

## Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

**BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA**  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
Chía - Cundinamarca

Evaluación y Rediseño del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal para la  
Asociación de Prestadores de Servicios y Suministros de Salud - ASSALUD

María Angélica Fernández Reyes  
Xiomara Martínez Ospino

Universidad de La Sabana  
Instituto de Postgrados Fórum  
Especialización para el Desarrollo Humano En la Organización  
Bucaramanga  
2015

Evaluación y Rediseño del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal para la  
Asociación de Prestadores de Servicios y Suministros de Salud - ASSALUD

María Angélica Fernández Reyes  
Xiomara Martínez Ospino

Ps. Mg. María Elvira Villar Duarte  
Asesora

Universidad de La Sabana  
Instituto de Postgrados Fórum  
Especialización para el Desarrollo Humano En la Organización  
Bucaramanga  
2015

## TABLA DE CONTENIDO

Resumen	
Introducción	
Planteamiento del Problema	3
Justificación	7
Alcance y Delimitaciones	12
Objetivos	13
Objetivo General	13
Objetivos Específicos	13
Marco de Referencia	14
Contexto Organizacional	14
Marco Teórico	19
Selección del Personal	20
Michelin.	22
Colfondos S.A.	24
Etapas de la selección del personal.	25
La Selección como Proceso de Comparación.	27
Técnicas Utilizadas en el Proceso de Selección.	29
Metodología	31

Tipo de Estudio	31
Participantes	31
Instrumentos	31
Análisis Documental.	31
Encuesta.	31
Categorías a evaluar	32
Validez	34
Recolección de la Información	34
Procesamiento de la Información	35
Resultados	36
Pregunta 1	36
Pregunta 2	36
Pregunta 3	38
Pregunta 4	39
Pregunta 5	39
Pregunta 6	40
Pregunta 7	42
Pregunta 8	43
Pregunta 9	44
Alternativas de Solución	45

Políticas para selección de personal en ASSALUD IPS	46
Proceso selección de personal	47
Alcance	47
Condiciones	48
Diagrama de proceso	49
Descripción del proceso de selección	50
Documentos de Referencia	52
Pruebas de Selección	53
Indicadores de gestión	54
Tiempos de respuesta por nivel de cargo	55
Plan de implementación	55
Conclusiones	57
Recomendaciones	59
Referencias	61
Apéndices	63

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Rotación de personal durante los últimos dos años	7
Tabla 2. Definiciones del Proceso de Selección de Personal	20
Tabla 3. Estructura de la encuesta	32
Tabla 4. Enfoque de Estructuración	45
Tabla 5. Descripción del proceso de selección	50
Tabla 6. Documentos De Referencia	52
Tabla 7. Pruebas de Selección	53
Tabla 8. Indicadores de gestión	54
Tabla 9. Tiempos de respuesta por nivel de cargo	55
Tabla 10. Plan de implementación	55

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Selección como proceso de comparación.	27
Figura 2. Conocimiento de los pasos del Proceso de Selección	36
Figura 3. Pasos a seguir en el proceso de selección	37
Figura 4. Formatos del Proceso de Selección.	38
Figura 5. Persona con quien se resuelven las inquietudes	39
Figura 6. Grado de Satisfacción con el proceso de selección	40
Figura 7. Actividades a implementar en el área de gestión humana.	41
Figura 8. Responsable del proceso de selección.	42
Figura 9. Eficiencia en las demandas o requerimientos	43
Figura 10. Retroalimentación para el ajuste al proceso.	44
Figura 11. Diagrama del proceso.	49

## LISTA DE APENDICES

Apéndice A. Formato de Indicadores de Gestión F- GC – 005	64
Apéndice B. Lista de Chequeo Hojas de Vida	66
Apéndice C. Entrevista de Selección	68
Apéndice D. Requisición del Personal	72

## Resumen

En la actualidad, las organizaciones del ámbito de la salud han tenido que actualizarse y responder a las nuevas tendencias y requerimientos de la Gestión Administrativa. Así mismo, la gestión de las personas en los últimos años se ha visto envuelta en un constante proceso de transformación y cambio. La Asociación de Prestadores de Servicios y Suministros de Salud (ASSALUD), ha venido en un crecimiento continuo en sus actividades económicas lo cual se ve reflejado en el significativo crecimiento de personal, desde 2011 a la fecha ha incrementado la planta de personal en un 516%, el departamento de gestión humana ha venido organizando y estructurando las actividades inherentes al manejo de personal y ha detectado que uno de sus más importantes focos de acción es la selección de personal.

Por lo tanto el propósito de este estudio cualitativo fue evaluar y rediseñar el proceso de reclutamiento y selección en ASSALUD garantizando la elección de las personas mejor calificadas para laborar en la organización y lograr los niveles óptimos de eficiencia que se requieren en la empresa; este objetivo se logró analizando la situación actual y revisando como se viene realizando el proceso de reclutamiento y selección, con el fin de identificar las falencias del proceso. Para lo cual se diseñó una encuesta conformada por 9 preguntas que evaluó el Conocimiento y la Satisfacción con el Proceso de Selección, se aplicó a 7 personas, luego se procedió a analizar la información encontrándose que: aunque en la entidad no existen políticas y/o lineamientos para realizar un Proceso de Selección, los participantes de la investigación, guiados por Gestión Humana y a través de la experiencia han venido adquiriendo un conocimiento básico, dando como resultado criterios comunes en la ejecución del proceso de selección.

Los responsables del proceso conocen los pasos a seguir para realizarlo sin embargo, se evidencia que no hay claridad respecto a la etapa en la que se utilizan los formatos. El área de gestión humana es reconocida por los colaboradores como un área de apoyo y de dirección cuando tienen algún tipo de inquietud con respecto al proceso

de selección. En cuanto al nivel de satisfacción respecto a la duración del proceso de selección, se identificó que la mitad de los encuestados están insatisfechos con la duración del mismo. Como oportunidades de mejora se encontraron la estandarización de pruebas de conocimientos para cada vacante y entrenamiento para la realización de entrevistas de Selección.

En el análisis se hizo evidente la necesidad de unificar criterios para la selección de personal, donde las etapas, los roles y responsabilidades sean transparentes para cada uno de los actores del proceso optimizando tiempos de respuesta y midiendo la efectividad de la ejecución.

La propuesta que surge de este estudio es:

La definición de las políticas

El diseño y documentación del proceso con sus respectivos formatos.

La definición de los indicadores del proceso

Para lograr que este proceso se implemente se sugiere capacitar a los jefes, acompañarlos en la ejecución y sensibilizar en el impacto de la selección de personal en los resultados de la organización.

### **Palabras Claves**

Políticas, Rediseño proceso, Selección de personal, Indicadores.

## **Introducción**

La decisión más importante de RRHH en una organización es la contratación de personal adecuado. ¿De qué manera se puede determinar cuáles son los candidatos idóneos? El objetivo del proceso de selección consiste en identificar a las personas correctas al comparar las características individuales (habilidad, experiencia, conocimientos) con los requisitos del puesto. Cuando la administración no lleva a cabo una selección adecuada, resultan perjudicados tanto la empresa como el trabajador, por tanto, las organizaciones deben asegurarse de contar con un método eficaz para separar a los candidatos más calificados de la gran masa de aspirantes.

Desde hace varios años los enfoques de gestión por competencias han venido inundando la literatura e invitando a los profesionales en Recursos Humanos a la aplicación de modelos que les ayuden a identificar el talento en las personas, de hecho el sector salud no ha sido ajeno a esta tendencia, ya que en el año 2006 se creó en nuestro país el Observatorio Nacional de Recursos Humanos en Salud (ONRHUS), institución que, desde la óptica pública, está poniendo énfasis en los esquemas de gestión por competencias.

Ante ello, este trabajo busca analizar algunos rasgos inherentes tanto al sector privado de servicios de salud como las pertenecientes al sector público nacional, asimismo apunta a identificar la temática y coyuntura existente en el sector de salud privado, respecto a cómo en él se viene ejecutando la inserción de talento humano, sin

embargo, se hace necesario reconocer que en el sector salud el tema de reclutamiento y selección es especialmente particular debido básicamente a las brechas existentes en el mercado de servicios de salud (y a su vez el mercado de profesionales de la salud), el particular proceso de gestión de la salud y el entorno hospitalario.

El verdadero avance de la administración de personal echó raíces a partir de 1930, cuando surgió la moderna concepción de relaciones humanas y de desarrollo técnico de los principales procesos y elementos de la administración de personal; con ello nació el positivismo administrativo. Los países considerados como avanzados económica y socialmente generalmente han propiciado adecuados sistemas de personal, tanto en el sector privado como en el sector público; en cambio, en otros países menos avanzados ha sucedido lo contrario: el inicio del desarrollo de las técnicas de personal aún no se ha producido, y prevalecen los métodos más arcaicos para el manejo de personal.

En esta época, en la que el conocimiento es la base fundamental de cualquier fuente de competitividad en las organizaciones, cabe señalar que los conceptos actuales de este activo "hombre", o más específicamente, su talento puesto al servicio de su organización, juega un papel estratégico fundamental. Lo anterior se afirma por la necesidad del enfoque sistemático y carácter abierto que deben tener las organizaciones para enfrentar los retos y dificultades que se presenten, al formar parte de un entorno tan irregular como el que hoy afronta el mundo empresarial, caracterizado por el proceso de globalización neoliberal que envuelve a las empresas hoy en día.

A la selección de personal le corresponde atraer, mediante varias técnicas de divulgación y de selección, a candidatos que cumplan con los requisitos mínimos que el cargo o perfil exigen. El objetivo específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más idóneos para satisfacer las necesidades de las empresas.

## Planteamiento del Problema

La selección de talento humano es uno de los procesos de Recursos Humanos más conocido y practicado por los diferentes profesionales de gestión humana, el cual se encuentra ubicado dentro de las etapas iniciales del proceso de gestión de personas; sin embargo su importancia radica en que; producto de los resultados del mismo, insertamos en nuestras organizaciones al elemento humano que creemos y proyectamos será el que agregue valor a la organización, visto ello y dadas las especiales particularidades que envuelven a las instituciones de salud, nos preguntamos: ¿Cuál sería el proceso idóneo que asegure la incorporación de talento humano asistencial el cual reúna los componentes necesarios para que las entidades de salud privadas obtenga los resultados esperados?.

Estos factores denotan la fuerte necesidad de identificar y agregar competencias específicamente alineadas con los mismos. Al respecto, es fundamental atender a la importancia del proceso de reclutamiento y selección, que halla su relevancia en que producto de este, se va a incorporar a la organización el elemento humano del cual dependerá la sostenibilidad de la actividad económica de la misma. Por tanto, no se trata de escoger al mejor candidato según la coyuntura particular de la organización, sino más bien de elegir a la persona que producto de su actuar haga sostenible los proyectos de la organización, los cuales son llevados a cabo en un corto, mediano y largo plazo, por ello se debe tener en cuenta que los errores en la incorporación de personas se verán materializados de manera inmediata por medio del comportamiento del elegido, y lamentablemente la mayoría de veces con el impacto económico correspondiente.

Por el momento se puede afirmar con razonable certeza que los procesos de selección en el sector salud privado apuntan a identificar e incorporar talento humano que gestione (a través de su actuar) la vida de otros seres humanos, es probablemente el tema más sensible de la vida de las personas y de justificación fundamental para continuar gozando de la misma, como lo es el tema de la salud.

Es sabido que a diferencia de cualquier otro sector económico, el sector salud es uno de los pocos escenarios económicos en la cual prácticamente casi todos los que lo componen ocupan roles que están ligados directa o indirectamente a la gestión de personas, es decir, este tipo de trabajadores podría ser calificado como el de "gestores humanos en salud", situación que lo convierte en uno de los escenarios más complejos para administrar talento humano, y es que el razonamiento es sencillo: esta es la única actividad económica que se dedica a tratar los problemas relativos a uno de los componentes más delicados de la vida cotidiana, como lo es la salud, ya que sin esta última cualquier proyecto de vida simplemente no es posible de poder ser materializado.

Dentro de las competencias inherentes al sector salud que se deben tener en cuenta, ya sea por la naturaleza de los servicios o por la cambiante dinámica del entorno laboral en salud, que justifican su existencia en este tipo de instituciones están:

Vocación de Servicio

Dominio Clínico, Capacidad de Respuesta, Temple y Aprendizaje Continuo.

Trabajo en Equipo, Comunicación y Mejora Continua.

Orientación al Cliente y Profesionalismo

## Interés Tecnológico – Científico y Flexibilidad

## Humanidad y Enfoque Social

Uno de los factores que ha agregado mayor dificultad y ha tenido un progresivo grado de influencia en la inserción e incorporación de elemento humano es justamente la coyuntura existente respecto de la oferta de profesionales de la salud, diversos estudios (llevados a cabo principalmente por el sector público nacional) han evidenciado, por ejemplo, que la oferta de profesionales médicos especialistas es escasa y que está fuertemente alimentada por factores relativos a: La actual precarización y flexibilización del mercado laboral en salud, la actual migración de médicos especialistas fuera del país, la mayor y creciente demanda desde la implementación del aseguramiento universal en salud, la mayor inversión en infraestructura la cual no se ve sustentada en el crecimiento paritario de la oferta de recursos humanos- (Gutiérrez, 1997)

El problema identificado en las tres regionales de la Asociación de Prestadores de Servicios y Suministros de Salud – ASSALUD, es que no se cuenta con un proceso de selección documentado, ni existen políticas definidas, por lo cual, cada regional desarrolla el proceso según criterio personal y no institucional, esto ocasiona demoras en los resultados del proceso de selección y la selección de los candidatos a un cargo no se hace de manera objetiva lo cual, a largo plazo puede afectar la operación de la organización. Es importante citar que la empresa ha venido en un crecimiento continuo en sus actividades económicas lo cual se ve reflejado en el significativo crecimiento de personal, en septiembre de 2011 administraba una nómina de 60 trabajadores y en

octubre del mismo año ingresaron 250 trabajadores adicionales, por lo que, se vio en la necesidad de crear un departamento que se encargara de la gestión del talento humano con una base de 310 trabajadores. Al analizar el comportamiento de la rotación se puede ver que es apremiante la necesidad de contar con un proceso ajustado a la dinámica del negocio; los datos que se relacionan a continuación reflejan los cambios de personal que se han tenido que realizar durante los últimos dos años:

**Tabla 1.**  
*Rotación de personal durante los últimos dos años*

	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>
	<b>TRIMESTRE</b>	<b>TRIMESTRE</b>	<b>TRIMESTRE</b>	<b>TRIMESTRE</b>
<b>2012</b>				
TOTAL RETIROS	11	24	20	21
TRABAJADORES	317	320	324	357
<b>TOTAL ROTACION</b>	3,5	7,5	6,2	5,9
<b>2013</b>				
TOTAL RETIROS	20	11	21	16
TRABAJADORES	361	354	361	368
<b>TOTAL ROTACION</b>	5,5	3,1	5,8	4,3

Fuente: Directora de Gestión Humana ASSALUD IPS (2014).

Como se puede observar por trimestre se seleccionan de 11 a 21 personas, dichos cambios de personal requiere que en la organización se tenga claridad del paso a paso del proceso ya que, los jefes inmediatos en cada regional deben participar activamente en la consecución del talento humano. Se ha calculado que

aproximadamente el 30% del personal que se retira obedece al no ajuste al cargo por falta de las competencias requeridas o por la subjetividad con que se realizó la escogencia, generando pérdidas entre 1,5 y 2,5 millones de pesos por cada cambio de personal que se realiza, este costo obedece a pérdidas en tiempos dedicados a inducción, contratación.

Teniendo en cuenta lo anterior, la selección de personal en Asociación de Prestadores de Servicios y Suministros ASSALUD, es un proceso sensible de la organización y no cuenta con competencias y acoplamiento a las necesidades nuevas más aún en esta época de procesos dinámicos de cambios.

Por otra parte, la Directora de Gestión Humana, menciona que ASSALUD no cuenta con un proceso de selección estructurado que garantice la escogencia de personal idóneo en el momento adecuado, quedando a criterio de la persona que efectúa la selección desde las diferentes regionales. Arrojando resultados diferentes o ineficientes en los procesos, tomando en cuenta el gasto de tiempo recursos en los que se incurren cuando se fracasa en esta selección y por otra parte aceptando un postulante a pesar de no cumplir con el perfil requerido.

Para que el área de Gestión Humana de ASSALUD pueda garantizar la selección de personal idóneo a nivel nacional, se hace necesario evaluar y rediseñar el proceso de reclutamiento y selección, de acuerdo a las competencias y perfiles requeridos.

En la actualidad, las empresas están orientadas a la búsqueda del éxito a través de la eficacia de la dirección y planeación estratégica de la organización, que tiene como pilar las estrategias, las políticas, los procesos, la cultura y las personas, facilitando la alineación del negocio y su gente con los objetivos trazados.

La necesidad y exigencia del resto de departamentos de ASSALUD y de la empresa en general, en cubrir vacantes y cumplir objetivos con el mejor Capital Humano, se vuelve imperante, frente a una débil capacidad de respuesta y reacción en situaciones emergentes que demandan de acciones inmediatas.

Por lo anterior se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo debe ser el proceso de selección de personal para la Asociación de Prestadores de Servicios y Suministros ASSALUD, que permita escoger al personal idóneo a nivel nacional?

De esta pregunta se desprenden estas otras inquietudes:

¿Qué ventajas obtiene ASSALUD al estructurar su proceso de selección de personal?

¿Qué etapas deben ser modificadas e incluidas dentro del proceso de selección de personal de ASSALUD?

¿Qué aspectos se deben tener en cuenta en la evaluación de candidatos internos?

¿Cuáles son las etapas, roles y responsables del proceso de selección de personal en ASSALUD? ¿Cómo se puede contribuir a la agilidad y disminución en tiempos de respuesta al momento de la entrega del personal requerido?

¿Cuáles indicadores se deben crear y modificar para garantizar mejoras en el proceso? ¿Qué formatos deben establecerse para mejorar el proceso de selección?

¿Cómo se puede garantizar que todas las regionales a nivel nacional implementen el proceso para realizar reclutamiento y de selección de personal?

## **Justificación**

El reto de ASSALUD y en general para las entidades de salud es la contratación de personal altamente especializado, por lo tanto este tema exige que los procesos de selección de personal estén bien alineados con la organización y que las personas tengan los conocimientos y realicen la selección aplicando dichos lineamientos. Este estudio permitirá estructurar el proceso de selección de personal para el Departamento de Gestión Humana en ASSALUD, para mejorar la oportunidad de respuesta en los lugares que se presenten necesidades de personal. Se busca que dicha estructuración sea replicada en las tres regionales Centro, Oriente y Norte facilitando la contratación del personal idóneo para la organización; así mismo, propenderá por la adaptación de la persona a la empresa y al cargo y será el insumo para diseñar programas de capacitación.

Actualmente la gerencia se encuentra muy interesada en fortalecer la selección de personal ya que, parte de su estrategia misional es la excelencia en la prestación del servicio y esto se conseguiría más fácilmente al contar con talento humano ajustado al perfil del cargo y alineado a los objetivos corporativos. A su vez se contribuiría con más certeza al mejoramiento de las condiciones de salud de los usuarios puesto que, se certificaría que el personal que presta atención directa contará con el perfil y competencias indispensables para ello.

En definitiva, lo que una empresa busca con esto es ser **CONFIABLE Y PREVISIBLE** para con sus clientes Externos e Internos, entregando servicios idénticos

(además de buenos, lógicamente), independientemente de quien lo ofrezca o la ubicación de la oficina en donde se realice (Gutiérrez, 1997).

### **Alcance y Delimitaciones**

Se espera evaluar, revisar y rediseñar el proceso de Selección desde la requisición de personal hasta que se tome la decisión de la persona a contratar.

Este proyecto incluye: la definición de políticas, la documentación del proceso de selección de ASSALUD la definición de formatos y reportes a diligenciar.

En cuanto al espacio geográfico se tiene que el desarrollo del presente estudio se delimita a la Asociación de prestadores de servicios y suministros ASSALUD, cuya sede administrativa está ubicada en Bucaramanga, específicamente a la Gerencia de Gestión humana - Oficina Principal, donde están centralizados todos los procesos y adicionalmente se incluyen las tres Regionales a nivel nacional.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Evaluar y rediseñar el proceso de selección para el área de Gestión humana de la Asociación de Prestadores de Servicios y Suministros de Salud -ASSALUD, con el propósito de definir políticas, estandarizar las actividades, los formatos y reportes que se realizan en el proceso, asignación de roles, responsabilidades, y construcción de indicadores.

### **Objetivos Específicos**

Hacer un diagnóstico del proceso de selección y de cada una de sus etapas tal y como se viene desarrollando.

Diseñar el proceso de Selección de Personal: políticas, objetivos, alcance, subprocesos, responsables, formatos e indicadores.

## **Marco de Referencia**

### **Contexto Organizacional**

A partir de la Ley 100 de 1993 se da una nueva organización en el sector salud, y se crean instituciones especializadas, tanto para administrar los recursos del sistema (entidades promotoras de salud EPS y administradoras del Régimen Subsidiado ARS), como para garantizar la atención de los afiliados, a través de Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud IPS.

En respuesta a esta organización que plantea la ley, se constituye la asociación de prestadores de servicios y suministros ASSALUD, como entidad sin ánimo de lucro, reconocida con Personería Jurídica otorgada por la Gobernación de Santander, mediante Resolución No. 7088 del 27 de agosto de 2001, cuyo objeto social es la prestación de servicios de salud en todos los componentes y factores tales como educación, fomento, prevención, tratamiento y rehabilitación de la salud, y el suministro de medicamentos, apoyados en talento humano, infraestructura física y financiera, como soporte esencial para lograr la atención de las necesidades de nuestros clientes. Actualmente tiene 354 empleados Directos, 5 por Outsourcing y 50 por Prestación de servicios.

Cuenta con certificado de calidad ICONTEC para Almacenamiento y dispensación de medicamentos hospitalarios, ambulatorios y dispositivos médicos; así como la prestación de servicios de salud en bajo grado de complejidad en consulta externa de medicina general.

En el marco de las proyecciones para el año 2013, 2014, está: ampliar su cobertura a nivel nacional y la implementación del Programa de Salud Renal en los Santanderes, Boyacá, Atlántico y Arauca.

Dentro los posibles retos para la organización está el dado por la ley estatutaria de salud, recién aprobada en el congreso y en revisión por la corte constitucional. Se trata del Proyecto de Ley 210 “Por medio de la cual se redefine el Sistema General de Seguridad Social en Salud y se dictan otras disposiciones” y la Ley 209, “La presente ley tiene por objeto garantizar la salud como un derecho humano constitucional fundamental. El reto para la IPS, en aras de la renovación, es ajustarse a los nuevos mecanismos que regulan los beneficios en salud, la operación, gestión y administración de la prestación de los servicios y tener la solidez para cumplir con las exigencias de un Plan Único de Salud.

Las instalaciones, la tecnología, la calidad del personal y la capacidad para realizar determinados procedimientos, son algunos de los parámetros con los que se define el Nivel de Atención de las IPS. Actualmente el Ministerio ha mostrado los resultados del estudio a nivel nacional que determina el nivel de atención en las IPS, a saber, 84,3 % de I Nivel de Atención, 13,4 % de II Nivel de Atención y 2,3 % de III Nivel de Atención.

Hoy ASSALUD tiene cobertura en los 3 niveles de atención. El nivel de cobertura puede variar según la población, pues hay zonas en las que solamente se ofrece un nivel I de atención, otras donde se ofrece nivel II y otras de nivel III.

**Misión.**

Contribuimos con la conservación y restablecimiento de la salud de nuestros clientes, mediante la prestación de servicios de Atención Farmacéutica y de Salud, apoyados en personal calificado, experiencia en el sector y transparencia administrativa como cimiento filosófico de la institución.

Responsabilidad, credibilidad y confianza, encauzan nuestro esfuerzo hacia el desarrollo integral de nuestros colaboradores y la participación en acciones que generen bienestar social y mejoramiento de la calidad de vida de la población.

**Visión.**

Lograr el posicionamiento de la empresa como líder en el sector farmacéutico y de prestación de servicios de salud en el año 2015, mediante la mejora continua en los procesos administrativos y de soporte para la prestación de servicios excelentes a nuestros clientes.

**Cobertura Nacional.*****Regional Oriente.****Norte De Santander*

Bochalema, Chitagá, Labateca, Pamplona, Pamplonita, Samore, Sardinata, Silos, Tibú, Toledo, Ocaña, Chinacota, Cacota, La Esperanza.

*Arauca.*

Arauca, Gravo Norte, Saravena, Puerto Rondón, Tame, Fortul, Pueblo Nuevo.

***Regional Centro***

*Cundinamarca*

Bogotá

*Tolima.*

Coyaima, Flandes, Fresno y Espinal

*Boyacá.*

Tunja, San Mateo, Guacamayas, El Espino, Ventaquemada, Quiscas, Cocuy,  
Cubara, Soata, Samacá, Pesca.

*Meta.*

Villacencio, Acacías, El Castillo, Fuente de Oro, Granada, Puerto López, Vista  
Hermosa.

***Regional Norte.***

*Guajira.*

Riohacha, Distracción, Urumita, Molino.

*Magdalena.*

Santa Marta, Reten, Ciénaga, Pueblo Viejo, Fundación, Aracataca, Guamal,  
Santa Ana, Ariguaní, Chivolo, Tenerife, Plato, El Banco, Santa Bárbara de Pinto,  
Concordia.

*Atlántico.*

Barranquilla, Juan de Acosta, Puerto Colombia, Santa Lucía, Suan, Palamar, Galapa, Repelón, Luruaco, Campo de la Cruz.

*Bolívar.*

Cartagena, Arjona, San Jacinto, El Peñón, María La Baja, Turbana, Santa Rosa de Lima.

*Sucre.*

Sincelejo, Buenavista, Corozal, Sampués, Tolú, Coveñas, Majagual, Caimito, Sucre, San Marcos y Tolú Viejo.

*Córdoba.*

Montería, Ciénaga de Oro, Cereté, Chinú, San Carlos, Canalete, Planeta Rica, San Antero, Cotorra, San Pelayo, Sahagún.

Es importante anotar, que desde Bucaramanga se centralizan todos los procesos administrativos de la Organización.

El eje de la organización es la Gerencia General, quien a su vez tiene a cargo 6 Direcciones de Procesos, donde el área de RRHH está a nivel Táctico (Directivo de Proceso) a cargo de un Director de Gestión humana, quien interviene en la organización a través de procesos tales como Selección, Capacitación y Desempeño. Desde las regionales, los jefes son los responsables de los procesos.

## **Marco Teórico**

La premisa de las organizaciones que han visto impulsado su desarrollo en función de la calidad de su personal es darle a sus colaboradores el mayor valor y considerarlos su recurso más importante. En términos de Stanton, 1985 citado por Atalaya, 2001)

La empresa puede tener la mejor y más avanzada tecnología, bien en sistemas duros como bienes de capital o en sistemas blandos como los sistemas de información, o puede tener millones de dólares para invertir; sin embargo, todo esto no le garantiza el éxito empresarial por sí solo, porque se requiere del recurso humano, de modo que “cualquier sistema relacionado a la empresa no funciona sin el hombre. (Stanton, 1985, p.88 citado por Atalaya, 2001, p. 136)

La calidad del personal con que cuenta una empresa es frecuentemente el factor que determina su prosperidad, que convierta la inversión en rédito satisfactorio y que permite que logre sus objetivos. En éste marco referencial la Selección y Capacitación de Personal adquieren gran relevancia como procedimientos básicos y complementarios de la Administración de Recursos Humanos (Atalaya, 2001).

Así lo señala Chiavenato (2000) "las personas planean, dirigen y controlan las empresas para que funcionen y operen. Sin personas no existe organización, de modo que toda organización está compuesta por personas de las cuales dependen para alcanzar el éxito y mantener su continuidad" (p.60).

## Selección del Personal.

A continuación se citan definiciones de diferentes autores sobre el tema, sus objetivos y la importancia del mismo.

**Tabla 2.**

*Definiciones del Proceso de Selección de Personal*

Autores	Definición
Dunnete, M. (1974)	"La selección consiste en asegurar que la persona adecuada está en el puesto adecuado en el momento oportuno y bajo las circunstancias concretas, partiendo de la consideración de que las decisiones acertadas acerca de las personas requieren conocimientos de su individualidad además de conocer cómo los talentos especiales de cada persona pueden ser conocidos con mayor precisión y utilizados en forma más acertada" (p. 478)
Chiavenato, I. (1993)	Define la selección de recursos humanos como: "la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o, más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal" (p. 588)
Sikula, A. (1994)	"Seleccionar es escoger. Cualquier selección es un conjunto de factores escogidos. El proceso de selección implica elegir algunos objetos a cosas entre varios. Respecto a la integración, la selección se refiere específicamente a la decisión de contratar un número limitado de trabajadores entre un grupo de empleados potenciales".(p. 502)
Louart, P. (1994)	" Aquel proceso que consiste en elegir entre diversas candidatos para un puesto, cuando se ha estimado útil crear, mantener a transformar ese puesto".(p. 502)
Puchol, L. (1994)	"La función de empleo es aquella que tiene como objetivo suministrar a la organización en cada momento las personas necesarias (en calidad y cantidad) para desarrollar óptimamente los procesos de producción y/o servicios y esto con un criterio de rentabilidad económico". (p. 200)
Dessler, G.	Plantea que el reclutamiento y la selección consisten en: "encontrar a

<b>Autores</b>	<b>Definición</b>
(1994)	la persona correcta para el puesto indicado y contratarla".(p. 716)
Milkovich, G. y Boudreau, J. (1994)	Se refieren a la selección externa, señalando que la misma: "recopila y utiliza información acerca de los aspirantes reclutados a fin de elegir cuáles de ellos recibirán ofertas de empleo".(p. 233)
Otros Autores	“La Etapa de Selección es el proceso que comprende, tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quien deberá contratarse”.(p. 4)
Olleros, M (2000)	“El proceso de selección es consecuencia de la Planificación de los Recursos Humanos de la empresa, integrada a la Planificación General de esta”. (p. 12)

Fuente: Fundación Universitaria Iberoamericana - FUNIBER (2001)

Según documentos de estudio de la Universidad de Antioquia, (2013), se considera como válida y justa la realización de procesos de selección de personal que tienen entre sus objetivos fundamentales, evaluar, clasificar, orientar, seleccionar y contratar a los candidatos en función de la formación y desarrollo de los mismos; suministrar a las organizaciones la fuerza de trabajo con la calidad necesaria que le permita alcanzar los objetivos de la organización y optimizar la interrelación hombre-trabajo con la finalidad de lograr niveles superiores de eficiencia, eficacia y satisfacción laboral.

Basados en las definiciones anteriores podemos considerar que la selección de personal es un proceso importante para las organizaciones, porque es una de las principales maneras para su crecimiento, ya que dependiendo de una adecuada selección, con respecto a calidad, cantidad de personas, y en el momento adecuado se puede determinar la permanencia o desaparición de una empresa. Para esto es importante que haya un proceso de selección bien estructurado y que no solamente este

proceso lo lleve a cabo personal especializado, si no que todo el personal se vea involucrado en él.

Mediante un excelente proceso de selección se podrá contar con la seguridad de que las empresas encuentren el personal adecuado para lograr sus objetivos y esto se logra aplicando cada una de las etapas del proceso adecuadamente y así se obtendrá la persona idónea para el cargo.

A continuación se presenta un ejemplo de las etapas del proceso de Selección que desarrollan en algunas empresas.

### **Michelin.**

El mayor desafío es identificar profesionales de talento, que crean en los valores de la empresa y quieran construir una carrera sólida y desafiante.

El proceso de selección es minucioso ya que queremos tener la seguridad de que estamos contratando a la persona adecuada para el cargo justo y con una perspectiva de crecimiento y desarrollo profesional y personal.

El proceso de reclutamiento y selección sigue las etapas que se citan a continuación.

***Estudio de mercado y difusión de vacantes: Para cubrir una vacante hay 2 opciones.***

Por selección interna (convocatoria abierta y con soporte de los gestores de carrera) y por contratación externa, en cuyo caso Michelin cuenta con empresas especializadas que hacen la selección del inicial de los candidatos.

***Abordaje Inicial o Dinámica de Grupo.***

En esta etapa, se contacta telefónicamente a los candidatos para un contacto personal inicial o, dependiendo de la vacante.

***Pruebas.***

Generales y/o específicas las cuales pueden ser individuales o grupales y de acuerdo a la exigencia del puesto.

***Entrevistas.***

Las entrevistas tienen lugar a diferentes profesionales en las áreas de la empresa.

***Analista de Reclutamiento y Selección.***

El objetivo de esta entrevista es evaluar el conocimiento, la habilidad y el comportamiento del candidato, así como su sintonía con los valores de la Empresa.

***Gestor de Carrera.***

Esta entrevista está enfocada en el potencial del candidato y le ofrece al entrevistador datos para evaluar su carrera a corto, mediano y largo plazo.

***Gerencia del Área.***

Esta entrevista tiene como objetivo recoger mayores informaciones sobre la experiencia profesional y el conocimiento técnico del candidato.

***Examen médico de admisión.***

***Propuesta de Trabajo.***

Al aprobar todas las etapas anteriores, el candidato recibirá una propuesta de trabajo. En caso de aceptarla, necesitará presentar documentos para la admisión.

(Michelin, 2014)

**Colfondos S.A.**

La escogencia efectiva de sus empleados es un proceso integral en el que el equipo de gestión humana debe conocer a cabalidad lo que busca la compañía, para ellos el proceso de selección de personal es uno de los procesos fundamentales, mediante el cual inicia el buen desempeño de toda compañía. “Cada vez más los equipos de gestión humana reconocen la importancia de hacer reclutamiento integral, en el que se garantice tanto una escogencia acertada como que el nuevo empleado tenga todos los elementos para crecer y aportar dentro de la empresa” (España, citada en Colfondos, s.f).

Es por esto que Colfondos S.A. asegura su selección de personal con expertos que puedan conseguir al empleado óptimo de manera rápida a través de una empresa especializada.

Es importante referir que las organizaciones se enfrentan a cambios constantes, y es parte de su labor adelantarse a las posibles demandas de los usuarios y atender al mismo tiempo sus propias demandas internas y es el departamento de RRHH quien debe estar preparado para asumir el reto de los procesos de selección de personal y ello se consigue estableciendo dicha necesidad dentro de la política general de la empresa, y dentro de sus objetivos estratégicos a través de la planeación estratégica de los mismos.

### **Etapas de la selección del personal.**

La elección entre diversos candidatos no está dirigida a elegir entre diversos candidatos para un cargo, sino a la búsqueda del aspirante cuyas características se adecuen más al perfil del puesto que se pretende cubrir y dicho perfil, no solo debe ceñirse a las capacidades, conocimientos o aptitudes requeridas, sino también a su posible integración en un ambiente laboral, que englobara en su entorno los aspectos físicos y sociales. (Chiavenato, 1997 citado en Vértice, 2007).

Este proceso consta de las etapas que a continuación se presentan.

#### **Análisis de necesidades de empleo (análisis y valoración de puestos).**

Etapas en la que se valora y analiza la situación laboral dentro de la empresa con el fin de detectar y poder mitigar las necesidades del personal dentro de la empresa. Dichas necesidades pueden ser por el aumento inesperado de la cantidad de trabajo, a una disminución de efectivos a causa de una política de promoción, o a bajas por enfermedad, despido, jubilaciones etc.

#### **Reclutamiento (interno y externo).**

Es el proceso, con el que una organización tratará de detectar el suficiente número de empleados potenciales que cumplan con los requisitos adecuados para cumplir un determinado trabajo, al mismo tiempo que sea posible la posterior selección de alguno de ellos. En esta etapa, pueden presentarse tres tipos de reclutamiento.

##### ***Reclutamiento interno.***

Es cuando la empresa recluta personal de la propia empresa.

Algunos de los procedimientos para realizar este tipo de reclutamiento son rotación, traslado, promoción.

***Reclutamiento externo.***

Se evidencia cuando la empresa busca al candidato fuera de la empresa, algunos de estos son: base de datos de solicitudes, agencias de empleo, centros de formación. Asociaciones o colegios profesionales, internet, anuncios en prensa.

***Reclutamiento mixto.***

Utiliza tanto el reclutamiento interno como el externo.

**Selección.**

En esta etapa se contempla tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la decisión final sobre quien se va a contratar.

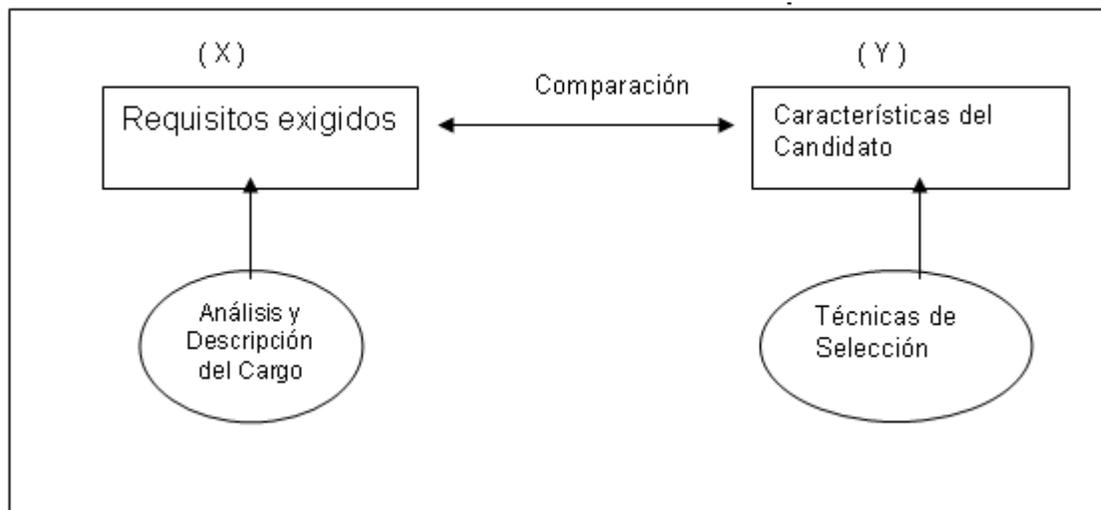
**Incorporación a la organización.**

Llamada por otros autores como “Socialización”, esta etapa exige planificación para asegurar que la incorporación del nuevo empleado se realice de manera satisfactoria, teniendo en cuenta las diferentes fases por las que puede atravesar esta incorporación y también dar a conocer al nuevo colaborador información pertinente sobre los objetivos de la empresa y los propios de su puesto, a la cultura de la empresa y la mejor forma de involucrarse con la misma.

Es de importancia, entender que el objetivo de realizar un proceso de selección de personal debe entenderse como una búsqueda de los candidatos que, comparativamente, tenga más posibilidades de ajustarse a las exigencias de su entorno y desarrollarse con él.

### **La Selección como Proceso de Comparación.**

Para Chiavenato (2000), la Selección de Personal está planteada como un Proceso de Comparación desarrollado bajo la responsabilidad de los psicólogos Recursos Humanos, cuyo objetivo final es que la selección se realice a la luz de bases científicas y estadísticamente definidas. Una vez se tienen los candidatos que aprobaron el proceso inicial de selección se presentan al solicitante o al jefe inmediato para que tome la decisión sobre escoger o rechazar a los candidatos.



*Figura 1.* Selección como proceso de comparación. Fuente: Chiavenato, I. (1997)

Cuando:

$X > Y$ : Candidato Rechazado

$X = Y$ : Candidato Aceptado.

$X < Y$ : Candidato Superdotado.

El objetivo de realizar esta comparación es encontrar un punto intermedio o cercano al ideal entre los requisitos exigidos y las características propias del candidato y que además cumpla con los parámetros admitidos en el proceso de control de calidad.

El proceso de Selección de Personal es también un Proceso de Decisión, por una parte está el análisis y las especificaciones del cargo, los que establecen las pautas y los requisitos indispensables exigidos a los aspirantes y del otro lado candidatos que rivalizan por el empleo y que además poseen habilidades y destrezas que los hace únicos y diferentes entre sí.

Cuando alguno de ellos cumple con las exigencias y merezcan ser postulados para que el área que hizo el requerimiento inicial los tenga en cuenta como candidatos a ocupar el cargo vacante.

El organismo de selección (staff), debe limitarse a prestar un servicio especializado, aplicar técnicas de selección y recomendar a aquellos candidatos que juzguen más idóneos para el cargo. La decisión final de aceptar o rechazar a los candidatos es siempre responsabilidad de línea (de cada jefe) y función de staff (prestación del servicio por parte del organismo especializado). (Del Valle Silva, 2007 p.2)

### **Técnicas Utilizadas en el Proceso de Selección.**

De acuerdo a Werther y Davis (2000), se pueden tener en cuenta las siguientes técnicas al realizar el proceso de selección.

#### ***Entrevista de Selección.***

Es la más utilizada y conocida, consiste en efectuar preguntas previamente programadas para el candidato y anotar sus respuestas o parte de ellas que ayudan a conocer mejor al candidato en cuanto a sus características personales, sus conocimientos y experiencias.

#### ***Pruebas de Conocimientos o Capacidad.***

Son pruebas de selección que buscan medir conocimientos y habilidades de los candidatos en base a preguntas escritas, las cuales requieren respuestas escritas, pueden ser organizadas para evaluar conocimientos en español, inglés, contabilidad, tesorería y capacidad y habilidades para escribir a máquina, torneear una pieza, etc.

#### ***Test Psicométrico.***

Permite la evaluación psicológica o psicométrica de los candidatos, evalúa las aptitudes de las personas (rasgos innatos) y que cuando son descubiertos pueden ser transformados en habilidades o capacidades personales como habilidad numérica, habilidad verbal, habilidad manual, etc.

### ***Técnicas de Simulación.***

Constituyen técnicas por medio de las cuales el candidato representa teatralmente, el papel del ocupante de un determinado cargo en la empresa. Un psicólogo acompaña el juego y evalúa el desempeño de cada candidato y su adecuación al papel. La dramatización es excelente técnica de selección para los cargos que exigen contacto personal con otras personas de la empresa.

Werther y Davis (2000), señalan que el proceso de selección no es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos. Como es obvio, la empresa impondrá límites, como sus presupuestos y políticas que influyen en el proceso. Limitantes en ocasiones, estos elementos contribuyen a largo plazo a la efectividad de la selección. Las metas de la empresa se alcanzaran 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.

Debido a las adversas condiciones económicas en que han tenido que desenvolverse, la inmensa mayoría de las empresas latinoamericanas han aplicado normas de selección que se han moldeado exclusivamente en el interés inmediato de las compañías. Postular ante las diferentes gerencias las necesidades sociales era -hasta hace muy poco tiempo- la mejor manera de cosechar una sonrisa sardónica en los directivos (Werther y Davis, 2000).

## **Metodología**

### **Tipo de Estudio**

Es una investigación de carácter cualitativo, orientada a la búsqueda de la realidad del proceso de selección en ASSALUD, dicha realidad será identificada través del Diagnóstico de la situación actual.

### **Participantes**

Se utilizó el muestreo por conveniencia teniendo como población objetivo 7 personas:

Director Nacional de IPS (1), Director Nacional de Servicios Farmacéuticos (1) y Coordinadores Regionales de Servicio Farmacéutico (5)

### **Instrumentos**

#### **Análisis Documental.**

Esta técnica de recolección de datos fue utilizada para realizar el diagnóstico del proceso, para lo cual se entrevistó a la Directora de Gestión Humana con el fin de adquirir el conocimiento de la empresa e identificar las herramientas internas usadas para seleccionar personal. Se identificaron las fuentes documentales, representadas por comunicaciones internas y formatos utilizados para realizar el proceso de selección, verificando su efectividad y cuales pueden dar respuesta a las necesidades planteadas, posteriormente se utilizaron técnicas como el subrayado, el fichaje, las notas de referencias bibliográficas, los cuadros resumen, las hojas de cálculo, entre otros.

**Encuesta.**

Es una técnica estructurada para la recopilación de datos. (Malhotra 2004, p.168). Su objetivo en el presente estudio es identificar las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus experiencias sobre el proceso de selección y de esta manera diseñar el proceso de selección idóneo que asegure la incorporación de talento humano asistencial competente para la institución.

**Categorías a evaluar****Conocimiento del Proceso de Selección.**

Incluye preguntas sobre pasos, formatos, responsabilidades y nociones sobre el proceso de selección. Contiene 5 ítems.

**Satisfacción con el Proceso de Selección.**

En este apartado se indaga sobre la satisfacción percibida de forma global del proceso de selección. Contiene 4 ítems.

**Tabla 3.***Estructura de la encuesta*

CATEGORIA	ITEMS
Conocimiento del Proceso de Selección	1. ¿Conoce los pasos a seguir para adelantar un proceso de selección? SI                      NO  2. Mencione los pasos que usted sigue al momento de adelantar

CATEGORIA	ITEMS
	<p>un proceso de selección.</p> <p>3. Mencione todos los formatos que usted diligencia al momento de realizar un proceso de selección?</p> <p>4. Si usted tiene alguna inquietud respecto al proceso de selección, a quien acude para resolverla?</p> <p>A. Jefe inmediato                      B. Área de Gestión Humana</p> <p>C. Colaborador                         D. Otro (Por favor especifique)</p> <p>5. ¿Quién es el responsable directo del proceso de selección?</p>
Satisfacción con el proceso de Selección	<p>6.Cuál es su grado de satisfacción con la duración del proceso de selección de personal.</p> <p>A. Muy satisfecho                      C. Bastante satisfecho</p> <p>B. Poco satisfecho                     D. Nada satisfecho</p> <p>7. Señale con una “x” en cuál de las siguientes actividades considera que el área de gestión humana debe implementar acciones de mejora e indíquela:</p> <p>Actividad _____</p> <p>Oportunidad de mejora _____</p> <p>Definición y Presentación de la Convocatoria _____</p> <p>Cronograma del Proceso de Selección _____</p> <p>Metodología de las Entrevistas _____</p> <p>Formatos para entrevistas _____</p> <p>Pruebas Psicotécnicas _____</p>

CATEGORIA	ITEMS
Otro (Por favor especifique)	—
8. ¿Sus demandas o requerimientos de personal han sido atendidas de manera eficientes?	<p data-bbox="696 489 943 525">A. Muy satisfecho</p> <p data-bbox="1024 489 1308 525">C. Bastante satisfecho</p> <p data-bbox="696 562 943 594">B. Poco satisfecho</p> <p data-bbox="1024 562 1268 594">D. Nada satisfecho</p>
9. ¿Existe retroalimentación por parte del área de gestión humana para el ajuste oportuno del proceso de selección?	<p data-bbox="651 856 683 892">Sí</p> <p data-bbox="954 856 997 892">No</p>

### Validez

Esta encuesta tuvo validez de contenido por parte de un experto en Gestión Humana María Elvira Villar Duarte docente de posgrados Universidad de la Sabana.

### Recolección de la Información

La encuesta fue aplicada a todos los colaboradores directamente responsables de realizar los procesos de selección para cubrir con los requerimientos de personal, en este caso, los cargos que aplicaron la encuesta fueron el Director Nacional de IPS (1), Director Nacional de Servicios Farmacéuticos (1) y Coordinadores Regionales de Servicio Farmacéutico (5).

Las encuestas se enviaron a sus correos electrónicos el día 8 de agosto de 2014 y las contestaron en los siguientes 4 días. Se recibieron en total 7 encuestas.

### **Procesamiento de la Información**

Los datos obtenidos en la encuesta fueron procesados en la siguiente secuencia.

Conteo de cada una de las respuestas, para conocer el número de veces que se repiten en la muestra. Para ello se digitó la información en una base de datos.

Se ubicó en una tabla el número natural resultado del conteo (frecuencia absoluta) frente al numeral correspondiente a cada ítem. Para el caso de lo ítem 6 que sugerían plantearan opciones de mejora al proceso de selección se tuvieron en cuenta todas las respuestas, mencionándolas de manera individual en los resultados del estudio.

Tabulación de los datos y la elaboración de tablas de salida y gráficos.

## Resultados

A continuación se presentan los resultados arrojados en las encuestas aplicadas

### Pregunta 1

¿Conoce los pasos a seguir para adelantar un proceso de selección?

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
SI	7	100,0%
NO	0	0,0%
Total	7	100,00%

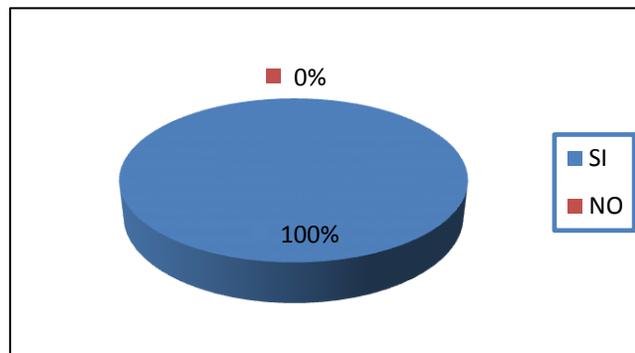


Figura 2. Conocimiento de los pasos del Proceso de Selección

El 100% de los encuestados manifestaron conocer los pasos a seguir para realizar un proceso de selección en ASSALUD IPS.

### Pregunta 2.

Mencione los pasos que usted sigue al momento de adelantar un proceso de selección

Detalle	Respuesta Total	Porcentaje
Recepción de Hojas de Vida	4	8,51%
Requerimiento de Personal	6	12,77%
Convocatoria	3	6,38%
Entrevistas	7	14,89%
Confirmación de Referencias	3	6,38%
Envío de puntaje de Entrevistas de Gestión Humana	7	14,89%
Selección de Personal ajustado al perfil	6	12,77%
Solicitud de Documentos de Contratación	5	10,64%
Aplicación de Pruebas de conocimiento	6	12,77%
Total	47	100,00%

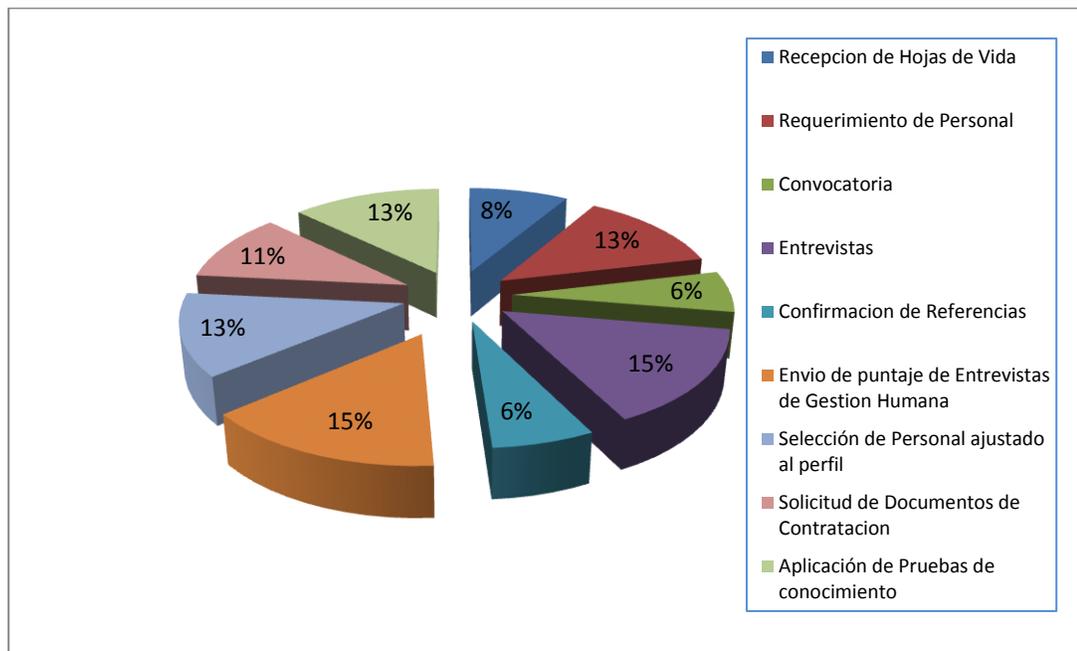


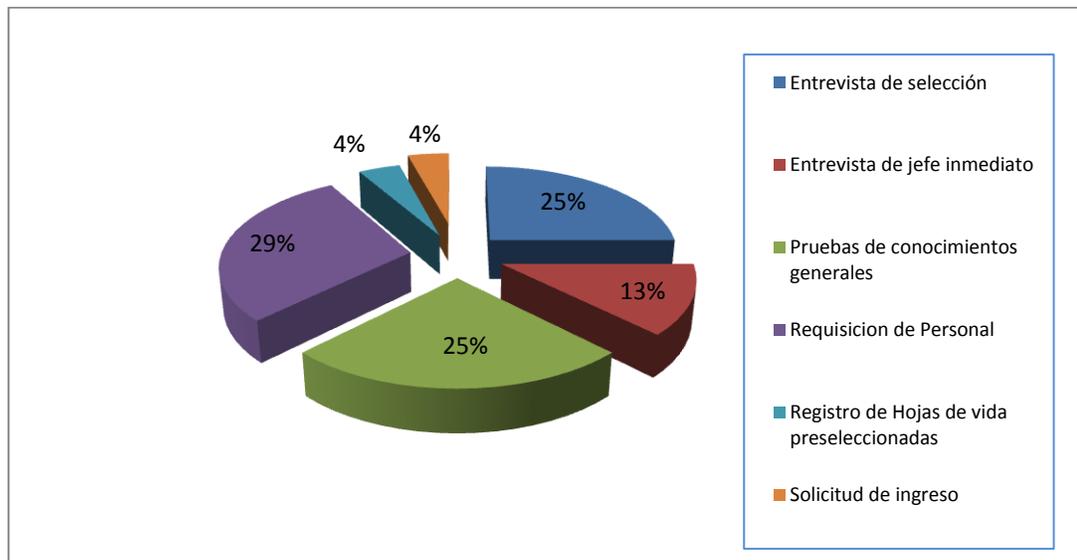
Figura 3. Pasos a seguir en el proceso de selección.

Gran parte de los encuestados identificaron y mencionaron los diferentes pasos que deberían realizar en un proceso de selección para ASSALUD IPS.

**Pregunta 3.**

Mencione todos los formatos que usted diligencia al momento de realizar un proceso de selección.

Detalle	Respuesta Total	Porcentaje
Entrevista de selección	6	25,00%
Entrevista de jefe inmediato	3	12,50%
Pruebas de conocimientos generales	6	25,00%
Requisición de Personal	7	29,17%
Registro de Hojas de vida preseleccionadas	1	4,17%
Solicitud de ingreso	1	4,17%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100,00%</b>



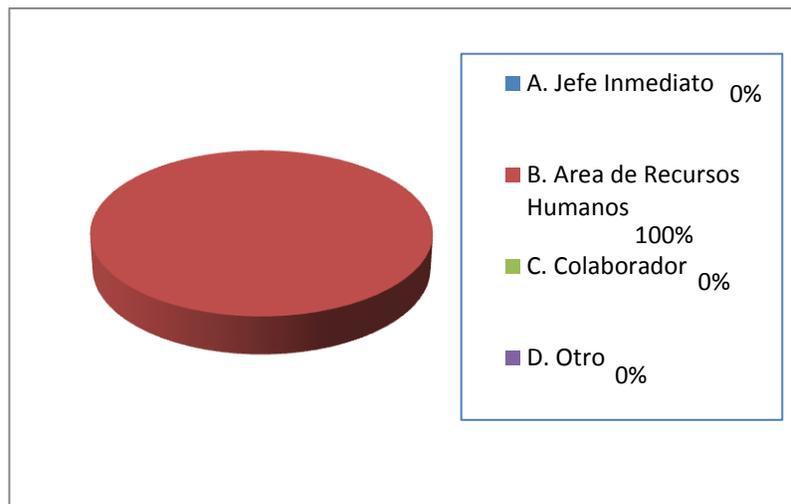
*Figura 4.* Formatos del Proceso de Selección.

Las respuestas denotan que las personas conocen la mayoría de los formatos que se deben diligenciar al momento de realizar un proceso de selección. Sin embargo se evidencia que desconoce formatos tales como el Registro de Hojas de Vida preseleccionadas y la Solicitud de ingreso.

**Pregunta 4**

Si usted tiene alguna inquietud respecto al proceso de selección, ¿a quién acude para resolverla?

Detalle	Respuestas total	Porcentaje
Jefe Inmediato	0	0,0%
Área de Gestión Humana	7	100,0%
Colaborador	0	0,0%
Otro	0	0,0%
Total	7	100,0%



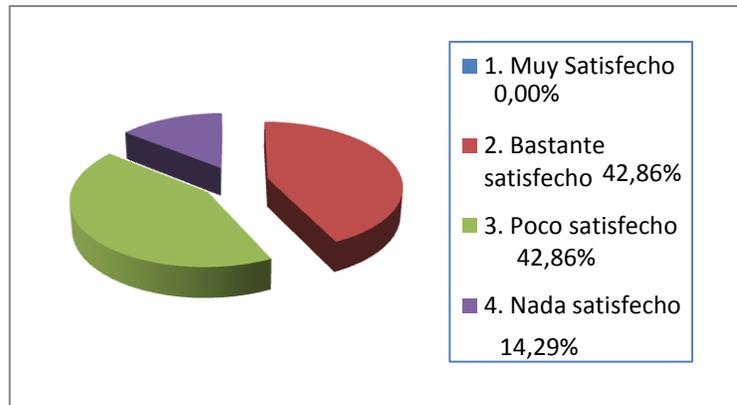
*Figura 5.* Persona con quien se resuelven las inquietudes.

Todos los encuestados opinaron que acuden al área de gestión humana cuando tienen algún tipo de inquietud con respecto al proceso de selección.

**Pregunta 5**

¿Cuál es su grado de satisfacción con respecto a la duración del proceso de selección de personal?

<b>Detalle</b>	<b>Respuestas total</b>	<b>Porcentaje</b>
1. Muy Satisfecho	0	0,0%
2. Bastante satisfecho	3	42,9%
3. Poco satisfecho	3	42,9%
4. Nada satisfecho	1	14,3%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100,0%</b>



*Figura 6.* Grado de Satisfacción con el proceso de selección.

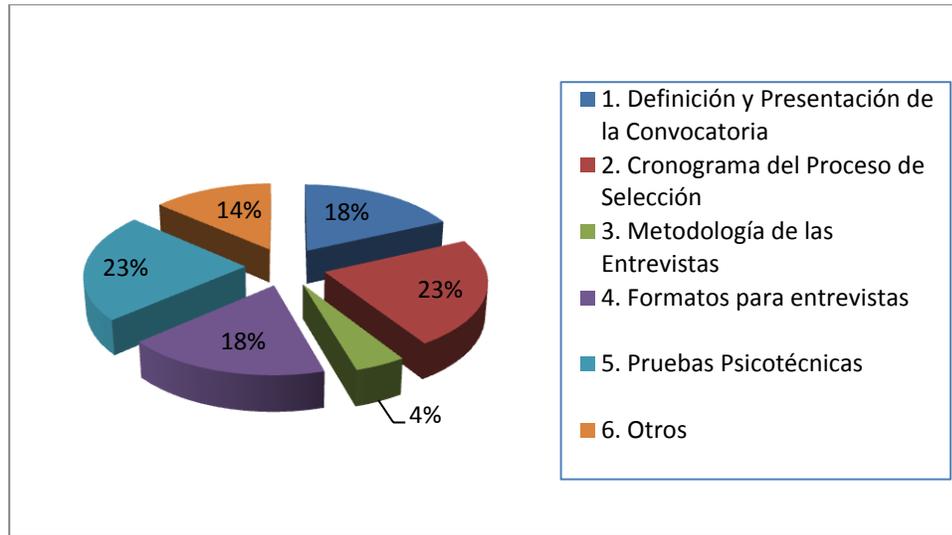
En cuanto al nivel de satisfacción con respecto a la duración del proceso de selección se observa que el 57,16 % de los encuestados están insatisfechos con respecto a la duración del proceso, mientras que el 42,84 % manifestaron estar bastante satisfechos con la duración del mismo.

### **Pregunta 6**

Señale con una x en cuál de las siguientes actividades considera que el área de Gestión Humana debe implementar acciones de mejora e indíquela:

<b>Detalle</b>	<b>Respuestas total</b>	<b>Porcentaje</b>
1. Definición y Presentación de la Convocatoria	4	18,0%
2. Cronograma del Proceso de Selección	5	23,0%

3. Metodología de las Entrevistas	1	4,0%
4. Formatos para entrevistas	4	18,0%
5. Pruebas Psicotécnicas	5	23,0%
6. Otros	3	14,0%
Total	7	100,0%



*Figura 7.* Actividades a implementar en el área de gestión humana.

En lo que respecta a las oportunidades de mejora que se deberían implementar en las actividades de recursos humanos, los resultados muestran que un 23% de los encuestados señalaron las pruebas psicotécnicas y en igual porcentaje consideran hacerle mejoras al cronograma del proceso de selección. El 18% de los encuestados manifestaron que estas mejoras se deberían realizar a la definición de la presentación de la convocatoria y a los formatos de entrevistas. En un porcentaje menor del 4% consideran ajustar la Metodología de las entrevistas. Cuando se indagó entre los encuestados que otras actividades se deberían tener en cuenta para ser ajustados, en un porcentaje del 14% manifestaron opciones tales como: Implementar un documento donde se visualice permanentemente el estado del proceso, con responsables y

actividades y estandarizar pruebas de conocimientos mínimas para cada vacante de acuerdo al perfil solicitado.

### Pregunta 7

Indique quien es el responsable directo del proceso de selección.

Detalle	Respuesta Total	Porcentaje
Jefe Inmediato	4	57,10%
Jefe Inmediato y Gestión Humana	3	42,90%
Total	7	100,00%

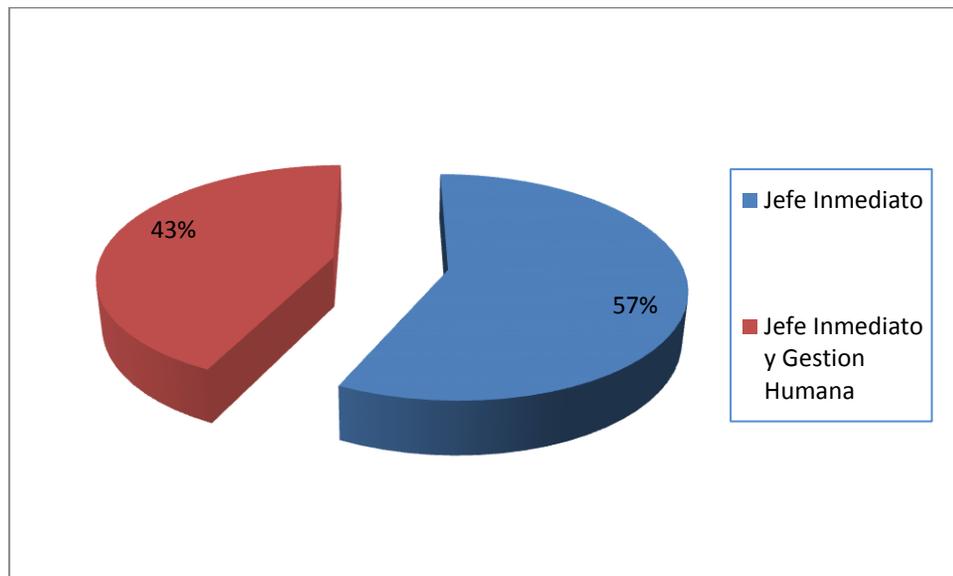


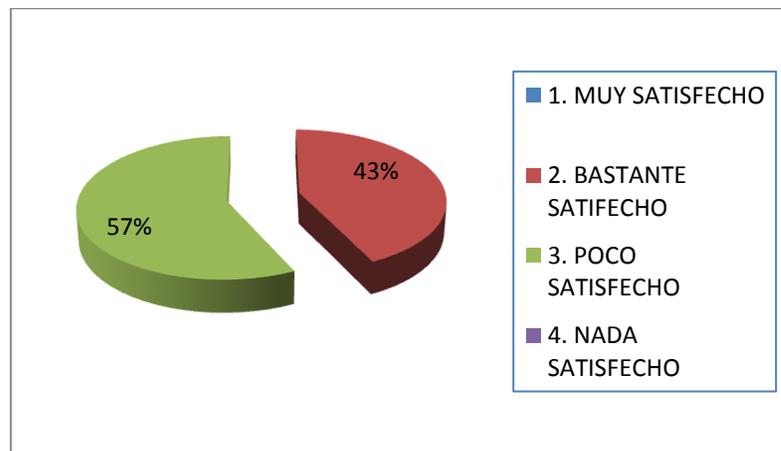
Figura 8. Responsable del proceso de selección.

El 57% de los encuestados afirman que el responsable directo del proceso de selección es el jefe inmediato (Coordinadores Regionales y Zonales), el 43% vinculo en su respuesta a Gestión Humana como responsables adicionales al jefe inmediato.

**Pregunta 8**

¿Sus demandas o requerimientos de personal han sido atendidas de manera eficiente?

Detalle	Respuestas	
	total	Porcentaje
Muy satisfecho	0	0,0%
Bastante satisfecho	3	42,9%
Poco satisfecho	4	57,1%
Nada satisfecho	0	0,0%
Total	7	100,0%



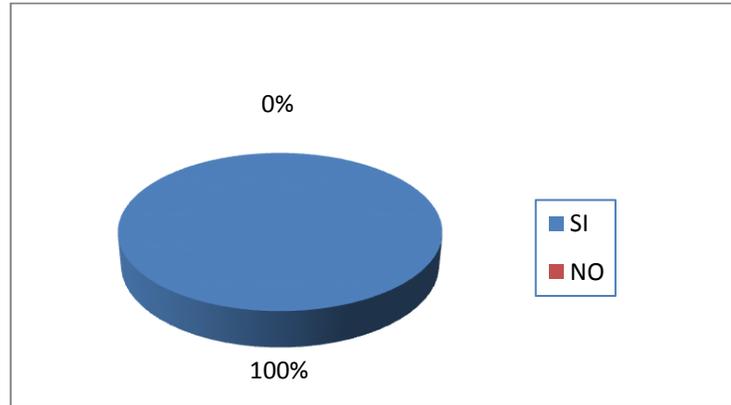
*Figura 9.* Eficiencia en las demandas o requerimientos.

Los encuestados manifestaron en un 57% que se sienten poco satisfechos con respecto a la eficiencia con la que se atendieron sus solicitudes de personal. Seguido con un 43% de encuestados que manifiestan sentirse bastante satisfechos.

**Pregunta 9**

¿Existe retroalimentación por parte del área de gestión humana para el ajuste oportuno del proceso de selección?

Detalle	Respuestas total	Porcentaje
SI	7	100,0%
NO	0	0,0%
Total	7	100,0%



*Figura 10.* Retroalimentación para el ajuste al proceso.

La totalidad de los encuestados manifestaron que reciben retroalimentación por parte del área de gestión humana, lo que les permite realizar ajustes al proceso de selección. El 100% de los encuestados manifestaron conocer los pasos a seguir para realizar un proceso de selección en ASSALUD IPS.

### Alternativas de Solución

En la tabla Enfoque de estructuración se describe la propuesta de mejora para el proceso de Selección:

**Tabla 4.**

*Enfoque de Estructuración*

Descripción	Permanece Igual	Se Modifica	Nuevo	Observaciones
Políticas			X	Se formalizan las que actualmente se realizan
Objetivo	X			
Alcance	X			
Perfiles	X			
Descripción del Proceso de Selección		X		Se especifican tareas, roles, responsables y decisores
Indicadores			X	Se crean indicadores para medir la efectividad del proceso
Formatos		X		Se propone un nuevo formato para entrevistas
Clasificación pruebas por Cargos			X	Se plantea el uso de pruebas de acuerdo a los cargos

A continuación se describe en detalle el Proceso de Selección de Personal propuesto:

### **Políticas para selección de personal en ASSALUD IPS**

El objetivo de estas, es proveer a todo el personal de ASSALUD IPS, los lineamientos relacionados con el proceso de selección de personal de carácter permanente.

ASSALUD IPS definirá las necesidades del personal en términos de calidad y cantidad, a corto y mediano plazo, en función del logro de los objetivos institucionales.

En el caso de necesidades de personal para puestos que no estén dentro de la estructura organizativa vigente, se requerirá la descripción del puesto, así como la aprobación de la Gerencia General.

Las fuentes para el reclutamiento y selección de personal, serán internas y externas.

Para la selección de candidatos a ocupar un puesto, se dará prioridad al personal de la institución, previa evaluación de las habilidades de los candidatos, tomando en cuenta, entre otros, los resultados de la Evaluación de Desempeño.

Toda información referente a los candidatos que participen en el proceso de reclutamiento y selección será estrictamente confidencial.

Las condiciones de raza, género, discapacidad física, afiliación política y religiosa del candidato no serán impedimentos para su participación en el proceso de reclutamiento y selección.

La Dirección de Gestión humana verificará la información presentada por los candidatos externos.

Los criterios para elegir al candidato se realiza atendiendo exclusivamente a criterios de mérito y capacidad.

Todos los candidatos reciben el mismo trato durante todo el proceso.

La institución no podrá establecer requisitos en contravención a lo establecido en las leyes laborales.

### **Proceso selección de personal**

#### **Objetivo**

Identificar, valorar y escoger el personal idóneo para ASSALUD IPS; 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 y competencias para el desempeño del cargo.

#### **Alcance**

La Selección de personal es un proceso que inicia con la Requisición de Personal y Análisis del Cargo y termina con la Selección de la personal ajustada al cargo y a la cultura de ASSALUD.

### **Condiciones**

El área responsable de este Proceso es el Departamento de Gestión Humana, aunque existen actividades que están a cargo de los Jefes de Procesos. Los cargos que se clasificarían como Jefes de Procesos son: Director Nacional de Servicios Farmacéuticos, Director Nacional de IPS y Coordinadores Regionales de Servicio Farmacéutico.

Cuando se realicen procesos de selección para cargos de Alto Nivel de Dirección se debe contar con la participación de la Gerencia General.

Para iniciar el proceso de selección se requiere que el cargo esté incluido en el Presupuesto de Personal para el año correspondiente. De lo contrario la Requisición del mismo debe sustentarse y justificarse con aprobación de la Gerencia General.

Así mismo se inicia un proceso de selección personal cuando hay un cargo vacante por terminación de contrato, despido o renuncia.

**Diagrama de proceso.**

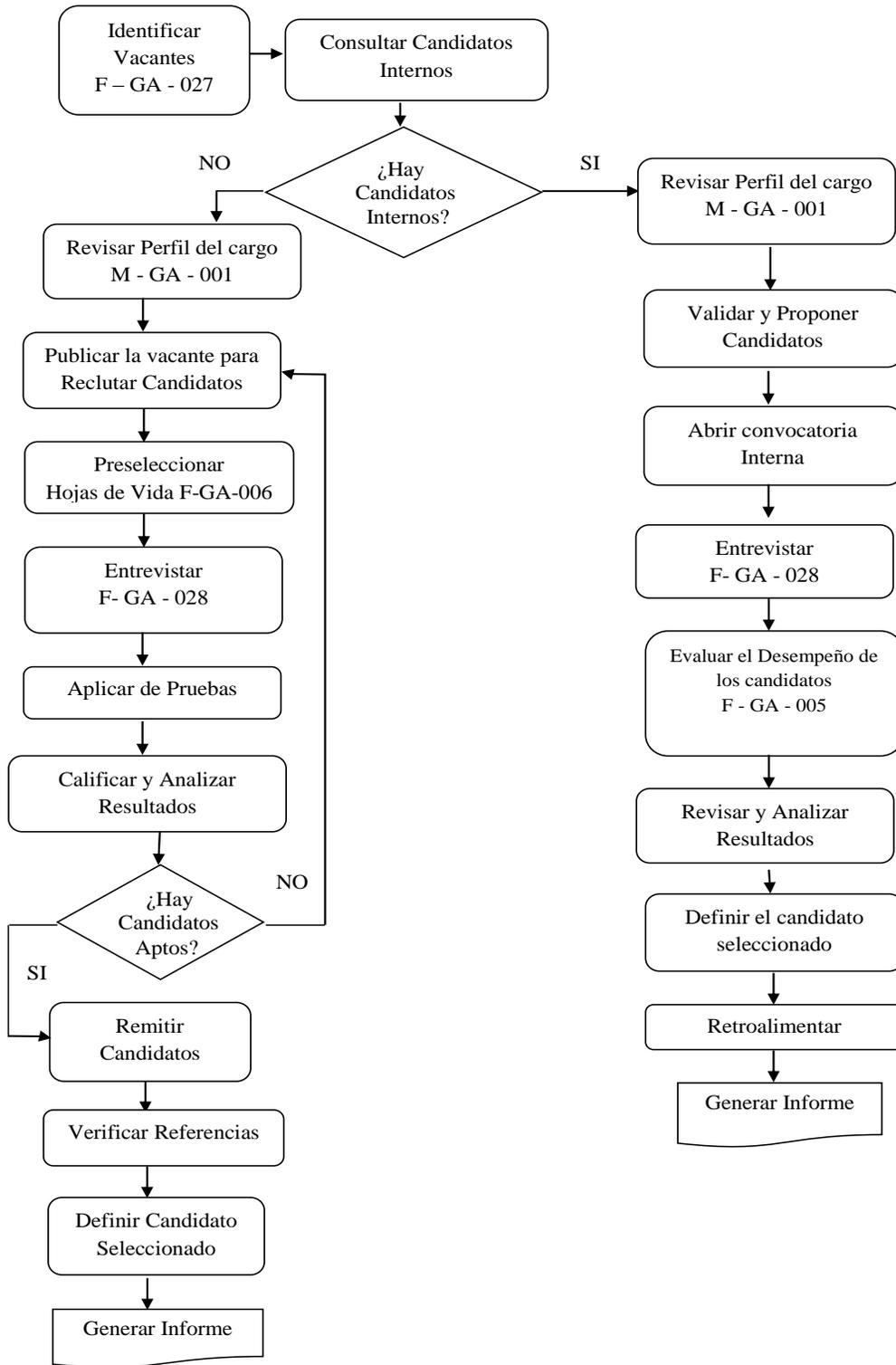


Figura 11. Diagrama del proceso.

**Tabla 5.**  
*Descripción del proceso de selección*

<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Director de Gestión Humana</b>	<b>Jefes de Proceso (Gerentes, Directores, coordinadores regionales.)</b>	<b>Gerente General</b>
Identificación de vacantes o necesidades del personal.	Realizar requisición de personal F – GA - 027		R	A
Consultar candidatos internos	Revisar al interior de la organización qué personas cumplen los requisitos de perfil para cubrir una vacante. Si no existen candidatos a nivel interno para ocupar dicha vacante se realizara el proceso de selección interno.	C	R	
Revisión del Perfil	Revisar la descripción del perfil del cargo y definir aspectos relevantes. M – GA -001	R	C	
	En el caso en que no exista el perfil del cargo se hará el levantamiento del mismo para su respectiva revisión y aprobación.	C	R	A
Reclutamiento	Comunicar a través de los medios internos (intranet, webmaster) el levantamiento del concurso interno.	C	R	
	Publicar la oferta en las bolsas de empleo Online o a través de medios masivos de comunicación.	C	R	
	Recepcionar y revisar hojas de vida.		R	
Preselección de candidatos	Seleccionar los candidatos que se ajustan al perfil del	C	R	

	cargo F – GA – 006.		
	Citar a entrevista a aquellos candidatos internos o externos que fueron preseleccionados para realizarles el proceso de selección.		R
Entrevista	Comparar las cualidades del candidato con las especificaciones y aspectos relevantes expuestas en la descripción del cargo F – GA - 028	C	R
	Indagar durante la entrevista sobre las habilidades del candidato requeridas para el cargo a desempeñar.	C	R
Evaluación	Evaluar el desempeño de los candidatos F – GA - 005	A	R
	Aplicar y evaluar pruebas psicotécnicas según las habilidades que requiere el cargo (Anexo pruebas por cargo)	R	C
	Aplicar y evaluar pruebas técnicas de conocimiento propias de los cargos para evaluar los conocimientos y habilidades necesarias para el cargo.		A
	Analizar si los resultados de los candidatos se ajustan a los requeridos para desempeñar el cargo	C	R
Remisión de candidatos	Remitir el consolidado con los tres mejores candidatos para revisión y aprobación.	A	R
Referenciación y consultas	Validar telefónicamente o a través de medios electrónicos la información suministrada por el candidato.	R	

	Datos precisos como antecedentes, empleos anteriores, desempeño, duración en los cargos y motivos del retiro.			
Definición del candidato seleccionado	Definir cuál será el candidato idóneo para desempeñar el cargo.	R	A	I
Retroalimentación	Ofrecer al colaborador una respuesta crítica constructiva sobre el desempeño obtenido en el nuevo cargo, plantear plan de inducción y acompañamiento.	R		
	Agradecimiento a los candidatos que llegaron a la fase final del proceso.	R		
	Establecer comunicación con el candidato seleccionado para comunicar trámites de contratación.	A	R	
Informe	Elaborar informes de candidatos evaluados	R	I	I

R: Responsable    A: Aprobado    C: Consultado    I: Informado

**Tabla 6.**  
*Documentos De Referencia*

Nombre documento	Código
Lista de Chequeo Hojas de Vida	F – GA – 006
Entrevista de Selección	F – GA – 028
Requisición de Personal	F – GA – 027
Manual de Perfiles	M – GA – 001
Formato Indicadores Gestión de Calidad	F – GC - 005

**Tabla 7.**  
*Pruebas de Selección*

<b>Nivel de Cargo</b>	<b>Pruebas</b>	<b>Objetivo</b>
Directivos	Valanti	Predecir la escala de valores de los aspirantes a un cargo. La prueba mide las siguientes áreas: Área intelectual cuya función es el pensar y según la cual el valor primordial es la verdad. El Área Física, donde la función destacada es el actuar y el valor principal es la rectitud. El Área emocional, donde priman la función Tener Paz y el valor Paz.
	360 Gerencial	Obtener un informe general por competencias de cada evaluado e identificar fortalezas y debilidades.
	Prueba Técnica de Conocimientos	Prueba definida por los directores de proceso acorde a los conocimientos técnicos o requeridos por el cargo.
	Valanti	Predecir la escala de valores de los aspirantes a un cargo. La prueba mide las siguientes áreas: Área intelectual cuya función es el pensar y según la cual el valor primordial es la verdad. El Área Física, donde la función destacada es el actuar y el valor principal es la rectitud. El Área emocional, donde priman la función Tener Paz y el valor Paz.
Medios	360 Comercial	Obtener un informe general por competencias de cada evaluado e identificar fortalezas y debilidades.
	Prueba Técnica de Conocimientos	Prueba definida por los directores de proceso acorde a los conocimientos técnicos o requeridos por el cargo.
	Valanti	Predecir la escala de valores de los aspirantes a un cargo. La prueba mide las siguientes áreas: Área intelectual cuya función es el pensar y según la cual el valor primordial es la verdad. El Área Física, donde la función destacada es el actuar y el valor principal es la rectitud. El Área emocional, donde priman la función Tener Paz y el valor Paz.
	Operativos	Predecir la escala de valores de los aspirantes a un cargo. La prueba mide las siguientes áreas: Área intelectual cuya función es el pensar y según la cual el valor primordial es la verdad. El Área Física, donde la función destacada es el actuar y el valor principal es la rectitud. El Área emocional, donde priman la función Tener Paz y el valor Paz.

		los aspirantes a un cargo. La prueba mide las siguientes áreas: Área intelectual cuya función es el pensar y según la cual el valor primordial es la verdad. El Área Física, donde la función destacada es el actuar y el valor principal es la rectitud. El Área emocional, donde priman la función Tener Paz y el valor Paz.
	360 Administrativa	Obtener un informe general por competencias de cada evaluado e identificar fortalezas y debilidades.
	Prueba Técnica de Conocimientos	Prueba definida por los directores de proceso acorde a los conocimientos técnicos o requeridos por el cargo.

**Tabla 8.***Indicadores de gestión*

<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Índice de Rotación</b>	<b>Selección Interna</b>	<b>Efectividad en la selección por nivel de cargo</b>
Información	Relación porcentual entre las salidas del personal y el total de colaboradores del periodo	Número de cargos cubiertos con el personal interno.	Número de días hábiles en que se desarrolla el proceso de selección por nivel ocupacional. Ver tabla de tiempos de respuesta por nivel de cargo.
Objetivo	Comparar la variabilidad trimestral de los retiros trimestrales	Identificar los cargos cubiertos con personal interno y detectar las oportunidades de mejora en promoción de personal.	Comparar le número de días en que se desarrolla el proceso con el número de días estandarizados para seleccionar el cargo.
Responsable	Directora de	Directora de	Directora de

<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Índice de Rotación</b>	<b>Selección Interna</b>	<b>Efectividad en la selección por nivel de cargo</b>
	Gestión Humana	Gestión Humana	Gestión Humana
Quienes lo utilizan	Gerentes y directores de proceso.	Gerentes y directores de proceso y coordinadores regionales.	Gerentes y directores de proceso y coordinadores regionales.
Cálculo exacto	(# salidas/ total de personal)*100	(No. de vacantes cubiertas con personal interno/ No. Total de vacantes generadas)*100	(No. Días del proceso por cargo/No. Días estándar por nivel de cargo)*100
Frecuencia del Reporte	Trimestral	Trimestral	Mensual
Presentación	Formato de indicadores Gestión de Calidad F – GC - 005	Formato de indicadores Gestión de Calidad F – GC - 005	Formato de indicadores Gestión de Calidad F – GC - 005

**Tabla 9.**  
*Tiempos de respuesta por nivel de cargo*

<b>NIVEL DE CARGO</b>	<b>NUMERO DE DIAS HABLES</b>
DIRECTIVOS	30
MANDOS MEDIOS	15
AUXILIARES	8

**Tabla 10.**  
*Plan de implementación*

Actividades	Responsable	Población Objetivo	Ene - 16	Feb - 16	Mar - 16	Abr - 16
Presentar el proceso estructurado						
Socialización para	Directora de	Gerente				

Actividades	Responsable	Población Objetivo	Ene - 16	Feb - 16	Mar - 16	Abr - 16
recomendaciones y aprobación de la Gerencia General.	Gestión Humana	General				
Socializar a las regionales						
Presentación y socialización del proceso de selección estructurado y avalado.	Directora de Gestión Humana	Gerentes regionales, directores, coordinadores regionales de farmacia.				
Capacitar en las etapas del proceso de selección						
Profundizar en las etapas aclarando roles responsabilidades, formatos e inquietudes de las partes interesadas.	Directora de Gestión Humana	Gerentes regionales, directores, coordinadores regionales de farmacia.				
Disponer del proceso documentado						
Publicar el documento en la plataforma del Sistema de Gestión de Calidad	Coordinador de Calidad	Gerentes regionales, directores, coordinadores regionales de farmacia.				
Monitorear la Ejecución						
Seguimiento a los procesos de selección subsiguientes verificando el ajuste al proceso estandarizado	Directora de Gestión Humana	Gerentes regionales, directores, coordinadores regionales de farmacia.				
Retroalimentar sobre su evolución y hallazgos						
Controlar Indicadores						
Documentar y analizar el comportamiento de los indicadores	Directora de Gestión Humana	Gerentes regionales, directores, coordinadores regionales de farmacia.				

## Conclusiones

La organización y en particular gestión humana, debe responder de manera efectiva a los requerimientos de la misma además de contar con personas calificadas y comprometidas.

La selección de personal implica atraer y seleccionar a las personas con los conocimientos, habilidades, potencial y motivación requeridos para desempeñarse en un determinado cargo, aportar valor e integrarse de manera adecuada a una organización. A pesar que la participación del cliente interno se da en diversas actividades del proceso, en ASSALUD IPS las personas manifiestan que el responsable directo del proceso de selección son los jefes inmediatos con el apoyo y retroalimentación por parte del área de gestión humana, lo que les permite realizar ajustes a lo que consideran su actual proceso de selección.

Aunque actualmente no existen indicadores para tiempos de respuesta en la cobertura de vacantes, se evidencia un alto nivel de insatisfacción con respecto a la duración del proceso y la eficiencia con la que se atendieron sus solicitudes de personal.

La metodología de pruebas y entrevistas utilizada para lograr estos objetivos presenta diversas falencias, tales como la falta de validación de ciertas pruebas psicométricas, psicológicas y de conocimientos en el ámbito laboral, o su bajo grado de validez y confiabilidad, lo cual llevan a cuestionar el proceso actual y resultado de la selección de personal, evidenciando la necesidad de hacerle mejoras al proceso de

selección, definir los formatos de entrevistas e implementar un documento que permita verificar el estado del proceso, con responsables y actividades que aseguren a las personas iguales oportunidades de acceder a los puestos de trabajo ofrecidos mediante un proceso justo y transparente.

## **Recomendaciones**

Se recomienda a la Dirección de Gestión Humana la socialización de la Nueva Estructura del Proceso de Selección, previa revisión y autorización de la Gerencia General.

Diseñar y desarrollar un Plan de Cambio que incluya: capacitación a los ejecutores del proceso y acompañamiento en la ejecución a fin de empoderarlos en las actividades que tienen a cargo en el Proceso de Selección.

Capacitar a los jefes de procesos sobre la manera efectiva de realizar las Entrevistas a los candidatos, para así identificar aspirantes potenciales y evitar reprocesos y pérdidas de tiempo al momento de cubrir las necesidades de personal en sus zonas.

Sensibilizar a los Jefes de Proceso, sobre el impacto positivo que genera a la organización en cuanto a resultados, si se cubren las vacantes de los puntos en el menor tiempo posible.

### **Respecto a los perfiles de cargo**

Definir competencias Corporativas y Competencias de Rol que garanticen a través del proceso de selección, la idoneidad de los trabajadores; que permita a la organización manejar sus recursos humanos alienándolos a la estrategia del negocio y aportando con ello al cumplimiento de los objetivos institucionales.

**Respecto a la búsqueda y reclutamiento**

Incentivar en los colaboradores la importancia de poseer un stock de hojas de vida para aquellos perfiles que se consideran de difícil consecución, de esta manera se trabajaría de forma proactiva, anticipándose a las necesidades de personal.

**Respecto a la Evaluación**

Revisar las pruebas Técnicas de Conocimiento, con el objetivo de actualizarlas y ajustarlas a los cambios que se dan en la institución.

Proponer a la Gerencia General la necesidad de adquirir licencias para la aplicación de Pruebas Psicotécnicas que permita evaluar personal, sean de uso exclusivo y de esta forma tener el control de las mismas desde la Dirección de Gestión Humana.

**Respecto a la Estructura Organizacional**

Contemplar para futuros procesos de selección, el apoyo en todas las regionales de un profesional en Psicología Free Lance que asista a los jefes de procesos con la selección de personal. Esto haría que el proceso de selección sea más ágil, de alta confiabilidad y la aumentaría las posibilidades de seleccionar personal ajustado a los cargos, aumentando tiempos de permanencia y disminuyendo la rotación de personal.

**Respecto a las convocatorias internas**

Identificar a través de la evaluación de desempeño personal con potencial que se pueda capacitar y promover a futuro.

## Referencias

- Atalaya, M. (2001). *Nuevos enfoques en selección de Personal*. Revista de Investigación en Psicología, 4 (2). Disponible en [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion\\_psicologia/v04\\_n2/pdf/a10v4n2.pdf.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion_psicologia/v04_n2/pdf/a10v4n2.pdf.pdf)
- Chiavenato, Idalberto (1997). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw Hill. Bogotá
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. (5ta. ed.). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Colfondos (s.f.). *Selección de personal exitosa, una cuestión de estrategia*. Disponible en <https://www.colfondos.com.co/seleccion-de-personal-exitosa-una-cuestion-de-estrategia>
- Del Valle, Rossana. (2007). *Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal*. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos42/reclutamiento-seleccion/reclutamiento-seleccion2.shtml>
- Fundación Universitaria Iberoamericana FUNIBER (2001). Universidad de Cataluña. Maestría en Recursos Humanos. *Documentos de estudio* disponible en [http://aprendeonline.udea.edu.co/lms/moodle/file.php/505/SELECCION\\_DE\\_PERSONAL.pdf](http://aprendeonline.udea.edu.co/lms/moodle/file.php/505/SELECCION_DE_PERSONAL.pdf) Consultado .
- Gutiérrez, H. (1997). *Calidad y Productividad Total*. Ed. Mc Graw Hill.

Olleros, M. (2005). *El Proceso de Capacitación y Selección de Personal*. Ediciones Gestión 2000. 3ra Edición, Barcelona.

Ospina, H. (2010). Nuevos Paradigmas en Gestión Humana. *Revista Ciencias Estratégicas*, 18 (23) 79-97. Universidad Pontificia Bolivariana.

Robbins, S. & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Decimoquinta edición. Pearson México.

Stanton, E. (1985). *Sistemas Efectivos de Solicitud y Selección de Personal*. México: Editorial Limusa. UDEA (2013) Disponible en [http://aprendeonline.udea.edu.co/lms/moodle/file.php/505/SELECCION\\_DE\\_PERSONAL.pdf](http://aprendeonline.udea.edu.co/lms/moodle/file.php/505/SELECCION_DE_PERSONAL.pdf)

Vértice. (2007). *Selección de personal*. Edición 2.0. Publicaciones Vertice. Malaga España Editor

Werther, W. y Davis. K. (2000). *Administración de personal y Recursos Humanos*. 3ra edición. México: Mc Graw – Hill

Apéndices

Apéndice A. Formato de Indicadores de Gestión F- GC - 005.

 ASOCIACIÓN DE PRESTADORES DE SERVICIOS SUBSECUENCIALES DE SALUD	<b>RESULTADO DE INDICADORES DE GESTIÓN</b>	
	CÓDIGO: F - GC - 005	VERSIÓN: 0

PROCESO:

INDICADOR: \_\_\_\_\_ OBJETIVO: \_\_\_\_\_

RESPONSABLE: \_\_\_\_\_ META: \_\_\_\_\_

FORMULA INDICADOR: \_\_\_\_\_ FRECUENCIA DE MEDICIÓN: \_\_\_\_\_

RESULTADOS

--

GRÁFICA

--

ANÁLISIS


PROCESO: GESTIÓN CALIDAD	APROBÓ: FANNY JAIMES	FECHA: ENERO / 2009
--------------------------	----------------------	---------------------

 ASISICENLLECH ASOCIACIÓN DE PRESTADORAS DE SERVICIOS Y SUMINISTROS DE SALUD	<b>RESULTADO DE INDICADORES DE GESTIÓN</b>	
	CÓDIGO: F - GC - 005	VERSIÓN: 0

<b>PLAN DE ACCIÓN</b> ( Para indicadores con tendencias negativas o alejadas de la meta)			
Actividades a ejecutar	Responsable de la Implementación	Fecha Propuesta de Implementación	VoBo Alta Dirección
Presentado por:		Fecha de Elaboración	

PROCESO: GESTIÓN CALIDAD	APROBÓ: FANNY JAIMES	FECHA: ENERO / 2009
--------------------------	----------------------	---------------------



 AS-S-FALUD ASOCIACIÓN DE PRESTADORES DE SERVICIOS Y SUBSISTEMAS DE SALUD	<b>LISTA DE CHEQUEO HOJAS DE VIDA</b>	
	CÓDIGO: F - GA - 006	VERSIÓN: 1

EMPRESAS      
 TRAYECTORIA      
 EXPERIENCIA ACUMULADA      
 ROTACIÓN

C. REFERENCIAS CONSULTADAS					
NOMBRES Y APELLIDOS	TELÉFONO	RELACIÓN	CONCEPTO		
			E	B	M

**D. PUNTAJE HOJA DE VIDA**

IDONEIDAD PROFESIONAL      
 Formación Académica      
 Formación Complementaria      
 Formación Continuada

**MANEJO DE SISTEMAS**      
 1 Punto por cada sistema que maneje

EXPERIENCIA LABORAL      
 Trayectoria      
 Rotación

**REFERENCIAS**

**PUNTAJE TOTAL**

PROCESO: GESTIÓN ADMINISTRATIVA	APROBÓ: FANNY JAIMES	FECHA: AGOSTO / 2009
---------------------------------	----------------------	----------------------

Apéndice C. Entrevista de Selección

	<b>ENTREVISTA DE SELECCIÓN</b>	Página 1 de 4
---	--------------------------------	---------------

**NOMBRE DEL CANDIDATO:** \_\_\_\_\_  
**CARGO:** \_\_\_\_\_  
**FECHA:** \_\_\_\_\_  
**ENTREVISTADOR:** \_\_\_\_\_

**I. DATOS PERSONALES**

Edad: _____ Sexo: <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> M Dirección residencia: _____ Teléfono familiar: _____ Teléfono de contacto: _____ Nombre del padre: _____ Ocupación: _____ Nombre de la madre: _____ Ocupación: _____ Número de hermanos: _____ Posición dentro de los hermanos: _____ Estado civil: <input type="checkbox"/> Soltero/a <input type="checkbox"/> Casado/a <input type="checkbox"/> Separado/a <input type="checkbox"/> Divorciado/a <input type="checkbox"/> Viudo/a <input type="checkbox"/> Unión Libre Nombre del cónyuge: _____ Ocupación: _____ No. de hijos: _____ ¿Con quién vive actualmente? _____
---

**II. FORMACIÓN ACADEMICA**

<p><i>Formación básica del candidato:</i></p> <input type="checkbox"/> Primaria <input type="checkbox"/> Bachillerato <input type="checkbox"/> Profesional universitario <input type="checkbox"/> Postgrado <input type="checkbox"/> Diplomado <input type="checkbox"/> Otros: _____ _____ _____
<p><i>Formación técnica del candidato:</i></p> _____ _____ _____

	<b>ENTREVISTA DE SELECCIÓN</b>	Página 2 de 4
---	--------------------------------	---------------

**III. EXPERIENCIA LABORAL**

EMPRESA	CARGO	FECHA RETIRO	SALARIO	MOTIVO RETIRO

**IV. EVALUACIÓN COMPORTAMENTAL**

De acuerdo al Perfil del Cargo, indique en el candidato si posee las Habilidades requeridas para su desempeño.

HABILIDADES	COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES
Solución de Problemas	
Comunicación Efectiva	
Orientación al Servicio	
Trabajo en Equipo	
Compromiso	
Responsabilidad	
Relaciones interpersonales	

**FORTALEZAS DEL CANDIDATO**

- |                   |                   |
|-------------------|-------------------|
| > _____<br>><br>> | > _____<br>><br>> |
|-------------------|-------------------|

	<b>ENTREVISTA DE SELECCIÓN</b>	Página 3 de 4
---	--------------------------------	---------------

PREGUNTA	RESPUESTAS DEL CANDIDATO
¿Qué sabe usted de ASSALUD?	
¿Por qué le gustaría vincularse con nosotros?	
¿Qué le aportaría usted a la empresa? Explique	
¿Tiene disponibilidad de tiempo para trabajar por turnos?	
¿Qué sueldo aspira a ganar?	
¿Qué otro cargo le gustaría desempeñar?	

<p><b>RECOMENDACIONES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Apto para el cargo <input type="checkbox"/></li> <li>➤ No apto para el cargo <input type="checkbox"/></li> <li>➤ Candidato para otra posición <input type="checkbox"/></li> </ul> <p>Cuál? _____</p>	<p><i>Firma entrevistador</i></p> <p>_____</p> <p><b>Cargo</b> _____</p> <p><b>Fecha de la entrevista:</b> _____</p>
¿Tiene familiares trabajando en esta empresa?	SÍ <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> En qué Cargo?

	<b>ENTREVISTA DE SELECCIÓN</b>	Página 4 de 4
---	--------------------------------	---------------

**V. CONFIRMACION DE REFERENCIAS**

**REFERENCIA PERSONAL 1.**

**REFERENCIA PERSONAL 2.**

**REFERENCIA LABORAL 1.**

**REFERENCIA LABORAL 2.**

**FIRMA (De quien toma las referencias)**

---

**Fecha :(En la que se toman las referencias)**

---

Apéndice D. Requisición del Personal

<table border="1" style="float: right; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="3" style="text-align: center; padding: 2px;">FECHA</th> </tr> <tr> <td style="width: 30px; text-align: center; padding: 2px;">DD</td> <td style="width: 30px; text-align: center; padding: 2px;">MM</td> <td style="width: 30px; text-align: center; padding: 2px;">AA</td> </tr> </table>			FECHA			DD	MM	AA
FECHA								
DD	MM	AA						
DATOS GENERALES								
Cargo Requerido:	Cantidad:	Regional:						
Ciudad:	Proceso:							
MOTIVO DE REQUISICION								
Cubrir una Vacante <input type="checkbox"/> Reemplazo por Licencia / Incapacidad <input type="checkbox"/> Vacaciones <input type="checkbox"/> Personal Adicional <input type="checkbox"/>	<table border="1" style="width: 100px; height: 40px; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 20px; height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="width: 20px; height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="width: 20px; height: 20px;"></td></tr> </table>				OBSERVACIONES Y/O JUSTIFICACION:  <div style="border: 1px solid black; height: 40px;"></div>			
Tiempo de Vinculación: <input style="width: 40px;" type="text"/> <input style="width: 40px;" type="text"/> Meses								
Jornada Laboral: <input type="checkbox"/> Tiempo Completo <input type="checkbox"/> Medio Tiempo	Horario Laboral: _____  Fecha Sugerida: <table border="1" style="float: right; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width: 30px;">DD</th> <th style="width: 30px;">MM</th> <th style="width: 60px;">AAAA</th> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	DD	MM	AAAA				
DD	MM	AAAA						
<b>CANDIDATOS SUGERIDOS PARA CUBRIR LA VACANTES/ ANEXE HOJA DE VIDA:</b> Tenga en cuenta que al sugerir un candidato se debe cumplir con el perfil del cargo y las necesidades de la empresa.								
<b>NOMBRE</b>	<b>ADJUNTA HOJA DE VIDA</b>							
1. _____	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>						
2. _____	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>						
3. _____	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>						
Solicitada por:	VoBo Gerente Regional	VoBo Gerente General						
1. _____	2. _____	3. _____						
Cargo:								
VoBo Gestión Humana	<table border="1" style="float: right; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width: 30px;">DD</th> <th style="width: 30px;">MM</th> <th style="width: 60px;">AAAA</th> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>		DD	MM	AAAA			
DD	MM	AAAA						
Observaciones:								
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%; padding: 2px;">PROCESO: GESTIÓN ADMINISTRATIVA</td> <td style="width: 33%; padding: 2px;">APROBÓ: FANNY JAIMES</td> <td style="width: 33%; padding: 2px;">FECHA: NOVIEMBRE / 2012</td> </tr> </table>	PROCESO: GESTIÓN ADMINISTRATIVA	APROBÓ: FANNY JAIMES	FECHA: NOVIEMBRE / 2012					
PROCESO: GESTIÓN ADMINISTRATIVA	APROBÓ: FANNY JAIMES	FECHA: NOVIEMBRE / 2012						