizada para los niveles de desempeño y de sus dimensiones de satisfacción, autoestima, trabajo en equipo y capacitación también plantea una cuestión de calidad de datos. Un registro puede ser exacto y, aun así, no ser pertinente; puede ser pertinente, pero estar incompleto; o puede estar completo, pero haber sido recolectado con criterios distintos entre personas. La gobernanza comienza por definir finalidad, fuente, responsable, periodo de conservación y posibilidad de corrección. En procesos de recursos humanos, además, la información afecta derechos y oportunidades, por lo que la minimización de datos y la confidencialidad no son requisitos accesorios. Los sistemas digitales aumentan la capacidad de acumular información, pero la acumulación no equivale a conocimiento. El valor aparece cuando los datos se vinculan con una pregunta concreta y pueden interpretarse sin exceder lo que representan.

Existe asimismo una dimensión distributiva. Las reglas empleadas en los niveles de desempeño y de sus dimensiones de satisfacción, autoestima, trabajo en equipo y capacitación pueden producir efectos distintos entre grupos aunque se apliquen de manera aparentemente uniforme. Por esa razón, identificación de patrones para orientar preguntas de gestión debe incorporar una revisión de equidad que examine si los requisitos tienen relación funcional con el trabajo y si los resultados muestran patrones que merezcan investigación. La literatura sobre selección ha documentado que características no relacionadas directamente con la competencia, como variedades lingüísticas o proxies incorporados en modelos automatizados, pueden influir en juicios de empleabilidad. El objetivo de una auditoría no es garantizar resultados idénticos, sino detectar diferencias que no puedan justificarse por criterios relevantes y ofrecer una base para corregir procedimientos (Penadillo Mejia & Pelaez Mugarra, 2022).

La implementación concreta requiere asignar responsabilidades. Cuando todos son responsables de los niveles de desempeño y de sus dimensiones de satisfacción, autoestima, trabajo en equipo y capacitación, con frecuencia nadie conserva la

trazabilidad completa. Resulta preferible distinguir quién define el criterio, quién aplica el instrumento, quién toma la decisión, quién custodia la información y quién revisa los resultados posteriores. Esta separación mejora el control y reduce la dependencia de conocimiento tácito. También facilita la continuidad cuando cambia el personal de recursos humanos o la jefatura. En una institución hospitalaria, donde los procesos deben mantenerse pese a rotaciones y contingencias, documentar roles y reglas es una forma de resiliencia organizacional. La documentación debe ser suficiente para reconstruir la decisión sin convertirse en burocracia que absorba recursos sin aportar aprendizaje.

Desde el punto de vista de medición, los niveles de desempeño y de sus dimensiones de satisfacción, autoestima, trabajo en equipo y capacitación exige diferenciar indicadores de proceso e indicadores de resultado. Los primeros muestran si las etapas se ejecutaron como fueron diseñadas: tiempos, cobertura, aplicación de instrumentos o cumplimiento de inducción. Los segundos permiten observar si el sistema produjo consecuencias coherentes con su propósito: desempeño, adaptación, permanencia, reducción de brechas o mejora del servicio. Confundir ambos niveles puede llevar a celebrar un procedimiento eficiente aunque no produzca buenos resultados. Por ello, identificación de patrones para orientar preguntas de gestión necesita un cuadro de seguimiento que combine ambas familias de indicadores y que permita identificar dónde se rompe la cadena entre una práctica correctamente ejecutada y un resultado que no aparece.

Un criterio adicional de madurez consiste en anticipar cómo se tomará la decisión cuando la evidencia sea ambigua. En los niveles de desempeño y de sus dimensiones de satisfacción, autoestima, trabajo en equipo y capacitación, no todos los casos encajarán de manera limpia en una regla. Puede existir un candidato con fortalezas técnicas y brechas conductuales, un equipo con buenos resultados pero dificultades de coordinación, o una práctica que mejora rapidez mientras genera dudas de equidad. Definir de antemano cómo se gestionarán esas tensiones evita que las excepciones sean resueltas únicamente por jerarquía o preferencia personal. Los casos fronterizos deberían activar revisión, búsqueda de evidencia complementaria y una justificación proporcional al impacto de la decisión. Así, identificación de patrones para orientar preguntas de gestión incorpora no solo criterios para escenarios ideales, sino

también reglas de razonamiento para situaciones inciertas, que son inevitables en la gestión real.

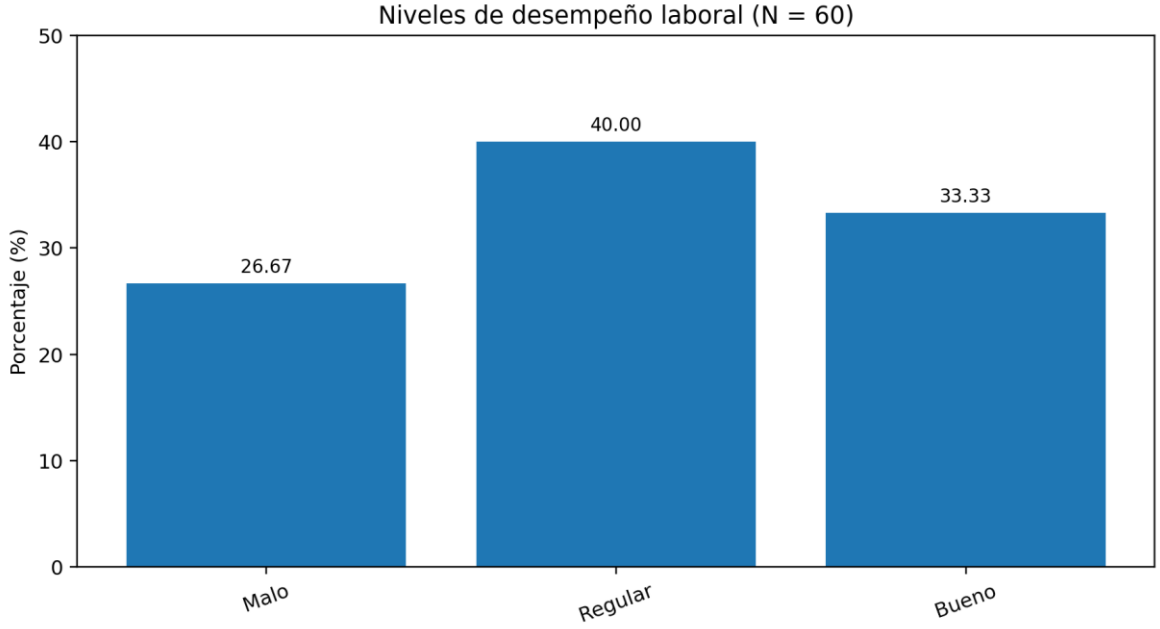
Finalmente, radiografía del desempeño laboral abre una agenda de investigación aplicada. Las organizaciones pueden formular preguntas pequeñas pero acumulativas: qué criterio predice mejor el desempeño temprano, qué fuente de reclutamiento aporta candidatos más pertinentes, qué dimensión del desempeño cambia después de una capacitación o qué condiciones moderan el efecto de una buena selección. Responderlas requiere conservar datos comparables y, cuando sea posible, diseños que incorporen temporalidad. La investigación local no sustituye la literatura científica; la complementa al mostrar si una relación general se reproduce bajo condiciones específicas. De esta manera, identificación de patrones para orientar preguntas de gestión deja de depender exclusivamente de recomendaciones externas y se convierte en una capacidad institucional para producir evidencia sobre su propio funcionamiento.

Tabla 21. Niveles de desempeño laboral y dimensiones

Variable/dimensión	Malo n (%)	Regular n (%)	Bueno n (%)
Desempeño total	16 (26.67)	24 (40.00)	20 (33.33)
Satisfacción	14 (23.33)	27 (45.00)	19 (31.67)
Autoestima	18 (30.00)	22 (36.67)	20 (33.33)
Trabajo en equipo	12 (20.00)	29 (48.33)	19 (31.67)
Capacitación	15 (25.00)	27 (45.00)	18 (30.00)

Nota. N = 60. Datos originales de Penadillo Mejia y Pelaez Mugarra (2022).

Gráfico 2. Distribución del nivel de desempeño laboral



Elaboración propia a partir de los datos de Penadillo Mejia y Pelaez Mugarra (2022).

5.5. RELACIONES ESTADÍSTICAS Y LECTURA INTEGRADA

Relaciones estadísticas y lectura integrada constituye un eje necesario para comprender las correlaciones de Spearman y tablas cruzadas reportadas por el estudio original. En el caso estudiado, las decisiones sobre personas rara vez producen efectos aislados: interactúan con procedimientos, recursos, supervisión y relaciones de trabajo. Por ello, el análisis científico debe desplazarse de la idea de una práctica administrativa independiente hacia una visión sistémica. La pregunta central no es únicamente si una técnica se aplica, sino si la técnica permite distinguir información relevante, si esa información se interpreta con criterios explícitos y si los resultados pueden vincularse con necesidades reales del servicio. Desde esta perspectiva, interpretación asociativa, magnitud y límites del diseño no experimental deja de ser una recomendación genérica y se convierte en una exigencia de diseño organizacional.

Conceptualmente, las correlaciones de Spearman y tablas cruzadas reportadas por el estudio original requiere separar tres planos. El primero corresponde a la definición del fenómeno: qué conductas, capacidades o condiciones se consideran pertinentes. El segundo es el plano de la medición: cómo se convierte esa definición en observaciones comparables y suficientemente confiables. El tercero es el plano de la decisión: qué se hará con la información y qué consecuencias tendrá para candidatos, trabajadores y organización. Buena parte de los problemas de gestión surge cuando estos planos se mezclan. Se usan instrumentos sin una definición clara, se interpretan puntuaciones fuera de contexto o se toman decisiones que exceden lo que los datos realmente permiten sostener. La literatura reciente insiste precisamente en elevar la validez, la transparencia y la experiencia de las personas involucradas (Penadillo Mejia & Pelaez Mugarra, 2022).

En términos operativos, una práctica sólida se construye mediante una secuencia verificable: usar indicadores no solo para controlar, sino para aprender del proceso y ajustar los criterios cuando la evidencia muestre resultados no previstos. Esta secuencia reduce el espacio para decisiones improvisadas y permite comparar resultados a lo largo del tiempo. Además, hace visible dónde puede producirse un error. Si el perfil está mal

definido, incluso una evaluación técnicamente correcta seleccionará para el criterio equivocado; si el reclutamiento limita innecesariamente el conjunto de postulantes, la selección posterior trabajará con un universo empobrecido; y si no existe seguimiento, la organización no aprenderá si sus predictores se relacionaron con el desempeño que pretendía obtener. El valor de un sistema de recursos humanos reside, por tanto, en la coherencia entre sus etapas.

La evidencia revisada ofrece un respaldo importante a esta forma de entender el problema. Los estudios contemporáneos no presentan la selección, el desempeño o el aprendizaje como eventos puntuales, sino como procesos en los que la calidad de cada decisión depende de la anterior y condiciona la siguiente (Penadillo Mejia & Pelaez Mugarra, 2022). Esta conclusión resulta especialmente útil en instituciones públicas de salud, donde las funciones pueden estar normadas, las restricciones presupuestarias son reales y las consecuencias de una mala asignación de personal se expresan en continuidad, seguridad, oportunidad y calidad del servicio. El reto consiste en transformar estándares generales en prácticas suficientemente específicas para el puesto, sin introducir requisitos irrelevantes ni criterios que produzcan exclusión sin justificación funcional.

Un punto crítico es que asociación no equivale automáticamente a causalidad. El desempeño posterior depende también de liderazgo, recursos, carga de trabajo, clima, aprendizaje y oportunidades para aplicar las competencias. Esta advertencia evita sobreinterpretar resultados y obliga a mantener una lógica de mejora continua. Un coeficiente, una puntuación o una entrevista no deben verse como un veredicto autosuficiente. Son piezas de evidencia cuyo significado depende de cómo se obtuvieron, de la población a la que se aplican y de la decisión que se pretende apoyar. En investigación y en gestión, la prudencia interpretativa es una fortaleza: permite reconocer incertidumbre, registrar excepciones y distinguir lo que está directamente sustentado de aquello que constituye una hipótesis para ser contrastada posteriormente.

Para la práctica hospitalaria, interpretación asociativa, magnitud y límites del diseño no experimental puede traducirse en reglas de trabajo concretas. Cada criterio debería vincularse con una función del puesto; cada instrumento, con una capacidad o conducta previamente definida; y cada decisión, con un registro breve que explique qué

evidencia fue considerada. Este enfoque facilita auditoría, retroalimentación y aprendizaje institucional. También permite distinguir entre un problema de persona y un problema de sistema. Si varios trabajadores con perfiles adecuados muestran dificultades similares, la explicación puede estar en la inducción, los recursos, la carga o la supervisión. Si, por el contrario, las dificultades se concentran en requisitos que nunca fueron evaluados durante el ingreso, el proceso de selección merece ser revisado.

Otro aspecto central es la experiencia de quienes participan en el proceso. La calidad técnica no elimina la necesidad de comunicación, trato digno, confidencialidad y oportunidad. Una organización puede disponer de instrumentos con evidencia de validez y, sin embargo, generar desconfianza si no explica etapas, tiempos o criterios. En el ámbito laboral, la percepción de justicia influye en la legitimidad de la decisión y en la relación que comienza incluso antes de la contratación. Por esa razón, las prácticas basadas en evidencia deben incorporar una dimensión procedimental: comunicar lo suficiente, aplicar criterios comparables, ofrecer condiciones razonables para demostrar capacidades y asegurar que los datos personales se utilicen únicamente para fines pertinentes.

El monitoreo completa el ciclo. No basta con implementar las correlaciones de Spearman y tablas cruzadas reportadas por el estudio original; es necesario observar resultados posteriores y contrastarlos con los supuestos iniciales. Indicadores como cumplimiento de requisitos, tiempos del proceso, abandono de postulantes, desempeño temprano, incidencias de inducción, necesidades de capacitación y permanencia pueden revelar si el sistema funciona como se esperaba. El objetivo no es convertir la gestión humana en una acumulación de métricas, sino usar un conjunto pequeño de indicadores que ayude a responder preguntas decisionales. Cuando los datos se integran con juicio profesional y con revisión ética, interpretación asociativa, magnitud y límites del diseño no experimental puede sostenerse sobre aprendizaje organizacional en lugar de depender de costumbre o intuición.

En síntesis, relaciones estadísticas y lectura integrada aporta una pieza específica al argumento general de este libro. Su importancia reside en articular definición, medición, decisión y seguimiento, evitando que las prácticas de recursos humanos operen como compartimentos aislados. El criterio científico no exige eliminar el juicio

humano; exige hacerlo explícito, contrastable y revisable. Esta lógica prepara el terreno para el siguiente análisis, donde las relaciones entre selección, desempeño y contexto organizacional se examinan con mayor detalle y con especial atención a los datos originales que dieron origen a la obra.

Una profundización útil consiste en explicitar los supuestos que sostienen las correlaciones de Spearman y tablas cruzadas reportadas por el estudio original. Toda práctica de gestión contiene una teoría implícita sobre qué características importan, cómo se manifiestan y qué resultados deberían producir. Cuando esos supuestos no se escriben, la organización puede cambiar instrumentos sin cambiar realmente su lógica decisional. Hacerlos visibles permite preguntar si siguen siendo pertinentes para el puesto, si la evidencia disponible los respalda y si existen explicaciones alternativas. En la gestión hospitalaria, esta revisión es especialmente importante porque las demandas operativas evolucionan y porque un requisito que fue útil en un momento puede perder valor cuando cambian tecnologías, procesos o formas de coordinación. La literatura considerada en este capítulo aporta criterios para esa revisión (Penadillo Mejia & Pelaez Mugarra, 2022).

También conviene analizar las correlaciones de Spearman y tablas cruzadas reportadas por el estudio original desde la perspectiva del error decisional. Ningún método clasifica personas o situaciones con certeza perfecta: pueden existir falsos positivos, cuando se acepta una señal que no anticipa el resultado esperado, y falsos negativos, cuando se descarta capacidad valiosa. El costo de ambos errores no es idéntico en todos los puestos. Por ello, interpretación asociativa, magnitud y límites del diseño no experimental exige definir qué error sería más perjudicial, qué evidencia adicional puede reducirlo y qué mecanismos de revisión existen. Esta lógica evita convertir los puntos de corte en fronteras rígidas y recuerda que una puntuación representa información parcial. Las decisiones de alto impacto ganan calidad cuando combinan varias fuentes pertinentes y registran las razones de discrepancias entre ellas.

El tiempo constituye otra dimensión del problema. Las correlaciones de spearman y tablas cruzadas reportadas por el estudio original no ocurre en un vacío temporal: los perfiles se vuelven obsoletos, los candidatos adquieren experiencia, las condiciones de trabajo cambian y el desempeño puede evolucionar con aprendizaje o

desgaste. Por eso, la validez de una decisión debe entenderse como una propiedad que requiere seguimiento. Si los criterios seleccionados dejan de diferenciar el desempeño o si aparecen nuevas exigencias del servicio, el sistema debe actualizarse. La gestión basada en evidencia no consiste en fijar una regla definitiva, sino en conservar una hipótesis de trabajo y someterla a contraste con datos posteriores. Este principio es coherente con la idea de mejora continua y con la necesidad de revisar periódicamente interpretación asociativa, magnitud y límites del diseño no experimental.

La información utilizada para las correlaciones de Spearman y tablas cruzadas reportadas por el estudio original también plantea una cuestión de calidad de datos. Un registro puede ser exacto y, aun así, no ser pertinente; puede ser pertinente, pero estar incompleto; o puede estar completo, pero haber sido recolectado con criterios distintos entre personas. La gobernanza comienza por definir finalidad, fuente, responsable, periodo de conservación y posibilidad de corrección. En procesos de recursos humanos, además, la información afecta derechos y oportunidades, por lo que la minimización de datos y la confidencialidad no son requisitos accesorios. Los sistemas digitales aumentan la capacidad de acumular información, pero la acumulación no equivale a conocimiento. El valor aparece cuando los datos se vinculan con una pregunta concreta y pueden interpretarse sin exceder lo que representan.

Existe asimismo una dimensión distributiva. Las reglas empleadas en las correlaciones de Spearman y tablas cruzadas reportadas por el estudio original pueden producir efectos distintos entre grupos aunque se apliquen de manera aparentemente uniforme. Por esa razón, interpretación asociativa, magnitud y límites del diseño no experimental debe incorporar una revisión de equidad que examine si los requisitos tienen relación funcional con el trabajo y si los resultados muestran patrones que merezcan investigación. La literatura sobre selección ha documentado que características no relacionadas directamente con la competencia, como variedades lingüísticas o proxies incorporados en modelos automatizados, pueden influir en juicios de empleabilidad. El objetivo de una auditoría no es garantizar resultados idénticos, sino detectar diferencias que no puedan justificarse por criterios relevantes y ofrecer una base para corregir procedimientos (Penadillo Mejia & Pelaez Mugarra, 2022).

La implementación concreta requiere asignar responsabilidades. Cuando todos son responsables de las correlaciones de Spearman y tablas cruzadas reportadas por el estudio original, con frecuencia nadie conserva la trazabilidad completa. Resulta preferible distinguir quién define el criterio, quién aplica el instrumento, quién toma la decisión, quién custodia la información y quién revisa los resultados posteriores. Esta separación mejora el control y reduce la dependencia de conocimiento tácito. También facilita la continuidad cuando cambia el personal de recursos humanos o la jefatura. En una institución hospitalaria, donde los procesos deben mantenerse pese a rotaciones y contingencias, documentar roles y reglas es una forma de resiliencia organizacional. La documentación debe ser suficiente para reconstruir la decisión sin convertirse en burocracia que absorba recursos sin aportar aprendizaje.

Desde el punto de vista de medición, las correlaciones de Spearman y tablas cruzadas reportadas por el estudio original exige diferenciar indicadores de proceso e indicadores de resultado. Los primeros muestran si las etapas se ejecutaron como fueron diseñadas: tiempos, cobertura, aplicación de instrumentos o cumplimiento de inducción. Los segundos permiten observar si el sistema produjo consecuencias coherentes con su propósito: desempeño, adaptación, permanencia, reducción de brechas o mejora del servicio. Confundir ambos niveles puede llevar a celebrar un procedimiento eficiente aunque no produzca buenos resultados. Por ello, interpretación asociativa, magnitud y límites del diseño no experimental necesita un cuadro de seguimiento que combine ambas familias de indicadores y que permita identificar dónde se rompe la cadena entre una práctica correctamente ejecutada y un resultado que no aparece.

Un criterio adicional de madurez consiste en anticipar cómo se tomará la decisión cuando la evidencia sea ambigua. En las correlaciones de Spearman y tablas cruzadas reportadas por el estudio original, no todos los casos encajarán de manera limpia en una regla. Puede existir un candidato con fortalezas técnicas y brechas conductuales, un equipo con buenos resultados pero dificultades de coordinación, o una práctica que mejora rapidez mientras genera dudas de equidad. Definir de antemano cómo se gestionarán esas tensiones evita que las excepciones sean resueltas únicamente por jerarquía o preferencia personal. Los casos fronterizos deberían activar revisión, búsqueda de evidencia complementaria y una justificación proporcional al impacto de la decisión. Así, interpretación asociativa, magnitud y límites del diseño no experimental

incorpora no solo criterios para escenarios ideales, sino también reglas de razonamiento para situaciones inciertas, que son inevitables en la gestión real.

Finalmente, relaciones estadísticas y lectura integrada abre una agenda de investigación aplicada. Las organizaciones pueden formular preguntas pequeñas pero acumulativas: qué criterio predice mejor el desempeño temprano, qué fuente de reclutamiento aporta candidatos más pertinentes, qué dimensión del desempeño cambia después de una capacitación o qué condiciones moderan el efecto de una buena selección. Responderlas requiere conservar datos comparables y, cuando sea posible, diseños que incorporen temporalidad. La investigación local no sustituye la literatura científica; la complementa al mostrar si una relación general se reproduce bajo condiciones específicas. De esta manera, interpretación asociativa, magnitud y límites del diseño no experimental deja de depender exclusivamente de recomendaciones externas y se convierte en una capacidad institucional para producir evidencia sobre su propio funcionamiento.

Tabla 22. Prueba de normalidad reportada en el estudio original

Variable/dimensión	Kolmogorov-Smirnov	gl	Sig.
Selección de personal	.241	60	.000
Perfil	.227	60	.000
Reclutamiento	.266	60	.000
Desempeño laboral	.273	60	.000
Satisfacción	.281	60	.000
Autoestima	.220	60	.000
Trabajo en equipo	.303	60	.000
Capacitación	.303	60	.000

Nota. La tesis reporta significancias .000 y concluye distribución no paramétrica. Datos originales de Penadillo Mejia y Pelaez Mugarra (2022).

Tabla 23. Correlaciones de Spearman con el desempeño laboral

Predictor	Rho de Spearman	Sig. bilateral	N
Selección de personal	.848	.000	60
Perfil	.743	.000	60
Reclutamiento	.908	.000	60
Proceso	.822	.000	60

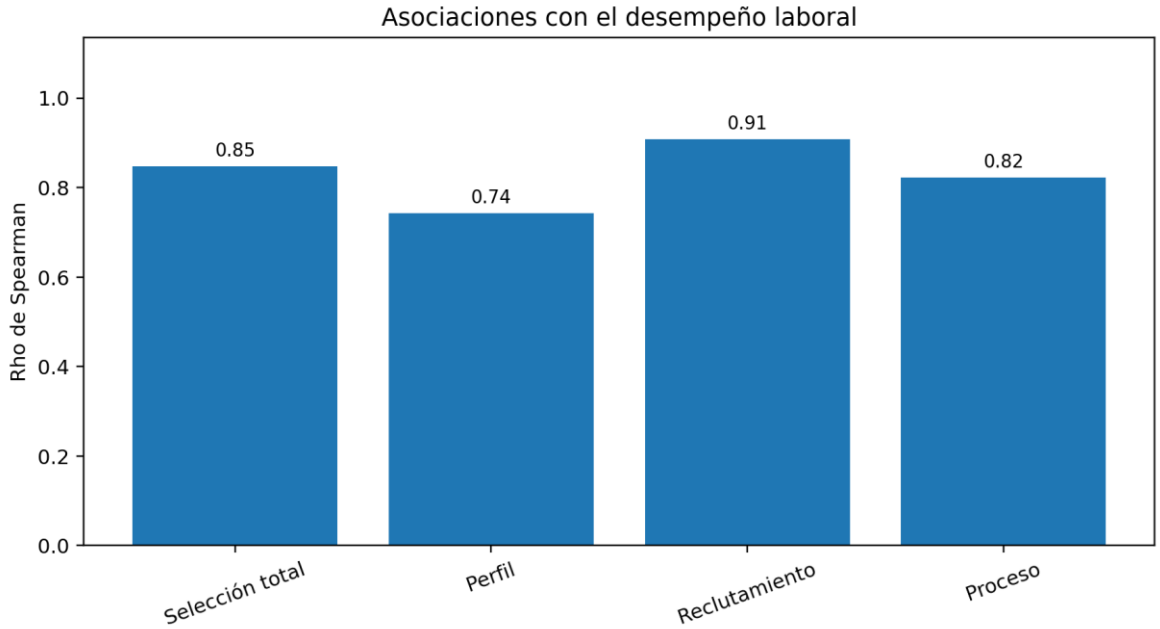
Nota. Valores reportados por Penadillo Mejia y Pelaez Mugarra (2022). En términos estadísticos, una salida .000 de SPSS se interpreta habitualmente como $p < .001$, sin alterar el valor original reportado.

Tabla 24. Selección total según desempeño laboral

Selección	Malo	Regular	Bueno	Total
Deficiente	12	0	0	12
Regular	4	22	4	30
Óptimo	0	2	16	18
Total	16	24	20	60

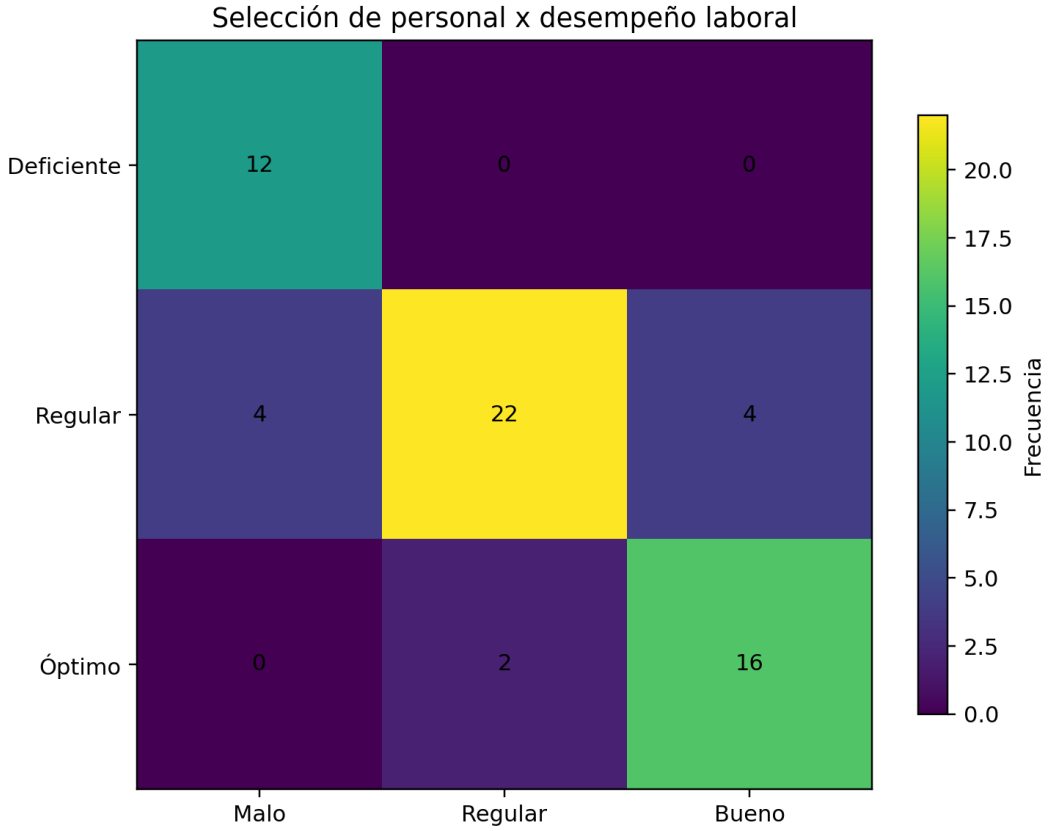
Nota. Frecuencias originales de la tabla cruzada de Penadillo Mejia y Pelaez Mugarra (2022).

Gráfico 3. Correlaciones de Spearman reportadas con el desempeño laboral



Elaboración propia a partir de los datos de Penadillo Mejia y Pelaez Mugarra (2022).

Gráfico 4. Tabla cruzada entre selección de personal y desempeño laboral



Elaboración propia a partir de las frecuencias reportadas por Penadillo Mejia y Pelaez Mugarra (2022).

Para la prueba de normalidad, la investigación utilizó Kolmogorov-Smirnov al contar con más de 50 participantes. Las significancias reportadas fueron .000 para las variables y dimensiones mostradas en la tabla original, por lo que los autores consideraron no paramétrica la distribución y utilizaron Rho de Spearman para contrastar las hipótesis. En salida de SPSS, .000 indica que el valor es inferior al umbral mostrado por el software; por fidelidad documental, las tablas de este libro conservan la forma .000 y la interpretación textual puede expresarse como $p < .001$.

La correlación entre selección de personal y desempeño laboral fue rho = .848, con N = 60 y significancia bilateral .000. Para perfil se reportó rho = .743; para reclutamiento, rho = .908; y para proceso, rho = .822, todos con N = 60 y significancia .000. Estos valores muestran una asociación positiva intensa en la muestra, pero no permiten aislar el efecto de otros factores. La investigación no manipuló variables ni siguió a los participantes longitudinalmente; por ello, la interpretación adecuada es relacional y no una afirmación causal.

Las tablas cruzadas aportan una lectura complementaria. En selección total, los 12 casos clasificados como deficientes se ubicaron en desempeño malo; entre los 30 casos de selección regular, 22 mostraron desempeño regular; y entre los 18 casos de selección óptima, 16 mostraron desempeño bueno. El patrón es coherente con la correlación positiva, aunque las categorías provienen de puntos de corte del instrumento y no sustituyen el análisis continuo. El valor científico de la tabla reside en mostrar cómo se distribuyeron conjuntamente las categorías dentro de este grupo específico.

El caso muestra asociaciones positivas y estadísticamente significativas entre la selección de personal y el desempeño laboral en la muestra estudiada, con especial intensidad en la dimensión reclutamiento. Al mismo tiempo, su diseño transversal y no experimental obliga a una interpretación asociativa. El capítulo final utiliza estos hallazgos como punto de partida para contrastar literatura, formular decisiones de mejora y proponer nuevas preguntas de investigación.

CAPÍTULO VI

IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN HOSPITALARIA: DISCUSIÓN, MEJORA Y AGENDA FUTURA

El último capítulo vuelve desde el caso hacia la gestión. Su pregunta ya no es solamente qué relación se observó, sino qué decisiones razonables pueden derivarse de la evidencia sin exceder sus límites. La discusión contrasta los resultados del Hospital Víctor Larco Herrera con investigación reciente, identifica acciones de rediseño, propone un ciclo de mejora y examina la gobernanza de herramientas digitales e inteligencia artificial. El énfasis está en convertir hallazgos en aprendizaje organizacional verificable.

Apertura del capítulo constituye un eje necesario para comprender el último capítulo vuelve desde el caso hacia la gestión. su pregunta ya no es solamente qué relación se observó, sino qué decisiones razonables pueden derivarse de la evidencia sin exceder sus límites. la discusión contrasta los resultados del hospital víctor larco herrera con investigación reciente, identifica acciones de rediseño, propone un ciclo de mejora y examina la gobernanza de herramientas digitales e inteligencia artificial. el énfasis está en convertir hallazgos en aprendizaje organizacional verificable.. En organizaciones de salud, las decisiones sobre personas rara vez producen efectos aislados: interactúan con procedimientos, recursos, supervisión y relaciones de trabajo. Por ello, el análisis científico debe desplazarse de la idea de una práctica administrativa independiente hacia una visión sistémica. La pregunta central no es únicamente si una técnica se aplica, sino si la técnica permite distinguir información relevante, si esa información se interpreta con criterios explícitos y si los resultados pueden vincularse con necesidades reales del servicio. Desde esta perspectiva, orientar el análisis del capítulo deja de ser una recomendación genérica y se convierte en una exigencia de diseño organizacional.

Conceptualmente, el último capítulo vuelve desde el caso hacia la gestión. su pregunta ya no es solamente qué relación se observó, sino qué decisiones razonables pueden derivarse de la evidencia sin exceder sus límites. la discusión contrasta los resultados del hospital víctor larco herrera con investigación reciente, identifica acciones de rediseño, propone un ciclo de mejora y examina la gobernanza de herramientas digitales e inteligencia artificial. el énfasis está en convertir hallazgos en aprendizaje organizacional verificable. requiere separar tres planos. El primero corresponde a la definición del fenómeno: qué conductas, capacidades o condiciones se consideran pertinentes. El segundo es el plano de la medición: cómo se convierte esa definición en observaciones comparables y suficientemente confiables. El tercero es el plano de la decisión: qué se hará con la información y qué consecuencias tendrá para candidatos, trabajadores y organización. Buena parte de los problemas de gestión surge cuando estos planos se mezclan. Se usan instrumentos sin una definición clara, se interpretan puntuaciones fuera de contexto o se toman decisiones que exceden lo que los datos realmente permiten sostener. La literatura reciente insiste precisamente en elevar la validez, la transparencia y la experiencia de las personas involucradas (Penadillo Mejia & Pelaez Mugarra, 2022).

6.1. QUÉ APORTA LA EVIDENCIA ORIGINAL FRENTE A LA LITERATURA RECIENTE

Qué aporta la evidencia original frente a la literatura reciente constituye un eje necesario para comprender la convergencia y las diferencias entre los hallazgos del Hospital Víctor Larco Herrera y la investigación contemporánea sobre selección y desempeño. En organizaciones de salud, las decisiones sobre personas rara vez producen efectos aislados: interactúan con procedimientos, recursos, supervisión y relaciones de trabajo. Por ello, el análisis científico debe desplazarse de la idea de una práctica administrativa independiente hacia una visión sistémica. La pregunta central no es únicamente si una técnica se aplica, sino si la técnica permite distinguir información relevante, si esa información se interpreta con criterios explícitos y si los resultados pueden vincularse con necesidades reales del servicio. Desde esta perspectiva, lectura contextualizada y prudente de la evidencia deja de ser una recomendación genérica y se convierte en una exigencia de diseño organizacional.

Conceptualmente, la convergencia y las diferencias entre los hallazgos del Hospital Víctor Larco Herrera y la investigación contemporánea sobre selección y desempeño requiere separar tres planos. El primero corresponde a la definición del fenómeno: qué conductas, capacidades o condiciones se consideran pertinentes. El segundo es el plano de la medición: cómo se convierte esa definición en observaciones comparables y suficientemente confiables. El tercero es el plano de la decisión: qué se hará con la información y qué consecuencias tendrá para candidatos, trabajadores y organización. Buena parte de los problemas de gestión surge cuando estos planos se mezclan. Se usan instrumentos sin una definición clara, se interpretan puntuaciones fuera de contexto o se toman decisiones que exceden lo que los datos realmente permiten sostener. La literatura reciente insiste precisamente en elevar la validez, la transparencia y la experiencia de las personas involucradas (Penadillo Mejia & Pelaez Mugarra, 2022; Van Iddekinge et al., 2023; Krijgsheld et al., 2022; Sackett et al., 2022).

En términos operativos, una práctica sólida se construye mediante una secuencia verificable: definir con precisión qué se espera del puesto, observar la evidencia disponible y documentar la lógica de la decisión. Esta secuencia reduce el espacio para decisiones improvisadas y permite comparar resultados a lo largo del tiempo. Además, hace visible dónde puede producirse un error. Si el perfil está mal definido, incluso una evaluación técnicamente correcta seleccionará para el criterio equivocado; si el reclutamiento limita innecesariamente el conjunto de postulantes, la selección posterior trabajará con un universo empobrecido; y si no existe seguimiento, la organización no aprenderá si sus predictores se relacionaron con el desempeño que pretendía obtener. El valor de un sistema de recursos humanos reside, por tanto, en la coherencia entre sus etapas.

La evidencia revisada ofrece un respaldo importante a esta forma de entender el problema. Los estudios contemporáneos no presentan la selección, el desempeño o el aprendizaje como eventos puntuales, sino como procesos en los que la calidad de cada decisión depende de la anterior y condiciona la siguiente (Penadillo Mejia & Pelaez Mugarra, 2022; Van Iddekinge et al., 2023; Krijgsheld et al., 2022; Sackett et al., 2022). Esta conclusión resulta especialmente útil en instituciones públicas de salud, donde las funciones pueden estar normadas, las restricciones presupuestarias son reales y las consecuencias de una mala asignación de personal se expresan en continuidad,

seguridad, oportunidad y calidad del servicio. El reto consiste en transformar estándares generales en prácticas suficientemente específicas para el puesto, sin introducir requisitos irrelevantes ni criterios que produzcan exclusión sin justificación funcional.

La calidad del sistema se debilita cuando la organización recopila información que luego no utiliza para decidir o, en sentido contrario, cuando decide con información que nunca fue definida como criterio relevante. Esta advertencia evita sobreinterpretar resultados y obliga a mantener una lógica de mejora continua. Un coeficiente, una puntuación o una entrevista no deben verse como un veredicto autosuficiente. Son piezas de evidencia cuyo significado depende de cómo se obtuvieron, de la población a la que se aplican y de la decisión que se pretende apoyar. En investigación y en gestión, la prudencia interpretativa es una fortaleza: permite reconocer incertidumbre, registrar excepciones y distinguir lo que está directamente sustentado de aquello que constituye una hipótesis para ser contrastada posteriormente.

Para la práctica hospitalaria, lectura contextualizada y prudente de la evidencia puede traducirse en reglas de trabajo concretas. Cada criterio debería vincularse con una función del puesto; cada instrumento, con una capacidad o conducta previamente definida; y cada decisión, con un registro breve que explique qué evidencia fue considerada. Este enfoque facilita auditoría, retroalimentación y aprendizaje institucional. También permite distinguir entre un problema de persona y un problema de sistema. Si varios trabajadores con perfiles adecuados muestran dificultades similares, la explicación puede estar en la inducción, los recursos, la carga o la supervisión. Si, por el contrario, las dificultades se concentran en requisitos que nunca fueron evaluados durante el ingreso, el proceso de selección merece ser revisado.

Otro aspecto central es la experiencia de quienes participan en el proceso. La calidad técnica no elimina la necesidad de comunicación, trato digno, confidencialidad y oportunidad. Una organización puede disponer de instrumentos con evidencia de validez y, sin embargo, generar desconfianza si no explica etapas, tiempos o criterios. En el ámbito laboral, la percepción de justicia influye en la legitimidad de la decisión y en la relación que comienza incluso antes de la contratación. Por esa razón, las prácticas basadas en evidencia deben incorporar una dimensión procedimental: comunicar lo suficiente, aplicar criterios comparables, ofrecer condiciones razonables para demostrar

capacidades y asegurar que los datos personales se utilicen únicamente para fines pertinentes.

El monitoreo completa el ciclo. No basta con implementar la convergencia y las diferencias entre los hallazgos del Hospital Víctor Larco Herrera y la investigación contemporánea sobre selección y desempeño; es necesario observar resultados posteriores y contrastarlos con los supuestos iniciales. Indicadores como cumplimiento de requisitos, tiempos del proceso, abandono de postulantes, desempeño temprano, incidencias de inducción, necesidades de capacitación y permanencia pueden revelar si el sistema funciona como se esperaba. El objetivo no es convertir la gestión humana en una acumulación de métricas, sino usar un conjunto pequeño de indicadores que ayude a responder preguntas decisionales. Cuando los datos se integran con juicio profesional y con revisión ética, lectura contextualizada y prudente de la evidencia puede sostenerse sobre aprendizaje organizacional en lugar de depender de costumbre o intuición.

En síntesis, qué aporta la evidencia original frente a la literatura reciente aporta una pieza específica al argumento general de este libro. Su importancia reside en articular definición, medición, decisión y seguimiento, evitando que las prácticas de recursos humanos operen como compartimentos aislados. El criterio científico no exige eliminar el juicio humano; exige hacerlo explícito, contrastable y revisable. Esta lógica prepara el terreno para el siguiente análisis, donde las relaciones entre selección, desempeño y contexto organizacional se examinan con mayor detalle y con especial atención a los datos originales que dieron origen a la obra.

Una profundización útil consiste en explicitar los supuestos que sostienen la convergencia y las diferencias entre los hallazgos del Hospital Víctor Larco Herrera y la investigación contemporánea sobre selección y desempeño. Toda práctica de gestión contiene una teoría implícita sobre qué características importan, cómo se manifiestan y qué resultados deberían producir. Cuando esos supuestos no se escriben, la organización puede cambiar instrumentos sin cambiar realmente su lógica decisional. Hacerlos visibles permite preguntar si siguen siendo pertinentes para el puesto, si la evidencia disponible los respalda y si existen explicaciones alternativas. En la gestión hospitalaria, esta revisión es especialmente importante porque las demandas operativas evolucionan y porque un requisito que fue útil en un momento puede perder valor cuando cambian

tecnologías, procesos o formas de coordinación. La literatura considerada en este capítulo aporta criterios para esa revisión (Penadillo Mejia & Pelaez Mugarra, 2022; Van Iddekinge et al., 2023; Krijgsheld et al., 2022; Sackett et al., 2022).

También conviene analizar la convergencia y las diferencias entre los hallazgos del Hospital Víctor Larco Herrera y la investigación contemporánea sobre selección y desempeño desde la perspectiva del error decisional. Ningún método clasifica personas o situaciones con certeza perfecta: pueden existir falsos positivos, cuando se acepta una señal que no anticipa el resultado esperado, y falsos negativos, cuando se descarta capacidad valiosa. El costo de ambos errores no es idéntico en todos los puestos. Por ello, lectura contextualizada y prudente de la evidencia exige definir qué error sería más perjudicial, qué evidencia adicional puede reducirlo y qué mecanismos de revisión existen. Esta lógica evita convertir los puntos de corte en fronteras rígidas y recuerda que una puntuación representa información parcial. Las decisiones de alto impacto ganan calidad cuando combinan varias fuentes pertinentes y registran las razones de discrepancias entre ellas.

El tiempo constituye otra dimensión del problema. La convergencia y las diferencias entre los hallazgos del hospital víctor larco herrera y la investigación contemporánea sobre selección y desempeño no ocurre en un vacío temporal: los perfiles se vuelven obsoletos, los candidatos adquieren experiencia, las condiciones de trabajo cambian y el desempeño puede evolucionar con aprendizaje o desgaste. Por eso, la validez de una decisión debe entenderse como una propiedad que requiere seguimiento. Si los criterios seleccionados dejan de diferenciar el desempeño o si aparecen nuevas exigencias del servicio, el sistema debe actualizarse. La gestión basada en evidencia no consiste en fijar una regla definitiva, sino en conservar una hipótesis de trabajo y someterla a contraste con datos posteriores. Este principio es coherente con la idea de mejora continua y con la necesidad de revisar periódicamente lectura contextualizada y prudente de la evidencia.

La información utilizada para la convergencia y las diferencias entre los hallazgos del Hospital Víctor Larco Herrera y la investigación contemporánea sobre selección y desempeño también plantea una cuestión de calidad de datos. Un registro puede ser exacto y, aun así, no ser pertinente; puede ser pertinente, pero estar

incompleto; o puede estar completo, pero haber sido recolectado con criterios distintos entre personas. La gobernanza comienza por definir finalidad, fuente, responsable, periodo de conservación y posibilidad de corrección. En procesos de recursos humanos, además, la información afecta derechos y oportunidades, por lo que la minimización de datos y la confidencialidad no son requisitos accesorios. Los sistemas digitales aumentan la capacidad de acumular información, pero la acumulación no equivale a conocimiento. El valor aparece cuando los datos se vinculan con una pregunta concreta y pueden interpretarse sin exceder lo que representan.

Existe asimismo una dimensión distributiva. Las reglas empleadas en la convergencia y las diferencias entre los hallazgos del Hospital Víctor Larco Herrera y la investigación contemporánea sobre selección y desempeño pueden producir efectos distintos entre grupos aunque se apliquen de manera aparentemente uniforme. Por esa razón, lectura contextualizada y prudente de la evidencia debe incorporar una revisión de equidad que examine si los requisitos tienen relación funcional con el trabajo y si los resultados muestran patrones que merezcan investigación. La literatura sobre selección ha documentado que características no relacionadas directamente con la competencia, como variedades lingüísticas o proxies incorporados en modelos automatizados, pueden influir en juicios de empleabilidad. El objetivo de una auditoría no es garantizar resultados idénticos, sino detectar diferencias que no puedan justificarse por criterios relevantes y ofrecer una base para corregir procedimientos (Penadillo Mejia & Pelaez Mugarra, 2022; Van Iddekinge et al., 2023; Krijgsheld et al., 2022; Sackett et al., 2022).

La implementación concreta requiere asignar responsabilidades. Cuando todos son responsables de la convergencia y las diferencias entre los hallazgos del Hospital Víctor Larco Herrera y la investigación contemporánea sobre selección y desempeño, con frecuencia nadie conserva la trazabilidad completa. Resulta preferible distinguir quién define el criterio, quién aplica el instrumento, quién toma la decisión, quién custodia la información y quién revisa los resultados posteriores. Esta separación mejora el control y reduce la dependencia de conocimiento tácito. También facilita la continuidad cuando cambia el personal de recursos humanos o la jefatura. En una institución hospitalaria, donde los procesos deben mantenerse pese a rotaciones y contingencias, documentar roles y reglas es una forma de resiliencia organizacional. La

documentación debe ser suficiente para reconstruir la decisión sin convertirse en burocracia que absorba recursos sin aportar aprendizaje.

Desde el punto de vista de medición, la convergencia y las diferencias entre los hallazgos del Hospital Víctor Larco Herrera y la investigación contemporánea sobre selección y desempeño exige diferenciar indicadores de proceso e indicadores de resultado. Los primeros muestran si las etapas se ejecutaron como fueron diseñadas: tiempos, cobertura, aplicación de instrumentos o cumplimiento de inducción. Los segundos permiten observar si el sistema produjo consecuencias coherentes con su propósito: desempeño, adaptación, permanencia, reducción de brechas o mejora del servicio. Confundir ambos niveles puede llevar a celebrar un procedimiento eficiente aunque no produzca buenos resultados. Por ello, lectura contextualizada y prudente de la evidencia necesita un cuadro de seguimiento que combine ambas familias de indicadores y que permita identificar dónde se rompe la cadena entre una práctica correctamente ejecutada y un resultado que no aparece.

Un criterio adicional de madurez consiste en anticipar cómo se tomará la decisión cuando la evidencia sea ambigua. En la convergencia y las diferencias entre los hallazgos del Hospital Víctor Larco Herrera y la investigación contemporánea sobre selección y desempeño, no todos los casos encajarán de manera limpia en una regla. Puede existir un candidato con fortalezas técnicas y brechas conductuales, un equipo con buenos resultados pero dificultades de coordinación, o una práctica que mejora rapidez mientras genera dudas de equidad. Definir de antemano cómo se gestionarán esas tensiones evita que las excepciones sean resueltas únicamente por jerarquía o preferencia personal. Los casos fronterizos deberían activar revisión, búsqueda de evidencia complementaria y una justificación proporcional al impacto de la decisión. Así, lectura contextualizada y prudente de la evidencia incorpora no solo criterios para escenarios ideales, sino también reglas de razonamiento para situaciones inciertas, que son inevitables en la gestión real.

Finalmente, qué aporta la evidencia original frente a la literatura reciente abre una agenda de investigación aplicada. Las organizaciones pueden formular preguntas pequeñas pero acumulativas: qué criterio predice mejor el desempeño temprano, qué fuente de reclutamiento aporta candidatos más pertinentes, qué dimensión del

desempeño cambia después de una capacitación o qué condiciones moderan el efecto de una buena selección. Responderlas requiere conservar datos comparables y, cuando sea posible, diseños que incorporen temporalidad. La investigación local no sustituye la literatura científica; la complementa al mostrar si una relación general se reproduce bajo condiciones específicas. De esta manera, lectura contextualizada y prudente de la evidencia deja de depender exclusivamente de recomendaciones externas y se convierte en una capacidad institucional para producir evidencia sobre su propio funcionamiento.

Tabla 25. Contraste interpretativo entre el caso y la literatura reciente

Hallazgo del caso	Lectura posible	Cautela
Selección total y desempeño: rho .848	Los procesos de ingreso se asocian con diferencias de desempeño percibido	Diseño transversal no demuestra causalidad
Reclutamiento: rho .908	La calidad del acceso y preselección merece atención	No identifica qué mecanismo específico produce la asociación
Perfil: rho .743	La adecuación de capacidades y experiencia es relevante	El perfil debe validarse contra tareas reales
Proceso: rho .822	La consistencia del proceso se relaciona con desempeño	Puede coexistir con efectos de inducción, liderazgo y recursos

Nota. Elaboración propia a partir de datos de Penadillo Mejia y Pelaez Mugarra (2022) y literatura reciente.

6.2. REDISEÑAR EL PERFIL, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Rediseñar el perfil, reclutamiento y selección constituye un eje necesario para comprender la traducción de los hallazgos a un proceso de incorporación más estructurado, auditable y centrado en requisitos reales. En organizaciones de salud, las decisiones sobre personas rara vez producen efectos aislados: interactúan con procedimientos, recursos, supervisión y relaciones de trabajo. Por ello, el análisis científico debe desplazarse de la idea de una práctica administrativa independiente hacia una visión sistémica. La pregunta central no es únicamente si una técnica se aplica, sino si la técnica permite distinguir información relevante, si esa información se interpreta con criterios explícitos y si los resultados pueden vincularse con necesidades reales del servicio. Desde esta perspectiva, matrices de criterios, entrevistas estructuradas y documentación de decisiones deja de ser una recomendación genérica y se convierte en una exigencia de diseño organizacional.

Conceptualmente, la traducción de los hallazgos a un proceso de incorporación más estructurado, auditable y centrado en requisitos reales requiere separar tres planos. El primero corresponde a la definición del fenómeno: qué conductas, capacidades o

condiciones se consideran pertinentes. El segundo es el plano de la medición: cómo se convierte esa definición en observaciones comparables y suficientemente confiables. El tercero es el plano de la decisión: qué se hará con la información y qué consecuencias tendrá para candidatos, trabajadores y organización. Buena parte de los problemas de gestión surge cuando estos planos se mezclan. Se usan instrumentos sin una definición clara, se interpretan puntuaciones fuera de contexto o se toman decisiones que exceden lo que los datos realmente permiten sostener. La literatura reciente insiste precisamente en elevar la validez, la transparencia y la experiencia de las personas involucradas (Pereda & Berrocal, 2011; Van Iddekinge et al., 2023; Ligeiro et al., 2024).

En términos operativos, una práctica sólida se construye mediante una secuencia verificable: traducir conceptos generales en criterios observables que puedan evaluarse de forma consistente entre personas y momentos. Esta secuencia reduce el espacio para decisiones improvisadas y permite comparar resultados a lo largo del tiempo. Además, hace visible dónde puede producirse un error. Si el perfil está mal definido, incluso una evaluación técnicamente correcta seleccionará para el criterio equivocado; si el reclutamiento limita innecesariamente el conjunto de postulantes, la selección posterior trabajará con un universo empobrecido; y si no existe seguimiento, la organización no aprenderá si sus predictores se relacionaron con el desempeño que pretendía obtener. El valor de un sistema de recursos humanos reside, por tanto, en la coherencia entre sus etapas.

La evidencia revisada ofrece un respaldo importante a esta forma de entender el problema. Los estudios contemporáneos no presentan la selección, el desempeño o el aprendizaje como eventos puntuales, sino como procesos en los que la calidad de cada decisión depende de la anterior y condiciona la siguiente (Pereda & Berrocal, 2011; Van Iddekinge et al., 2023; Ligeiro et al., 2024). Esta conclusión resulta especialmente útil en instituciones públicas de salud, donde las funciones pueden estar normadas, las restricciones presupuestarias son reales y las consecuencias de una mala asignación de personal se expresan en continuidad, seguridad, oportunidad y calidad del servicio. El reto consiste en transformar estándares generales en prácticas suficientemente específicas para el puesto, sin introducir requisitos irrelevantes ni criterios que produzcan exclusión sin justificación funcional.

La búsqueda de ajuste exige cautela: seleccionar por similitud personal o cultural puede reducir diversidad y reproducir sesgos, por lo que el ajuste debe vincularse con requisitos y valores funcionales, no con afinidad subjetiva. Esta advertencia evita sobreinterpretar resultados y obliga a mantener una lógica de mejora continua. Un coeficiente, una puntuación o una entrevista no deben verse como un veredicto autosuficiente. Son piezas de evidencia cuyo significado depende de cómo se obtuvieron, de la población a la que se aplican y de la decisión que se pretende apoyar. En investigación y en gestión, la prudencia interpretativa es una fortaleza: permite reconocer incertidumbre, registrar excepciones y distinguir lo que está directamente sustentado de aquello que constituye una hipótesis para ser contrastada posteriormente.

Para la práctica hospitalaria, matrices de criterios, entrevistas estructuradas y documentación de decisiones puede traducirse en reglas de trabajo concretas. Cada criterio debería vincularse con una función del puesto; cada instrumento, con una capacidad o conducta previamente definida; y cada decisión, con un registro breve que explique qué evidencia fue considerada. Este enfoque facilita auditoría, retroalimentación y aprendizaje institucional. También permite distinguir entre un problema de persona y un problema de sistema. Si varios trabajadores con perfiles adecuados muestran dificultades similares, la explicación puede estar en la inducción, los recursos, la carga o la supervisión. Si, por el contrario, las dificultades se concentran en requisitos que nunca fueron evaluados durante el ingreso, el proceso de selección merece ser revisado.

Otro aspecto central es la experiencia de quienes participan en el proceso. La calidad técnica no elimina la necesidad de comunicación, trato digno, confidencialidad y oportunidad. Una organización puede disponer de instrumentos con evidencia de validez y, sin embargo, generar desconfianza si no explica etapas, tiempos o criterios. En el ámbito laboral, la percepción de justicia influye en la legitimidad de la decisión y en la relación que comienza incluso antes de la contratación. Por esa razón, las prácticas basadas en evidencia deben incorporar una dimensión procedimental: comunicar lo suficiente, aplicar criterios comparables, ofrecer condiciones razonables para demostrar capacidades y asegurar que los datos personales se utilicen únicamente para fines pertinentes.

El monitoreo completa el ciclo. No basta con implementar la traducción de los hallazgos a un proceso de incorporación más estructurado, auditable y centrado en requisitos reales; es necesario observar resultados posteriores y contrastarlos con los supuestos iniciales. Indicadores como cumplimiento de requisitos, tiempos del proceso, abandono de postulantes, desempeño temprano, incidencias de inducción, necesidades de capacitación y permanencia pueden revelar si el sistema funciona como se esperaba. El objetivo no es convertir la gestión humana en una acumulación de métricas, sino usar un conjunto pequeño de indicadores que ayude a responder preguntas decisionales. Cuando los datos se integran con juicio profesional y con revisión ética, matrices de criterios, entrevistas estructuradas y documentación de decisiones puede sostenerse sobre aprendizaje organizacional en lugar de depender de costumbre o intuición.

En síntesis, rediseñar el perfil, reclutamiento y selección aporta una pieza específica al argumento general de este libro. Su importancia reside en articular definición, medición, decisión y seguimiento, evitando que las prácticas de recursos humanos operen como compartimentos aislados. El criterio científico no exige eliminar el juicio humano; exige hacerlo explícito, contrastable y revisable. Esta lógica prepara el terreno para el siguiente análisis, donde las relaciones entre selección, desempeño y contexto organizacional se examinan con mayor detalle y con especial atención a los datos originales que dieron origen a la obra.

Una profundización útil consiste en explicitar los supuestos que sostienen la traducción de los hallazgos a un proceso de incorporación más estructurado, auditable y centrado en requisitos reales. Toda práctica de gestión contiene una teoría implícita sobre qué características importan, cómo se manifiestan y qué resultados deberían producir. Cuando esos supuestos no se escriben, la organización puede cambiar instrumentos sin cambiar realmente su lógica decisional. Hacerlos visibles permite preguntar si siguen siendo pertinentes para el puesto, si la evidencia disponible los respalda y si existen explicaciones alternativas. En la gestión hospitalaria, esta revisión es especialmente importante porque las demandas operativas evolucionan y porque un requisito que fue útil en un momento puede perder valor cuando cambian tecnologías, procesos o formas de coordinación. La literatura considerada en este capítulo aporta criterios para esa revisión (Pereda & Berrocal, 2011; Van Iddekinge et al., 2023; Ligeiro et al., 2024).

También conviene analizar la traducción de los hallazgos a un proceso de incorporación más estructurado, auditable y centrado en requisitos reales desde la perspectiva del error decisional. Ningún método clasifica personas o situaciones con certeza perfecta: pueden existir falsos positivos, cuando se acepta una señal que no anticipa el resultado esperado, y falsos negativos, cuando se descarta capacidad valiosa. El costo de ambos errores no es idéntico en todos los puestos. Por ello, matrices de criterios, entrevistas estructuradas y documentación de decisiones exige definir qué error sería más perjudicial, qué evidencia adicional puede reducirlo y qué mecanismos de revisión existen. Esta lógica evita convertir los puntos de corte en fronteras rígidas y recuerda que una puntuación representa información parcial. Las decisiones de alto impacto ganan calidad cuando combinan varias fuentes pertinentes y registran las razones de discrepancias entre ellas.

El tiempo constituye otra dimensión del problema. La traducción de los hallazgos a un proceso de incorporación más estructurado, auditable y centrado en requisitos reales no ocurre en un vacío temporal: los perfiles se vuelven obsoletos, los candidatos adquieren experiencia, las condiciones de trabajo cambian y el desempeño puede evolucionar con aprendizaje o desgaste. Por eso, la validez de una decisión debe entenderse como una propiedad que requiere seguimiento. Si los criterios seleccionados dejan de diferenciar el desempeño o si aparecen nuevas exigencias del servicio, el sistema debe actualizarse. La gestión basada en evidencia no consiste en fijar una regla definitiva, sino en conservar una hipótesis de trabajo y someterla a contraste con datos posteriores. Este principio es coherente con la idea de mejora continua y con la necesidad de revisar periódicamente matrices de criterios, entrevistas estructuradas y documentación de decisiones.

La información utilizada para la traducción de los hallazgos a un proceso de incorporación más estructurado, auditable y centrado en requisitos reales también plantea una cuestión de calidad de datos. Un registro puede ser exacto y, aun así, no ser pertinente; puede ser pertinente, pero estar incompleto; o puede estar completo, pero haber sido recolectado con criterios distintos entre personas. La gobernanza comienza por definir finalidad, fuente, responsable, periodo de conservación y posibilidad de corrección. En procesos de recursos humanos, además, la información afecta derechos y oportunidades, por lo que la minimización de datos y la confidencialidad no son

requisitos accesorios. Los sistemas digitales aumentan la capacidad de acumular información, pero la acumulación no equivale a conocimiento. El valor aparece cuando los datos se vinculan con una pregunta concreta y pueden interpretarse sin exceder lo que representan.

Existe asimismo una dimensión distributiva. Las reglas empleadas en la traducción de los hallazgos a un proceso de incorporación más estructurado, auditable y centrado en requisitos reales pueden producir efectos distintos entre grupos aunque se apliquen de manera aparentemente uniforme. Por esa razón, matrices de criterios, entrevistas estructuradas y documentación de decisiones debe incorporar una revisión de equidad que examine si los requisitos tienen relación funcional con el trabajo y si los resultados muestran patrones que merezcan investigación. La literatura sobre selección ha documentado que características no relacionadas directamente con la competencia, como variedades lingüísticas o proxies incorporados en modelos automatizados, pueden influir en juicios de empleabilidad. El objetivo de una auditoría no es garantizar resultados idénticos, sino detectar diferencias que no puedan justificarse por criterios relevantes y ofrecer una base para corregir procedimientos (Pereda & Berrocal, 2011; Van Iddekinge et al., 2023; Ligeiro et al., 2024).

La implementación concreta requiere asignar responsabilidades. Cuando todos son responsables de la traducción de los hallazgos a un proceso de incorporación más estructurado, auditable y centrado en requisitos reales, con frecuencia nadie conserva la trazabilidad completa. Resulta preferible distinguir quién define el criterio, quién aplica el instrumento, quién toma la decisión, quién custodia la información y quién revisa los resultados posteriores. Esta separación mejora el control y reduce la dependencia de conocimiento tácito. También facilita la continuidad cuando cambia el personal de recursos humanos o la jefatura. En una institución hospitalaria, donde los procesos deben mantenerse pese a rotaciones y contingencias, documentar roles y reglas es una forma de resiliencia organizacional. La documentación debe ser suficiente para reconstruir la decisión sin convertirse en burocracia que absorba recursos sin aportar aprendizaje.

Desde el punto de vista de medición, la traducción de los hallazgos a un proceso de incorporación más estructurado, auditable y centrado en requisitos reales exige

diferenciar indicadores de proceso e indicadores de resultado. Los primeros muestran si las etapas se ejecutaron como fueron diseñadas: tiempos, cobertura, aplicación de instrumentos o cumplimiento de inducción. Los segundos permiten observar si el sistema produjo consecuencias coherentes con su propósito: desempeño, adaptación, permanencia, reducción de brechas o mejora del servicio. Confundir ambos niveles puede llevar a celebrar un procedimiento eficiente aunque no produzca buenos resultados. Por ello, matrices de criterios, entrevistas estructuradas y documentación de decisiones necesita un cuadro de seguimiento que combine ambas familias de indicadores y que permita identificar dónde se rompe la cadena entre una práctica correctamente ejecutada y un resultado que no aparece.

Un criterio adicional de madurez consiste en anticipar cómo se tomará la decisión cuando la evidencia sea ambigua. En la traducción de los hallazgos a un proceso de incorporación más estructurado, auditable y centrado en requisitos reales, no todos los casos encajarán de manera limpia en una regla. Puede existir un candidato con fortalezas técnicas y brechas conductuales, un equipo con buenos resultados pero dificultades de coordinación, o una práctica que mejora rapidez mientras genera dudas de equidad. Definir de antemano cómo se gestionarán esas tensiones evita que las excepciones sean resueltas únicamente por jerarquía o preferencia personal. Los casos fronterizos deberían activar revisión, búsqueda de evidencia complementaria y una justificación proporcional al impacto de la decisión. Así, matrices de criterios, entrevistas estructuradas y documentación de decisiones incorpora no solo criterios para escenarios ideales, sino también reglas de razonamiento para situaciones inciertas, que son inevitables en la gestión real.

Finalmente, rediseñar el perfil, reclutamiento y selección abre una agenda de investigación aplicada. Las organizaciones pueden formular preguntas pequeñas pero acumulativas: qué criterio predice mejor el desempeño temprano, qué fuente de reclutamiento aporta candidatos más pertinentes, qué dimensión del desempeño cambia después de una capacitación o qué condiciones moderan el efecto de una buena selección. Responderlas requiere conservar datos comparables y, cuando sea posible, diseños que incorporen temporalidad. La investigación local no sustituye la literatura científica; la complementa al mostrar si una relación general se reproduce bajo condiciones específicas. De esta manera, matrices de criterios, entrevistas estructuradas

y documentación de decisiones deja de depender exclusivamente de recomendaciones externas y se convierte en una capacidad institucional para producir evidencia sobre su propio funcionamiento.

Tabla 26. Matriz de rediseño del proceso de selección

Problema a prevenir	Acción	Evidencia de cumplimiento
Perfil ambiguo	Análisis de tareas y criterios observables	Matriz de requisitos
Reclutamiento restringido	Diversificar fuentes con criterios comunes	Registro de fuentes y cobertura
Entrevista subjetiva	Preguntas estructuradas y rúbrica	Puntuaciones comparables
Decisión no trazable	Acta breve de criterios y evidencias	Justificación documentada
Sin aprendizaje	Seguimiento de desempeño temprano	Revisión periódica del sistema

Nota. Propuesta de elaboración propia.

6.3. FORTALECER DESEMPEÑO, TRABAJO EN EQUIPO Y APRENDIZAJE

Fortalecer desempeño, trabajo en equipo y aprendizaje constituye un eje necesario para comprender el uso de retroalimentación, entrenamiento, supervisión y condiciones de equipo para sostener el rendimiento. En organizaciones de salud, las decisiones sobre personas rara vez producen efectos aislados: interactúan con procedimientos, recursos, supervisión y relaciones de trabajo. Por ello, el análisis científico debe desplazarse de la idea de una práctica administrativa independiente hacia una visión sistémica. La pregunta central no es únicamente si una técnica se aplica, sino si la técnica permite distinguir información relevante, si esa información se interpreta con criterios explícitos y si los resultados pueden vincularse con necesidades reales del servicio. Desde esta perspectiva, ciclos de mejora, indicadores y transferencia de aprendizaje deja de ser una recomendación genérica y se convierte en una exigencia de diseño organizacional.

Conceptualmente, el uso de retroalimentación, entrenamiento, supervisión y condiciones de equipo para sostener el rendimiento requiere separar tres planos. El primero corresponde a la definición del fenómeno: qué conductas, capacidades o condiciones se consideran pertinentes. El segundo es el plano de la medición: cómo se convierte esa definición en observaciones comparables y suficientemente confiables. El tercero es el plano de la decisión: qué se hará con la información y qué consecuencias tendrá para candidatos, trabajadores y organización. Buena parte de los problemas de

gestión surge cuando estos planos se mezclan. Se usan instrumentos sin una definición clara, se interpretan puntuaciones fuera de contexto o se toman decisiones que exceden lo que los datos realmente permiten sostener. La literatura reciente insiste precisamente en elevar la validez, la transparencia y la experiencia de las personas involucradas (Weller et al., 2024; Patocka et al., 2024; Hill et al., 2024; Luturmas et al., 2024).

En términos operativos, una práctica sólida se construye mediante una secuencia verificable: conectar las decisiones de incorporación con las condiciones reales del trabajo, el aprendizaje posterior y la retroalimentación. Esta secuencia reduce el espacio para decisiones improvisadas y permite comparar resultados a lo largo del tiempo. Además, hace visible dónde puede producirse un error. Si el perfil está mal definido, incluso una evaluación técnicamente correcta seleccionará para el criterio equivocado; si el reclutamiento limita innecesariamente el conjunto de postulantes, la selección posterior trabajará con un universo empobrecido; y si no existe seguimiento, la organización no aprenderá si sus predictores se relacionaron con el desempeño que pretendía obtener. El valor de un sistema de recursos humanos reside, por tanto, en la coherencia entre sus etapas.

La evidencia revisada ofrece un respaldo importante a esta forma de entender el problema. Los estudios contemporáneos no presentan la selección, el desempeño o el aprendizaje como eventos puntuales, sino como procesos en los que la calidad de cada decisión depende de la anterior y condiciona la siguiente (Weller et al., 2024; Patocka et al., 2024; Hill et al., 2024; Luturmas et al., 2024). Esta conclusión resulta especialmente útil en instituciones públicas de salud, donde las funciones pueden estar normadas, las restricciones presupuestarias son reales y las consecuencias de una mala asignación de personal se expresan en continuidad, seguridad, oportunidad y calidad del servicio. El reto consiste en transformar estándares generales en prácticas suficientemente específicas para el puesto, sin introducir requisitos irrelevantes ni criterios que produzcan exclusión sin justificación funcional.

En el sector salud, la presión por cubrir vacantes rápidamente puede entrar en tensión con la calidad de la selección. La respuesta no es eliminar controles, sino diseñar procesos proporcionados al riesgo y al nivel de responsabilidad. Esta advertencia evita sobreinterpretar resultados y obliga a mantener una lógica de mejora

continua. Un coeficiente, una puntuación o una entrevista no deben verse como un veredicto autosuficiente. Son piezas de evidencia cuyo significado depende de cómo se obtuvieron, de la población a la que se aplican y de la decisión que se pretende apoyar. En investigación y en gestión, la prudencia interpretativa es una fortaleza: permite reconocer incertidumbre, registrar excepciones y distinguir lo que está directamente sustentado de aquello que constituye una hipótesis para ser contrastada posteriormente.

Para la práctica hospitalaria, ciclos de mejora, indicadores y transferencia de aprendizaje puede traducirse en reglas de trabajo concretas. Cada criterio debería vincularse con una función del puesto; cada instrumento, con una capacidad o conducta previamente definida; y cada decisión, con un registro breve que explique qué evidencia fue considerada. Este enfoque facilita auditoría, retroalimentación y aprendizaje institucional. También permite distinguir entre un problema de persona y un problema de sistema. Si varios trabajadores con perfiles adecuados muestran dificultades similares, la explicación puede estar en la inducción, los recursos, la carga o la supervisión. Si, por el contrario, las dificultades se concentran en requisitos que nunca fueron evaluados durante el ingreso, el proceso de selección merece ser revisado.

Otro aspecto central es la experiencia de quienes participan en el proceso. La calidad técnica no elimina la necesidad de comunicación, trato digno, confidencialidad y oportunidad. Una organización puede disponer de instrumentos con evidencia de validez y, sin embargo, generar desconfianza si no explica etapas, tiempos o criterios. En el ámbito laboral, la percepción de justicia influye en la legitimidad de la decisión y en la relación que comienza incluso antes de la contratación. Por esa razón, las prácticas basadas en evidencia deben incorporar una dimensión procedimental: comunicar lo suficiente, aplicar criterios comparables, ofrecer condiciones razonables para demostrar capacidades y asegurar que los datos personales se utilicen únicamente para fines pertinentes.

El monitoreo completa el ciclo. No basta con implementar el uso de retroalimentación, entrenamiento, supervisión y condiciones de equipo para sostener el rendimiento; es necesario observar resultados posteriores y contrastarlos con los supuestos iniciales. Indicadores como cumplimiento de requisitos, tiempos del proceso, abandono de postulantes, desempeño temprano, incidencias de inducción, necesidades

de capacitación y permanencia pueden revelar si el sistema funciona como se esperaba. El objetivo no es convertir la gestión humana en una acumulación de métricas, sino usar un conjunto pequeño de indicadores que ayude a responder preguntas decisionales. Cuando los datos se integran con juicio profesional y con revisión ética, ciclos de mejora, indicadores y transferencia de aprendizaje puede sostenerse sobre aprendizaje organizacional en lugar de depender de costumbre o intuición.

En síntesis, fortalecer desempeño, trabajo en equipo y aprendizaje aporta una pieza específica al argumento general de este libro. Su importancia reside en articular definición, medición, decisión y seguimiento, evitando que las prácticas de recursos humanos operen como compartimentos aislados. El criterio científico no exige eliminar el juicio humano; exige hacerlo explícito, contrastable y revisable. Esta lógica prepara el terreno para el siguiente análisis, donde las relaciones entre selección, desempeño y contexto organizacional se examinan con mayor detalle y con especial atención a los datos originales que dieron origen a la obra.

Una profundización útil consiste en explicitar los supuestos que sostienen el uso de retroalimentación, entrenamiento, supervisión y condiciones de equipo para sostener el rendimiento. Toda práctica de gestión contiene una teoría implícita sobre qué características importan, cómo se manifiestan y qué resultados deberían producir. Cuando esos supuestos no se escriben, la organización puede cambiar instrumentos sin cambiar realmente su lógica decisional. Hacerlos visibles permite preguntar si siguen siendo pertinentes para el puesto, si la evidencia disponible los respalda y si existen explicaciones alternativas. En la gestión hospitalaria, esta revisión es especialmente importante porque las demandas operativas evolucionan y porque un requisito que fue útil en un momento puede perder valor cuando cambian tecnologías, procesos o formas de coordinación. La literatura considerada en este capítulo aporta criterios para esa revisión (Weller et al., 2024; Patocka et al., 2024; Hill et al., 2024; Luturmas et al., 2024).

También conviene analizar el uso de retroalimentación, entrenamiento, supervisión y condiciones de equipo para sostener el rendimiento desde la perspectiva del error decisional. Ningún método clasifica personas o situaciones con certeza perfecta: pueden existir falsos positivos, cuando se acepta una señal que no anticipa el

resultado esperado, y falsos negativos, cuando se descarta capacidad valiosa. El costo de ambos errores no es idéntico en todos los puestos. Por ello, ciclos de mejora, indicadores y transferencia de aprendizaje exige definir qué error sería más perjudicial, qué evidencia adicional puede reducirlo y qué mecanismos de revisión existen. Esta lógica evita convertir los puntos de corte en fronteras rígidas y recuerda que una puntuación representa información parcial. Las decisiones de alto impacto ganan calidad cuando combinan varias fuentes pertinentes y registran las razones de discrepancias entre ellas.

El tiempo constituye otra dimensión del problema. El uso de retroalimentación, entrenamiento, supervisión y condiciones de equipo para sostener el rendimiento no ocurre en un vacío temporal: los perfiles se vuelven obsoletos, los candidatos adquieren experiencia, las condiciones de trabajo cambian y el desempeño puede evolucionar con aprendizaje o desgaste. Por eso, la validez de una decisión debe entenderse como una propiedad que requiere seguimiento. Si los criterios seleccionados dejan de diferenciar el desempeño o si aparecen nuevas exigencias del servicio, el sistema debe actualizarse. La gestión basada en evidencia no consiste en fijar una regla definitiva, sino en conservar una hipótesis de trabajo y someterla a contraste con datos posteriores. Este principio es coherente con la idea de mejora continua y con la necesidad de revisar periódicamente ciclos de mejora, indicadores y transferencia de aprendizaje.

La información utilizada para el uso de retroalimentación, entrenamiento, supervisión y condiciones de equipo para sostener el rendimiento también plantea una cuestión de calidad de datos. Un registro puede ser exacto y, aun así, no ser pertinente; puede ser pertinente, pero estar incompleto; o puede estar completo, pero haber sido recolectado con criterios distintos entre personas. La gobernanza comienza por definir finalidad, fuente, responsable, periodo de conservación y posibilidad de corrección. En procesos de recursos humanos, además, la información afecta derechos y oportunidades, por lo que la minimización de datos y la confidencialidad no son requisitos accesorios. Los sistemas digitales aumentan la capacidad de acumular información, pero la acumulación no equivale a conocimiento. El valor aparece cuando los datos se vinculan con una pregunta concreta y pueden interpretarse sin exceder lo que representan.

Existe asimismo una dimensión distributiva. Las reglas empleadas en el uso de retroalimentación, entrenamiento, supervisión y condiciones de equipo para sostener el rendimiento pueden producir efectos distintos entre grupos aunque se apliquen de manera aparentemente uniforme. Por esa razón, ciclos de mejora, indicadores y transferencia de aprendizaje debe incorporar una revisión de equidad que examine si los requisitos tienen relación funcional con el trabajo y si los resultados muestran patrones que merezcan investigación. La literatura sobre selección ha documentado que características no relacionadas directamente con la competencia, como variedades lingüísticas o proxies incorporados en modelos automatizados, pueden influir en juicios de empleabilidad. El objetivo de una auditoría no es garantizar resultados idénticos, sino detectar diferencias que no puedan justificarse por criterios relevantes y ofrecer una base para corregir procedimientos (Weller et al., 2024; Patocka et al., 2024; Hill et al., 2024; Luturmas et al., 2024).

La implementación concreta requiere asignar responsabilidades. Cuando todos son responsables de el uso de retroalimentación, entrenamiento, supervisión y condiciones de equipo para sostener el rendimiento, con frecuencia nadie conserva la trazabilidad completa. Resulta preferible distinguir quién define el criterio, quién aplica el instrumento, quién toma la decisión, quién custodia la información y quién revisa los resultados posteriores. Esta separación mejora el control y reduce la dependencia de conocimiento tácito. También facilita la continuidad cuando cambia el personal de recursos humanos o la jefatura. En una institución hospitalaria, donde los procesos deben mantenerse pese a rotaciones y contingencias, documentar roles y reglas es una forma de resiliencia organizacional. La documentación debe ser suficiente para reconstruir la decisión sin convertirse en burocracia que absorba recursos sin aportar aprendizaje.

Desde el punto de vista de medición, el uso de retroalimentación, entrenamiento, supervisión y condiciones de equipo para sostener el rendimiento exige diferenciar indicadores de proceso e indicadores de resultado. Los primeros muestran si las etapas se ejecutaron como fueron diseñadas: tiempos, cobertura, aplicación de instrumentos o cumplimiento de inducción. Los segundos permiten observar si el sistema produjo consecuencias coherentes con su propósito: desempeño, adaptación, permanencia, reducción de brechas o mejora del servicio. Confundir ambos niveles puede llevar a

celebrar un procedimiento eficiente aunque no produzca buenos resultados. Por ello, ciclos de mejora, indicadores y transferencia de aprendizaje necesita un cuadro de seguimiento que combine ambas familias de indicadores y que permita identificar dónde se rompe la cadena entre una práctica correctamente ejecutada y un resultado que no aparece.

Un criterio adicional de madurez consiste en anticipar cómo se tomará la decisión cuando la evidencia sea ambigua. En el uso de retroalimentación, entrenamiento, supervisión y condiciones de equipo para sostener el rendimiento, no todos los casos encajarán de manera limpia en una regla. Puede existir un candidato con fortalezas técnicas y brechas conductuales, un equipo con buenos resultados pero dificultades de coordinación, o una práctica que mejora rapidez mientras genera dudas de equidad. Definir de antemano cómo se gestionarán esas tensiones evita que las excepciones sean resueltas únicamente por jerarquía o preferencia personal. Los casos fronterizos deberían activar revisión, búsqueda de evidencia complementaria y una justificación proporcional al impacto de la decisión. Así, ciclos de mejora, indicadores y transferencia de aprendizaje incorpora no solo criterios para escenarios ideales, sino también reglas de razonamiento para situaciones inciertas, que son inevitables en la gestión real.

Finalmente, fortalecer desempeño, trabajo en equipo y aprendizaje abre una agenda de investigación aplicada. Las organizaciones pueden formular preguntas pequeñas pero acumulativas: qué criterio predice mejor el desempeño temprano, qué fuente de reclutamiento aporta candidatos más pertinentes, qué dimensión del desempeño cambia después de una capacitación o qué condiciones moderan el efecto de una buena selección. Responderlas requiere conservar datos comparables y, cuando sea posible, diseños que incorporen temporalidad. La investigación local no sustituye la literatura científica; la complementa al mostrar si una relación general se reproduce bajo condiciones específicas. De esta manera, ciclos de mejora, indicadores y transferencia de aprendizaje deja de depender exclusivamente de recomendaciones externas y se convierte en una capacidad institucional para producir evidencia sobre su propio funcionamiento.

6.4. MODELO DE MEJORA CONTINUA PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HOSPITALARIO

Modelo de mejora continua para la gestión del talento hospitalario constituye un eje necesario para comprender un ciclo que vincula diagnóstico del puesto, atracción, evaluación, integración, seguimiento y actualización del sistema. En organizaciones de salud, las decisiones sobre personas rara vez producen efectos aislados: interactúan con procedimientos, recursos, supervisión y relaciones de trabajo. Por ello, el análisis científico debe desplazarse de la idea de una práctica administrativa independiente hacia una visión sistémica. La pregunta central no es únicamente si una técnica se aplica, sino si la técnica permite distinguir información relevante, si esa información se interpreta con criterios explícitos y si los resultados pueden vincularse con necesidades reales del servicio. Desde esta perspectiva, gobernanza del proceso, métricas de calidad y revisión de resultados deja de ser una recomendación genérica y se convierte en una exigencia de diseño organizacional.

Conceptualmente, un ciclo que vincula diagnóstico del puesto, atracción, evaluación, integración, seguimiento y actualización del sistema requiere separar tres planos. El primero corresponde a la definición del fenómeno: qué conductas, capacidades o condiciones se consideran pertinentes. El segundo es el plano de la medición: cómo se convierte esa definición en observaciones comparables y suficientemente confiables. El tercero es el plano de la decisión: qué se hará con la información y qué consecuencias tendrá para candidatos, trabajadores y organización. Buena parte de los problemas de gestión surge cuando estos planos se mezclan. Se usan instrumentos sin una definición clara, se interpretan puntuaciones fuera de contexto o se toman decisiones que exceden lo que los datos realmente permiten sostener. La literatura reciente insiste precisamente en elevar la validez, la transparencia y la experiencia de las personas involucradas (Karthik & Rama Devi, 2023; Padamata & Vangapandu, 2024; De Vries et al., 2023).

En términos operativos, una práctica sólida se construye mediante una secuencia verificable: evitar que una sola señal sustituya el juicio profesional, combinando información de distinta naturaleza y revisando su coherencia. Esta secuencia reduce el espacio para decisiones improvisadas y permite comparar resultados a lo largo del

tiempo. Además, hace visible dónde puede producirse un error. Si el perfil está mal definido, incluso una evaluación técnicamente correcta seleccionará para el criterio equivocado; si el reclutamiento limita innecesariamente el conjunto de postulantes, la selección posterior trabajará con un universo empobrecido; y si no existe seguimiento, la organización no aprenderá si sus predictores se relacionaron con el desempeño que pretendía obtener. El valor de un sistema de recursos humanos reside, por tanto, en la coherencia entre sus etapas.

La evidencia revisada ofrece un respaldo importante a esta forma de entender el problema. Los estudios contemporáneos no presentan la selección, el desempeño o el aprendizaje como eventos puntuales, sino como procesos en los que la calidad de cada decisión depende de la anterior y condiciona la siguiente (Karthik & Rama Devi, 2023; Padamata & Vangapandu, 2024; De Vries et al., 2023). Esta conclusión resulta especialmente útil en instituciones públicas de salud, donde las funciones pueden estar normadas, las restricciones presupuestarias son reales y las consecuencias de una mala asignación de personal se expresan en continuidad, seguridad, oportunidad y calidad del servicio. El reto consiste en transformar estándares generales en prácticas suficientemente específicas para el puesto, sin introducir requisitos irrelevantes ni criterios que produzcan exclusión sin justificación funcional.

Un punto crítico es que asociación no equivale automáticamente a causalidad. El desempeño posterior depende también de liderazgo, recursos, carga de trabajo, clima, aprendizaje y oportunidades para aplicar las competencias. Esta advertencia evita sobreinterpretar resultados y obliga a mantener una lógica de mejora continua. Un coeficiente, una puntuación o una entrevista no deben verse como un veredicto autosuficiente. Son piezas de evidencia cuyo significado depende de cómo se obtuvieron, de la población a la que se aplican y de la decisión que se pretende apoyar. En investigación y en gestión, la prudencia interpretativa es una fortaleza: permite reconocer incertidumbre, registrar excepciones y distinguir lo que está directamente sustentado de aquello que constituye una hipótesis para ser contrastada posteriormente.

Para la práctica hospitalaria, gobernanza del proceso, métricas de calidad y revisión de resultados puede traducirse en reglas de trabajo concretas. Cada criterio debería vincularse con una función del puesto; cada instrumento, con una capacidad o

conducta previamente definida; y cada decisión, con un registro breve que explique qué evidencia fue considerada. Este enfoque facilita auditoría, retroalimentación y aprendizaje institucional. También permite distinguir entre un problema de persona y un problema de sistema. Si varios trabajadores con perfiles adecuados muestran dificultades similares, la explicación puede estar en la inducción, los recursos, la carga o la supervisión. Si, por el contrario, las dificultades se concentran en requisitos que nunca fueron evaluados durante el ingreso, el proceso de selección merece ser revisado.

Otro aspecto central es la experiencia de quienes participan en el proceso. La calidad técnica no elimina la necesidad de comunicación, trato digno, confidencialidad y oportunidad. Una organización puede disponer de instrumentos con evidencia de validez y, sin embargo, generar desconfianza si no explica etapas, tiempos o criterios. En el ámbito laboral, la percepción de justicia influye en la legitimidad de la decisión y en la relación que comienza incluso antes de la contratación. Por esa razón, las prácticas basadas en evidencia deben incorporar una dimensión procedimental: comunicar lo suficiente, aplicar criterios comparables, ofrecer condiciones razonables para demostrar capacidades y asegurar que los datos personales se utilicen únicamente para fines pertinentes.

El monitoreo completa el ciclo. No basta con implementar un ciclo que vincula diagnóstico del puesto, atracción, evaluación, integración, seguimiento y actualización del sistema; es necesario observar resultados posteriores y contrastarlos con los supuestos iniciales. Indicadores como cumplimiento de requisitos, tiempos del proceso, abandono de postulantes, desempeño temprano, incidencias de inducción, necesidades de capacitación y permanencia pueden revelar si el sistema funciona como se esperaba. El objetivo no es convertir la gestión humana en una acumulación de métricas, sino usar un conjunto pequeño de indicadores que ayude a responder preguntas decisionales. Cuando los datos se integran con juicio profesional y con revisión ética, gobernanza del proceso, métricas de calidad y revisión de resultados puede sostenerse sobre aprendizaje organizacional en lugar de depender de costumbre o intuición.

En síntesis, modelo de mejora continua para la gestión del talento hospitalario aporta una pieza específica al argumento general de este libro. Su importancia reside en articular definición, medición, decisión y seguimiento, evitando que las prácticas de

recursos humanos operen como compartimentos aislados. El criterio científico no exige eliminar el juicio humano; exige hacerlo explícito, contrastable y revisable. Esta lógica prepara el terreno para el siguiente análisis, donde las relaciones entre selección, desempeño y contexto organizacional se examinan con mayor detalle y con especial atención a los datos originales que dieron origen a la obra.

Una profundización útil consiste en explicitar los supuestos que sostienen un ciclo que vincula diagnóstico del puesto, atracción, evaluación, integración, seguimiento y actualización del sistema. Toda práctica de gestión contiene una teoría implícita sobre qué características importan, cómo se manifiestan y qué resultados deberían producir. Cuando esos supuestos no se escriben, la organización puede cambiar instrumentos sin cambiar realmente su lógica decisional. Hacerlos visibles permite preguntar si siguen siendo pertinentes para el puesto, si la evidencia disponible los respalda y si existen explicaciones alternativas. En la gestión hospitalaria, esta revisión es especialmente importante porque las demandas operativas evolucionan y porque un requisito que fue útil en un momento puede perder valor cuando cambian tecnologías, procesos o formas de coordinación. La literatura considerada en este capítulo aporta criterios para esa revisión (Karthik & Rama Devi, 2023; Padamata & Vangapandu, 2024; De Vries et al., 2023).

También conviene analizar un ciclo que vincula diagnóstico del puesto, atracción, evaluación, integración, seguimiento y actualización del sistema desde la perspectiva del error decisional. Ningún método clasifica personas o situaciones con certeza perfecta: pueden existir falsos positivos, cuando se acepta una señal que no anticipa el resultado esperado, y falsos negativos, cuando se descarta capacidad valiosa. El costo de ambos errores no es idéntico en todos los puestos. Por ello, gobernanza del proceso, métricas de calidad y revisión de resultados exige definir qué error sería más perjudicial, qué evidencia adicional puede reducirlo y qué mecanismos de revisión existen. Esta lógica evita convertir los puntos de corte en fronteras rígidas y recuerda que una puntuación representa información parcial. Las decisiones de alto impacto ganan calidad cuando combinan varias fuentes pertinentes y registran las razones de discrepancias entre ellas.

El tiempo constituye otra dimensión del problema. Un ciclo que vincula diagnóstico del puesto, atracción, evaluación, integración, seguimiento y actualización del sistema no ocurre en un vacío temporal: los perfiles se vuelven obsoletos, los candidatos adquieren experiencia, las condiciones de trabajo cambian y el desempeño puede evolucionar con aprendizaje o desgaste. Por eso, la validez de una decisión debe entenderse como una propiedad que requiere seguimiento. Si los criterios seleccionados dejan de diferenciar el desempeño o si aparecen nuevas exigencias del servicio, el sistema debe actualizarse. La gestión basada en evidencia no consiste en fijar una regla definitiva, sino en conservar una hipótesis de trabajo y someterla a contraste con datos posteriores. Este principio es coherente con la idea de mejora continua y con la necesidad de revisar periódicamente gobernanza del proceso, métricas de calidad y revisión de resultados.

La información utilizada para un ciclo que vincula diagnóstico del puesto, atracción, evaluación, integración, seguimiento y actualización del sistema también plantea una cuestión de calidad de datos. Un registro puede ser exacto y, aun así, no ser pertinente; puede ser pertinente, pero estar incompleto; o puede estar completo, pero haber sido recolectado con criterios distintos entre personas. La gobernanza comienza por definir finalidad, fuente, responsable, periodo de conservación y posibilidad de corrección. En procesos de recursos humanos, además, la información afecta derechos y oportunidades, por lo que la minimización de datos y la confidencialidad no son requisitos accesorios. Los sistemas digitales aumentan la capacidad de acumular información, pero la acumulación no equivale a conocimiento. El valor aparece cuando los datos se vinculan con una pregunta concreta y pueden interpretarse sin exceder lo que representan.

Existe asimismo una dimensión distributiva. Las reglas empleadas en un ciclo que vincula diagnóstico del puesto, atracción, evaluación, integración, seguimiento y actualización del sistema pueden producir efectos distintos entre grupos aunque se apliquen de manera aparentemente uniforme. Por esa razón, gobernanza del proceso, métricas de calidad y revisión de resultados debe incorporar una revisión de equidad que examine si los requisitos tienen relación funcional con el trabajo y si los resultados muestran patrones que merezcan investigación. La literatura sobre selección ha documentado que características no relacionadas directamente con la competencia,

como variedades lingüísticas o proxies incorporados en modelos automatizados, pueden influir en juicios de empleabilidad. El objetivo de una auditoría no es garantizar resultados idénticos, sino detectar diferencias que no puedan justificarse por criterios relevantes y ofrecer una base para corregir procedimientos (Karthik & Rama Devi, 2023; Padamata & Vangapandu, 2024; De Vries et al., 2023).

La implementación concreta requiere asignar responsabilidades. Cuando todos son responsables de un ciclo que vincula diagnóstico del puesto, atracción, evaluación, integración, seguimiento y actualización del sistema, con frecuencia nadie conserva la trazabilidad completa. Resulta preferible distinguir quién define el criterio, quién aplica el instrumento, quién toma la decisión, quién custodia la información y quién revisa los resultados posteriores. Esta separación mejora el control y reduce la dependencia de conocimiento tácito. También facilita la continuidad cuando cambia el personal de recursos humanos o la jefatura. En una institución hospitalaria, donde los procesos deben mantenerse pese a rotaciones y contingencias, documentar roles y reglas es una forma de resiliencia organizacional. La documentación debe ser suficiente para reconstruir la decisión sin convertirse en burocracia que absorba recursos sin aportar aprendizaje.

Desde el punto de vista de medición, un ciclo que vincula diagnóstico del puesto, atracción, evaluación, integración, seguimiento y actualización del sistema exige diferenciar indicadores de proceso e indicadores de resultado. Los primeros muestran si las etapas se ejecutaron como fueron diseñadas: tiempos, cobertura, aplicación de instrumentos o cumplimiento de inducción. Los segundos permiten observar si el sistema produjo consecuencias coherentes con su propósito: desempeño, adaptación, permanencia, reducción de brechas o mejora del servicio. Confundir ambos niveles puede llevar a celebrar un procedimiento eficiente aunque no produzca buenos resultados. Por ello, gobernanza del proceso, métricas de calidad y revisión de resultados necesita un cuadro de seguimiento que combine ambas familias de indicadores y que permita identificar dónde se rompe la cadena entre una práctica correctamente ejecutada y un resultado que no aparece.

Un criterio adicional de madurez consiste en anticipar cómo se tomará la decisión cuando la evidencia sea ambigua. En un ciclo que vincula diagnóstico del

puesto, atracción, evaluación, integración, seguimiento y actualización del sistema, no todos los casos encajarán de manera limpia en una regla. Puede existir un candidato con fortalezas técnicas y brechas conductuales, un equipo con buenos resultados pero dificultades de coordinación, o una práctica que mejora rapidez mientras genera dudas de equidad. Definir de antemano cómo se gestionarán esas tensiones evita que las excepciones sean resueltas únicamente por jerarquía o preferencia personal. Los casos fronterizos deberían activar revisión, búsqueda de evidencia complementaria y una justificación proporcional al impacto de la decisión. Así, gobernanza del proceso, métricas de calidad y revisión de resultados incorpora no solo criterios para escenarios ideales, sino también reglas de razonamiento para situaciones inciertas, que son inevitables en la gestión real.

Finalmente, modelo de mejora continua para la gestión del talento hospitalario abre una agenda de investigación aplicada. Las organizaciones pueden formular preguntas pequeñas pero acumulativas: qué criterio predice mejor el desempeño temprano, qué fuente de reclutamiento aporta candidatos más pertinentes, qué dimensión del desempeño cambia después de una capacitación o qué condiciones moderan el efecto de una buena selección. Responderlas requiere conservar datos comparables y, cuando sea posible, diseños que incorporen temporalidad. La investigación local no sustituye la literatura científica; la complementa al mostrar si una relación general se reproduce bajo condiciones específicas. De esta manera, gobernanza del proceso, métricas de calidad y revisión de resultados deja de depender exclusivamente de recomendaciones externas y se convierte en una capacidad institucional para producir evidencia sobre su propio funcionamiento.

Tabla 27. Ciclo de mejora con responsables e indicadores

Etapa	Responsable principal	Indicador mínimo
Diagnóstico de puesto	Jefatura + RR. HH.	Perfil revisado
Atracción	RR. HH.	Cobertura y diversidad de fuentes
Evaluación	Comité/jefatura	Consistencia de puntuaciones
Inducción	Jefatura directa	Cumplimiento de hitos
Seguimiento	Jefatura + RR. HH.	Desempeño temprano y brechas
Revisión	Dirección/RR. HH.	Cambios documentados al proceso

Nota. Propuesta de elaboración propia.

Figura 5. Ciclo de mejora continua para la gestión del talento



Elaboración propia.

6.5. ÉTICA, ANALÍTICA E INVESTIGACIÓN FUTURA

Ética, analítica e investigación futura constituye un eje necesario para comprender las oportunidades y límites de la digitalización de recursos humanos, la IA y la analítica para apoyar decisiones sin delegar responsabilidad. En organizaciones de salud, las decisiones sobre personas rara vez producen efectos aislados: interactúan con procedimientos, recursos, supervisión y relaciones de trabajo. Por ello, el análisis científico debe desplazarse de la idea de una práctica administrativa independiente hacia una visión sistémica. La pregunta central no es únicamente si una técnica se aplica, sino si la técnica permite distinguir información relevante, si esa información se interpreta con criterios explícitos y si los resultados pueden vincularse con necesidades reales del servicio. Desde esta perspectiva, transparencia, privacidad, control humano, validación local y agenda de investigación deja de ser una recomendación genérica y se convierte en una exigencia de diseño organizacional.

Conceptualmente, las oportunidades y límites de la digitalización de recursos humanos, la IA y la analítica para apoyar decisiones sin delegar responsabilidad requiere separar tres planos. El primero corresponde a la definición del fenómeno: qué conductas, capacidades o condiciones se consideran pertinentes. El segundo es el plano de la medición: cómo se convierte esa definición en observaciones comparables y suficientemente confiables. El tercero es el plano de la decisión: qué se hará con la información y qué consecuencias tendrá para candidatos, trabajadores y organización. Buena parte de los problemas de gestión surge cuando estos planos se mezclan. Se usan instrumentos sin una definición clara, se interpretan puntuaciones fuera de contexto o se toman decisiones que exceden lo que los datos realmente permiten sostener. La literatura reciente insiste precisamente en elevar la validez, la transparencia y la experiencia de las personas involucradas (Campion & Campion, 2023; Mori et al., 2025; Rigotti & Fosch-Villaronga, 2024; Schulte et al., 2024).

En términos operativos, una práctica sólida se construye mediante una secuencia verificable: usar indicadores no solo para controlar, sino para aprender del proceso y ajustar los criterios cuando la evidencia muestre resultados no previstos. Esta secuencia reduce el espacio para decisiones improvisadas y permite comparar resultados a lo largo del tiempo. Además, hace visible dónde puede producirse un error. Si el perfil está mal definido, incluso una evaluación técnicamente correcta seleccionará para el criterio equivocado; si el reclutamiento limita innecesariamente el conjunto de postulantes, la selección posterior trabajará con un universo empobrecido; y si no existe seguimiento, la organización no aprenderá si sus predictores se relacionaron con el desempeño que pretendía obtener. El valor de un sistema de recursos humanos reside, por tanto, en la coherencia entre sus etapas.

La evidencia revisada ofrece un respaldo importante a esta forma de entender el problema. Los estudios contemporáneos no presentan la selección, el desempeño o el aprendizaje como eventos puntuales, sino como procesos en los que la calidad de cada decisión depende de la anterior y condiciona la siguiente (Campion & Campion, 2023; Mori et al., 2025; Rigotti & Fosch-Villaronga, 2024; Schulte et al., 2024). Esta conclusión resulta especialmente útil en instituciones públicas de salud, donde las funciones pueden estar normadas, las restricciones presupuestarias son reales y las consecuencias de una mala asignación de personal se expresan en continuidad, seguridad, oportunidad y calidad del servicio. El reto consiste en transformar estándares generales en prácticas suficientemente específicas para el puesto, sin introducir requisitos irrelevantes ni criterios que produzcan exclusión sin justificación funcional.

La estandarización tampoco debe confundirse con rigidez. Un procedimiento puede ser consistente y, al mismo tiempo, admitir ajustes justificados por la naturaleza del puesto o por condiciones operativas específicas. Esta advertencia evita sobreinterpretar resultados y obliga a mantener una lógica de mejora continua. Un coeficiente, una puntuación o una entrevista no deben verse como un veredicto autosuficiente. Son piezas de evidencia cuyo significado depende de cómo se obtuvieron, de la población a la que se aplican y de la decisión que se pretende apoyar. En investigación y en gestión, la prudencia interpretativa es una fortaleza: permite reconocer incertidumbre, registrar excepciones y distinguir lo que está directamente sustentado de aquello que constituye una hipótesis para ser contrastada posteriormente.

Para la práctica hospitalaria, transparencia, privacidad, control humano, validación local y agenda de investigación puede traducirse en reglas de trabajo concretas. Cada criterio debería vincularse con una función del puesto; cada instrumento, con una capacidad o conducta previamente definida; y cada decisión, con un registro breve que explique qué evidencia fue considerada. Este enfoque facilita auditoría, retroalimentación y aprendizaje institucional. También permite distinguir entre un problema de persona y un problema de sistema. Si varios trabajadores con perfiles adecuados muestran dificultades similares, la explicación puede estar en la inducción, los recursos, la carga o la supervisión. Si, por el contrario, las dificultades se concentran en requisitos que nunca fueron evaluados durante el ingreso, el proceso de selección merece ser revisado.

Otro aspecto central es la experiencia de quienes participan en el proceso. La calidad técnica no elimina la necesidad de comunicación, trato digno, confidencialidad y oportunidad. Una organización puede disponer de instrumentos con evidencia de validez y, sin embargo, generar desconfianza si no explica etapas, tiempos o criterios. En el ámbito laboral, la percepción de justicia influye en la legitimidad de la decisión y en la relación que comienza incluso antes de la contratación. Por esa razón, las prácticas basadas en evidencia deben incorporar una dimensión procedimental: comunicar lo suficiente, aplicar criterios comparables, ofrecer condiciones razonables para demostrar capacidades y asegurar que los datos personales se utilicen únicamente para fines pertinentes.

El monitoreo completa el ciclo. No basta con implementar las oportunidades y límites de la digitalización de recursos humanos, la IA y la analítica para apoyar decisiones sin delegar responsabilidad; es necesario observar resultados posteriores y contrastarlos con los supuestos iniciales. Indicadores como cumplimiento de requisitos, tiempos del proceso, abandono de postulantes, desempeño temprano, incidencias de inducción, necesidades de capacitación y permanencia pueden revelar si el sistema funciona como se esperaba. El objetivo no es convertir la gestión humana en una acumulación de métricas, sino usar un conjunto pequeño de indicadores que ayude a responder preguntas decisionales. Cuando los datos se integran con juicio profesional y con revisión ética, transparencia, privacidad, control humano, validación local y agenda

de investigación puede sostenerse sobre aprendizaje organizacional en lugar de depender de costumbre o intuición.

En síntesis, ética, analítica e investigación futura aporta una pieza específica al argumento general de este libro. Su importancia reside en articular definición, medición, decisión y seguimiento, evitando que las prácticas de recursos humanos operen como compartimentos aislados. El criterio científico no exige eliminar el juicio humano; exige hacerlo explícito, contrastable y revisable. Esta lógica prepara el terreno para el siguiente análisis, donde las relaciones entre selección, desempeño y contexto organizacional se examinan con mayor detalle y con especial atención a los datos originales que dieron origen a la obra.

Una profundización útil consiste en explicitar los supuestos que sostienen las oportunidades y límites de la digitalización de recursos humanos, la IA y la analítica para apoyar decisiones sin delegar responsabilidad. Toda práctica de gestión contiene una teoría implícita sobre qué características importan, cómo se manifiestan y qué resultados deberían producir. Cuando esos supuestos no se escriben, la organización puede cambiar instrumentos sin cambiar realmente su lógica decisional. Hacerlos visibles permite preguntar si siguen siendo pertinentes para el puesto, si la evidencia disponible los respalda y si existen explicaciones alternativas. En la gestión hospitalaria, esta revisión es especialmente importante porque las demandas operativas evolucionan y porque un requisito que fue útil en un momento puede perder valor cuando cambian tecnologías, procesos o formas de coordinación. La literatura considerada en este capítulo aporta criterios para esa revisión (Campion & Campion, 2023; Mori et al., 2025; Rigotti & Fosch-Villaronga, 2024; Schulte et al., 2024).

También conviene analizar las oportunidades y límites de la digitalización de recursos humanos, la IA y la analítica para apoyar decisiones sin delegar responsabilidad desde la perspectiva del error decisional. Ningún método clasifica personas o situaciones con certeza perfecta: pueden existir falsos positivos, cuando se acepta una señal que no anticipa el resultado esperado, y falsos negativos, cuando se descarta capacidad valiosa. El costo de ambos errores no es idéntico en todos los puestos. Por ello, transparencia, privacidad, control humano, validación local y agenda de investigación exige definir qué error sería más perjudicial, qué evidencia adicional

puede reducirlo y qué mecanismos de revisión existen. Esta lógica evita convertir los puntos de corte en fronteras rígidas y recuerda que una puntuación representa información parcial. Las decisiones de alto impacto ganan calidad cuando combinan varias fuentes pertinentes y registran las razones de discrepancias entre ellas.

El tiempo constituye otra dimensión del problema. Las oportunidades y límites de la digitalización de recursos humanos, la ia y la analítica para apoyar decisiones sin delegar responsabilidad no ocurre en un vacío temporal: los perfiles se vuelven obsoletos, los candidatos adquieren experiencia, las condiciones de trabajo cambian y el desempeño puede evolucionar con aprendizaje o desgaste. Por eso, la validez de una decisión debe entenderse como una propiedad que requiere seguimiento. Si los criterios seleccionados dejan de diferenciar el desempeño o si aparecen nuevas exigencias del servicio, el sistema debe actualizarse. La gestión basada en evidencia no consiste en fijar una regla definitiva, sino en conservar una hipótesis de trabajo y someterla a contraste con datos posteriores. Este principio es coherente con la idea de mejora continua y con la necesidad de revisar periódicamente transparencia, privacidad, control humano, validación local y agenda de investigación.

La información utilizada para las oportunidades y límites de la digitalización de recursos humanos, la IA y la analítica para apoyar decisiones sin delegar responsabilidad también plantea una cuestión de calidad de datos. Un registro puede ser exacto y, aun así, no ser pertinente; puede ser pertinente, pero estar incompleto; o puede estar completo, pero haber sido recolectado con criterios distintos entre personas. La gobernanza comienza por definir finalidad, fuente, responsable, periodo de conservación y posibilidad de corrección. En procesos de recursos humanos, además, la información afecta derechos y oportunidades, por lo que la minimización de datos y la confidencialidad no son requisitos accesorios. Los sistemas digitales aumentan la capacidad de acumular información, pero la acumulación no equivale a conocimiento. El valor aparece cuando los datos se vinculan con una pregunta concreta y pueden interpretarse sin exceder lo que representan.

Existe asimismo una dimensión distributiva. Las reglas empleadas en las oportunidades y límites de la digitalización de recursos humanos, la IA y la analítica para apoyar decisiones sin delegar responsabilidad pueden producir efectos distintos

entre grupos aunque se apliquen de manera aparentemente uniforme. Por esa razón, transparencia, privacidad, control humano, validación local y agenda de investigación debe incorporar una revisión de equidad que examine si los requisitos tienen relación funcional con el trabajo y si los resultados muestran patrones que merezcan investigación. La literatura sobre selección ha documentado que características no relacionadas directamente con la competencia, como variedades lingüísticas o proxies incorporados en modelos automatizados, pueden influir en juicios de empleabilidad. El objetivo de una auditoría no es garantizar resultados idénticos, sino detectar diferencias que no puedan justificarse por criterios relevantes y ofrecer una base para corregir procedimientos (Campion & Campion, 2023; Mori et al., 2025; Rigotti & Fosch-Villaronga, 2024; Schulte et al., 2024).

La implementación concreta requiere asignar responsabilidades. Cuando todos son responsables de las oportunidades y límites de la digitalización de recursos humanos, la IA y la analítica para apoyar decisiones sin delegar responsabilidad, con frecuencia nadie conserva la trazabilidad completa. Resulta preferible distinguir quién define el criterio, quién aplica el instrumento, quién toma la decisión, quién custodia la información y quién revisa los resultados posteriores. Esta separación mejora el control y reduce la dependencia de conocimiento tácito. También facilita la continuidad cuando cambia el personal de recursos humanos o la jefatura. En una institución hospitalaria, donde los procesos deben mantenerse pese a rotaciones y contingencias, documentar roles y reglas es una forma de resiliencia organizacional. La documentación debe ser suficiente para reconstruir la decisión sin convertirse en burocracia que absorba recursos sin aportar aprendizaje.

Desde el punto de vista de medición, las oportunidades y límites de la digitalización de recursos humanos, la IA y la analítica para apoyar decisiones sin delegar responsabilidad exige diferenciar indicadores de proceso e indicadores de resultado. Los primeros muestran si las etapas se ejecutaron como fueron diseñadas: tiempos, cobertura, aplicación de instrumentos o cumplimiento de inducción. Los segundos permiten observar si el sistema produjo consecuencias coherentes con su propósito: desempeño, adaptación, permanencia, reducción de brechas o mejora del servicio. Confundir ambos niveles puede llevar a celebrar un procedimiento eficiente aunque no produzca buenos resultados. Por ello, transparencia, privacidad, control

humano, validación local y agenda de investigación necesita un cuadro de seguimiento que combine ambas familias de indicadores y que permita identificar dónde se rompe la cadena entre una práctica correctamente ejecutada y un resultado que no aparece.

Un criterio adicional de madurez consiste en anticipar cómo se tomará la decisión cuando la evidencia sea ambigua. En las oportunidades y límites de la digitalización de recursos humanos, la IA y la analítica para apoyar decisiones sin delegar responsabilidad, no todos los casos encajarán de manera limpia en una regla. Puede existir un candidato con fortalezas técnicas y brechas conductuales, un equipo con buenos resultados pero dificultades de coordinación, o una práctica que mejora rapidez mientras genera dudas de equidad. Definir de antemano cómo se gestionarán esas tensiones evita que las excepciones sean resueltas únicamente por jerarquía o preferencia personal. Los casos fronterizos deberían activar revisión, búsqueda de evidencia complementaria y una justificación proporcional al impacto de la decisión. Así, transparencia, privacidad, control humano, validación local y agenda de investigación incorpora no solo criterios para escenarios ideales, sino también reglas de razonamiento para situaciones inciertas, que son inevitables en la gestión real.

Finalmente, ética, analítica e investigación futura abre una agenda de investigación aplicada. Las organizaciones pueden formular preguntas pequeñas pero acumulativas: qué criterio predice mejor el desempeño temprano, qué fuente de reclutamiento aporta candidatos más pertinentes, qué dimensión del desempeño cambia después de una capacitación o qué condiciones moderan el efecto de una buena selección. Responderlas requiere conservar datos comparables y, cuando sea posible, diseños que incorporen temporalidad. La investigación local no sustituye la literatura científica; la complementa al mostrar si una relación general se reproduce bajo condiciones específicas. De esta manera, transparencia, privacidad, control humano, validación local y agenda de investigación deja de depender exclusivamente de recomendaciones externas y se convierte en una capacidad institucional para producir evidencia sobre su propio funcionamiento.

Tabla 28. Agenda de investigación futura

Pregunta	Diseño sugerido	Aporte
¿La calidad de selección predice desempeño posterior?	Longitudinal por cohortes	Temporalidad y predicción
¿Qué componente de selección aporta más?	Modelos multivariados	Contribución incremental
¿Qué papel cumplen inducción y liderazgo?	Mediación/moderación	Mecanismos explicativos
¿Existen diferencias por grupos?	Auditoría de equidad	Riesgos de sesgo
¿La IA mejora la decisión localmente?	Validación comparativa y auditoría	Eficiencia con control ético

Nota. Elaboración propia.

La discusión transforma la evidencia en una agenda de aprendizaje: definir mejor el puesto, ampliar y transparentar el reclutamiento, estructurar la evaluación, acompañar el ingreso, medir desempeño y revisar periódicamente el sistema. La gestión responsable del talento no busca una fórmula infalible; busca decisiones mejor justificadas, más justas y capaces de mejorar con los resultados que producen.

REFLEXIONES FINALES

La selección de personal adquiere su verdadero significado cuando se observa como parte de un sistema de trabajo. Un proceso técnicamente cuidado puede aumentar la probabilidad de incorporar capacidades pertinentes, pero no reemplaza el diseño del puesto, la inducción, la supervisión, el aprendizaje ni las condiciones que permiten transformar capacidad en desempeño. Esta conclusión obliga a abandonar dos simplificaciones frecuentes: que seleccionar consiste únicamente en filtrar candidatos y que el desempeño es una propiedad estable de la persona independientemente del contexto.

La investigación que dio origen a esta obra mostró una asociación positiva entre selección y desempeño en los trabajadores estudiados del Hospital Víctor Larco Herrera. El coeficiente general de Spearman fue .848 y las dimensiones perfil, reclutamiento y proceso también presentaron asociaciones positivas. El reclutamiento alcanzó el coeficiente más alto (.908). Estos resultados justifican prestar atención a la calidad de la captación, preselección y comunicación del proceso, pero no prueban por sí solos que modificar una única etapa produzca automáticamente un cambio equivalente en el desempeño. El diseño transversal exige mantener abierta la explicación a factores organizacionales adicionales.

La literatura reciente refuerza la necesidad de basar la selección en análisis del trabajo, métodos pertinentes y criterios explícitos. Al mismo tiempo, ha vuelto más visible la importancia de la experiencia del candidato, la diversidad y la equidad. La validez predictiva no debe ser el único criterio de calidad. Una práctica de recursos humanos también debe ser defendible desde la pertinencia, la consistencia, la transparencia y el respeto por las personas. En organizaciones públicas, estas exigencias se conectan además con la legitimidad institucional y la rendición de cuentas.

El desempeño, por su parte, debe leerse en varias dimensiones. Las tareas específicas importan, pero también la cooperación, la adaptación, la comunicación y el aprendizaje. En el estudio original, la satisfacción, la autoestima, el trabajo en equipo y la capacitación formaron parte del constructo medido. Esta arquitectura resulta útil porque desplaza la discusión desde una noción abstracta de "buen trabajador" hacia aspectos que pueden observarse, desarrollarse y gestionarse. Si una organización desea mejorar resultados, necesita saber qué conducta espera y qué condiciones hacen posible que esa conducta ocurra.

La transformación digital abre oportunidades para procesar postulaciones, estructurar información y detectar patrones, pero no autoriza a delegar la responsabilidad. La inteligencia artificial puede amplificar tanto la consistencia como los sesgos existentes. Un sistema responsable requiere validar el uso concreto, limitar los datos a una finalidad legítima, documentar criterios, revisar impactos por grupos y conservar supervisión humana. La promesa de eficiencia debe someterse a la misma pregunta que cualquier herramienta de selección: ¿mejora la calidad de la decisión sin introducir daños injustificados?

Para la práctica hospitalaria, la propuesta central de esta obra es un ciclo de aprendizaje. El proceso comienza con el diagnóstico del puesto; continúa con el perfil, el reclutamiento y la evaluación; se extiende a la inducción, el desempeño y la formación; y vuelve al diseño inicial mediante indicadores de seguimiento. Si una institución observa que ciertos criterios no predicen desempeño, debe revisarlos. Si los nuevos trabajadores encuentran las mismas brechas de inducción, debe rediseñar el ingreso. Si los resultados difieren sistemáticamente entre grupos sin razón funcional, debe investigar sesgos. Esta retroalimentación convierte la gestión de personas en un sistema capaz de aprender.

Las limitaciones de la evidencia original también orientan la agenda futura. Sería valioso desarrollar estudios longitudinales que relacionen información de selección con desempeño observado meses después, incorporar múltiples fuentes de evaluación, examinar variables de contexto como liderazgo y clima, y analizar la contribución incremental de cada componente del proceso. Otra línea necesaria es validar herramientas digitales en poblaciones locales antes de usarlas para decisiones de alto

impacto. La investigación aplicada puede así ayudar a las organizaciones a reemplazar supuestos por evidencia cada vez más específica.

En último término, seleccionar y gestionar desempeño son dos formas de responder a una misma pregunta: cómo construir condiciones para que las personas puedan contribuir de manera competente, segura y sostenible a una misión organizacional. En salud, esa pregunta trasciende a recursos humanos porque alcanza la continuidad del servicio y la experiencia de quienes dependen de él. La ciencia no ofrece una receta única, pero sí proporciona una disciplina: definir, medir, comparar, reconocer límites, documentar decisiones y aprender de los resultados. Esa disciplina es la base de una gestión del talento más humana y más rigurosa.

BIBLIOGRAFÍA

Aryee, G. F. B., Amoadu, M., Obeng, P., Sarkwah, H. N., Malcalm, E., Abraham, S. A., Baah, J. A., Agyare, D. F., Banafo, N. E., & Ogaji, D. (2024). Effectiveness of eLearning programme for capacity building of healthcare professionals: A systematic review. Human Resources for Health, 22, 60. https://doi.org/10.1186/s12960-024-00924-x

Aungsuroch, Y., Gunawan, J., Juanamasta, I. G., & Montayre, J. (2024). Updating factors influencing nurse work engagement in the hospital settings: A systematic review. Journal of Healthcare Leadership, 16, 157-176. https://doi.org/10.2147/JHL.S451056

Barja Oré, J., Valverde Espinoza, N., Fiestas Requena, K., & Aguilar, S. (2021). Cambios en la disponibilidad de los recursos humanos en salud en el Perú. Revista Cubana de Medicina Militar, 50(1).

Bautista, R., Cienfuegos, R., & Aguilar, J. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. Revista de Investigación Valor Agregado, 7(1), 54-60. https://doi.org/10.17162/riva.v7i1.1417

Bohlouli, M., Mittas, N., Kakarontzas, G., Theodosiou, T., Angelis, L., & Fathi, M. (2017). Competence assessment as an expert system for human resource management: A mathematical approach. Expert Systems with Applications, 70, 83-102. https://doi.org/10.1016/j.eswa.2016.10.046

Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W., & Benavides Rodríguez, A. (2020). La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización. Revista Universidad y Sociedad, 12(3), 385-390.

Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. En N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), Personnel selection in organizations (pp. 35-70). Jossey-Bass.

Campion, M. A., & Campion, E. D. (2023). Machine learning applications to personnel selection: Current illustrations, lessons learned, and future research. Personnel Psychology, 76(4), 993-1009. https://doi.org/10.1111/peps.12621

Castro Mori, K., & Delgado Bardales, J. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 4(2), 684-703. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.107

Cervantes, G., Muñoz, R., & Inda, A. (2020). El trabajo en equipo y su efecto en la calidad del servicio a clientes. Revista Espacios, 41(14).

Chuang, Y.-C., Hu, S.-K., Liou, J. J. H., & Tzeng, G.-H. (2020). A data-driven MCDM model for personnel selection and improvement. Technological and Economic Development of Economy, 26(4), 751-784. https://doi.org/10.3846/tede.2020.12366

Corbeanu, A., & Iliescu, D. (2023). The link between work engagement and job performance: A meta-analysis. Journal of Personnel Psychology, 22(3), 111-123. https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000316

de Vries, N., Boone, A., Godderis, L., Bouman, J., Szemik, S., Matranga, D., & de Winter, P. (2023). The race to retain healthcare workers: A systematic review on factors that impact retention of nurses and physicians in hospitals. INQUIRY: The Journal of Health Care Organization, Provision, and Financing, 60, 00469580231159318. https://doi.org/10.1177/00469580231159318

De Vries, N., Lavreysen, O., Boone, A., Bouman, J., Szemik, S., Baranski, K., Godderis, L., & De Winter, P. (2023). Retaining healthcare workers: A systematic review of strategies for sustaining power in the workplace. Healthcare, 11(13), 1887. https://doi.org/10.3390/healthcare11131887

DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? Journal of Applied Psychology, 102(3), 421-433. https://doi.org/10.1037/apl0000085

Hill, J., Gratton, N., Kulkarni, A., Hamer, O., Harrison, J., Harris, C., Chesters, J., Duddy, E., Collins, L., & Clegg, A. (2024). The effectiveness of evidence-based healthcare educational interventions on healthcare professionals, healthcare organizations, and patient outcomes: A systematic review. Journal of Evaluation in Clinical Practice, 30(6), 909-935. https://doi.org/10.1111/jep.14001

Hospital Víctor Larco Herrera. (2023). Documento técnico: Análisis de situación de salud del Hospital Víctor Larco Herrera - 2022. Hospital Víctor Larco Herrera.

Inga Berrospi, F., & Arosquipa Rodríguez, C. (2019). Avances en el desarrollo de los recursos humanos en salud en el Perú y su importancia en la calidad de atención. Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública, 36(2), 312-318. https://doi.org/10.17843/rpmesp.2019.362.4493

Karthik, P., & Rama Devi, V. (2023). High-performance work systems in the healthcare industry: A systematic literature review. Management and Labour Studies, 48(4), 578-606. https://doi.org/10.1177/0258042X231168005

Krijgsheld, M., Tummers, L. G., & Scheepers, F. E. (2022). Job performance in healthcare: a systematic review. BMC Health Services Research, 22, 149. https://doi.org/10.1186/s12913-021-07357-5

Kristof-Brown, A., Schneider, B., & Su, R. (2023). Person-organization fit theory and research: Conundrums, conclusions, and calls to action. Personnel Psychology, 76(2), 375-412. https://doi.org/10.1111/peps.12581

Ligeiro, N., Dias, I., & Moreira, A. (2024). Recruitment and selection process using artificial intelligence: How do candidates react? Administrative Sciences, 14(7), 155. https://doi.org/10.3390/admsci14070155

Liu, X., & Xie, C. P. (2023). How person-organization fit impacts work performance: Evidence from researchers in ten countries during the COVID-19. Sustainability, 15(13), 9866. https://doi.org/10.3390/su15139866

Luturmas, A., Pamungkasari, E. P., & Prasetya, H. (2024). Effects of training and supervision on work performance among health workers in hospital: Meta-

analysis. Journal of Health Policy and Management, 9(1), 41-51. https://doi.org/10.26911/thejhpm.2024.09.01.05

Martínez, O., & Vargas, T. (2019). Procedure for managing the process of recruitment and selection of personnel based on local development. Cooperativismo y Desarrollo, 7(2), 225-242.

Ministerio de Salud del Perú, Dirección General de Personal de la Salud. (2024). Información de recursos humanos en el sector salud, Perú 2023. Ministerio de Salud.

Mori, M., Sassetti, S., Cavaliere, V., & Bonti, M. (2025). A systematic literature review on artificial intelligence in recruiting and selection: a matter of ethics. Personnel Review, 54(3), 854-878. https://doi.org/10.1108/PR-03-2023-0257

Organización Panamericana de la Salud. (2024). Perú: Perfil del país en materia de recursos humanos para la salud. OPS/OMS.

Padamata, K., & Vangapandu, R. D. (2024). High-performance work systems and employee attitudes: Evidence from Indian healthcare industry. International Journal of Productivity and Performance Management, 73(5), 1609-1640. https://doi.org/10.1108/IJPPM-08-2022-0393

Palaci, F. J. (2005). Psicología de la organización. Pearson Prentice Hall.

Patocka, C., Pandya, A., Brennan, E., Lacroix, L., Anderson, I., Ganshorn, H., & Hall, A. K. (2024). The impact of just-in-time simulation training for healthcare professionals on learning and performance outcomes: A systematic review. Simulation in Healthcare, 19(1S), S32-S40. https://doi.org/10.1097/SIH.0000000000000764

Penadillo Mejia, K. M., & Pelaez Mugarra, A. (2022). Selección de personal y desempeño laboral de los trabajadores de la unidad de servicios generales - Hospital Víctor Larco Herrera, Lima, 2022 [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional de la Universidad César Vallejo. https://hdl.handle.net/20.500.12692/102099

Peña, S. (2005). Modelo de selección de personal en base a perfil de competencias. Innovaciones de Negocios, 2(1). http://eprints.uanl.mx/12433/1/A9.pdf

Pereda, S., & Berrocal, F. (2011). Dirección y gestión de recursos humanos por competencias. Editorial Universitaria Ramón Areces.

Ramalho Luz, C. M. D., Luiz de Paula, S., & de Oliveira, L. M. B. (2018). Organizational commitment, job satisfaction and their possible influences on intent to turnover. Revista de Gestão, 25(1), 84-101. https://doi.org/10.1108/REGE-12-2017-008

Rigotti, C., & Fosch-Villaronga, E. (2024). Fairness, AI & recruitment. Computer Law & Security Review, 53, 105966. https://doi.org/10.1016/j.clsr.2024.105966

Sackett, P. R., Zhang, C., Berry, C. M., & Lievens, F. (2022). Revisiting meta-analytic estimates of validity in personnel selection: Addressing systematic overcorrection for restriction of range. Journal of Applied Psychology, 107(11), 2040-2068. https://doi.org/10.1037/apl0000994

Schmutz, J. B., Meier, L. L., & Manser, T. (2019). How effective is teamwork really? The relationship between teamwork and performance in healthcare teams: A systematic review and meta-analysis. BMJ Open, 9, e028280. https://doi.org/10.1136/bmjopen-2018-028280

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

Soltis, S. M., Dineen, B. R., & Wolfson, M. A. (2023). Contextualizing social networks: The role of person-organization fit in the network-job performance relationship. Human Resource Management, 62(4), 445-460. https://doi.org/10.1002/hrm.22129

Tandan, M., Dunlea, S., Cullen, W., & Bury, G. (2024). Teamwork and its impact on chronic disease clinical outcomes in primary care: A systematic review and

meta-analysis. Public Health, 229, 88-115. https://doi.org/10.1016/j.puhe.2024.01.019

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

Weller, J. M., Mahajan, R., Fahey-Williams, K., & Webster, C. S. (2024). Teamwork matters: Team situation awareness to build high-performing healthcare teams, a narrative review. British Journal of Anaesthesia, 132(4), 771-778. https://doi.org/10.1016/j.bja.2023.12.035