

**DISEÑO DE UN PROGRAMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA  
CLÍNICA PSIQUIÁTRICA EL SAGRADO CORAZÓN DE LA CIUDAD DE  
MEDELLÍN**

**LILIANA MOSQUERA VALOYES**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARÍA CANO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD  
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA  
MEDELLIN  
2007**

**DISEÑO DE UN PROGRAMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA  
CLÍNICA PSIQUIÁTRICA EL SAGRADO CORAZÓN DE LA CIUDAD DE  
MEDELLÍN**

**LILIANA MOSQUERA VALOYES**

**Trabajo de aplicación en el Diplomado Gerencia del Talento Humano como  
requisito parcial para optar al título de Psicóloga.**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARÍA CANO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD  
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA  
MEDELLIN  
2007**

## **RESUMEN ANALÍTICO EJECUTIVO**

**TÍTULO:** Diseño de un programa de selección de personal para la Clínica Psiquiátrica el Sagrado Corazón de la ciudad de Medellín.

**AUTORA:** Liliana Mosquera Valoyes.

**FECHA:** Noviembre 03 de 2007.

**TIPO DE IMPRENTA:** Procesador de palabras Word 2003, imprenta Arial 12.

**NIVEL DE CIRCULACIÓN:** Restringida.

**ACCESO AL DOCUMENTO:** Fundación Universitaria María Cano y la autora.

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN Y SUBLÍNEA:** Línea: Gestión Humana. Sublínea: Valoración del Talento Humano.

**MODALIDAD DE TRABAJO DE GRADO:** Trabajo de Aplicación.

**PALABRAS CLAVES:** Reclutamiento, Selección, Contratación, Prueba Psicotécnica, Inducción.

**DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO:** Dado que en la Clínica Psiquiátrica el Sagrado Corazón no existe un área de Gestión Humana que permita estructurar procesos de selección de personal, se diseñan estos procesos y a su vez se formatos que permitan el desarrollo de esta actividad tan necesaria para la organización.

**CONTENIDO DEL DOCUMENTO:** En el trabajo se plantean los diferentes pasos que se requieren para el desarrollo adecuado de la selección de personal en la Clínica Psiquiátrica el Sagrado Corazón. Los componentes que incluye son: Reclutamiento, Preselección según perfil, Entrevista, Verificación de referencias, Exámenes médicos y Contratación.

**METODOLOGÍA:** El tipo de estudio es descriptivo, método deductivo y su diseño es no experimental

**CONCLUSIONES:** El tener diseñados y definidos los procesos de selección de personal en la Clínica Psiquiátrica el Sagrado Corazón permite optimizar y estructurar adecuadamente dicho proceso. Igualmente se encontró que el proceso de selección de personal en la Clínica Psiquiátrica el Sagrado Corazón comienza con el reclutamiento y finaliza cuando el candidato seleccionado ha sido contratado y a su vez iniciado su inducción al cargo. Además se concluye que una buena gestión en los procesos de selección de personal en la Clínica Psiquiátrica el Sagrado Corazón permitirá marcar la diferencia entre el éxito o el fracaso de la organización.

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN	8
1. TÍTULO	9
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	10
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	10
3. OBJETIVOS	11
3.1 OBJETIVO GENERAL	11
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
4. JUSTIFICACIÓN	12
5. MARCO REFERENCIAL	14
5.1 ANTECEDENTES	14
5.2 MARCO HISTÓRICO	14
5.3 MARCO CONTEXTUAL	17
5.3.1 Misión	18
5.3.2 Visión	18
5.4 MARCO LEGAL	18
5.4.1 El código sustantivo del trabajo	19
5.5 MARCO CONCEPTUAL	20
5.5.1 Reclutamiento	20
5.5.2 Selección	20
5.5.3 Contratación	20
5.5.4 Prueba Psicotécnica	21
5.5.5 Inducción	21
5.5.6 Otros aspectos importantes en la selección de personal	21

5.6 MARCO TEÓRICO	21
5.6.1 Definición de selección de personal	24
5.6.2 La selección como proceso de comparación	25
5.6.3 Proceso de selección	25
5.6.4 Objetivos y desafíos de la selección de personal	26
5.6.5 Selección De Personal: panorama general	27
5.6.6 Razón de Selección	27
5.6.7 El aspecto ético	28
5.6.8 Visión en un proceso de selección de personal	29
5.6.9 Lista de criterios	34
5.6.10 El proceso de selección	34
5.6.11 El Perfil, Herramienta Esencial para Discriminar Información Relevante	36
5.6.12 El Informe	36
5.6.13 ¿Por Qué y para que se Evalúa?	37
6. PROCESO METODOLÓGICO	39
6.1 TIPO DE ESTUDIO	39
6.2 MÉTODO	39
6.3 ENFOQUE	39
6.4 DISEÑO	39
6.5 POBLACIÓN BENEFICIARIA	40
6.6 FUENTES DE INFORMACIÓN	40
6.6.1 Fuentes primarias	40
6.6.2 Fuentes secundarias	40
6.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LOS DATOS	40
7. ANÁLISIS DE RESULTADOS	41
7.1 PASO I: RECLUTAMIENTO	41
7.1.1 Fuentes de reclutamiento	41
7.1.2 Formato hoja de vida	42
7.2 PASO II: PRESELECCIÓN SEGÚN PERFIL DE CARGOS	42
7.3 PASO III: ENTREVISTA	42

7.3.1 Pautas para la entrevista de selección	42
7.3.2 “Check List” entrevista de selección	45
7.3.3 Entrevista técnica	45
7.3.4 Pruebas psicológicas	45
7.4 PASO IV: VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS	46
7.4.1 formatos de verificación de referencias	47
7.5 PASO V: EXÁMENES MÉDICOS	47
7.6 PASO VI: CONTRATACIÓN	47
7.6.1 Carta de bienvenida	47
7.6.2 Procedimiento de inducción	47
8. CONCLUSIONES	48
9. RECOMENDACIONES	50
BIBLIOGRAFÍA	51
ANEXOS	52

## INTRODUCCIÓN

Definir un proceso de selección de personal se convierte en componente crucial a la hora de delimitar adecuadamente con que personas se pretende lograr alcanzar los objetivos propuestos en una organización.

La selección de personal es el filtro que permite a las empresas estructurar adecuadamente sus procesos. Es en últimas, el catalizador que hace que una organización sea o no competitiva en un entorno cambiante y altamente exigente.

Para una entidad como lo es la Clínica Psiquiátrica el Sagrado Corazón, en la cual no se cuenta con un área de gestión humana, el tener claridad acerca de los diferentes procesos de selección de personal se constituye como una herramienta necesaria a la hora de definir con que personas se ha de trabajar.

La presente investigación indagará acerca de los diferentes procesos de gestión humana acordes con las necesidades actuales de la Clínica psiquiátrica el Sagrado Corazón. Se iniciará definiendo una serie de seis pasos que van desde el reclutamiento, hasta la contratación de los empleados. Incluye además los procesos de inducción.

Finalmente, se diseñarán los formatos que permitan lograr de manera óptima definir la estructura del proceso de selección de personal para la Clínica Psiquiátrica el Sagrado Corazón de la ciudad de Medellín.



## **1. TÍTULO**

DISEÑO DE UN PROGRAMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA CLÍNICA PSIQUIÁTRICA EL SAGRADO CORAZÓN DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN.

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

Toda organización está compuesta por un número de individuos que unen esfuerzos para alcanzar unos objetivos, dichos objetivos se convierten en el horizonte que ha de alcanzarse. Si bien es cierto que al interior de cada organización cohabitan diferentes personas, también es cierto que para alcanzarse los objetivos; estas personas deben estar alineadas con la organización.

Igualmente es necesario considerar que la clave del éxito esta en las personas, y para lograrlo se requiere contar con un proceso adecuadamente estructurado de selección del talento humano.

Para una organización como La Clínica Psiquiátrica El Sangrado Corazón, contar con un talento humano óptimo se constituye en un factor prioritario.

En la actualidad los procesos de selección que se desarrolla en la organización carecen de rigor técnico dado que a la fecha no existe un programa de selección de personal formal, traduciéndose esto en altos índices de rotación personal y pocos logros de objetivos.

### **2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuáles son los componentes que debe incluir un programa de selección de personal para la Clínica Psiquiátrica el Sagrado Corazón de la Ciudad de Medellín?

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un programa de selección de personal para La Clínica Psiquiátrica el Sagrado Corazón de La Ciudad de Medellín.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar fuentes de reclutamiento de personal.
- Elaborar formatos que guíen los procesos de selección y contratación de personal.
- Diseñar procedimientos de inducción del Talento Humano.
- Definir las características necesarias para la entrevista de selección.

#### 4. JUSTIFICACIÓN

El propósito de diseñar un programa que permita mejorar el proceso de selección de personal en La Clínica El Sagrado Corazón de la Ciudad de Medellín, radica en que en dicha institución no se cuenta con un programa bien estructurado de selección de personal. La tarea de selección de personal implica contar con conocimientos acerca de dos campos: la organización o empresa y el contexto social del que forma parte con el fin de satisfacer a la primera de acuerdo a las posibilidades existentes en el segundo. A partir de allí, el psicólogo realizará una lectura diagnóstica y pronóstica de candidatos posibles, considerando sus aspectos actuales y potenciales.

El Psicólogo que realiza el proceso de selección, tal y como lo plantea William Werther, en su texto: Administración de personal y recursos humanos, en el que una persona debe contar con conocimientos y habilidades en dos áreas básicas: Los conocimientos contextuales tienen que ver con un conocimiento acerca del sistema empresarial (la cultura organizacional) y acerca del sistema social (mercado de trabajo, fuentes de convocatoria). La habilidad contextual está formada por una o varias cualidades que fortalecen y acrecientan las fortalezas del individuo y por ende de una función empresarial. Los conocimientos específicos se centran en capacidades para percibir y comprender la conducta humana en sus intereses, capacidades y habilidades. Incluye los recursos técnicos para interpretar las necesidades empresariales e identificar las características de la "posición"<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> WERTHER, William. Administración de Personal y Recursos Humanos. Mc. Graw Hill. Edición: 2000. Tapa: Rústica. Páginas: 608.

Para Clínica Psiquiátrica El Sagrado Corazón es fundamental contar con recurso humano idóneo, capaz de llevarla al logro de sus objetivos. Siendo este factor la principal ventaja competitiva.

Para logra lo anterior, es necesario contar con un programa adecuado de selección de su talento humano acorde con las demandas actuales del contexto organizacional para que de esta manera la Clínica siga siendo cada vez más competitiva en el entorno.

## 5. MARCO REFERENCIAL

### 5.1 ANTECEDENTES

A partir de la indagación realizada se encontró que en la Clínica Psiquiátrica El Sagrado Corazón no se han realizado estudios previos en relación con el objeto de estudio.

### 5.2 MARCO HISTÓRICO

Desde tiempos remotos se puede conocer a través de la historia, que el hombre hacía selección de sus congéneres por ciertas cualidades; tales procedimientos selectivos eran desde luego muy rudimentarios. Por ejemplo en la antigua Roma se prefería para trabajos rudos a los esclavos de color por su fortaleza. Al paso del tiempo se evoluciona hacia una selección más adecuada con base en la observación objetiva de las cualidades y características de los individuos, pero no es sino en los orígenes de la Psicología aplicada, cuando se empiezan a hacer las primeras evaluaciones psicométricas de los hombres. La Psicología aplicada es todo aquel procedimiento y método utilizado en la aplicación práctica de los resultados y experiencias proporcionados por la Psicología.

**La sicotecnia o psicometría** es la rama de la Psicología aplicada, destinada a obtener resultados prácticos de cuantificaciones en cualquier dominio de la actividad humana. Los medios selectivos de personas para su empleo pueden destacarse en dos grupos fundamentales:

**Procedimientos tradicionales:** Son formas de selección basadas en la costumbre, dentro de estas se pueden señalar las siguientes:

- Recomendaciones: Son producto del compadrazgo, la amistad y las componendas, de ahí que no sea una adecuada forma de selección.
- Cartas de referencia: Inadecuado porque no siempre se ajustan a la realidad.
- Referencias orales: Mejores que las anteriores, se puede ahondar en determinados aspectos que se deseen conocer.
- Impresión personal: La simple apreciación puede ser errónea, pues basta que intervengan sentimientos involuntarios de simpatía o antipatía para que la elección sea ineficaz.
- Curriculum Vitae: Presenta dificultad en que la capacidad del aspirante no es verificada en la práctica.
- Entrevista: Se observan muchos rasgos de la personalidad, pero no se profundiza en aspectos prácticos.
- Período de prueba: Efectivo, pero si la admisión fue errónea se convierte en una pérdida de tiempo para ambas partes.

**El procedimiento científico:** Consta de un sistema selectivo cuya parte esencial es la aplicación de pruebas psicotécnicas, a través de las cuales se logra apreciar al individuo, en lo relativo a su personalidad, inteligencia, conocimientos y aptitudes. El sistema selectivo contiene en parte procedimientos tradicionales debidamente mejorados y tiene la siguiente secuencia:

- Reclutamiento de candidatos a través de fuentes apropiadas.
- Llenado de solicitud conteniendo la información que necesita la empresa.

- Preparación de la entrevista con base en los datos de la solicitud.
- Realización de la entrevista preparada.
- Aplicación del examen adecuado a la labor a desempeñar.
- Comprobación de referencias.
- Práctica de encuesta socioeconómica.
- Examen médico adecuado al puesto.
- Otra u otras entrevistas si se requiere.

Se hace evidente entonces que este método es superior a los tradicionales, por cuanto obtiene características esenciales para el desarrollo de cada tipo de oficio, y no incurre en parámetros poco objetivos que lleven a errores de selección.

La selección de personal es sin duda uno de los problemas más significativos que afrontan en la actualidad las organizaciones. Esto debido a que el recurso humano de una empresa está directamente relacionado con la productividad o improductividad de la misma. A causa del desborde de la tasa de desempleo que afecta al país, el número de aspirantes a cada vacante ha aumentado en forma considerable y por lo tanto el trabajo de los seleccionadores de personal se hace cada día más dispendioso y exigente<sup>2</sup>.

Los encargados de esta labor dentro de las organizaciones tienen sobre si una gran responsabilidad, por esto no pueden caer en los vicios comúnmente desarrollados en nuestra sociedad, como **el compadrazgo, las componendas y el tráfico de influencias**; vicios estos que tienen sumidos al estado y sus instituciones en una total improductividad, ya que las personas que laboran en él no tienen las capacidades para desarrollar eficientemente su trabajo.

---

<sup>2</sup> MEJÍA GÓMEZ, Joaquín. Administración de personal y recursos humanos. Santa fe de Bogota. 1991



La selección de personal debe realizarse mediante un estudio anterior del cargo que se desea sea ocupado, se debe delimitar la objetividad del trabajo y las características que debe satisfacer el individuo que vaya a realizarlo.

Luego de este estudio se debe proceder a emitir información acerca de la vacante en medios adecuados, si se desea se puede buscar en agencias y bolsas de empleo, en centros educativos o por traslados y adiestramiento dentro de la misma empresa. Además se debe tener un estudio acerca del salario aproximado que se pague en otras empresas para el mismo cargo, para no caer en excesos o defectos.

Como conclusión, se observa la importancia de la selección de personal a todo nivel en una organización, ya que la relación trabajador-productividad es directo, una selección irresponsable implica pérdidas tanto económicas como de tiempo<sup>3</sup>.

### **5.3 MARCO CONTEXTUAL**

La investigación se realizará en La Congregación de las Hermanas Hospitalarias del Sagrado Corazón de Jesús y su Clínica Psiquiátrica Nuestra Señora del Sagrado Corazón de Jesús, la cual fue fundada el 31 de mayo de 1881 para dar respuesta a una necesidad sentida por la iglesia: atender a los enfermos mentales, a los ancianos y a los niños.

La congregación Hermanas Hospitalarias está presente en Europa, América, Asia y África; con un total de 110 centros, de 8500 camas y 6500 colaboradores.

En Colombia se encuentran ubicados cinco centros en las ciudades de:

---

<sup>3</sup> FRANCE, Air Como se Promueve la Responsabilidad Social Empresarial. Strategica Comunicación Global - Sep 27 ZONA EMPRESARIAL, 2002

- **Pasto:** Hospital Mental Nuestra Señora del Sagrado Socorro
- **Bucaramanga:** Hospital Psiquiátrico San Camilo
- **Santa fe de Bogotá:** Clínica la Inmaculada
- **Florencia:** Centro de Bienestar Del Anciano San Judas Tadeo.
- **Medellín:** Clínica Nuestra Señora Del Sagrado Corazón De Jesús

En la ciudad de Medellín, la clínica esta ubicada en la Carrera 50 (Palace) número 62-63 del barrio Prado centro.

**5.3.1 Misión:** La misión se dirige a la prevención, cura y rehabilitación de los enfermos, teniendo en cuenta los principios morales y éticos: la persona que sufre en su unidad y dignidad inviolables, es el centro de su misión, y a ella deben estar subordinados todos los recursos asistenciales, la organización, la administración, el personal, etc.

**5.3.2 Visión:** En el año 2010 será reconocida en el departamento de Antioquia como una institución líder en el ofrecimiento de modelos de atención integral en salud mental, que armoniza las dimensiones de la persona como ser biopsicosocial y espiritual.

#### **5.4 MARCO LEGAL**

La norma ISO 9000: 2000 dice en su numeral 6.2 Recurso Humano y 6.2.1 Generalidades: “El personal que realice trabajo que afecten a la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiados”.

#### **5.4.1 El código sustantivo del trabajo:**

ARTICULO 24. PRESUNCION. Artículo modificado por el artículo 2o. de la Ley 50 de 1990. Se presume que toda relación de trabajo personal está regida por un contrato de trabajo.

ARTICULO 44. CLAUSULA DE NO CONCURRENCIA. Aparte tachado INEXEQUIBLE. La estipulación por medio de la cual un trabajador se obliga a no trabajar en determinada actividad o a no prestar sus servicios a los competidores de su (empleador), una vez concluido su contrato de trabajo no produce efecto alguno.

ARTICULO 57. OBLIGACIONES ESPECIALES DEL {EMPLEADOR}. Son obligaciones especiales del {empleador}:

Poner a disposición de los trabajadores, salvo estipulación en contrario, los instrumentos adecuados y las materias primas necesarias para la realización de las labores.

Procurar a los trabajadores locales apropiados y elementos adecuados de protección contra los accidentes y enfermedades profesionales en forma que se garanticen razonablemente la seguridad y la salud.

ARTICULO 147. PROCEDIMIENTO DE FIJACION. Artículo modificado por el artículo 19 de la Ley 50 de 1950.

El salario mínimo puede fijarse en pacto o convención colectiva o en fallo arbitral.

Numeral 2o. subrogado por el artículo 8 de la Ley 278 de 1996. El nuevo texto es el siguiente:

"ARTÍCULO 8. Artículo CONDICIONALMENTE EXEQUIBLE Las decisiones de la Comisión serán adoptadas por consenso. El voto de cada sector representativo será el de la mayoría de sus miembros. "

ARTICULO 160. TRABAJO ORDINARIO Y NOCTURNO. Artículo modificado por el artículo 25 de la Ley 789 de 2002.

ARTICULO 486. ATRIBUCIONES Y SANCIONES. Artículo subrogado por el artículo 41 del Decreto 2351 de 1965.

## **5.5 MARCO CONCEPTUAL**

**5.5.1 Reclutamiento:** Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados.

**5.5.2 Selección:** Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y consumen cierto tiempo. Estos factores pueden resultar irritantes, tanto para los candidatos, que desean iniciar de inmediato, como para los gerentes de los departamentos con vacantes.

**5.5.3 Contratación:** En muchos departamentos de personal se integran las funciones de reclutamiento y selección en una sola función que puede recibir el nombre de contratación. En los departamentos de personal de grandes dimensiones se asigna la función de contratación a un gerente específico. En los más pequeños, el gerente del departamento desempeña esta labor.

**5.5.4 Prueba Psicotécnica:** Las pruebas psicotécnicas son instrumentos científicos para examinar una conducta humana en unas circunstancias determinadas. Se trata de pruebas que sirven para discriminar y medir variables psicológicas, permitiendo constatar las aptitudes de una persona para una determinada tarea. El objetivo de este libro, ya en su vigésimo octava edición, es eminentemente práctico pues permite que el lector conozca y ejercite las diversas pruebas psicotécnicas con las que se puede encontrar en el día que le presenten un ejercicio de este tipo, ya sea para acceder a la empresa privada ya sea para presentarse a una oposición.

**5.5.5 Inducción:** La inducción personal se desarrolla teniendo en cuenta los siguientes pasos: Concepto, Importancia: Objetivos, Información sobre la empresa/ organismo, Disciplina Interior, Comunicaciones/ personal.

**5.5.6 Otros aspectos importantes en la selección de personal:** Pruebas de idoneidad, Entrevista de selección, El Proceso de Entrevista, Verificación de datos y referencias, Examen médico, Resultados y retroalimentación<sup>4</sup>.

## **5.6 MARCO TEÓRICO**

La selección de personal forma parte del proceso de provisión de personal, y viene luego del reclutamiento. Éste y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso: consecución de recursos humanos para la organización. El reclutamiento es una actividad de divulgación de llamada, de atención, de incremento en la entrada; por lo tanto, es una actividad de comparación o conformación y, por consiguiente, restrictiva.

Al reclutamiento corresponde atraer de manera selectiva, mediante varias técnicas de comunicación, candidatos que cumplan los requisitos mínimos que el cargo

---

<sup>4</sup> CIEGO, Pablo. Selección de Personal. [arroba]yahoo.com.ar.www.monografia.com

exige. La tarea básica de la selección es escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien. En consecuencia, el objetivo específico del reclutamiento es suministrar la materia prima para la selección: los candidatos. El objetivo básico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados a las necesidades de la organización<sup>5</sup>.

La selección de personal es un proceso destinado a buscar, evaluar y reclutar a las personas más apropiadas para un determinado puesto de trabajo. Para ello, han de seguirse una serie de pasos, que describimos a continuación.

La selección de personal es una actividad propia de las áreas de recursos humanos y en la cual participa otros estamentos de la organización.

Las empresas en su afán de responder a las exigencias del mercado y las del consumidor, procuran desarrollar los productos y servicios de la mejor calidad, acorde a las normas internacionales de certificación que les permita exportar y ser más competitivos.

Afortunadamente este vuelco en la industrialización, que hace obsoleto el concepto de cantidad y da importancia a la calidad, ha permitido a las empresas concientizarse de sus trabajadores, como aquellos que pueden aportar sus conocimientos, habilidades, destrezas y demás características humanas para la mejora de los productos.

La idea es la siguiente: "Si tenemos productos que pueden competir en el mercado, tenemos trabajadores competentes".

---

<sup>5</sup> CHIAVENATO, Adalberto. Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill. 5ª Edición. México 1999

Es por estas razones que las empresas no quieren equivocarse a la hora de gestionar a su personal, y adoptan la gestión del talento humano por competencias, que en últimas busca desarrollar en los trabajadores los comportamientos de alto desempeño que garanticen el éxito en la realización de sus tareas. ¿Pero que podemos hacer para tener los trabajadores más competentes del mercado? El primer paso es la selección de personal por competencias.

Su objetivo es escoger al candidato más idóneo para un cargo específico, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación.

Para llevar a cabo tal oficio las empresas plantean una serie de pasos muy similares que incluyen entrevistas psicológicas y técnicas, aplicación de pruebas psicométricas, verificación de referencias, visitas domiciliarias, entre otras. La selección de personal por competencias se diferencia de un proceso de selección tradicional por los métodos que emplea, no por los pasos.

Dentro de los métodos que introduce están las entrevistas por competencias y los centros de valoración o Assessment Center.

Las entrevistas de personal por competencias procuran encontrar hallazgos de comportamientos en el pasado de la persona que sean exitosos y que sirvan de predictores del desempeño actual para un cargo específico. Para ello se vale de preguntas que indagan competencias, conocidas como preguntas de incidentes críticos o de eventos conductuales.

La selección de personal por competencias es un tema muy reciente que esta cautivando las empresas latinoamericanas que quieren asegurarse de contar con un personal calificado y competente, y aunque son pocas las personas y el

material escrito encontrado en este campo, es necesario tener más producción literaria por parte de los encargados de recursos humanos y psicólogos<sup>6</sup>.

**5.6.1 Definición de selección de personal:** Un dicho popular afirma que la selección es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. En un sentido más amplio, escoger a entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la oficien de la organización. De esta manera, la selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

- Adecuación del hombre al cargo
- Eficiencia del hombre en el cargo

Si todos los individuos fueran iguales y reunirán las mismas condiciones para aprender a trabajar, la selección no sería necesaria pero hay una enorme gama de diferencias individuales físicas (estatura, peso, sexo, constitución, fuerza, aguadeza visual y auditiva, resistencia a la fatiga, etc.) y psicológica (temperamento, carácter, aptitud, inteligencia, capacidad intelectual, etc.) que lleva a que las personas se comporten y perciban las situaciones de manera diferente, y a que logren mayor o menor éxito en el desempeño de sus funciones en la organización. Las personas difieren tanto en la capacidad para aprender a realizar una tarea como en la ejecución de ellas, una vez aprendida. Calcular a priori el tiempo de aprendizaje y el rendimiento en la ejecución es tarea de la selección.

En general puede decirse que el proceso selectivo de be suministrar no solo un diagnostico, sino también-en especial- un pronostico respecto de esas dos

---

<sup>6</sup> WERTHER, William B. JR. / DAVIS, Keitn. Administración de Personal y Recursos Humanos. Mc. Graw Hil. 5 Edición. México, 2000.



variables. No solo de be dar una idea real, sino también una proyección de cómo será el aprendizaje y la ejecución en el futuro. El punto de partida de todo proceso se fundamenta en los datos y la información que se tenga al respecto del cargo que va ser ocupado. Los criterios de selección se basan en lo que exigen las especificaciones del cargo, cuya finalidad es dar mayor objetividad y preedición a la selección del personal para ese cargo. Si por un lado están el análisis y las especificación del cargo que se proveerá- que dan cuenta de los requisitos indispensables exigidos al aspirante- por el otro, tenemos candidato profundamente diferenciados entre si, que compiten por el empleo. En estos términos, la selección configura un proceso de comparación y decisión<sup>7</sup>.

**5.6.2 La selección como proceso de comparación:** La selección debe mirarse como un proceso real de comparación entre dos variables: los requisitos del cargo (exigencia que debe cumplir el ocupante del cargo) y el perfil de las características de los candidatos.

**5.6.3 Proceso de selección:** Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y consumen cierto tiempo. Estos factores pueden resultar irritantes, tanto para los candidatos, que desean iniciar de inmediato, como para los gerentes de los departamentos con vacantes.

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

---

<sup>7</sup> CHIAVENATO, Adalberto. Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill. 5ª Edición. México 1999

Contratación: En muchos departamentos de personal se integran las funciones de reclutamiento y selección en una sola función que puede recibir el nombre de contratación. En los departamentos de personal de grandes dimensiones se asigna la función de contratación a un gerente específico. En los más pequeños, el gerente del departamento desempeña esta labor.

La función de contratar se asocia con el departamento de personal, pero además el proceso de selección tiene importante radical en la administración de recursos humanos. Por lo tanto, la selección adecuada es esencial en la administración de personal e incluso para el éxito de la organización<sup>8</sup>.

**5.6.4 Objetivos y desafíos de la selección de personal:** Estos son tres elementos esenciales:

Los departamentos de personal emplean el proceso de selección para proceder a la contratación de nuevo personal. La información que brinda el análisis de puesto proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto; los planes de recursos humanos a corto y largo plazos, que permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión, y permiten asimismo conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada, y finalmente, los candidatos que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se puede escoger. Estos tres elementos determinan en gran medida la efectividad del proceso de selección. Hay otros elementos adicionales en el proceso de selección, que también deben ser considerados: la oferta limitada de empleo, los aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal en el que se inscribe toda la actividad<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> WERTHER, William B. JR. / DAVIS, Keitn. Administración de Personal y Recursos Humanos. Mc. Graw Hill. 5 Edición. México, 2000.

<sup>9</sup> CHIAVENATO, Adalberto. Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill. 5ª Edición. México 1999

**5.6.5 Selección De Personal: panorama general:** El proceso de selección consta de pasos específicos que se siguen para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante. Aunque el número de pasos que siguen diversas organizaciones varía, prácticamente todas las compañías modernas proceden a un proceso de selección. La función del administrador de recursos humanos consiste en ayudar a la organización a identificar al candidato que mejor se adecue a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización.

- Selección Interna
- Búsqueda Interna

Los desafíos internos generados por la organización misma presentan el siguiente dilema: por lo general, los gerentes de los diversos departamentos desean llenar las vacantes de manera rápida, con las personas más calificadas para ejercer la función. Los gerentes tienden a esperar a que se produzca una vacante para proceder a llenar una solicitud de personal nuevo. Es probable que la política interna de la compañía determine, por ejemplo, que el puesto se debe ofrecer al personal interno por un mínimo de dos semanas, antes de ofrecerlo en el mercado externo. Al mismo tiempo, tomar decisiones rápidas en esta área implica una disminución en el número de candidatos idóneos. Es muy probable que el administrador de recursos humanos se vea sometido a presiones fuertes.

**5.6.6 Razón de Selección:** Contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos para llenar las vacantes disponibles constituye la situación ideal del proceso de selección. Algunos puestos son más difíciles de llenar que otros. Particularmente los que requieren conocimientos especiales. Cuando un puesto es difícil de llenar, se habla de baja razón de selección. Cuando es sencillo llenarlo, se define como un puesto de alta razón de selección.

La razón de selección es la relación que existe entre el número de candidatos finalmente contratados y el número total de solicitantes<sup>10</sup>.

- **Formula de la razón de selección**

La razón de selección se determina mediante la fórmula: Número de candidatos contratados.

= Razón de la selección  $\frac{\text{Número de candidatos contratados}}{\text{Número total de solicitantes}}$

Cuando en una organización se presentan con frecuencia razones de selección bajas, se puede inferir que el nivel de adecuación al puesto de los solicitantes y de las personas contratadas será bajo.

### **5.6.7 El aspecto ético:**

**Comportamiento Antiético:** Dado el papel central que desempeñan los especialistas de personal en la decisión de contratar, la conciencia de lo importante de su labor y la certidumbre de que cualquier acción poco ética se revertirá en su contra es fundamental. Los favores especiales concedidos a los "recomendados", las gratificaciones y obsequios, el intercambio de servicios y toda otra práctica similar resultan no sólo éticamente condenables, sino también de alto riesgo. El administrador de recursos humanos debe recordar que una contratación obtenida mediante un soborno introduce a la organización a una persona que no solamente no será idónea y que se mostrará refractaria a todas las políticas de personal, sino que también se referirá al administrador con el desprecio que merece un funcionario corrupto.

---

<sup>10</sup> CHIAVENATO, Adalberto. Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill. 5ª Edición. México 1999

El proceso de selección no es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos. La empresa impondrá límites, como sus presupuestos y políticas que influyen en el proceso. Limitantes en ocasiones, estos elementos contribuyen a largo plazo a la efectividad de la selección. Las metas de la empresa se alcanzarán mejor cuando se impongan pautas claras, propias de la circunstancia específica en que se desempeña, y que contribuyan no solamente al éxito financiero de la compañía, sino también al bienestar general de la comunidad.

**Flexibilidad:** Sería un mejor interés de una empresa planear políticas flexibles, modernas e inteligentes que complementen factores diferentes al lucro a corto plazo. El profesional de la administración de recursos humanos enfrenta en este campo uno de los retos más significativos de su actividad y las empresas en que trabajará esperan que él aporte enfoques más sociales y humanos a sus políticas de selección<sup>11</sup>.

**5.6.8 Visión en un proceso de selección de personal:** En la visión tradicional, se define el puesto en función de los objetivos a cumplir y tareas a realizar. Esto determina el perfil del candidato, en términos de Saber (conocimientos, diplomas) y Experiencia.

Desde los romanos se conoce la selección de personal. Aquellos la utilizaban, por ejemplo, para seleccionar a los que iban a formar parte de las prestigiosas legiones. Una de las pruebas consistía en cruzar nadando un río tumultuoso. Los que lograban alcanzar la otra orilla quedaban seleccionados, los que se ahogaban.

Afortunadamente las pruebas de selección de personal han evolucionado desde entonces.

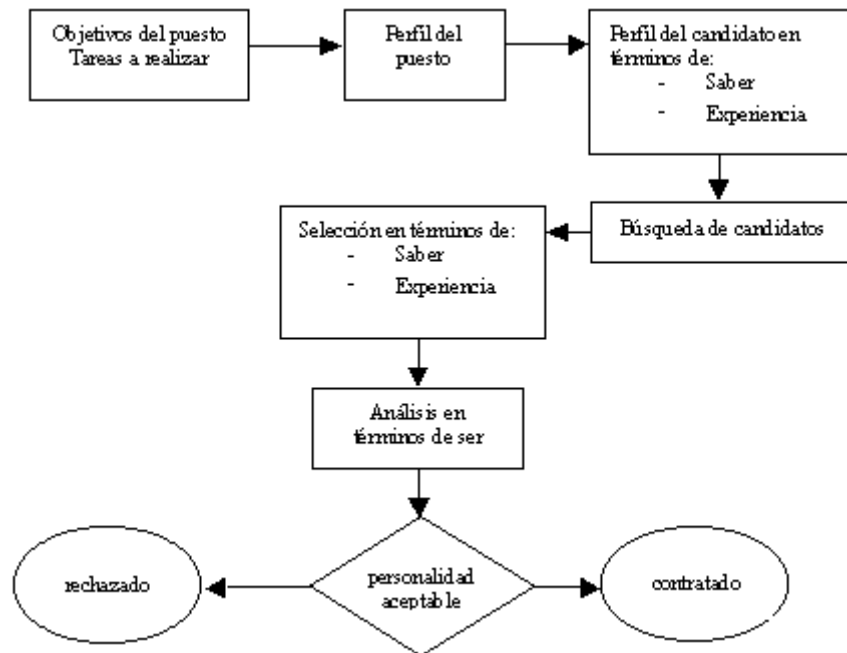
---

<sup>11</sup> CIEGO, Pablo. Selección de Personal. [aroba]yahoo.com.ar.www.monografia.com

Y probablemente sea el momento de evolucionar de nuevo. Consideremos la selección de personal tal como se desarrolla en la mayoría de los casos y que llamaremos: visión tradicional<sup>12</sup>.

**Visión tradicional:** En la visión tradicional, se define el puesto en función de los objetivos a cumplir y tareas a realizar. Esto determina el perfil del candidato, en términos de Saber (conocimientos, diplomas) y Experiencia.

La búsqueda de los candidatos y la criba se efectúa en los mismos términos de Saber y Experiencia actuales y potenciales. Los que pasan la criba son evaluados en términos de Ser (personalidad) teniendo especialmente en cuenta aquellos criterios de la personalidad que pueden garantizar la adecuación con los objetivos y tareas a realizar.



<sup>12</sup> CHIAVENATO, Adalberto. Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill. 5ª Edición. México 1999

El resultado llega a optimizar objetivos parciales, es decir puestos de trabajo individuales, pero no los objetivos globales. Sin embargo muy bien se sabe que un grupo no es la simple suma de sus componentes y que el trabajo realizado por un equipo puede ser muy superior a la suma de los trabajos individuales: la diferencia es la sinergia.

En el mejor de los casos la selección tradicional descuida la sinergia; en el peor la perjudica.

Un jefe se quejaba recientemente de que su departamento, siete personas, no alcanzaba los resultados esperados. Los estudios y pruebas realizadas mostraban que una de las empleadas era de convivencia difícil, que trabajaba aislada de sus compañeros o entraba en conflictos con ellos. "Sin embargo, comentaba el jefe, si le das un trabajo a realizar, lo hace muy meticulosamente y el resultado es casi perfecto, bordado".

Podemos decir que se lograba un óptimo local. Pero perjudicaba al óptimo global porque sus interacciones con los compañeros siendo escasas o malas, retenía información, carecía de cooperación, incordiaba el ambiente lo que frena la motivación del grupo. En términos tradicionales, aprobaría en una nueva selección de personal para este puesto porque destaca en términos de saber y experiencia. Pero el conjunto no forma equipo, y el departamento pierde en ambos aspectos: competitividad y satisfacción socio-afectiva personal.

**Una nueva visión:** Proponemos pensar en términos de globalidad y de resultados de equipo. Se pretende lograr óptimos globales y no locales, y por tanto tratar cada trabajador como generador de sinergia.

Primero se trata de definir la empresa como un sistema global a optimizar. Después analizar la situación actual en términos de roles e interacciones dentro del grupo.

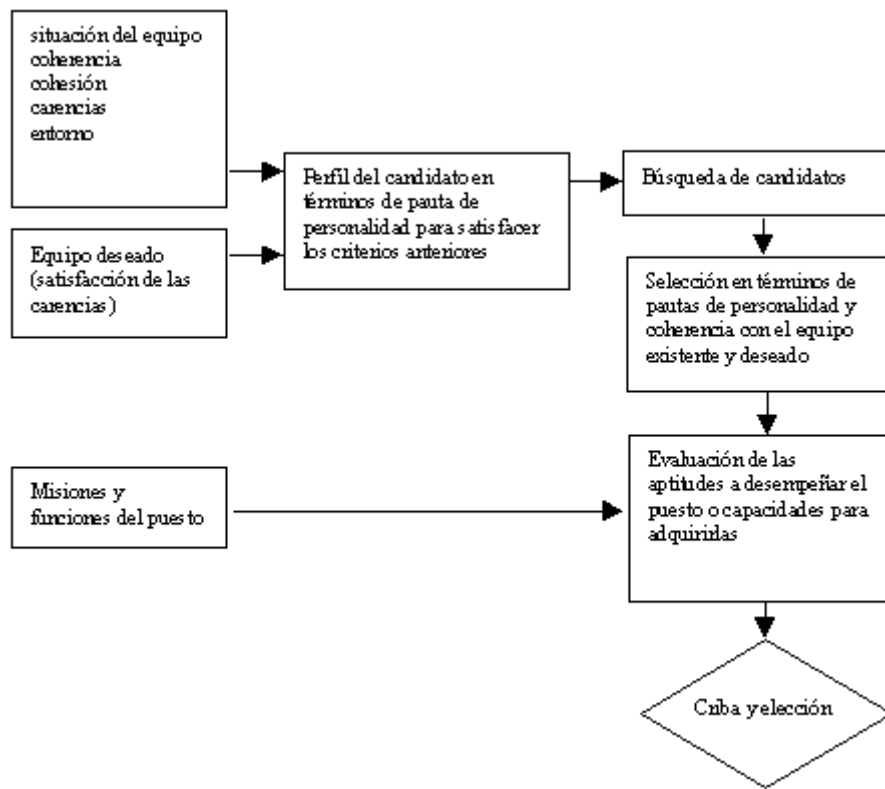
Rol es por ejemplo: creador, controlador, gestor, pragmático, etc. Según Belbin, el mejor equipo debiera comprender personas cuyas características son complementarias y en particular:

- Un generador de ideas,
- Un controlador y gestor para hacer las ideas realizables y gestionarlas
- Una persona capaz de facilitar las relaciones personales armoniosas y la negociación interpersonal.

Se trata entonces de analizar la coherencia del equipo, su cohesión y sus carencias internas y en sus relaciones con el entorno (los otros departamentos). Y luego de definir el rol necesario para mantener o incrementar la sinergia.

Evidentemente, sigue necesario definir el puesto como centro individual de trabajo; al fin y al cabo, el trabajo tendrá que hacerlo. Pero los principales criterios de búsqueda y criba pasan a ser pautas estables de la personalidad, y el saber y experiencia actual del candidato tienen menos relevancia que las aptitudes a adquirirlos.





Para tomar un ejemplo deportivo, digamos que si los once jugadores de un equipo de fútbol fuesen delanteros, el equipo encajaría muchos goles; y si todos fuesen porteros, no marcaría ninguno. Tampoco es productivo fichar a una estrella del balón si nadie quiere pasárselo, o si va a desunir el vestuario.

La nueva selección de personal ha observado que en las empresas, las razones por las que contratamos a un trabajador no suelen ser nunca las que motivan su despido. Porque se contrata a las personas por lo que saben, y se les despide por lo que son.

El coaching empresarial prefiere seleccionar a las personas por lo que son y por su aportación al equipo en el que deben integrarse, porque lo que aun no saben pueden aprenderlo, pero lo que son permanecerá<sup>13</sup>.

<sup>13</sup> CIEGO, Pablo. Selección de Personal. yahoo.com.ar. www.monografia.com

**5.6.9 Lista de criterios:** Una vez identificados los requisitos y los conocimientos y destrezas necesarios, se elaborará una lista con los criterios que han de satisfacer los candidatos. Esta lista servirá para clasificar a los candidatos en función de la calidad de sus conocimientos, experiencia, características de personalidad u otros factores considerados importantes para el puesto de trabajo.

Como mínimo, la lista deberá contener lo siguiente:

- Puesto a cubrir
- Conocimientos y habilidades requeridos
- Rasgos de personalidad requeridos

**5.6.10 El proceso de selección:** Los elementos fundamentales del proceso de selección son los siguientes:

**Preselección.** Consiste en analizar los CV recibidos y clasificarlos en función de los requerimientos para el puesto.

**Entrevista.** Aquellas personas cuyos CV cumplen con los requisitos necesarios (conocimientos y competencias) son seleccionados para realizar la entrevista. En primer lugar, se realiza una entrevista breve que permite comprobar los datos del CV, la disposición del candidato, su interés en el puesto, coherencia entre la información escrita y la impresión superficial, etc. Puede realizarse telefónicamente.

Después se realiza la evaluación técnica, donde se ponen a prueba los conocimientos, habilidades y destrezas requeridas para saber si el nivel del candidato es el exigido por el puesto.

El siguiente paso consiste en realizar una entrevista más profunda, centrada en conocer al candidato, características personales, datos históricos, intereses, proyectos y expectativas con respecto a la posición, rasgos culturales, jerarquía de valores.

La entrevista puede ser estructurada (se basa en un cuestionario previamente elaborado), semi-estructurada (ofrece mayores grados de libertad. Se consideran determinadas áreas a explorar, como trabajo, familia, vínculos, etc.), y libre o no estructurada (realizada sin ningún cuestionario o guión preestablecido, por lo general partiendo de una pregunta muy general como pedirle al candidato que hable de sí mismo).

**Evaluación psicológica.** Se utiliza una batería de test o pruebas psicológicas para evaluar a los candidatos (test de personalidad, test de inteligencia, test de aptitudes, etc.)

**Análisis de datos.** Los candidatos son clasificados en función de las características requeridas por el puesto y clasificados siguiendo la lista de criterios. Los candidatos que cumplan con un mayor número de criterios o que los cumplan en un nivel más elevado son situados en primer lugar.

**Informe.** Una vez que el evaluador cuenta con información suficiente, se elabora el informe dirigido a la empresa o empleador, detallando los conocimientos obtenidos sobre los candidatos tras la entrevista y evaluación psicológica. Se exponen los motivos por el que el evaluador considera que el candidato es apto para el puesto de trabajo, así como las posibles dificultades u obstáculos para el correcto desempeño del trabajo.

- Los datos que se deben incluir en el informe son los siguientes:
- Los aspectos intelectuales del candidato.

- La estructura de la personalidad.
- El comportamiento manifiesto que surge de las entrevistas y la evaluación psicológica.
- Conclusión. Incluye un resumen con los aspectos que se consideren relevantes para caracterizar al candidato en función del perfil buscado<sup>14</sup>.

#### **5.6.11 El Perfil, Herramienta Esencial para Discriminar Información**

**Relevante:** La tarea del selector consiste en elaborar un perfil a partir de los datos que brinde el contexto, clarificar el puesto en función de las responsabilidades que afronta y los problemas que debe resolver; si además conoce el mercado, cuenta con más elementos para definir un perfil posible. Las tres fuentes de información básica para elaborar un perfil, son, entonces:

#### **Puesto + Empresa + Mercado = Perfil**

Como se ve, se debe también conocer a la empresa, pues por ejemplo incorporar personas con características muy rígidas a una organización muy estricta, acentuaría rasgos que no favorecerían el desarrollo de ambas partes. Sin embargo, la persona incorporada debe tener bastantes cosas en común con la empresa. En suma, para la elaboración del perfil, la base de la información está en las características de la tarea a realizar y el contexto (empresa) donde ella se realizará.

**5.6.12 El Informe:** Cuando ha terminado el proceso de evaluación psicológica, el evaluador cuenta con la suficiente información como para tramitar dos tipos diferentes de comunicación:

- El informe escrito: a la empresa o demandante.
- La devolución verbal: al postulante.

---

<sup>14</sup> CIEGO, Pablo. Selección de Personal. [aroba]yahoo.com.ar.www.monografia.com

El informe es el resultado de la elaboración del material obtenido y expresa el supuesto saber que el evaluador ha logrado acerca del candidato. Debe facilitar la lectura y la comprensión que quien lo leerá, o sea el demandante.

Debe incluir una presentación inicial con los datos y la información relevante. Luego, se exponen los argumentos del evaluador para relacionar las características del postulante con el perfil requerido. Se deben incluir razones por las cuales el candidato es apto para el cargo, y también las razones que pueden ser un obstáculo para el mismo. Luego, debe incluir una síntesis en las conclusiones.

Los informes son confidenciales, por lo que debe leerlo solamente quien tomará la decisión final. Es aconsejable contar con un modelo de informe que favorezca la presentación y facilitar la lectura. Los datos que debe incluir un informe son: 1) los aspectos intelectuales del candidato, 2) el comportamiento manifiesto que surge de las entrevistas y la evaluación psicológica, 3) La dinámica de la personalidad, fundada en una opinión diagnóstica a partir de recursos técnicos (batería de tests), 4) Conclusión: incluye una síntesis con los aspectos que se consideren relevantes como para caracterizar al postulante en función del perfil buscado. Un informe debe contribuir a generar alternativas para pensar sobre un candidato, en relación con las circunstancias institucionales en las que se le ofrece participar<sup>15</sup>.

**5.6.13 ¿Por Qué y para que se Evalúa?:** Se evalúa con tres finalidades básicas: seleccionar, reubicar o desarrollar personal.

**Selección.** Proceso por el cual se incorpora una persona a una empresa. Implica elegir quién o quienes son los candidatos con mayores posibilidades de entrar. Generalmente, hay más candidatos que puestos. Reubicación.- Se realiza cuando se desea aprovechar recursos existentes para un nuevo proyecto, rescatando la

---

<sup>15</sup> CIEGO, Pablo. Selección de Personal. [arroba]yahoo.com.ar.www.monografia.com

historia y la experiencia del personal ya existente (el acento está en el pasado). Así, presenta menos grados de libertad que en el caso de la selección, pues se debe elegir entre los que están.

**Desarrollo.** Cuando se elige gente para construir el mañana cercano (la promoción) o lejano (carreras, cuadros de reemplazo). Se trata de elecciones referidas al futuro. Se busca generalmente un semillero de profesionales jóvenes que sea gente capaz, con buen nivel académico, curiosidad, flexibilidad, etc. para poder cubrir cargos de responsabilidad mayor en el futuro.

En la selección el acento está puesto en el presente, en la reubicación en el pasado, y en el desarrollo, en el futuro. El perfil es lo primero que debe trazarse, pues permite evaluar las características elegidas y apreciarlas debidamente<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> WERTHER, William B. JR. / DAVIS, Keitn. Administración de Personal y Recursos Humanos. Mc. Graw Hil. 5 Edición. México, 2000

## **6. PROCESO METODOLÓGICO**

### **6.1 TIPO DE ESTUDIO**

Es de tipo de estudio que se desarrolla en este trabajo es descriptivo, ya que al señalar formas del comportamiento. Se propone identificar y explicar las características personales del trabajador para el proceso de selección de personal.

### **6.2 MÉTODO**

Para el desarrollo de esta investigación se empleará como método de estudio el método deductivo, ya que permite deducir consecuencias lógicas aplicables a la realidad.

### **6.3 ENFOQUE**

El tipo de enfoque aplicado a esta investigación es cualitativo, ya que se plantea una estrategia para mejorar los procesos de selección de personal en La Clínica El Sagrado Corazón de la Ciudad de Medellín.

### **6.4 DISEÑO**

El diseño empleado es no experimental, dado que se trata de comportamientos ya manifiestos en una población determinada.

## **6.5 POBLACIÓN BENEFICIARIA**

Con el desarrollo de esta investigación se beneficiarán: Los usuarios de la clínica, ya que al ser atendidos por personal idóneo la calidad del servicio será óptima; los funcionarios y directivas de la clínica y la estudiante investigadora.

## **6.6 FUENTES DE INFORMACIÓN**

**6.6.1 Fuentes primarias:** Observación directa, información oral, entrevista con el gerente de la clínica.

**6.6.2 Fuentes secundarias:** Estas se obtienen por información consultada en los libros, trabajo de investigación, revistas y documentos consultados en la Biblioteca de la Fundación Universitaria Maria Cano, CONFENALCO, los documentos digitales obtenidos de Internet y asesorías de personas profesionales y expertas en el área.

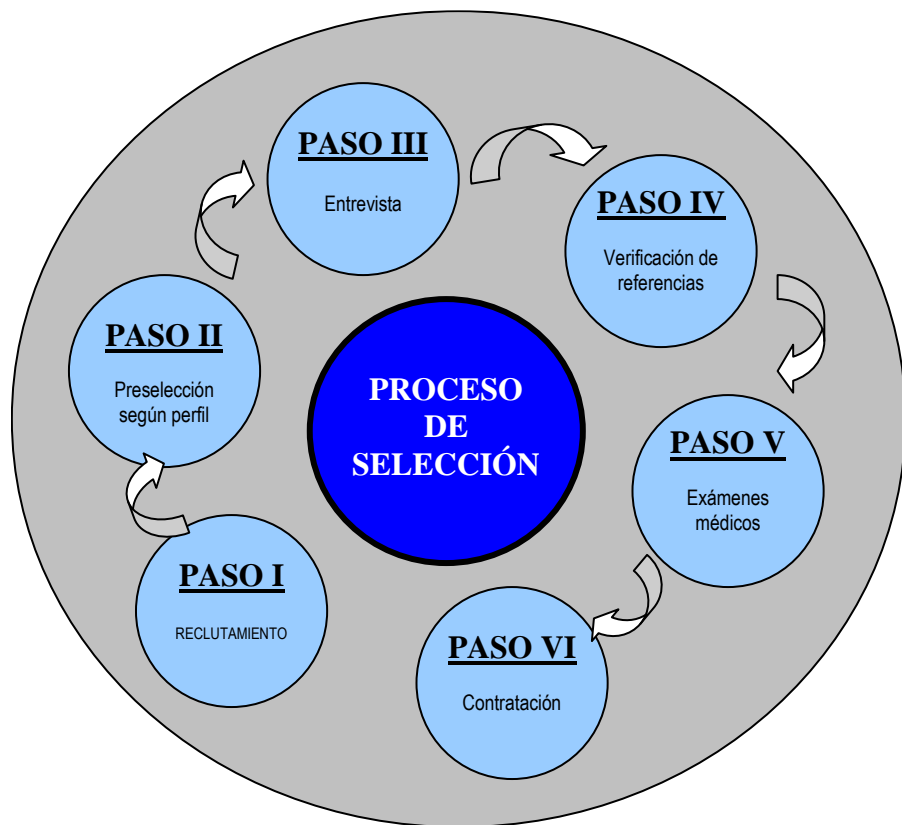
## **6.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LOS DATOS**

La información necesaria para desarrollar la presente investigación se obtuvo a partir tanto de la observación directa como de la revisión de la documentación existente en La Clínica. Sin embargo, esta información escrita en dicha institución es muy escasa. Ello dado que en la Clínica no se cuenta con los procesos de Gestión Humana necesarios.



## 7. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Para realizar el diseño de un programa de selección de personal para la Clínica Psiquiátrica el Sagrado Corazón de la ciudad de Medellín, se proponen los siguientes pasos:



### 7.1 PASO I: RECLUTAMIENTO

**7.1.1 Fuentes de reclutamiento:** Actualmente en la Clínica Psiquiátrica el Sagrado Corazón, se emplea como fuente de reclutamiento los referidos por

empleados y/o personas allegadas a la gerencia. No existe un proceso técnico que permita determinar tales fuentes.

Para optimizar este proceso se empleará el siguiente formato:

**Ver Anexo A: “Fuentes de reclutamiento”**

**7.1.2 Formato hoja de vida:** Se recomienda que cada persona que desee ingresar a trabajar en la Clínica Psiquiátrica el Sagrado Corazón diligencie el formato de hoja de vida único para la institución.

**Ver Anexo B: Formato Hoja de Vida.**

**7.2 PASO II: PRESELECCIÓN SEGÚN PERFIL DE CARGOS**

Una vez recibida la hoja de vida de los candidatos, se verifica que esta cumpla con los requerimientos del perfil del cargo que ha de ocupar.

**Nota:** Es necesario que existan perfiles de cada uno de los cargos que posee la clínica para que así se facilite el proceso de selección de personal.

Si se encuentra que la hoja de vida cumple con el perfil del cargo, se debe llamar a entrevista de selección. (Pasa al paso III).

**7.3 PASO III: ENTREVISTA**

**7.3.1 Pautas para la entrevista de selección:**

**Preparación del entrevistador:** La entrevista debe ser preparada con anterioridad, esta preparación requiere que se elaboren preguntas específicas.

Las respuestas que se den a estas preguntas indicarán la idoneidad del candidato. Al mismo tiempo, el entrevistador deberá considerar las preguntas que posiblemente hará al entrevistado.

El entrevistador deberá estar en capacidad de suministrar información referente a características y responsabilidades del puesto, niveles de desempeño, salarios, prestaciones, horarios, etc.

El entrevistador deberá elaborar antes de la entrevista algunas preguntas básicas que le suministrarán información fundamental, estas preguntas deben ser diseñadas de acuerdo al perfil del cargo a ocupar. Un ejemplo de estas preguntas es:

- ¿Por qué desea trabajar en la Clínica Psiquiátrica el Sagrado Corazón?
- ¿Qué cree usted que nos diferencia de otras clínicas psiquiátricas
- Describa lo que para usted es el jefe ideal
- ¿En que emplea el tiempo libre?
- Describa lo que para usted es el trabajo ideal
- ¿Qué aspecto de su desempeño laboral considera usted que es el que debería mejorar?
- Describa las tareas que usted desempeñaba en el empleo anterior
- ¿Qué considera usted que puede aportar a la Clínica?

- En caso de ser elegido, ¿Cuándo puede empezar a trabajar?
- ¿Prefiere dar órdenes o recibirlas?
- ¿Por qué dejó de laborar en la empresa anterior?
- ¿Tiene algún impedimento, lesión o enfermedad física?

Los anteriores son un ejemplo de preguntas. Sin embargo, es recomendable tener previamente diseñadas algunas preguntas de acuerdo al perfil del cargo y la información encontrada en la hoja de vida del candidato.

**Crear ambiente de confianza:** El entrevistador debe crear un ambiente de aceptación recíproca, dejando en el entrevistado una imagen agradable, humana y amistosa.

Ofrezca al candidato, de ser posible, algo de tomar, haga a un lado los documentos ajenos a la entrevista, deje notar al candidato su disposición y no reciba llamadas telefónicas, tampoco preste atención a su computador u otro distractor.

No sea muy expresivo ni demuestre asombro ante las respuestas, procure mantener una actitud poco tensa, descansada y sonría de vez en cuando.

**Fin de la entrevista:** Si el entrevistador considera que ha adquirido la información necesaria y que el tiempo estipulado para la entrevista se esta terminando, es conveniente ponerle fin a la sesión. Puede preguntar al candidato si tiene otra pregunta final que hacer.

**Nota:** Es recomendable no crearle falsas expectativas a un candidato, reacuérdele que seguramente va a entrevistar a varias personas.

Indíquele que prontamente recibirá respuesta acerca de la decisión tomada y realmente hágalo. Agradézcale el haber venido a la entrevista.

**7.3.2 “Check List” entrevista de selección:** Una vez concluida la entrevista, registre las respuestas específicas y sus impresiones generales respecto al candidato.

**Ver Anexo C: “Lista de chequeo”.**

**7.3.3 Entrevista técnica:** Una vez se ha realizado la entrevista psicológica y el concepto del psicólogo (a) es favorable, se debe realizar la entrevista técnica. Esta entrevista es realizada por el supervisor inmediato del departamento en el cual pertenecerá el candidato. El supervisor evaluará si éste posee las competencias necesarias para ocupar el cargo. Es importante lograr que el candidato responda con el mayor grado de precisión posible a las preguntas que se realicen.

**7.3.4 Pruebas psicológicas:** Dentro del proceso selección, la entrevista juega un papel fundamental, unido a ésta está como apoyo a este proceso la aplicación de pruebas psicológicas a los candidatos a ocupar un cargo. Es necesario considerar que las pruebas psicológicas NO DEBEN SER EL ÚNICO CRITERIO de selección de personal; la entrevista en sí es el componente central del proceso de selección.

A continuación se indicarán algunas pruebas que pueden ser aplicadas a los candidatos a ocupar un cargo en la organización:

<b>NOMBRE</b>	<b>SIGLA</b>	<b>ÁREA QUE EVALÚA</b>	<b>ÁREAS DE APLICACIÓN</b>
Cuestionario de Personalidad MMPI	<b>MMPI</b>	Personalidad	Diagnóstico Clínico, Orientación Vocacional, Selección de Personal
Escala de Rasgos Orientada al Servicio	<b>EROS</b>	Personalidad orientada al servicio	Selección de personal, Evaluación y Clasificación de Personal
16 Factores de personalidad	<b>16 PF</b>	Personalidad	Selección de Personal
Wartegg	<b>Wartegg</b>	Personalidad	Selección de personal
Cuestionario de Motivación para el Trabajo	<b>CMT</b>	Motivación al trabajo	Selección de personal

Tabla ---- Pruebas psicológicas empleadas en el proceso de selección

#### **7.4 PASO IV: VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS**

La verificación de referencias permite obtener información útil para el proceso de selección de personal. Las referencias laborales proporcionan información relevante acerca del empleo o empleos anteriores del candidato. Igualmente permite conocer la estabilidad en el cargo y en la empresa.

Para el proceso de verificación de referencias se consideran de tres tipos:

Personales, familiares y laborales. Es importante la suspicacia a la hora de realizar esta indagación, dado que es posible que quien de la referencias oculte información importante.

La verificación de referencias debe ser realizada por el profesional en gestión humana o un asistente de éste que esté capacitado para la tarea.

#### **7.4.1 formatos de verificación de referencias:**

**Ver Anexo D: Verificación de referencias**

### **7.5 PASO V: EXÁMENES MÉDICOS**

Una vez verificadas las referencias personales, familiares y laborales, es necesario realizar exámenes médicos. Éstos permiten identificar posibles incapacidades de orden fisiológico para el correcto desempeño de sus funciones en el cargo que ha de ocupar. Los exámenes médicos son realizados directamente por el personal médico de la clínica.

En caso de salir no apto, se adjunta el resultado a la hoja de vida y esta se archiva.

### **7.6 PASO VI: CONTRATACIÓN**

#### **7.6.1 Carta de bienvenida:**

**Ver Anexo E: “Carta de bienvenida”**

#### **7.6.2 Procedimiento de inducción:**

**Ver Anexo F: Procedimiento de inducción.**

## 8. CONCLUSIONES

- Esta investigación permitió desarrollar un modelo de selección de personal para la clínica psiquiátrica el sagrado corazón de la ciudad de Medellín.
- Los procesos de selección de personal son el eje fundamental del talento humano al interior de las organizaciones. Son el mecanismo que permite otorgar a la clínica el aprovisionamiento de su principal insumo: El Talento Humano.
- Para la Clínica Psiquiátrica el Sagrado Corazón la selección de personal es el mecanismo necesario para el logro de sus objetivos.
- Una buena gestión en los procesos de selección de personal en la Clínica Psiquiátrica el Sagrado Corazón permitirá marcar la diferencia entre el éxito o el fracaso de la organización.
- El director (a) del área de gestión humana juega un papel protagónico en el proceso de selección de personal en la Clínica Psiquiátrica el Sagrado Corazón.
- Indudablemente, con el desarrollo de esta investigación se logró una mayor claridad acerca de los diferentes procesos de selección de personal.
- El tener diseñados y definidos los procesos de selección de personal en la Clínica Psiquiátrica el Sagrado Corazón permite optimizar y estructurar adecuadamente dicho proceso.



- El proceso de selección de personal en la Clínica Psiquiátrica el Sagrado Corazón comienza con el reclutamiento y finaliza cuando el candidato seleccionado ha sido contratado y a su vez iniciado su inducción al cargo.

## 9. RECOMENDACIONES

- Implementar el programa de selección de personal en la Clínica Psiquiátrica el Sagrado Corazón.
- Crear un área de gestión humana en la Clínica Psiquiátrica el Sagrado Corazón.
- Definir políticas de gestión humana relacionadas con la selección de personal en la Clínica Psiquiátrica el Sagrado Corazón.
- Diseñar perfiles de cada cargo que permitan optimizar los procesos de selección de personal en la Clínica Psiquiátrica el Sagrado Corazón.

## BIBLIOGRAFÍA

ARTHUR, Diane. Selección efectiva de personal. Reclutamiento, entrevista, contratación y orientación de nuevos empleados. Barcelona. Norma. 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. 5. ed. Bogotá. McGraw Hill. 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. 2. ed. Bogotá. McGraw Hill. 2000.

CIEGO, Pablo. Selección de Personal. [yahoo.com.ar.www.monografia.com](http://yahoo.com.ar/www.monografia.com)

FRANCE, Air Como se Promueve la Responsabilidad Social Empresarial. Strategica Comunicación Global - Sep 27 ZONA EMPRESARIAL, 2002

GÓMEZ, Luis R. et al. Gestión de recursos humanos. Madrid. Prentice Hall. 1997.

MEJÍA GÓMEZ, Joaquín. Administración de personal y recursos humanos. Santa fe de Bogota. 1991

WERTHER, William B. JR. / DAVIS, Keitn. Administración de Personal y Recursos Humanos. Mc. Graw Hil. 5 Edición. México, 2000.

WERTHER, William y KEITH, Davis. Administración de personal y de recursos humanos. 5. ed. México. McGraw Hill. 2000.

# **ANEXOS**