

**RESTRUCTURACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA
CLÍNICA CES EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN**

**MARY LUZ ALVAREZ MONTOYA
MARLEN ASTRID VÉLEZ VÉLEZ
CARMEN NATALI PANIAGUA EUSSE**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARÍA CANO
FACULTAD CIENCIAS DE LA SALUD
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA
MEDELLÍN
2012**

**RESTRUCTURACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA
CLÍNICA CES EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN**

**MARY LUZ ALVAREZ MONTOYA
MARLEN ASTRID VÉLEZ VÉLEZ
CARMEN NATALI PANIAGUA EUSSE**

**Trabajo de aplicación en el desarrollo del diplomado Gerencia del Talento
Humano para optar al título de psicólogas**

**Asesora
ERIKA LUCRECIA GONZÁLEZ ARANGO**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARÍA CANO
FACULTAD CIENCIAS DE LA SALUD
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA
MEDELLÍN
2012**

Medellín, 9 de Julio de 2012

Doctora

SANDRA MÓNICA RAMOS OSPINA

Directora Centro de Formación Avanzada
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARÍA CANO
La ciudad

Cordial Saludo,

Yo Erika Lucrecia González Arango, informo que realicé la asesoría y revisión temática del trabajo titulado: **RESTRUCTURACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA CLÍNICA CES EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN.** Realizado por los estudiantes: **MARY LUZ ALVAREZ MONTOYA, MARLEN ASTRID VÉLEZ VÉLEZ y CARMEN NATALI PANIAGUA EUSSE.** Correspondiente al Diplomado de Gerencia del Talento Humano.

Cordialmente,

ERIKA LUCRECIA GONZÁLEZ ARANGO

Psicóloga –Especialista en Alta Gerencia

RESUMEN ANALÍTICO EJECUTIVO R. A. E

TITULO: Reestructuración del proceso de selección de personal de la clínica CES en la ciudad de Medellín.

AUTORES: Mary Luz Alvarez Montoya, Carmen Natali Paniagua Eusse, Marlen Astrid Vélez Vélez.

FECHA: 12 de Julio 2012.

TIPO DE IMPRENTA: Procesador de palabras Windows 7, imprenta Arial 12.

NIVEL DE CIRCULACIÓN: Restringida.

ACCESO AL DOCUMENTO: Fundación universitaria María cano, clínica CES, Mary Luz Álvarez Montoya, Carmen Natali Paniagua Eusse, Marlen Astrid Vélez Vélez.

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: Gestión Humana.

SUBLINEA DE INVESTIGACIÓN: Valoración del talento humano.

MODALIDAD DEL TRABAJO DE GRADO: Trabajo de aplicación al Diplomado Gerencia del Talento Humano.

PALABRAS CLAVE: Competencias, Gestión Humana, Selección, Capacitación, Organización, Perfil, Procedimiento; Entrevista, Centros de valoración, pruebas psicotécnicas.

DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO: Este estudio trata de evaluar los factores que intervienen de manera directa e indirecta en los procesos de selección de personal idóneo en la clínica CES, con el fin último de determinar y crear un sistema que permita la optimización de la búsqueda de personal para determinada función, según las competencias requeridas para el mismo.

CONTENIDO DEL DOCUMENTO: Este documento consta de la realización de un estudio, investigación y creación de manera detallada de cómo mejorar los procesos de selección por competencias en la clínica CES, en el trabajo se consideraran puntos como la introducción (que muestra una visión global del por que y el para que del contenido), descripción y formulación del problema, en donde se concibe la necesidad de generar el proyecto, objetivos que van de lo general a lo específico, con el fin de definir metas claras para la consecución del lineamiento trazado, justificación (con el objetivo de identificar la finalidad del trabajo) marco histórico, (breve reseña histórica) marco legal, (definición de legalidad que cubija el o los procesos), contextual (ubicación y contextualización actual) conceptual (conceptos básicos que sustentan el proyecto), procesos metodológicos(enfoque, tipo de estudio y medios usados para generar el proyecto), bibliografía (textos y sitios visitados para la recolección de datos) recomendaciones(aportes para el mejoramiento de procesos) y conclusiones (finalidad del proyecto y el conocimiento que se genera después de realizar el trabajo).

METODOLOGÍA: El desarrollo de este proyecto se implementa en una investigación de tipo descriptivo y cualitativo.

CONCLUSIONES: Los procesos de selección por competencias permiten que las personas y los cargos tengan un nivel de adaptabilidad enfocado en el éxito, en vista de que tiene en cuenta la integralidad de la persona que aspira a

determinado cargo, contando siempre con las capacidades y competitividades técnicas y personales del individuo.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	11
1. TITULO	13
2. CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN	14
2.1. NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN	14
2.2. RESEÑA HISTÓRICA	14
2.3. VISIÓN	14
2.4. MISIÓN	15
2.5. POLÍTICA DE CALIDAD	15
2.6. VALORES INSTITUCIONALES	15
2.7. ORGANIGRAMA CLÍNICA CES	17
2.8. POBLACIÓN	18
3. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	19
3.1. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	19
3.2. ANTECEDENTES DE LA SITUACIÓN PROBLEMA	20
3.2.1. Antecedentes Organizacionales	20
3.2.2. Antecedentes Bibliográficos	21
4. DIAGNOSTICO CONTEXTUAL – SITUACIÓN ACTUAL	23
5. OBJETIVOS	24
5.1. OBJETIVO GENERAL	24
5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	24
6. JUSTIFICACIÓN	25
7. POBLACIÓN BENEFICIADA	27
8. ASPECTOS METODOLÓGICOS Y PROCEDIMENTALES	28
8.1. ENFOQUE	28

8.1.1. Enfoque cualitativo	28
8.2. TIPO DE ESTUDIO	29
8.2.1. Tipo de estudio descriptivo	29
8.3. DISEÑO	29
8.3.1. Diseño no experimental	29
8.4. MÉTODO	30
8.4.1. Método inductivo	30
8.5. POBLACIÓN BENEFICIADA	30
8.6. FUENTES DE INFORMACIÓN	30
8.6.1. Fuentes Primarias	30
8.6.2. Fuentes Secundarias	30
9. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS	31
9.1. CRONOGRAMA	31
9.2. PRESUPUESTO	32
10. ASPECTOS LEGALES	33
10.1. CÓDIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO	33
10.2. LA SELECCIÓN DE PERSONAL SE RIGE POR LAS SIGUIENTES LEYES, RESOLUCIONES Y DECRETOS	34
11. ASPECTOS TEÓRICOS GENERALES	36
11.1. MARCO CONCEPTUAL	36
11.2. MARCO TEÓRICO	40
11.2.1. Proceso de selección de personal	40
11.2.2. Vacante	41
11.2.3. Análisis y valoración de puestos	41
11.2.4. Fuentes de reclutamiento	42
11.2.5. Importancia de los procesos de selección	43
11.2.6. Elementos que lo componen	44
11.2.6.1. Hoja de vida	44
11.2.6.2. Entrevista tradicional	45
11.2.6.3. Evaluación por competencias	52

11.2.6.4. Centros de valoración	54
12. RESULTADOS	61
12.1. ANTIGUOS PROCESOS DE SELECCIÓN QUE SE VENÍAN IMPLEMENTANDO EN LA CLÍNICA CES	61
12.2. PROCESO DE SELECCIÓN PARA LA CLÍNICA CES AJUSTADO A LOS REQUERIMIENTOS DE LA ORGANIZACIÓN	63
12.2.1. Instrumento de aplicación (objeto de fusión)	63
12.3. IMPORTANCIA DE UNA NUEVO PROCESO DE SELECCIÓN PARA LA CLÍNICA CES	66
13. CONCLUSIONES	71
14. RECOMENDACIONES	72
BIBLIOGRAFÍA	73
ANEXOS	75

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO 1. FORMATO ELECCIÓN DE CANDIDATO	76
ANEXO 2. ENTREVISTA DE SELECCIÓN	78
ANEXO 3. COMPILACIÓN DE RESULTADOS.	81

INTRODUCCIÓN

Tradicionalmente, han sido muchos los instrumentos objeto de aplicación en los procesos de selección de personal, en el tiempo unos más recientes que otros, sin embargo por su pertinencia y eficacia, unos y otros siguen siendo utilizados por las organizaciones al momento de la vacante, es el caso de: 1) filtro en la selección de las hojas de vida, 2) La entrevista grupal e individual, 3) La prueba psicométrica, 4) La evaluación por competencias y 5) Los centros de evaluación.

En este orden de ideas, es necesidad conceptualizar cada una de las citadas figuras a fin de identificar en ellas su importancia y el porqué de su aplicación tradicional y actual, todo ello con el objetivo de una vez identificada dicha utilidad, se conciba la posibilidad de fusionarlas, de cara a innovar en materia de selección de personal, ya que si bien, de manera individual cada mecanismo arroja resultados eficaces, pensar en su eventual aplicación conjunta, es posible esperar un mejor resultado, el cual se traduzca en asertividad institucional.

Así, en primer lugar, con la entrevista grupal puede emplearse a manera de filtro, mediante el criterio del entrevistador la seleccionan los candidatos mas adecuados al perfil del cargo, en según lugar, con la modalidad individual, tener la posibilidad de conocer la expectativa laboral, una primera impresión axiológica, lo cual permita iniciar la adecuación funcional del candidato al perfil que previamente se ha diseñado, en tercer lugar y con gran frecuencia en su aplicación, las pruebas psicométricas, las cuales si bien ofrecen asertividad en algunos casos, no es preciso desconocer su margen de error en cuanto a dicho resultado si de tener en cuenta la eventual disposición anímica del candidato, la subjetividad del interprete y la manipulación de las mismas por parte del evaluado, en razón de su constante aplicación en las organizaciones, además de su disposición virtual en la internet,

ahora bien, en cuarto lugar, se presentan los centros de evaluación, con los cuales se observa la capacidad de liderazgo, capacidad administrativa, capacidad de solución del conflicto al interior de la organización, lo cual supone una gama de competencias que pueden ser identificadas en el candidato, y en quinto lugar, la evaluación por competencias donde casuísticamente según la dinámica de la organización y mediante entrevista personal, se evalúa e identifica en el candidato sus competencias, como forma complementaria de los centros de valoración.

Así las cosas, cada figura individualmente significa para la organización en sus procesos de selección niveles importantes de asertividad, y si eso es así, pensar en una eventual fusión de ellas como mecanismo de selección de personal, es pensar en un nivel idóneo en asertividad en el proceso de selección y con ello, la garantía de hacer prevalecer los valores institucionales que se traduzcan a su vez en el caso concreto clínica CES, en la prestación de servicios de salud con alta calidad, producto de la eficiencia a nivel administrativo, técnico, científico, todo ello con sentido humano, y en especial con el recurso humano ya ostentado, toda vez que en tratándose de asensos, su aplicación implicara asertividad técnica, humana con prevalencia de los valores institucionales como finalidad del servicio en beneficio de la sociedad.

1. TITULO

RESTRUCTURACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA CLÍNICA CES EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN.

2. CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN

2.1. NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN

CLÍNICA CES

2.2. RESEÑA HISTÓRICA

En Junio de 1980 el Instituto de Ciencias de la Salud CES adquiere la Clínica en negociación realizada con la Caja de Compensación COMFAMA.

Desde sus inicios, el propósito del CES ha sido prestar servicios de salud con alta calidad humana, ética y científica, donde se logre la articulación de la función docente - asistencial para la prestación del servicio.

Durante sus años de funcionamiento la Clínica ha logrado un crecimiento significativo en recurso humano, espacio físico, dotación y renovación tecnológica.

Gracias al excelente grupo humano que ha laborado en la Institución, la Clínica ha alcanzado un importante reconocimiento social.

¡Le Ponemos Fe y Sentido a la Salud y el Bienestar de la Familia!

2.3. VISIÓN

Ser líder en la prestación de servicios de salud de alto nivel, capaz de dar atención integral al individuo y su familia, manteniendo una actualización dinámica del talento humano y de los recursos físicos y tecnológicos.

Propenderá siempre por la excelencia, la eficiencia, la racionalidad, la integralidad y una atención humanizada.

2.4. MISIÓN

Entidad privada sin ánimo de lucro dedicada a la prestación de servicios de salud con alta calidad humana, ética y científica.

Como Institución de docencia y servicio, tendrá el respaldo académico de la Universidad CES.

2.5. POLÍTICA DE CALIDAD

Nuestro compromiso es prestar servicios de salud con alta calidad humana, ética y científica, respondiendo en forma segura, oportuna y eficiente a las expectativas de salud de los pacientes, preservando el medio ambiente.

La Clínica destinara sus recursos al bienestar y seguridad de sus pacientes y colaboradores, a la permanente renovación física y tecnológica y a la motivación en la competitividad y vocación de servicio; fortalecerá sus actividades de docencia con el respaldo constante de la Universidad CES.

La excelencia en el servicio, que beneficia a la comunidad se garantiza con el programa de mejoramiento continuo.

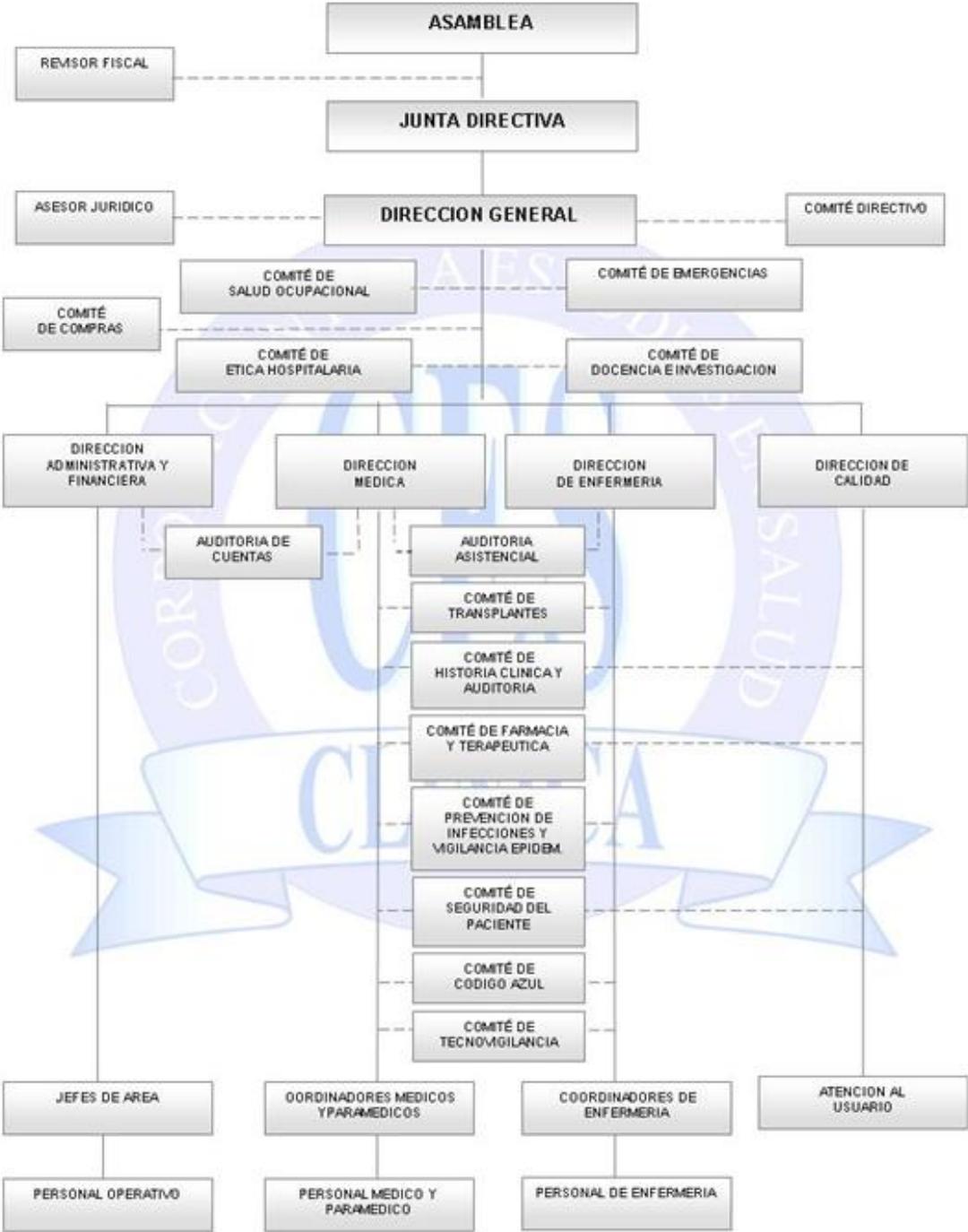
2.6. VALORES INSTITUCIONALES

Entendiendo como valores la cualidad intelectual y moral de la persona, sus méritos, su intachable conducta que buscan perfeccionarnos, haciéndonos más

humanos y con mayor calidad como persona, resaltamos nuestros valores institucionales:

- Bondad
- Honestidad
- Responsabilidad
- Respeto
- Sabiduría
- Lealtad

2.7. ORGANIGRAMA CLÍNICA CES



2.8. POBLACIÓN

La población a la cual se dirige este proyecto es a los 608 empleados, entendiendo a estos desde el área administrativa como operativo con los que cuenta la clínica CES, además se verá beneficiada los clientes externos quienes encontraran una mejor atención con un personal mas calificado que se siente cómodo dentro de un ambiente sano.

3. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

3.1. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Al hablar de selección de personal, encontramos una secuencia de pasos que se realizan con la finalidad de obtener aquella persona que reúna los requisitos necesarios para ocupar un determinado puesto; dichos pasos deben llevarse al pie de la letra con el fin de evitar errores al momento de realizarse, puesto que si se omite un paso se corre el riesgo de no obtener el éxito deseado al momento de realizarlo.

La Clínica Ces como institución prestadora de servicios de salud, aun carece de un proceso de selección que le permita elegir de manera adecuada el personal idóneo para conformar dicha organización, teniendo en cuenta la importancia que adquiere la forma en que se elige al personal es evidente la necesidad de reestructurar el proceso de selección y con ello evitar grandes pérdidas a la empresa.

En la actualidad la clínica Ces cuenta con un proceso de selección en donde se cita al candidato a la entrevista inicial que es grupal, en esta entrevista se presenta una prueba de conocimiento y de aquí se selecciona un grupo de candidatos que más se acerquen al perfil del cargo, luego pasan a una entrevista individual con la jefe de gestión humana y se aplican pruebas psicotécnicas (Wartegg y 16 PF) y de allí se selecciona en candidato o candidatos que cumplan con el perfil deseado.

Esto no permite que el personal seleccionado asegure una respuesta exitosa al cargo, lo que provoca que se frene el desarrollo y la sinergia de la productividad empresarial en perjuicio de toda la organización.

3.2. ANTECEDENTES DE LA SITUACIÓN PROBLEMA

3.2.1. Antecedentes Organizacionales. Teniendo en cuenta los procesos que se llevan a cabo dentro de la clínica ces y el concepto de Selección puede definirse como el proceso de escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, buscando mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal, se configura en un proceso de comparación y decisión entre dos variables, las exigencias del cargo y el perfil de las características de los candidatos que se presentan, comprenden tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quien deberá contratarse. El proceso de selección debe iniciar con el análisis del puesto para determinar que perfil deben cumplir los candidatos preseleccionados en el proceso de reclutamiento, luego se continúa con una serie de entrevistas las cuales pueden ser:

- Estructurada
- Situacional
- Comportamental
- De grupo
- Por computador
- Muestra de Trabajo

Por último las empresas efectúan una serie de pruebas que ayudan a completar el ciclo de la selección, estas se usan para medir:

- Conocimiento
- Desempeño
- Inteligencia
- Personalidad

El mercado laboral hoy día, requiere personas dinámicas, con liderazgo y capacidad de aprendizaje, creativas y capaces de proponer, por solo mencionar algunas de las características que exige el medio; como indica el Director de Recursos Humanos de Wyeth, hace unos años se pensó que eran suficientes los estudios de secundaria, pero luego la exigencia subió hasta formación universitaria y, hoy en día, las empresas buscan no sólo un nivel de conocimiento muy especializado sino destrezas para trabajar en ambientes multiculturales y en constante transformación.

“La inversión de más rápido retorno es la formación y el desarrollo de las personas. Desde que nacemos inicia la vía del aprendizaje y ya nunca acaba”.

Pero ¿será suficiente cumplir con el esquema de conocimientos y certificados que acreditan los mismos para aplicar a un cargo en cualquier empresa? Pues realmente no, la industria en general cambiante y competitiva exige que el personal de las empresas sea profesional y con habilidades que al parecer solo se pueden desarrollar en la práctica.

Hasta ahí todo está bien, pero ¿qué pasa con los estudiantes de últimos semestres de carreras profesionales y recién egresados de las facultades, quienes se encuentran en lo que llamamos edad potencialmente productiva, y que no cumplen por completo con estas características estrictamente definidas?

3.2.2. Antecedentes Bibliográficos. En la búsqueda bibliográfica realizada se encontraron los siguientes textos.

Nombre trabajo: Diseño de un programa de selección de personal para la clínica psiquiátrica el sagrado corazón de la ciudad de Medellín.

Autor: Liliana Mosquera Valoyes (Programa de psicología)

Conclusiones:

- Una buena gestión en los procesos de selección de personal de la clínica psiquiátrica del sagrado corazón permitirá marcar la diferencia entre el éxito o el fracaso de la organización.
- 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.

Nombre trabajo: Reestructuración del proceso de selección de personal en el área administrativa de la clínica saludcoop Medellín.

Autores: María Eugenia Espinoza Sánchez, Nasly Estrada Agudelo, Claudia Gonzales Montoya

Conclusiones:

- En empresas como la clínica donde el personal asistencial de maniobrar insumos quirúrgicos, equipos médicos entre otros, el proceso de selección de personal cumple una tarea primordial en la incidencia de accidentes de trabajo y el registro de ausentismo, pues no tener la persona adecuada en el oficio adecuado puede generar malas prácticas de trabajo que pueden terminar en incidentes de alta rotación y gastos frente a indemnizaciones.
- Para toda organización un adecuado proceso de selección de personal es un elemento fundamental para este, porque le ayuda a tener personas competentes que sean capaces de trabajar en equipo y con un nivel de estudio adecuado que le asegure el cumplimiento de sus objetivos.

4. DIAGNOSTICO CONTEXTUAL – SITUACIÓN ACTUAL

La Clínica CES como una institución prestadora de servicios de salud, y su necesidad de garantizar la prestación de su servicio con estándares de alta calidad, se encuentra en la búsqueda de personal idóneo que dentro del marco del sentido humano, logre poner en práctica su conocimiento técnico y científico dentro de los principios y valores institucionales, liderando con ética sus labores y respetando el derecho fundamental a la vida.

Es por ello que al manifestar el deseo de realizar un proyecto en el cual se cumplía con las expectativas de mejorar notoriamente el proceso de selección del personal que ingresaría futuramente a la institución, se logró la mejor disposición por parte de la jefe de gestión humana, quien vio en el proyecto la mejor estrategia para cumplir con los objetivos propuestos desde el área de gestión humana, como lo es la prestación del servicio con la mejor calidad y el mejor sentido humano, dentro de la normatividad establecida.

Igualmente se observa en ellos la disposición de poner a favor del proyecto todos los recursos necesarios, comprometiéndose de la mejor manera con la realización del mismo.

5. OBJETIVOS

5.1. OBJETIVO GENERAL

Reestructurar los procesos de selección de personal que se llevan a cabo de la clínica ces en la ciudad de Medellín

5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Modificar los antiguos procesos de selección que se venían implementando en la clínica CES de la ciudad de Medellín.
- Crear un proceso de selección que se ajuste de manera adecuada a los requerimientos de la organización (clínica CES) para que se de una futura implementación del mismo.
- Justificar los beneficios que traería para la institución seleccionar personal idóneo, que permita conservar un adecuado clima laboral y prestación de servicios conforme al perfil de la vacante, que permita predicar coherencia y asertividad.

6. JUSTIFICACIÓN

Partiendo del buen nombre de que goza la clínica CES en la ciudad de Medellín, se hace necesario día a día garantizar que dicha credibilidad sea una constante y una característica del que hacer de la misma, de ahí que por ser la esencia de su servicio el recurso humano, es el proceso de selección la parte fundamental de dicha excelencia, toda vez que es aquel el inicio de la historia que se construye con humanidad dentro de cualquier compañía.

Con el propósito de evitar procesos de selección en cierta medida vulnerables, en razón del sometimiento de un candidato al rigor de un cúmulo de pruebas en muy corto tiempo (5 horas o menos), es preciso no desconocer la comodidad de aquel, si de desentrañarle el potencial técnico y humano se trata, toda vez que dichas facultades estarán al servicio de la organización, y que de no ser así, todo proceso de selección que se torne al final inadecuado, una vez se observe que el sujeto seleccionado no se acomoda al perfil técnico, no será otro el resultado que, una pérdida económica y un atentado contra el clima laboral en el peor de los casos, ya que primaria el criterio de afinidad al momento de efectuar la selección, de ahí la importancia de ahondar en un procedimiento más asertivo, mediante fases con un espacio viso – temporal, en el cual las partes interactúen en optimas condiciones, esto es, evitar que el entrevistador o evaluador se convierta en un verdugo y no en seleccionador, pues es viable que en algún momento en razón del agotamiento y el afán del procedimiento, el candidato observe de tal manera a los moderadores del proceso de selección, implicando incluso, algún nivel de desmotivación en su aspiración laboral, al considerar que no ha desarrollado a cabalidad por la presión del tiempo, las pruebas de que ha sido objeto.

Así las cosas, con la fusión de mecanismos propuesta en el presente proyecto, se pretende facilitar la identificación en el proceso de selección, de las competencias perceptibles objetivamente y aquellas otras no tan perceptibles, esto último gracias a la diversidad de alternativas evaluativas que ofrecería dicho mecanismo, como quiera que el candidato será objeto de multi – evaluación ofrecida respecto de la citada fusión.

Así, en primer lugar la valoración a ejecutar desde el punto de vista interdisciplinar es de gran valor, puesto que los especialistas en el tema indagan a los candidatos para determinar su idoneidad, así mismo, en segundo lugar, mediante la observación en una entrevista de carácter individual o colectivo se pueden identificar rasgos de personalidad y de experiencia laboral que sean acorde al cargo, luego en tercer lugar, la aplicación de la evaluación por competencias, mediante la cual se evalúa al candidato según el perfil del cargo al que aspira, dándole al proceso una mayor especificidad, y por último, la aplicación de pruebas psicométricas, método este que arrojará resultados en términos de rasgos de personalidad que permitirán identificar la obtención de una clima laboral adecuado y necesario por la naturaleza del servicio que presta la clínica CES, esto es, en ejecución del cargo mirado desde el ser y el hacer, en relación con el usuario externo e interno, y por último, la aplicación de las pruebas de conocimiento, desarrolladas por cada jefe de área que tiene el requerimiento y razón de la vacante.

Todo lo anterior como fundamento de la fusión de mecanismos de selección a título de innovación, permitirá realizar la confrontación humana y técnica de los resultados obtenidos desde diversos puntos de vista ya anotados, proceso este del cual es más viable predicar mayor asertividad en la selección del candidato requerido, puesto que no existirá presión evaluativa y temporal sobre el candidato, y si correlativamente, mejor disposición y amplitud en la mirada interdisciplinaria.

7. POBLACIÓN BENEFICIADA

El personal beneficiado dentro de la institución son alrededor de 608 personas, entre próximos candidatos y trabajadores actuales de la Clínica CES que encontrarán en sus compañeros, personas idóneas para acompañar su función de brindar el mayor bienestar a las personas que buscan un servicio de salud de la más alta calidad.

8. ASPECTOS METODOLÓGICOS Y PROCEDIMENTALES

8.1. ENFOQUE

8.1.1. Enfoque cualitativo. Esta trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones. De aquí, que lo cualitativo (que es el todo integrado) no se opone a lo cuantitativo (que es sólo un aspecto), sino que lo implica e integra, especialmente donde sea importante.

Lo esencial de toda investigación. Toda investigación, de cualquier enfoque que sea (cualitativo o cuantitativo), tiene dos centros básicos de actividad. Partiendo del hecho que el investigador desea alcanzar unos objetivos, –que, a veces, están orientados hacia la solución de un problema–, los dos centros fundamentales de actividad consisten en:

(1) recoger toda la información necesaria y suficiente para alcanzar esos objetivos, o solucionar ese problema, y (2) estructurar esa información en un todo coherente y lógico, es decir, ideando una estructura lógica, un modelo o una teoría que integre esa información.

De manera particular. El enfoque aplicado para este trabajo es el cualitativo ya que busca identificar de manera detallada las estrategias que permitan el mejoramiento de los procesos de selección basado en el análisis de actitudes, aptitudes y comportamientos que permitan elegir el candidato adecuado para determinado cargo al que aspira dentro de la clínica CES.

8.2. TIPO DE ESTUDIO

8.2.1. Tipo de estudio descriptivo. El propósito del investigador es describir situaciones y eventos. Esto es, decir cómo es y se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Dankhe, 1986). Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así —y valga la redundancia— describir lo que se investiga.

De manera particular. En la ejecución de este trabajo se describe cada uno de los procesos que se desean reestructurar en los procesos de selección en la clínica CES.

Se crearán nuevos formatos que permitan hacer un seguimiento más claro de los datos recolectados durante la entrevista individual y grupal.

8.3. DISEÑO

8.3.1. Diseño no experimental. El diseño es no experimental, puesto que se trata de estudiar situaciones y premisas generales que pueden ser aplicables a situaciones determinadas.

8.4. MÉTODO

8.4.1. Método inductivo. El método empleado es el inductivo, puesto que permite llegar a conclusiones y premisas generales que pueden ser aplicables a situaciones a la observada.

8.5. POBLACIÓN BENEFICIADA

La población que se encuentra en la clínica CES quienes se beneficiaran por la mejoría de los procesos de selección.

8.6. FUENTES DE INFORMACIÓN

8.6.1. Fuentes Primarias. La fuente primaria se vera direccionada de manera directa a la observación, en los procesos de selección basado en competencias.

8.6.2. Fuentes Secundarias. Apoyos bibliográficos como libros y ayudas como el Internet, revistas y artículos de interés.

9. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

9.1. CRONOGRAMA

DÍA	Miércoles 12 Mayo	Viernes 15 Mayo	Miércoles 20 Mayo	Jueves 21 de Mayo
ACTIVIDAD	Corrección de lo planteado por la docente.	Encuentro en la universidad para buscar información de trabajos anteriores sobre el tema a desarrollar.	Recolección de datos que permitan la elaboración del marco teórico	Se revisa el trabajo y se va estructurando según lo requerido.
DÍA	Viernes 8 de Junio	Jueves 14 Junio	Jueves 21 Junio	Jueves 28 de Junio
ACTIVIDAD	Segunda asesoría y corrección del trabajo.	Entrega de los numerales 4, 5,6, 7 del trabajo.	Envió vía internet de avances.	Tercera corrección del trabajo.
DÍA	Martes 3 de Julio	Jueves 12 Julio	Jueves 19 Julio	Martes 24 de Julio
ACTIVIDAD	Entrega avance de trabajo	Corrección de lo planteado por la profesora.	Entrega de correcciones.	Correcciones finales y entrega final del trabajo.

9.2. PRESUPUESTO

Para la ejecución del trabajo como tal no se ha requerido de ningún recurso económico hasta el momento puesto que solo ha sido la recolección de datos y para la bibliografía se contaba con los libros descritos en la misma.

fecha	N° de estudiantes	Actividad	concepto	Valor unitario	Valor total
12 de Mayo	2	Corrección de lo planteado por la docente.	Transporte	1.500	6.000
15 de mayo	2	Encuentro en la universidad para buscar información de trabajos anteriores sobre el tema a desarrollar	Transporte	1.500	6.000
20 de mayo	3	Recolección de datos que permitan la elaboración del marco teórico	Transporte	1.500	9.000
21 de Mayo	3	Se revisa el trabajo y se va estructurando según lo requerido	Transporte	1.500	9.000
08 de junio	3	Segunda asesoría y corrección del trabajo.	Transporte mas alimentacion	1.500	20.000
14 de junio	3	Entrega de los numerales 4, 5,6, 7 del trabajo.	Transporte	1.500	9.000
21de junio	3	Envió vía internet de avances.	Transporte	1.500	9.000
28 de junio	3	Tercera corrección del trabajo.	Transporte mas alimentacion	1.500	15.000
				TOTAL:	83.000

10. ASPECTOS LEGALES

10.1. CÓDIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO

ARTICULO 23. ELEMENTOS ESENCIALES. 1. Para que haya contrato de trabajo se requiere que concurren estos tres elementos esenciales: a. La actividad personal del trabajador, es decir, realizada por sí mismo; b. La continuada subordinación o dependencia del trabajador respecto del empleador, que faculta a éste para exigirle el cumplimiento de órdenes, en cualquier momento, en cuanto al modo, tiempo o cantidad de trabajo, e imponerle reglamentos, la cual debe mantenerse por todo el tiempo de duración del contrato. Todo ello sin que afecte el honor, la dignidad y los derechos mínimos del trabajador en concordancia con los tratados o convenios internacional es que sobre derechos humanos relativos a la materia obliguen al país; y c. Un salario como retribución del servicio. 2. Una vez reunidos los tres elementos de que trata este artículo, se entiende que existe contrato de trabajo y no deja de serlo por razón del nombre que se le dé ni de otras condiciones o modalidades que se le agreguen.

ARTICULO 24. PRESUNCIÓN. Se presume que toda relación de trabajo personal está regida por un contrato de trabajo.

ARTICULO 25. CONCURRENCIA DE CONTRATOS. Aunque el contrato de trabajo se presente involucrado o en concurrencia con otro, u otros, no pierde su naturaleza, y le son aplicables, por tanto, las normas de este Código

ARTICULO 26. COEXISTENCIA DE CONTRATOS. Un mismo trabajador puede celebrar contratos de trabajo con dos o más empleadores, salvo que se haya pactado la exclusividad deservicios en favor de uno solo.

ARTICULO 27. REMUNERACIÓN DEL TRABAJO. Todo trabajo dependiente debe ser remunerado.

ARTICULO 28. UTILIDADES Y PÉRDIDAS. El trabajador puede participar de las utilidades o beneficios de su empleador, pero nunca asumir sus riesgos o pérdidas.

CAPITULO II. CAPACIDAD PARA CONTRATAR

ARTICULO 29. CAPACIDAD. Tienen capacidad para celebrar el contrato individual de trabajo, todas las personas que hayan cumplido dieciocho (18) años de edad.

ARTICULO 30. AUTORIZACIÓN PARA CONTRATAR. Los menores de dieciocho (18) años necesitan para trabajar autorización escrita del inspector del trabajo o, en su defecto, de la primera autoridad local, a solicitud de los padres y, a falta de éstos, del defensor de familia. Prohíbese el trabajo de los menores de catorce (14) años y es obligación de sus padres disponer que acudan a los centros de enseñanza. Excepcionalmente y en atención a circunstancias especiales calificadas por el defensor de familia, los mayores de doce (12) años

10.2. LA SELECCIÓN DE PERSONAL SE RIGE POR LAS SIGUIENTES LEYES, RESOLUCIONES Y DECRETOS

- Ley 50 del 8 de Julio de 2005: por la cual se dicta disposiciones sobre relación de trámites y procedimientos administrativos de los organismos y entidades del estado y de los particulares que ejercen funciones públicas o prestación de servicios públicos.

- Ley 962 del 28 de diciembre de 1990: por la cual se introducen reformas al código sustantivo del trabajo y se dictan otras disposiciones.
- Resolución 1043 del 3 abril de 2006: emitida por el ministerio de protección social, por la cual se establecen las condiciones que deben cumplir los prestadores de servicios de salud para habilitar sus servicios e incrementar el componente de auditoria para el mejoramiento de la calidad, de la atención y se dictan otras disposiciones.
- Decreto 3616 del 10 de 2005: emitida por el ministerio de protección social, establece las denominaciones de los auxiliares en las aéreas de salud, sus perfiles ocupacionales de formación y los requisitos de calidad de sus programas.
- Ley 23 de 1981: emitida por el congreso de la república, reglamenta el ejercicio de la profesión médica y establece el código de ética.
- Ley 266 de 1996: emitida por el congreso de la república, reglamenta el ejercicio de profesión de enfermería y establece el código de ética.

11. ASPECTOS TEÓRICOS GENERALES

11.1. MARCO CONCEPTUAL

Reestructuración: la reestructuración no es más que el reordenamiento o reorganización de un tipo de estructura ya existente que debía ser cambiado o alterado debido a diferentes circunstancias. Una reestructuración tiene como objetivo generar esa alteración para observar, por ejemplo, nuevos o diferentes resultados a los que se venían observando hasta el momento. La reestructuración es en la mayoría de los casos algo que se da de manera voluntaria y planeada en consecuencia a la observación de los resultados finales. Sin embargo, en muchas oportunidades la reestructuración puede aparecer como la única respuesta posible a vicisitudes o factores externos que influyen sobre el sistema.

Clínica: entidad privada en el cual se atienden urgencias y además se realiza el diagnóstico y tratamiento de las enfermedades se lo conoce popularmente como clínica.

Proceso: un proceso es un conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) bajo ciertas circunstancias con un fin determinado.

Organización: una organización es un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos. Estos sistemas pueden, a su vez, estar conformados por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas.

En otras palabras, una organización es un grupo social formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos.

Procedimiento: sucesión cronológica de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad de función para la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación. Todo procedimiento involucra actividades y tareas del personal, determinación de tiempos de métodos de trabajo y de control para lograr el cabal, oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones.

Gestión humana: permite dimensionar correctamente el talento de las personas que la integran, incluyendo aspectos como la contratación de seres idóneos para determinadas labores, capacitar a los empleados y proporcionar el ambiente y los mecanismos necesarios para que exista una productividad ideal. De esta manera, se identifican diferentes necesidades de las personas, se desarrollan sus capacidades, se crean e implementan programas de bienestar y se apoyan las decisiones institucionales.

Selección: identificar aquellas candidaturas que, por sus características objetivas cumplan con los requerimientos mínimos de adaptabilidad al puesto de trabajo para el que se selecciona; el procedimiento se atenderá en todo a las descripciones de requerimientos objetivos que se encuentren en la ficha de requerimiento de cobertura del puesto objetivo de trabajo, aspectos organizativos, formación y experiencia, no resultando aptos para comenzar el proceso aquellos candidatos que no cumplan con todas las especificaciones preestablecida como imprescindibles

Competencias: Spencer y Spencer definen la competencia como una característica subyacente de un individuo que esta causalmente relacionada con

un nivel estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en un trabajo o situación.

Es decir que la competencia es una parte profunda de la personalidad, conocerla puede ayudar a predecir comportamientos en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

La competencia realmente predice quien hará algo bien o probablemente en relación con un criterio específico o estándar definido con anterioridad.

Perfil: el perfil profesional es la descripción de las ocupaciones existentes en el sector empleador y que están siendo o se espera sean desempeñados por el egresado de un programa o trabajador". Tratando de establecer la relación cargo-función-responsabilidad como también los componentes, actitudinales, habilidades y destrezas que se requiere para el desempeño de dicho cargo.

La creación de un perfil ocupacional se puede considerar una parte del análisis y la descripción de cargos, ya que a partir de las necesidades empresariales, se crean perfiles ocupacionales como un elemento en la selección y análisis de personal.

Entrevista: la entrevista de selección consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. El entrevistador se fija como objeto responder a dos preguntas generales: ¿puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto?

Las entrevistas de selección constituyen la técnica más ampliamente utilizada; su uso es universal entre las compañías latinoamericanas.

Las entrevistas permiten la comunicación en dos sentidos: los entrevistados obtienen información sobre el solicitante y el solicitante la obtiene sobre la organización.

Centros de valoración: los Centros de Evaluación (Assessment Center) constituyen una herramienta clave para conseguir información sobre las capacidades reales de los empleados que ocuparán un puesto o serán integrados a un equipo de trabajo pues, al integrar pruebas psicométricas y ejercicios vivenciales especialmente diseñados para el caso, revelan, además de las potencialidades del candidato, la forma en que éste es capaz de emplearlas y resolver situaciones similares a las que tendrá que resolver en el futuro.

Pruebas psicotécnicas: 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.

Capacitación: se lleva a cabo con el fin de brindar conocimiento o ideas necesarias para el desempeño de una labor básicamente calificada. Es de carácter teórico y se relaciona directamente con el “saber”.

Las técnicas de entrenamiento, capacitación y formación se deben relacionar con la situación en la cual se esté dando y con el tipo de necesidad de entrenamiento que se quiera satisfacer.

La capacitación y el desarrollo del potencial humano reflejan la preocupación de la empresa por sus integrantes, por su progreso y desarrollo. La capacitación y el desarrollo deben considerarse como una inversión a largo plazo que incrementa la rentabilidad y estabilidad de la organización.

11.2. MARCO TEÓRICO

11.2.1. Proceso de selección de personal. “La selección de personal... es un proceso orientado a satisfacer las necesidades de una entidad en un puesto de trabajo vacante y de un candidato con motivaciones e intereses por ocuparlo”¹. El proceso se inicia en el momento en que se genera una vacante y una persona solicita un empleo y termina cuando se toma la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

Para que un proceso de selección sea efectivo es muy importante considerar las necesidades de la organización, su potencial humano y la satisfacción que el trabajador alcanzará al desempeñarse en un determinado puesto.² Esto lleva a determinar el marco de referencia; es decir, la organización en que se realice la selección de personal, la cual es, pues, la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de organización.

Aunque el proceso de selección, es un medio para que la organización logre sus objetivos no es extraño que las organizaciones impongan límites, como sus presupuestos y políticas que influyen el proceso. Limitantes que en ocasiones, hacen figura a largo plazo sobre la efectividad de la selección. Es por ello que se

¹URDANETA, Orlando; Psicología Organizacional, Bogotá DC, 3R editores, 2001, pág. 133

² Ibis, pág. 133

debe generar conciencia en las organizaciones acerca de que las metas se alcancen 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.

“El objetivo último del proceso de selección es garantizar el ingreso de personal idóneo y el asenso de los empleados, con base en el mérito, mediante sistemas que permitan la participación democrática, en igualdad de oportunidades de todos los candidatos que demuestren poseer los requisitos para el desempeño del cargo”³ Es por ello que para lograr el éxito adecuado de reclutar y seleccionar al personal se requiere de una planeación, y para eso es necesario elaborar tres pronósticos: uno del personal que se requerirá (vacante), uno del puesto de trabajo a satisfacer y uno de oferta de candidatos externos y de candidatos internos; con estos requerimientos se conseguirá “contratar personal adecuado para el puesto adecuado y a un costo adecuado y la probabilidad de que los trabajadores, así elegidos, tengan éxito en su labor”. (Guth, 2001).

11.2.2. Vacante. El proceso se inicia cuando se presenta una vacante, cuya definición literal es: puesto que no tiene titular. Se entiende como tal la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, que puede ser de nueva creación debido a imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando.

Antes de proceder a cubrir dicha vacante, deberá estudiarse la posibilidad de redistribución del trabajo, con objeto de que dichas tareas sean realizadas entre el personal existente y, solo en caso de no ser posible, se solicitara que se cubra.

11.2.3. Análisis y valoración de puestos. Recibida la requisición de personal, con base en el manual de funciones y el perfil del cargo se recurrirá al análisis y

³ibíd. pág. 133

evaluación de puestos con el objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona para ocupar el puesto eficientemente como lo son las funciones, responsabilidades del cargo, las relaciones de dependencia, condiciones del trabajo, características personales, así como el salario a pagársele. En caso de no existir dicho análisis y evaluación, deberá procederse a su elaboración para poder precisar que se necesita y cuanto se pagará. El análisis del puesto consta de dos partes: la Descripción y la Especificación.

Descripción del puesto: es el proceso por el cual se enumeran las tareas o funciones que lo conforman y que, por lo tanto, diferencian de otros puestos. Enumera las funciones (qué hace), la periodicidad (cuando lo hace), los instrumentos (con qué lo hace) y los objetivos (porqué lo hace). Además, fija deberes y responsabilidades. Una DP indicará qué se debe hacer, cuándo, cómo y por qué. Es la suma de conclusiones a las que hay que arribar para contribuir con el logro de los objetivos de la organización.

Especificación del puesto: está referida a las aptitudes del personal y a la definición de las características humanas sumada a la experiencia que debe tener para desempeñarse una persona en forma correcta en el cargo. Es un detalle de los requisitos intelectuales, físicos, responsabilidades y experiencia que posee cada persona para desempeñar distintos cargos.

Cuando están enunciadas todas estas cuestiones vistas, estamos en condiciones de poder definir el perfil.

11.2.4. Fuentes de reclutamiento. De no existir dentro del inventario de personal el candidato deseado, se recurrirá a las fuentes de reclutamiento, entendiendo por tales los medios de los que se vale una organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades.

La fuente de abastecimiento más cercana es la propia organización y se refiere a las amistades, parientes o familiares del propio personal. Las ventajas que reporta esta fuente de reclutamiento, llamada interna, se manifiesta en la integración del personal; sin embargo, algunos expertos consideran que son mayores sus desventajas por las fricciones y conflictos que surgen con el personal cuando no es aceptado el candidato o cuando, ya en el desempeño de sus labores, disminuye la objetividad de los familiares en los casos en que se sanciona a sus parientes, se les niega a un ascenso, etc.

Existen también las llamadas fuentes externas de reclutamiento, como es el caso de las agencias de empleo, medios publicitarios, universidades, bolsas de trabajo, etc.

Será determinante en la efectividad del reclutamiento la anticipación con que hayan sido planeadas las necesidades. Esto permite escoger el mejor personal disponible en el mercado de trabajo, planear e iniciar los programas de entrenamiento en tiempo oportuno y cubrir las vacantes con la anticipación solicitada. No se debe desconocer que el reclutamiento implica un costo que no siempre se justifica por la magnitud de la organización y la rotación del personal que ésta tiene.

11.2.5. Importancia de los procesos de selección. La selección de personal es trascendental para cualquier organización, la incorporación de un nuevo miembro es determinante, ya que todo el esfuerzo de la organización se verá reflejado en la gestión del mismo, con los riesgos que ello significa para la estabilidad de una organización un mercado tan competitivo como el actual, donde el recurso humano será en gran parte el soporte. Es así que a la hora de seleccionar y contratar una persona se debe meditar en términos de inversión, en cómo el talento de esta persona puede aportar valor dentro de un proceso de mejoramiento continuo para optimizar los resultados generados por cada

integrante, que de no haber sido bien seleccionados, lejos de beneficiar, perjudicará el cumplimiento de los objetivos propuestos por la organización.

Como primera instancia para iniciar un adecuado proceso de selección es indispensable detectar el área que requiere más personal y porqué, luego valorar de que necesidades se habla para definir con más exactitud las características indispensables para el puesto, detectar que tipo de persona podría cubrir la vacante y su adecuación al perfil del área y de la organización misma.

Básicamente la búsqueda deberá dirigirse hacia personas partidarias de trabajar en equipo, dispuestas a obtener resultados medibles, flexibles para adaptarse a los cambios. Esto es regla general, considerando que todo el mercado está sistemáticamente condicionado a que funcione una organización como tal lo define el término y que asimismo sus partes formen un todo, donde cada uno se integre y logre adaptarse y progresar frente a los cambios, propios de la época en la que vivimos.

11.2.6. Elementos que lo componen.

11.2.6.1. Hoja de vida:

Noción de hoja de vida. Herramienta indispensable en el momento en que se inicia la búsqueda de una nueva oportunidad laboral y para el empleador punto de partida en el proceso de selección de personal independiente del perfil que se requiera dentro de la empresa. En la hoja de vida se evidencia de manera escrita un resumen ordenado y detallado de datos personales y familiares además de las capacidades profesionales, de su experiencia laboral.⁴

⁴ DE ANSORENA, Álvaro, 15 pasos para la selección de personal con éxito, métodos e instrumentos, España, ed. Paidós, 1996. Pág. 62

Es de estas dos últimos elementos importantes a tener en cuenta al momento de hacer un primer filtro para la convocatoria, teniendo en cuenta que para evaluar si se ajusta al perfil deseado y de su correcta elaboración y presentación, dependerá el éxito para el aspirante y para el empleador tener elementos claves para elegir al mejor. El objetivo principal de la misma será presentar a su potencial empleador información sobre sí mismo, que posibilite una entrevista posterior.

Importancia de una adecuada selección desde el paso inicial como es la elección del candidato por la hoja de vida: aspectos a tener en cuenta:

- Porque medio llega la hoja de vida a la empresa
- Si la persona que entrega la hoja de vida es recomendada.
- Presentación
- Orden y coherencia de los datos
- Si los datos están completos
- Perfil profesional descrito en la hoja de vida
- Si cumple con los requisitos mínimos pedidos para ocupar el puesto

11.2.6.2. Entrevista tradicional:

Noción de entrevista. Por regla general, es un proceso de comunicación verbal interpersonal entre un sujeto que indaga (entrevistador) y otro sujeto objeto de indagación (entrevistado), en un contexto específico y con objetivos determinados propios de este, en razón de la posibilidad de sustraer información multicontextual del sujeto indagado, a fin de ofrecer un punto de partida para el proceso en un caso concreto⁵.

⁵DE ANSOARENA, Álvaro, 15 pasos para la selección de personal con éxito, métodos e instrumentos, España, ed. Paidós

La salvedad de la regla general, tiene como fundamento el hecho de reconocer la existencia de entrevistas que no tienen solo como medio de ejecución el empleo de la comunicación verbal.

Dice Martha Alicia Alles que, la entrevista es la herramienta por excelencia en la selección de personal, es uno de los factores que más influencia tiene en la decisión final respecto de la aceptación de un candidato. Es un dialogo que se sostiene con un propósito definido y no por la mera satisfacción de conversar.⁶

De la anterior conceptualización se anota como fundamento de la entrevista, la correspondencia mutua que debe presentarse entre entrevistador y entrevistado, relación que se nutre objetiva o subjetivamente según apreciación y actitud de estos, lo cual depende necesariamente de un especial matiz, a fin de no sesgarse el entrevistador, con aspectos propios del lenguaje corporal en el entrevistado y el tema en que se esté ahondando, ya que ello implicaría una prevalencia de la objetividad y en ese sentido, una alta posibilidad de sensatez en la entrevista.

Entrevista en la selección de personal. El objetivo principal del instrumento en comento, es establecer un dialogo, que no implica propiamente una conversación entre las partes, esto es, en el curso de la entrevista, no solo será medio de ejecución el dialogo, puesto que de aspectos como la postura, la actitud y la gestualización del entrevistado, deberá constatar el entrevistador, el grado de coherencia entre estos y lo que manifiesta verbalmente. Sin embargo, es preciso advertir, que la interpretación que al respecto se elabore, debe estar siempre dentro de un ámbito de asertividad, toda vez que de lo contrario se puede regir el entrevistador por juicios de valor, lo cual le condiciona.⁷

⁶ CARDONA HERRERO, S. (1991). Entrevistas de selección de personal. Ediciones Díaz de Santos, Madrid, pág. 42

⁷ *Ibíd.*, pág. 43

La entrevista como contacto real con el candidato permite complementariedad y la reducción del error, en el que puede incurrir el seleccionador ante su apreciación de la hoja de vida, ya que esta pueda impactar por su evidente idoneidad, lo cual si bien ostenta un gran valor, puede no serlo si se hace analiza desde el perfil del cargo a suplir, de ahí que cuanto antes se tenga en entrevista estructurada al candidato y se tenga un primer encuentro exploratorio con él, antes se podrá descartar a aquellos que, por motivos de muy diversa índole, no encajan en el perfil, aunque su curriculum, aparentemente así lo indique.

En el proceso de selección cada candidato debe acogerse a una serie de pautas dirigidas a predecir de dicho proceso, asertividad y eficacia en la selección del personal, de ahí que se plantee secuencialmente un número fases conforme a los procesos específicos propios de cada organización, independiente de su eficacia o no, lo cierto a este punto es que cada proceso cuenta con objetivos encaminados a lograr encontrar la unidad entre el aspirante y el perfil del cargo, unidad que en principio supone coherencia con la identidad y finalidad de la organización, ya que cada proceso de esta, debe estar dirigido al desarrollo de la visión y la misión como máximas directrices.

Es vital en el ejercicio de la entrevista de selección de personal, la pertinencia de las preguntas que plantee la organización en cada uno de sus procesos, toda vez que de la asertividad de estas, implicara la posibilidad de detallar el ser, el hacer y el saber hacer de la persona y del empleado potencial que hay detrás de cada candidato, en relación al perfil del cargo, todo esto en el entendido de la ejecución objetiva en cabeza del entrevistador, es decir, este debe excluir los juicios de valor y las actitudes que generen en el aspirante la sensación de ser juzgado, lo cual viciara de ineficacia su proceso de selección, además del costo emocional que ello implicara para el entrevistador.⁸

⁸ DESSLER, G. (2001). Administración de personal. Editorial Prentice Hall Hispano Americana, octava edición, México. Pág. 51

Así las cosas, el saber preguntar es un punto de partida esencial, que permitirá o no, predicar eficacia en el proceso de selección al momento de tomar la decisión final, de ahí que el entrevistador este llamado a tener en cuenta entre otros, los siguientes aspectos, si de conservar el buen nombre de la organización y en especial, si de elegir al mejor se trata:

Garantizar:

- Confianza y cordialidad
- Formulación de preguntas de naturaleza comprensible
- Formular una pregunta
- Relación de la pregunta y el campo indagado
- Confidencialidad
- Conocimiento previo y objetivo del sujeto entrevistador
- Respeto por la intimidad y la humanidad
- Perfil de cargo como fundamento
- Prudencia ante la susceptibilidad identificada

Evitar:

- Acumulación coetánea de preguntas
- Inducir la respuesta
- Distracción
- Formulación de preguntas técnicas sobre la especialidad del entrevistado
- Juicios de valor en relación al impacto inicial
- Exceso en la informalidad
- Personalizar respecto al empleado saliente
- Influencias sin conocimiento de causa

Finalmente, y en tratándose de elección del candidato, es de anotar que de acatar las anteriores recomendaciones, podría obtenerse como resultado la identificación

de características personales, profesionales y conductuales del sujeto elegido, ya que dicha decisión supone una valoración de la trayectoria y las competencias que a nivel profesional y personal revistan al candidato, en relación al cargo y al lugar de trabajo, todo ello dirigido en especial, a la contribución de elementos que nutran idóneamente la cultura organizacional y por ende fortalezcan el clima laboral.

Es natural citar como fundamento de la entrevista las preguntas, propias de toda relación interpersonal, como regla general, razón por la cual, se hace mención a estas, en cuanto a su clasificación de una manera breve y puntual.

De los distintos tipos de preguntas dentro de un proceso de comunicación verbal se cita en primer lugar la pregunta cerrada la cual permite como respuesta una sola palabra, un ejemplo de ella, es preguntar así, se ha desempeñado como profesional? si, respuestas estas que por su naturaleza darán lugar a otra pregunta que permita ampliar el tema, en segundo lugar se cita la pregunta abierta, la cual permite que el entrevistado entre en más detalle, discurso este que permitirá al entrevistador observar aspectos conexos relevantes (relacionados con el perfil de cargo), como coherencia, vocabulario, síntesis, entre otros, un ejemplo de ello es preguntar sobre la experiencia, cuales son las técnicas que suele utilizar usted?, en tercer lugar, se cita la pregunta de sondeo, con la cual se permite complementar la pregunta cerrada, un ejemplo de ella es por qué?, cual fue la causa?, luego, en cuarto lugar se cita la pregunta hipotética, la cual es asertiva en evaluaciones por competencias, toda vez que plantea situaciones hipotéticas que permiten analizar habilidad y destreza en el candidato, así, pese a su especial utilidad, no es recomendable su formulación en la entrevista individual, ya que la persona de manera verbal puede solo pretender impresionar al entrevistador, de lo cual no se sigue que el entrevistado obre de la forma que ha descrito, ya que solo ello es posible como ya se anoto, en la indagación de conocimiento y habilidad. Ahora bien, y hablando de preguntas impertinentes, en quinto lugar, la pregunta limitante tampoco es recomendable, ya que el entrevistado entra en una situación

de elección entre dos respuestas, lo cual coarta y limita el recurso de este, y con ello, impedir incluso para el entrevistador la posibilidad de percibir competencias en aquel y por último, la pregunta provocadora que se sugiere sea utilizada en la evaluación por competencias o centros de valoración.

Pruebas psicotécnicas. Dentro de los procesos de selección que se hacen dentro de la clínica CES se aplica el Wartegg, esta es una prueba proyectiva ideada por Eric Wartegg en 1940 y adaptada por C. Biedman y por D. Alfonso en 1960. Esta prueba puede realizarse en individuos desde los siete años de edad en adelante. El test está constituido por ocho cuadros, los cuales se encuentran insertos sobre un fondo negro, figura-fondo que favorece en el individuo la activación del fenómeno de la proyección, a la manera indefinida y ambigua propia de la regla general de las pruebas llamadas proyectivas. Presentación formal de la prueba que evoca lo más primario, tal como si cerramos los ojos y alguien nos invita a decir qué es lo que vemos como la asociación libre del psicoanálisis. Los elementos formales de la prueba: El Fondo Blanco de cada cuadro, en sí mismo, limita la exteriorización masiva de la proyección del carácter, en tanto, se determina como el signo de ansiedad y expectativa sobre el que se proyectará el contenido de la proyección misma. El Producto Gráfico o dibujo predeterminado en el cuadro, le exige al individuo que su respuesta se realice sobre un determinado marco prefijado y prefigurado (los cuadros donde se realiza la prueba), así, los signos curvos deberían evocar estados afectivos y emocionales, mientras los signos rectos, movilizan más los aspectos cognitivos y racionales del mismo. Los Fondos, implican el dibujo interno elaborado por el individuo evaluado, en tanto se coloca en juego en ellos la dinámica de la personalidad, la cual se evalúa en dos dimensiones complementarias:

Análisis constitucional: es el contenido de los campos que apuntan a los aspectos más estables de la personalidad, lo que se evalúa con todo el contenido de la prueba. Se evalúa: el sentido de los dibujos, que es la suma de: el sentido de

cada uno de los dibujos más la relación con el tema del campo donde se encuentra.

Análisis situacional: es el estado de la personalidad en el momento mismo de la prueba, lo que se evalúa a partir de la secuencia que siguió el individuo en el momento de su elaboración, es lo que indica el orden en que se realizaron los campos.

Los campos proyectivos: Son los espacios en blanco donde deben inscribirse los dibujos. Estos están divididos por su sentido y significación, hay 4 orgánicos y 4 inorgánicos, que como tal, determinan ciertos tipos de dibujos como sus denominaciones lo indican.- Orgánicos: son los recuadros 1, 2, 7 y 8. Que inducen la realización de dibujos animados o de la naturaleza, son los campos de lo afectivo y de lo emocional.

Es por esto que tiene gran importancia que en la contratación de personal de personal con gran capacidad profesional, integridad y valores éticos así como la correcta asignación de responsabilidades bien delimitadas donde se interrelacionan unas con otras con el fin de que no se rompa la cadena de control fortaleciendo el ambiente de aplicación del mismo, cada persona es un eslabón que garantiza hasta cierto punto la eficiencia y efectividad de la cadena, cabe destacar que la responsabilidad principal en la aplicación del control interno en la organización debe estar siempre en cabeza de la administración o alta gerencia con el fin de que exista un compromiso real.⁹

⁹REYNOSO, Erazo Leonardo, SELIGSON Nisenbaum Isaac, México, 2005, psicología clínica de la salud, ed. El manual moderno, S.A

11.2.6.3. Evaluación por competencias:

Noción de evaluación por competencias. Al hablar de evaluación de competencias, debe definirse en primer lugar que se tiende por competencia, puesto que se trata de un termino que ostenta diversas acepciones, de ahí que inmersos en el ámbito organizacional, “por competencia se entiende una parte profunda de la personalidad, que al conocerle puede ayudar a predecir comportamientos en amplia variedad de situaciones y desafíos laborales”¹⁰.

Ahora bien, previo a la ejecución de la evaluación por competencias, deben estar estas establecidas a fin de comprender la necesidad del cargo, y tal determinación le compete a la empresa según su dinámica funcional en aras del éxito.

Dejando claro que se entiende por competencia y quien las define, debe precisarse la noción de evaluación por competencias, y se tendrá entonces que se trata de un proceso mediante el cual se indagan en el entrevistado, sus destrezas conocimientos y conductas en situación propias de la dinámica funcional de la organización específicamente del cargo que ofrece la vacante, todo ello en especial relación a los siguientes aspectos: 1) Visión y Misión de la empresa, 2) Perfil del cargo, 3) Cultura organizacional, figura esta que debe ser observado desde la fase de preselección.

Evaluación por competencias en la selección de personal. Es un proceso complejo que exige de manera previa la elaboración de un perfil de cargo, ya que este será el fundamento de o marco delimitativo de la evaluación, en cuanto al conocimiento, habilidad, conducta individual y social, dirigidas todas en específico para el ejercicio de un cargo vacante. Con la evaluación en comento, se permite identificar qué tipo de trabajador se está contratando y con ello analizar la

¹⁰GRANADOS Jaime, Centros de evaluación (assessment Center), ed. el manual moderno, México DF, Santafé de Bogotá 2000

conveniencia de contratarlo o no, de igual manera se conoce su nivel de desempeño, con el cual se identificara en el candidato sus falencias y carencias profesionales en relación al perfil de cargo, punto en el que se puede analizar la posibilidad de ser objeto de capacitación posterior.¹¹

Es preciso concluir anotando que, la evaluación de competencias se refiere a la necesidad de aplicar los respectivos instrumentos de selección antes de contratar personal, durante las actividades laborales de los trabajadores mediante una evaluación de desempeño y después de haberlos sometido a procesos de capacitación, a efectos de saber en qué medida esta ha favorecido el desarrollo de la empresa.

Así las cosas, y citando como ejemplo el cargo de auxiliar de enfermería, se podrían proponer como competencias de este perfil de cargo, las siguientes, competencias estas que se subsumen dentro de la misión y la visión de la clínica CES, y por ende constituyen desarrollo directo de estas, relación que debe ser necesario, ya que un perfil de cargo no derivado de estas, es claro concluir que es equivoco.

A continuación se citan las competencias del perfil de cargo de auxiliar de enfermería, extraídos de los archivos del perfil de cargo de la clínica CES:

- Liderazgo
- Potenciación del propio equipo de trabajo bajo la figura de dar poder al equipo
- Servicio al cliente – calidad de trabajo
- Competencia – calidad de trabajo
- Rapidez – Desempeño – Sencillez – Iniciativa
- Franqueza – Confidencialidad – Integridad

¹¹ GALLEGO FRANCO, Mery. Gestión Humana basada en competencias. Contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. En: Revista Universidad Eafit. No 119. (Julio a Septiembre, 2000.)

- Comunicación
- Alto nivel de compromiso – Disciplina personal
- Trabajo en equipo
- Orientación al cliente

11.2.6.4. Centros de valoración: Byham 1993 describe los centros de evaluación como un procedimiento formal que incorpora ejercicios tanto individuales como de grupo, para la identificación de dimensiones de éxito importantes para la posición de nuevos cargos.

Otros autores lo definen como un programa comprensible y estandarizado en el cual los participantes son evaluados con propósitos de selección, entrenamiento o planeación de carrera.¹²

A nivel gerencial es un área de asesoría de administración y desarrollo de recursos humanos que integran técnicas y procedimientos para diagnosticar la habilidad y el potencial, así como las características de personalidad y comportamiento de los cuales a futuro jefe y coordinadores.

Los centros de evaluación están compuestos por un sistema de simulaciones de trabajo actual relacionado con situaciones de trabajo actual relacionado con problemas o situaciones a evaluar y analizar. El participante debe manejar tales situaciones sobre los ojos vigilantes de observadores en el caso específico de la clínica ces (jefe de gestión humana, director del área, coordinador del servicio, psicólogo.) estas personas se encargaran de llevar un registro de la conducta observada, la analizan se enfoca a diagnosticar habilidades que pueden entrar a determinar el potencial y seleccionar capacidades del candidato.¹³

¹² URDANETA, Orlando; Psicología Organizacional, Bogotá DC, 3R editores, 2001, pág. 68

¹³ GRANADOS Jaime, Centros de evaluación (assessment Center), edel manual moderno, México DF, Santafé de Bogotá 2000 pág. 47

De lo anterior se puede decir que los centros de evaluación o (assessment center) constituyen una herramienta clave para conseguir información sobre las capacidades reales de los empleados que ocuparán un puesto o serán integrados a un equipo de trabajo pues, al integrar pruebas psicométricas y ejercicios vivenciales especialmente diseñados para el caso, revelan, además de las potencialidades del candidato, la forma en que éste es capaz de emplearlas y resolver situaciones similares a las que tendrá que resolver en el futuro.

¿Para que sirven los centros de evaluación? Se utiliza para seleccionar personal puestos, promover evaluar planear vida y carrera entre otros.

Como funcionan los centros de evaluación. Se conforma por un sistema de simulaciones de problemas y situaciones directamente relacionadas con el trabajo a realizar. Se utiliza una serie de ejercicios de simulación y un ambiente tan parecido al del trabajo, lo cual permitirá observar las reacciones de los individuos colocados ahí con este fin. Para todos los candidatos es el mismo caso, aclarando que para cada puesto se requiere una situación deferente.¹⁴

Para iniciar la evaluación se requiere:

- Contar con los directivos y el personal administrativos que solicita el cargo.
- Contar con el grupo de candidatos para promover los puestos o para cubrir una vacante.
- Formar grupos de 6 candidatos como máximo por cada CE.
- Tener claro el objetivo del puesto a cubrir.
- Contar con el perfil del puesto actualizado
- Emitir un juicio final de evaluación y dar seguimiento.

¹⁴GRANADOS Jaime, Centros de evaluación (assessment Center), ed. el manual moderno, México DF, Santafé de Bogotá 2000

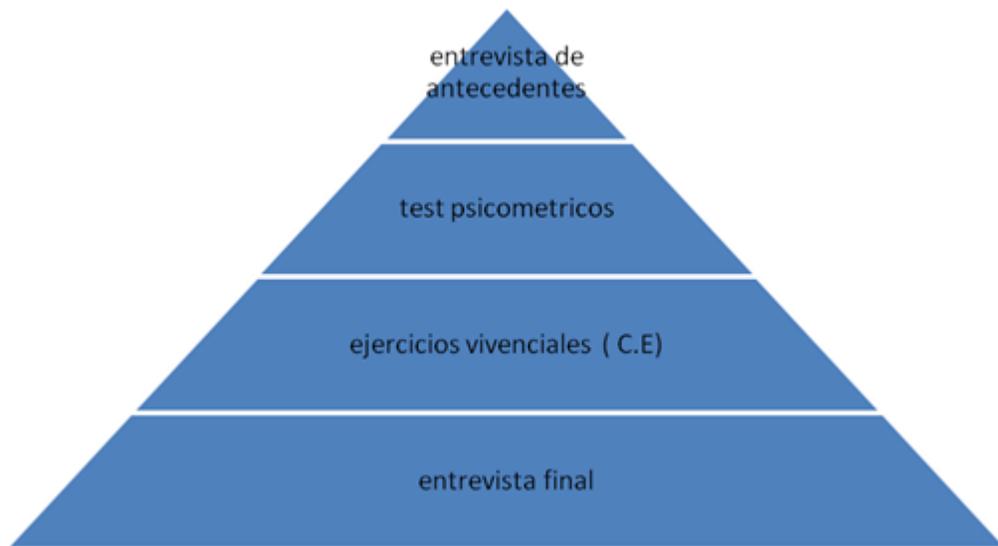
Los CE son una combinación de pruebas psicométricas, entrevistas y ejercicios vivenciales, que pueden ser tan básicos o profundos como las necesidades de la organización demanden y la imaginación del responsable lo permita.¹⁵

Sí, la imaginación del responsable de los CE juega un papel primordial; aunque se parte de una estructura generar, la combinación de los elementos da vida a la técnica enriqueciendo los resultados.

La complejidad de los ejercicios depende de la necesidad y la y del tipo de cargo que requiera la empresa en general el proceso de selección dura aproximadamente dos días y medios, en la primera etapa observación y aplicación de ejercicios y en la segunda discusión y análisis por parte de los observadores. El cierre de retroalimentación se hace con el participante dando el informe correspondiente en este a su vez se pueden incluir sugerencias y se puede explicar el tiempo en el que será elegido el candidato o promovido de cargo.

Los observadores son los que evalúan la conducta de los candidatos asignados en una situación que procura intensificarse, partiendo del hecho de que cualquier situación dada, puede poner a favor o en contra las habilidades que se requiere para cumplir los requisitos de un trabaja en particular las cuales serán similares al trabajo real.

¹⁵ *Ibíd.*, pág. 52



5.3. QUIENES LO INTEGRAN

Dentro de los CE básicamente deben haber tres actores principales: Evaluados, Administrador y Observadores.

Los Evaluados o Candidatos, mostrarán sus habilidades, potencial, capacidades entre otras competencias las cuales debe mostrar en el CE, sometiéndose a una serie de pruebas, ejercicios y entrevistas, presentando evidencias documentales y conductuales de los recursos con que cuentan para lograr los objetivos que supone el puesto.¹⁶

Por su parte, el Administrador y los Observadores, analizarán toda esa colección de evidencias y, basados en sus conocimientos y experiencia, emitirán un juicio de valor sobre los primeros.

¹⁶ GRANADOS Jaime, Centros de evaluación (assessment Center), edel manual moderno, México DF, Santafé de Bogotá 2000 , pág. 49

El Administrador juega un papel crucial en los CE, pues es quien se encargará de definir sus alcances, las pruebas que se emplearán, diseñará los ejercicios y controlará la evaluación hasta concluirla, de él depende el resultado.¹⁷

Ventajas:

- Se considera como una eficaz herramienta para la identificación y evaluación de personal con potencial en la institución.
- Permite evaluar a partir de ejercicios prácticos de simulación, la conducta actual de la persona y el comportamiento esperado.
- Posibilita el análisis e identificación de las diferentes habilidades individuales.
- Considera criterios de evaluación que permiten ubicar de manera objetiva las calificaciones y niveles de desarrollo de los candidatos.
- Útil en los procesos de Selección de Personal, Inventario de Gestión Humana, creación de cuadros de remplazo, como base para un efectivo programa de capacitación y desarrollo de personal, evaluación del desempeño, ascensos y promociones.
- Retroalimentación: Jefe inmediato, Evaluado y jefe de Gestión Humanos.
- La aplicación y utilización del CENTROS DE EVALUACIÓN (Assessment Center) permitirá evaluar personal de la institución o posibles candidatos a seleccionar a través del empleo de métodos y herramientas válidas y confiables, que le permitan recolectar información confiable para tomar decisiones acertadas

¹⁷ Ibíd., pág. 49

de ajuste persona-cargo, identificar necesidades futuras de capacitación, diseñar programas de desarrollo de carrera y adelantar procesos de promoción y reestructuración de personal.

- Mayor rapidez, objetividad y oportunidad de los resultados.
- Reducción del tiempo al minimizar las horas laborales “perdidas” al entrevistar a un candidato sin futuro.
- Determinación en forma clara y cuantitativa del nivel que alcanza cada entrevistado.
- Comparación objetiva del entrevistado, tomando como marco de referencia el perfil general contra el que vamos a contrastarlo.

Se puede utilizar fundamentalmente en tres casos específicos:

- En procesos de promoción interna para identificar el aspirante que más se ajusta al nuevo cargo.
- En procesos de selección realizados por la empresa para candidatos externos preseleccionados.
- Evaluar el momento de los ejecutivos frente a un perfil de competencias y poder establecer un plan de carrera dentro de la organización:
 - La evaluación se describe en un informe que muestra las principales características de una persona en términos de su nivel Intelectual, Características de Personalidad, Principales Fortalezas y Aspectos a Desarrollar, integrando esta descripción con las funciones inherentes al cargo que ocupa o debe ocupar, con el perfil que dicho cargo exige, con las

competencias que la empresa espera que el candidato desarrolle y con los resultados que se esperan de su gestión.

Beneficios para el evaluador:

- Habilidades para conducir entrevistas.
- Ampliación de las habilidades para hacer observaciones.
- Aumento en la apreciación de las dinámicas de grupo y de los estilos de liderazgo.
- Nueva introspección respecto al comportamiento.
- Fortalecimiento de las habilidades directivas mediante el trabajo repetido con casos de problemas en “In Basket” y en otras simulaciones.
- Ampliación del repertorio de respuestas a los problemas.
- Establecimiento de criterios normativos mediante los cuales se evalúa el desempeño.

12. RESULTADOS

12.1. ANTIGUOS PROCESOS DE SELECCIÓN QUE SE VENÍAN IMPLEMENTANDO EN LA CLÍNICA CES

En la actualidad la Clínica Ces cuenta con un proceso de selección que se lleva a cabo de la siguiente manera.

Inicialmente surge la necesidad del vacante esta puede ser por necesidad en el momento, por un despido, un retiro o la mayor demanda surge por la ampliación de la estructura física que hay en la clínica.

Una vez se presenta una vacante la coordinadora del área que requiera al aspirante se encarga de recolectar las hojas de vida, estas se extraen del banco de hojas de vida que llegan al correo de gestión humana o por hojas de vida referenciadas por los mismos empleados.

Luego de seleccionar las hojas de vida que mas se ajusten al perfil, son citados para la primera entrevista; en este primer encuentro se hace una entrevista grupal en donde se llena el primer formato de preselección. En esta entrevista se pregunta:

- Entorno familiar
- Entorno social
- Trayectoria laboral (se hace basado en la hoja de vida), allí preguntan por lo que ya esta escrito dentro de esta, interrogando mas detalladamente sobre motivos de cambios y relaciones establecidas en su anterior o actual empleo

- Expectativas
- Situaciones que le preocupan en la actualidad
- Metas a futura

De igual forma luego de la entrevista se hace una prueba de conocimientos específica del cargo.

Una vez finalizado este primer encuentro, se hace un filtro con las personas que colmen las expectativas de los jefes, que cumpla con el perfil de cargo y tengan el mejor desempeño en la prueba de conocimiento.

El grupo de personas que son seleccionadas en este filtro son citadas a la segunda entrevista individual, realizada por el jefe de gestión humana quien entrevista nuevamente basada en la hoja de vida, y nuevamente pregunta orientada con el formulario de selección, en este se interroga nuevamente:

- Contexto familiar
- Contexto laboral
- Contexto personal aquí se pide al candidato que se describa como persona

En este mismo encuentro se aplica una prueba psicotécnica la mas utilizada es WARTEGG que no siempre esta guiada por la persona idónea (psicólogo).

Una vez finalizados los dos encuentros se pasa a la realización del informe, y una vez se tiene el informe se reúnen la jefe de gestión humana y el coordinador del área que requiere el vacante y toman una decisión conforme a los resultados.

Por ultimo se solicita la papelería legalmente requerida y se inicia el proceso de vinculación.

De esta forma se encuentra actualmente estipulado el proceso de selección en la clínica Ces, pero ante la urgencia del personal la mayor parte de los procesos han sido limitados en un solo encuentro, en donde el jefe de gestión humana y el jefe de área que requiere el aspirante citan al candidato y hacen una entrevista en donde se llena el formato de preselección y selección a la vez, además se aplica la prueba de conocimiento y la prueba psicotécnica.

De este único encuentro que dura aproximadamente 40 a 60 minutos se toma la decisión del posible candidato.

12.2. PROCESO DE SELECCIÓN PARA LA CLÍNICA CES AJUSTADO A LOS REQUERIMIENTOS DE LA ORGANIZACIÓN

12.2.1. Instrumento de aplicación (objeto de fusión). Es del conocimiento universal en materia de selección de personal, la aplicación de diversos instrumentos que conlleven a la decisión de elegir a un candidato para un cargo determinado, a este punto lo preocupante es la relación sistemática que secuencialmente se plantea en la utilización de diversos instrumentos, ya que es insostenible alcanzar asertividad con la mera aplicación de instrumentos que de suyo puedan ser de gran valor, si entre estos no hay un fundamento que hile la secuencia del proceso.

Es por tal eventualidad que, en este proyecto se logra hilar de manera lógica y sistemática la aplicación de diversos instrumentos tradicionales en selección de personal, a fin de que al momento de elegir un candidato, se pueda de tal elección predicar asertividad, y con ello el crecimiento de la organización, en razón de la coherencia con la misión, visión y valores corporativos, como unidad que deben ser objeto de desarrollo en cada proceso de la organización.

En este orden de ideas, de la fusión sistemática de los instrumentos de selección de personal tradicionales puede advertirse los siguientes atributos en pro de la asertividad en la elección de personal:

FASE I: en la fase I surge el primer filtro aunque de manera objetiva y con un especial matiz al momento de su análisis, ya que consiste en analizar minuciosamente el currículum del aspirante al cargo, con la descripción del perfil cargo al cual aspira, instancia que permitirá elegir a aquellos que deseamos vincular al proceso y conocerle conforme al tal perfil. Ver anexo 1 (formato)

FASE II: en la fase II constituida por la entrevista grupal y la evaluación por competencias, donde una vez vinculados los candidatos, se citan en primer lugar a una entrevista grupal, en la cual se trataran temas si bien personales, nunca de forma tal que se desborde la intimidad de la persona, o que se genere sentimientos de minusvalía por algunos temas que de suyo son objeto de indagación, pero que de manera colectiva suele condicionar al entrevistado. Así pues, de lo observado en el curriculum de la persona, de manera somera puede iniciarse su confrontación, en especial de las referencias personales y profesionales en relación a lo que exprese la persona de su ámbito profesional, laboral, familiar, académico y social, lo cual constituye un filtro importante si de manera estratégica se desarrolla; así mismo y en segundo lugar mediante la evaluación de competencias el candidato dará respuesta practica o teórica al supuesto hipotético propio de la dinámica de la organización en concurrencia con el manejo de su estado de ánimo, clave en el oficio de cualquier actividad, punto este en el que se inicia la identificación de la adecuación al cargo y de manera sistemática, se continua con la confrontación en relación a lo indagado en la hoja de vida y lo manifestado en la entrevista grupal por el candidato.

FASE III: en la fase III constituida por la aplicación de la prueba psicométrica Wartegg y la entrevista individual, se da un paso importante hacia la decisión de

elección, ya que el resultado psicométrico arrojará información que posteriormente será confirmada o excluida mediante la entrevista clínica, mecanismo este que implica un filtro implícito en la fase II, además e la confrontación que siempre se debe conservar frente a fases anteriores, a efectos de ir creando el perfil final que se consignara en la fase V y que será el compilado objetivo y subjetivo que dará lugar a la toma de decisión.

A efectos de confrontar los datos arrojados por la prueba psicométrica, se requiere que esta sea aplicada en la fase II, y así identificar aquello que deba clarificarse en la entrevista, esto es, la prueba psicométrica constituye un aspecto estructurante de la entrevista, sin perjuicio de lo que en ello se debe indagar, ya que por la confidencialidad que se maneja al ser de manera individual, se puede ahondar un poco más en materia laboral, familiar, académica y social. Ver anexo 2 (formato)

FASE IV: en la fase IV constituida por la diligencia del formato de compilación de resultados obtenidos en las fases I, II y III, se obtiene un factor determinante para la fase V en cuanto a la selección del personal, ya que permite disponer en forma física del resultado, y con ello poder ser objeto de discusión entre los estamentos que deban emitir la decisión, así mismo, la posibilidad de hacer comparaciones hipotéticas en relación a la dinámica de la organización, a título de recurso en un caso concreto, es decir, puede la organización saber con que cuenta y con que no cuenta ante situaciones vitales cotidianas. Ver anexo 3 (formato)

FASE V: en la fase V es la instancia en la que se debe tomar una decisión, y ello supone la valoración previa de todas las fases en cuanto a su resultado, resultados estos que están consignados en el formato de la fase IV, de ahí que sea la fase V la determinante, en razón de la elección del candidato, pues posteriormente será objeto de juicio, de acuerdo a la asertividad que se pueda predicar de tal elección, y por ser ello así, se plantea un procedimiento en el cual se pueda asumir un último filtro mediante una discusión entre las partes

intervinientes del proceso de selección, mediante el análisis del resultado propio de cada candidato.

En este orden de ideas, se puede concluir diciendo que el fundamento de esta fusión es el orden sistemático de su desarrollo, en primer lugar atendiendo al aspecto interno de cada fase, en lo cual, los objetivos de estas lleven a minimizar cada vez la inasertividad o el margen de error, y en segundo lugar, atendiendo a la relación de complementariedad entre cada fase, a tal punto que se ofrezca mas herramientas al seleccionador al momento de tomar la decisión de elección de un candidato, toda vez que se pueden contar con elementos obtenidos en una fase previa para descartar dudas que aparezcan posteriormente en una fase posterior, o dudas que aparezcan en una fase actual, pueden ser confrontadas en una fase posterior.

12.3. IMPORTANCIA DE UNA NUEVO PROCESO DE SELECCIÓN PARA LA CLÍNICA CES

Como se ha expresado anteriormente la importancia del proceso de selección radica en la adecuada escogencia de los candidatos para cubrir la vacante de una organización tomando como parámetro las necesidades de la empresa, ya que dependiendo de que tan bien se haya llevado el proceso dependerá la función y crecimiento de la empresa, en este caso la Clínica CES.

Para la clínica CES el incorporar un nuevo miembro es algo decisivo, ya que su función primordial es garantizar la prestación de servicios de salud, de calidad, partiendo de la importancia que trae para la institución el respeto y la conservación de la vida, y es en esto donde se vera reflejado toda la gestión; es por ello que a la hora de incorporar un nuevo personal se debe tener en cuenta como la idoneidad de esta persona puede aportar valor dentro del proceso de mejora continua, que de no haber sido bien seleccionados, lejos de beneficiar, pondrá en riesgo el

derecho fundamental a la vida; lo que exige un proceso de comparación entre las exigencias y las especificaciones del cargo y el perfil de las características de los candidatos, teniendo en cuenta también que la decisión de no aceptar un candidato o ubicarlo en un puesto para el cual no tiene habilidades o tiene mas capacidades de las necesarias, etc., son circunstancias que pueden convertirse en fuente de frustraciones para el candidato y que por tanto, puede afectar su salud mental y la de su familia y afectar negativamente a la organización. Es pues imprescindible que el seleccionador tenga plena conciencia de que sus actividades pueden afectar, a veces definitivamente la vida de otras personas. Asimismo, una selección desafortunada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial o franquear el ingreso a alguien con influencia negativa que puede afectar el éxito de la organización. Es esta una gravísima responsabilidad que demuestra la importancia de tener adecuadamente y antes de iniciar el proceso de selección la información del cargo que se pretende suplir.

Como puede observarse la clínica CES en la actualidad, simplemente deja a la subjetividad de la coordinadora de área, la elección de las hojas de vida que a su forma de ver coinciden con las necesidades del área, manifestándose la necesidad de un filtro de manera objetiva a través del cual se analiza minuciosamente el currículo de los diferentes aspirantes, a través de una comparación con la descripción del perfil del cargo al cual se aspira ya que como es de saberse una vez se presenta una vacante, la requisición se realiza al departamento de selección de personal, quien es el encargado del adecuado reclutamiento, recurriendo al análisis del puesto con el objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona para ocupar el puesto eficientemente.

El proceso de búsqueda o reclutamiento se orienta a la búsqueda y conquista de los candidatos potencialmente idóneos y capaces de ocupar las vacantes dentro de la organización; la adecuada realización de este proceso suministra la materia

prima para la selección, es decir que suministra los candidatos que luego serán seleccionados. Para tener éxito en la búsqueda es importante que la clínica establezca las fuentes de suministro de los recursos humanos para elevar el rendimiento del proceso de selección, disminuir tiempo del proceso de reclutamiento y reducir los costos operacionales.

Es así como una vez se identifican los candidatos que cumplen con los requerimientos de la vacante a cubrir se puede continuar con una entrevista preliminar que se puede realizar de manera grupal y tiene como objeto detectar de manera clara y en el menor tiempo posible los aspectos mas evidentes del candidato y su relación con los requerimientos del puesto; por ejemplo, la apariencia física, facilidad de expresión, habilidad para relacionarse, etc. A fin de descartar aquellos candidatos que no reúnan las características que requiere el puesto a ocupar, en esta entrevista debe informársele también la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones entre otros, con el objeto de que el decida si le interesa seguir adelante en el proceso. Una vez el proceso de entrevista culmina se pasa a la evaluación por competencias dentro de un centro de valoración en el cual el candidato dará respuesta practica o teórica al supuesto hipotético propio de la dinámica de la organización en concurrencia con el manejo de su estado de ánimo, clave en el oficio de cualquier actividad, punto este en el que se inicia la identificación de la adecuación al cargo.

Como puede verse en la actualidad el manejo que le da la clínica CES a esta fase no es el mas adecuado, ya que al indagarse en forma grupal y de una manera profunda aspectos tan relevantes como lo son el entorno familiar, social, profesional, y aspectos que le preocupan en la actualidad se corre el riesgo de despertar sentimientos de minusvalía, al indagar en temas que son propios de la intimidad de la persona, condicionando las respuestas del entrevistado, al querer demostrar una imagen que en realidad no es la que posee o las capacidades con las que cuenta.

La tercera fase, conlleva altos niveles de precisión y análisis ya que esta nos permite conocer los candidatos de una manera mas profunda; inicialmente, una vez pre-seleccionados los candidatos se realiza una entrevista individual, con el fin de responder dos preguntas generales ¿puede el candidato desempeñar el puesto? y ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto? es por ello que la entrevista tiene como punto principal reunir toda la información que sea posible y de manera reciproca, con el fin de conocer las aptitudes del candidato, los intereses, y en esta ocasión todos aquellos antecedentes personales, sociales, familiares, laborales, profesionales y académicos que permitan generar una visión mas objetiva y global del candidato; seguidamente es necesario confrontar los resultados arrojado por la entrevista con los resultados generados del análisis de la prueba psicométrica en este caso la prueba de personalidad Wartegg, sin embargo se debe tener en cuenta que la aplicación de la misma debe haberse realizado en la Fase II con el fin de clarificar en la entrevista aquellas características o resultados que generen dudas o debate. En esta etapa del proceso de selección se realiza una valoración de la habilidad y la potencialidad del individuo, así como su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades del futuro desarrollo.

Como es de saberse el propósito de aplicación de las pruebas psicométricas es proporcionar un evaluó objetivo de diversas clases de características psicológicas, en la selección de personal las características que se evalúan son las que se sabe están relacionadas con el éxito en el trabajo, es por ello que las pruebas psicológicas han permitido solucionar problemas de selección, adiestramiento, limitación de la producción seguridad y reducción de los conflictos laborales, sobretodo cuando se saben administrar con acierto ya que proporcionan información rápida y exacta que se busca respecto a las habilidades del solicitante, lo cual en ocasiones es difícil averiguar por otros medio.

Una vez confrontados los resultados de las anteriores fases se debe ir creando el perfil final que se consignara en las dos ultimas fases y que será el compilado objetivo y subjetivo que permitirá la toma de la decisión final, esto permite disponer en forma física del resultado y con ello entrar a discutir y hacer comparaciones hipotéticas en relación a la dinámica de la organización.

La clínica CES en la actualidad hace uso de la elaboración del informe para entrar a discutir los resultados teniendo en cuenta la opinión y el conocimiento del Jefe de gestión humana y las necesidades del coordinador del área. Es por ello que con la reestructuración de esta fase se puede asumir un último filtro mediante una discusión entre las partes intervinientes del proceso de selección, mediante el análisis del resultado propio de cada candidato haciendo uso de la información obtenida en cada una de las fases del proceso de selección, procediendo a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos; para que una vez realizada esta comparación se presentan los resultados al coordinador del área, para su consideración y decisión final.

Es muy importante en esta fase insistir en que la decisión final recomendable sea tomada por el coordinador del área, por ser el directo responsable del trabajo del futuro seleccionado, teniendo en cuenta que al departamento de selección de personal corresponde un papel asesor en dicha decisión final, y un comunicado en el resultado de la decisión para proceder posteriormente a la contratación del seleccionado.

El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado, si las fases anteriores a la selección se consideran cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron de forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente. Un buen empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevo a cabo en forma adecuada.

13. CONCLUSIONES

- Es absolutamente necesario la implementación de nuevas formas y métodos de selección dentro de la clínica CES, para garantizar un proceso idóneo.
- Basar el proceso de selección en las competencias de las personas resulta en actualidad de gran importancia para la búsqueda del personal, garantizando una proximidad hacia la excelencia.
- Modificar los antiguos métodos de reclutamiento y selección resulta en todo momento, una herramienta indispensable para la mejoría de los procesos y servicios dentro de la clínica CES.
- Es necesario también complementar los procesos con centros de valoración que permitan un mayor acercamiento a la búsqueda fructuosa del personal.
- La oportuna implementación de las modificaciones vistas en este trabajo pueden traer consecuencias a mediano plazo que beneficien a la clínica CES.

14. RECOMENDACIONES

- Permitir la creación de estrategias para los instrumentos de selección de personal, a fin de obtener más asertividad en cuanto al candidato deseado.
- Mediante la fusión de la entrevista convencional, centro de valoración, aplicación de pruebas psicotécnicas y evaluación por competencias se verán resultados óptimos.
- Un adecuado proceso de selección permite a cualquier organización un adecuado clima laboral dentro de este y a su vez una mayor productividad que genere tanto para la compañía como para el empleado una mayor satisfacción a nivel personal y profesional a nivel personal y colectivo.
- Si bien el proceso puede parecer dispendioso a futuro la organización puede disminuir gastos puesto que la adecuada selección permitirá una mayor estabilidad laboral.
- El proceso de selección a medida que se vaya agilizando el proceso mediante la adaptación a los ajustes y modificaciones, puede ser beneficioso para la búsqueda exitosa del personal idóneo.

BIBLIOGRAFÍA

AGUIRRE, Alfredo Guth. Reclutamiento, Selección e Integración de Recursos Humanos. México. 2001

ALLES, Martha Alicia. Elija al mejor como, entrevistar por competencias. Ed. Granica S.A, argentina, 1999.

BOHLANDER G., SHERMAN, A. y SNELL, S. (2002). Administración de recursos humanos. Editorial Thomson, 12ª edición, Madrid. Capítulo 4.

CARDONA HERRERO, S. (1991). Entrevistas de selección de personal. Ediciones Díaz de Santos, Madrid.

CHIAVENATO, Adalberto. Administración de recursos humanos. Editorial: Mc Graw-Hill Interamericana. Colombia. 2000

DE ANSORENA, Álvaro. 15 pasos para la selección de personal con éxito, métodos e instrumentos. España, ed. Paidós, 1996.

DESSLER, G. (2001). Administración de personal. Editorial Prentice Hall Hispano Americana, octava edición, México.

GALLEGO FRANCO, Mery. Gestión Humana basada en competencias. Contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. En: Revista Universidad Eafit. No 119. (Julio a Septiembre, 2000.)

GRANADOS, Jaime. Centros de evaluación (assessment Center), edel manual moderno, México DF, Santafé de Bogotá 2000

LEVY-LEBOYER, Claude. Gestión por competencias. Barcelona: Gestión 2000, 1997

REYNOSO ERAZO, Leonardo, SELIGSON NISENBAUM, Isaac. México, 2005, psicología clínica de la salud, ed. El manual moderno, S.A de C.V, ISBN 970 – 729 – 097 – 8.

URDANETA, Orlando. Psicología Organizacional. Bogotá DC, 3R editores, 2001

ANEXOS

ANEXO 1. FORMATO ELECCIÓN DE CANDIDATO

<p>A continuación encontrara una serie de aspectos importantes a tener en cuenta para la elección final para el candidato al cual esta eligiendo tenga en cuenta calificar siendo 1 la calificación mínima y 5 la máxima.</p>					
ELEMENTOS DE PRESENTACIÓN Y ASPECTO FÍSICO	1	2	3	4	5
*Impacto General					
* Imagen					
*Aspecto Físico					
TOTAL					
COMUNICACIÓN NO VERBAL A LO LARGO DE LA ENTREVISTA	1	2	3	4	5
*Contacto Visual					
*Sonrisa					
*Gesticulación facial					
*Postura					
*Gesticulación de Brazos y manos					
TOTAL					
COMUNICACIÓN VERBAL A LO LARGO DE LA ENTREVISTA	1	2	3	4	5
*Fluidez verbal					
*Riqueza de vocabulario					
*Precisión					
*Concisión					
*Riqueza de imagen					
*Empatía					
TOTAL					

HABILIDADES CONDUCTUALES ESPECIFICAS		1	2	3	4	5
*Análisis de problemas						
*Comunicación						
*Decisión						
*Escucha activa						
*Persuasión						
*Tolerancia al estrés						
TOTAL						
CONDICIONES ESPECIFICAS DEL CARGOS						
		1	2	3	4	5
*Titulo						
*Experiencia						
*Estudios complementarios						
*Ajuste al perfil						
TOTAL						
OBSERVACIONES :						
VERIFICACIÓN DE DATOS.						
1.						
2.						
3.						
4.						

ANEXO 2. ENTREVISTA DE SELECCIÓN

	ENTREVISTA DE SELECCIÓN
Fecha : _____ Nombre y apellido del aspirante al cargo: _____	
<p>Cargo al que aspira:</p> <p>Señor entrevistador, a continuación encontrara unas aspecto a indagar de manera general de los aspirantes, es de gran importancia que resalte los factores que más le llamen la atención de lo expresado por el candidato.</p> <p>ASPECTOS FAMILIARES. En este campo se solicita al aspirante que hable sobre los valores que destaca dentro de su grupo familiar.</p>	
ASPECTOS A INDAGAR EN LA ENTREVISTA INDIVIDUAL:	

ASPECTOS LABORALES: Una descripción general de los empleos que ha tenido.

ASPECTOS A INDAGAR EN LA ENTREVISTA INDIVIDUAL:

Califique de 1 a 5 siendo 1 Inadecuado y 5 excelente

Seguridad al hablar: _____

Coherencia en el discurso: _____

Presentación personal: _____

FORMACIÓN: comparar los datos de la persona entrevistada con el perfil del cargo que ella desempeñaría, establecido en el P-RH-1 Descripción de cargos, y establezca si el entrevistado cumple o no con las características establecidas. Utilice la siguiente escala para puntuar cada uno de los ítems.

0= No aplica 1= No cumple 2= Cumple parcialmente 3= Cumple

Ítem Observaciones

Nivel Académico

Formación Especifica

Experiencia

Total

DESCRIPCIÓN DE LO OBSERVADO DE LOS CENTROS DE VALORACIÓN.

Orden en la descripción de los procesos: _____

Coherencia en lo expresado a nivel personal con lo descrito con lo laboral: _____
FIRMA DE QUIEN ELABORA EL INFORME
CARGO

ANEXO 3. COMPILACIÓN DE RESULTADOS.

COMPILACIÓN DE RESULTADOS				
Nombre Candidato	Fase I (perfil del cargo) 30%	Fase II (entrevista y evaluación por competencias) 40%	Fase III (pruebas psicométricas) 30%	Resultado 100%
APROBADO: _____				