

**LOS MÉTODOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL COMO FACTOR CLAVE EN  
EL DESEMPEÑO EFECTIVO DEL CENTRO DE SALUD SAPUYES**

**AMANDA YAMILE VILLOTA ORTEGA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
PASTO  
2008**

**LOS MÉTODOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL COMO FACTOR CLAVE EN  
EL DESEMPEÑO EFECTIVO DEL CENTRO DE SALUD SAPUYES**

**AMANDA YAMILE VILLOTA ORTEGA**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar el título de  
Gerencia Estratégica de Talento Humano**

**Asesor  
Esp. CARLOS OJEDA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
PASTO  
2008**

**“las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo son responsabilidad exclusiva de sus autoras”**

**Artículo 1º de acuerdo N° 324 de octubre 11 de 1966 emanado por el Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño**

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

---

---

**Jurado Esp. ROCKY ARGOTY**

---

**Jurado Esp. HUMBERTO PALACIOS**

**San Juan de Pasto, Octubre de 2008**

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN.....	14
1. GENERALIDADES .....	15
1.1 TÍTULO .....	15
1.2 TEMA.....	15
1.3 DELIMITACIÓN .....	15
2. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	16
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	16
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	17
2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	17
3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	19
3.1 OBJETIVO GENERAL .....	19
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	19
4. JUSTIFICACIÓN.....	20
5. MARCO DE REFERENCIA.....	22
5.1 MARCO CONTEXTUAL.....	22
5.1.1 Límites del municipio .....	22
5.1.2 Centro de salud sapuyes .....	23
5.2 MARCO TEÓRICO .....	23
5.2.1 El Reclutamiento.....	23
5.2.2 Fuentes de reclutamiento.....	24
5.2.3 Selección de personal.....	27
5.2.4 Objetivos y desafíos de la selección de personal .....	28
5.2.5 Proceso de selección .....	28
5.2.6 Elemento del proceso de selección. ....	28
5.2.7 Pasos del proceso de selección:.....	29
5.3 MARCO LEGAL .....	30

	<b>Pág.</b>
6. ASPECTOS METODOLÓGICOS .....	31
6.1 TIPO DE ESTUDIO.....	31
6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN .....	31
6.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .	31
6.3.1 Fuentes primarias .....	31
6.3.2 Fuentes secundarias .....	32
7. SITUACIÓN ACTUAL DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL CENTRO DE SALUD SAPUYES .....	33
7.1 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DEL CENTRO DE SALUD SAPUYES	33
7.1.1 Descripción.....	33
7.1.2 Misión. ....	33
7.1.3 Visión.....	33
8. RESULTADOS ENCONTRADOS EN EL CENTRO DE SALUD SAPUYES E.S.E. REFERENTES A LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PERSONAL EN RELACIÓN AL PROCESO DE CONTRATACIÓN ACTUALMENTE .....	36
8.1 RETRIBUCIÓN SALARIAL .....	36
8.2 FUENTES DE RECLUTAMIENTO UTILIZADAS POR LA EMPRESA.....	37
8.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS ENCONTRADOS EN EL CENTRO DE SALUD SAPUYES E.S.E.....	47
9. PROPUESTA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN .....	49
9.1 OBJETIVO .....	49
9.2 MATERIALES REQUERIDOS .....	49
9.3 PROCESO DE RECLUTAMIENTO .....	50
10. PROPUESTA DE DISEÑO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN PARA EL CENTRO DE SALUD SAPUYES .....	53
CONCLUSIONES .....	56
BIBLIOGRAFÍA.....	57

## LISTA DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
<b>Cuadro 1.</b> Reclutamiento y selección de personal .....	55

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Estructura Administrativa del CENTRO DE SAPUYES E.S.E. ....	35
Figura 2. Diagrama de flujo para el reclutamiento y selección de personal .....	53



## LISTA DE GRAFICOS

	<b>Pág.</b>
<b>Grafico 1.</b> Asignación salarial.....	36
<b>Gráfico 2.</b> Fuente de reclutamiento.....	37
<b>Grafico 3.</b> Fuente de reclutamiento de preferencia.....	38
<b>Grafico 4.</b> Lleno usted alguna planilla de solicitud de empleo .....	39
<b>Grafico 5.</b> Tiempos de postulación y entrevista .....	40
<b>Grafico 6.</b> Entrevista .....	41
<b>Grafico 7.</b> Documentos solicitados.....	42
<b>Grafico 8.</b> Pruebas aplicadas .....	43
<b>Grafico 9.</b> Realización examen medico.....	44
<b>Grafico 10.</b> Realización de Inducción.....	45
<b>Grafico 11.</b> Procesos estructurados del cargo .....	46
<b>Grafico 12.</b> Manual de funciones .....	47

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
<b>Tabla 1.</b> Asignación salarial.....	36
<b>Tabla 2.</b> Fuente de reclutamiento .....	37
<b>Tabla 3.</b> Fuente de reclutamiento de preferencia .....	38
<b>Tabla 4.</b> Lleno usted alguna planilla de solicitud de empleo.....	39
<b>Tabla 5.</b> Tiempos de postulación y entrevista.....	40
<b>Tabla 6.</b> Entrevista.....	41
<b>Tabla 7.</b> Documentos solicitados.....	42
<b>Tabla 8.</b> Pruebas aplicadas .....	43
<b>Tabla 9.</b> Realización examen medico.....	44
<b>Tabla 10.</b> Realización de Inducción.....	45
<b>Tabla 11.</b> Procesos estructurados del cargo .....	45
<b>Tabla 12.</b> Manual de funciones.....	46

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
ANEXO A. ENCUESTA .....	59

## **RESUMEN**

La presente propuesta se enmarca en el proceso de selección de personal como un pilar fundamental dentro del área de talento humano del centro de salud Sapuyes ese, a través del desarrollo del proyecto se aborda la problemática actual en relación con el sistema de selección de personal, mediante la aplicación de bases teóricas o relacionadas con el reclutamiento y selección de personal, con la aplicación de una metodología investigativa en la cual se analiza la situación actual de la estructura organizacional del centro de salud Sapuyes ese; posteriormente se procede a analizar la metodología de la contratación de personal aplicada en esta institución, posteriormente se procede a identificar las falencias, dificultades, fortalezas y todos los argumentos que sirven de base para realizar una propuesta de mejoramiento que puede servir en adelante como base para la correcta realización del proceso de selección de personal y esto conduzca al mejoramiento en todos los ámbitos de esta organización.

## **ABSTRACT**

The proposed present is framed in him personnel selection process as a fundamental pillar inside the area of human talent of the health center Sapuyes that, through the development of the project is undertaken the current problems in relation to the personnel selection system, by means of the application of theoretical bases or related to the recruitment and selection of personnel, with the application of in which the current situation of the structure is analyzed organizacional of the health center Sapuyes that; subsequently proceeds to analyze the methodology of the contracting of personnel applied in this institution, subsequently proceeds to identify the falencias, difficulties, fortresses and all the arguments that serve of base to carry out a proposal of improvement that can serve on as base for the correct execution of the process Selection of personnel and this conduct to the improvement in all the environments of this organizacion.

## INTRODUCCIÓN

En la presente investigación se pretende mejorar el sistema de incorporación de personal que contribuya al mejoramiento administrativo en el Centro de salud Sapuyes E.S.E., mediante la aplicación de un modelo de selección de personal, ya que con base en este factor se puede contribuir al mejor desempeño de esta institución y por ende tener un mayor rendimiento de dicho personal dentro del Centro de Salud de Sapuyes.

El tema es de suma importancia si se considera que la administración de las organizaciones modernas se basa en sistemas y métodos que incluyen la consecución de objetivos organizacionales junto con la consecución de los objetivos personales de los entes que pertenecen a ellas por lo tanto es necesario tener en cuenta que en la actualidad en las organizaciones gubernamentales hacen caso omiso a estos factores razón por la cual surge la necesidad de implementar métodos administrativos que contribuyan al desempeño efectivo de las tareas de cada uno de los cargos y por ende a la autosatisfacción de las personas que pertenecen a dichos cargos.

Para mejorar el desempeño de los trabajadores de la organización es necesario hacer un análisis de los métodos de selección de personal existentes y su contribución a la consecución de los objetivos organizacionales, por lo tanto, teniendo en cuenta los descubrimientos encontrados en la investigación tanto a nivel teórico como práctico se pretende hacer un diagnóstico de la situación actual en cuanto a contratación de personal en el Centro de salud Sapuyes E.S.E. con el que se pretende crear un plan de acción que contribuya a mejorar en este campo y por ende tener mejores resultados en la organización.

## **1. GENERALIDADES**

### **1.1 TÍTULO**

LOS MÉTODOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL FACTORES CLAVES EN EL DESEMPEÑO EFECTIVO DEL CENTRO DE SALUD SAPUYES

### **1.2 TEMA**

El tema planteado se orienta a la influencia los métodos de Selección de Personal en el desempeño del Talento Humano en el Centro de salud Sapuyes E.S.E. con lo cual se pretende plantear un modelo que de cómo resultado un servicio de calidad al usuario y la consecución de la visión de la institución.

### **1.3 DELIMITACIÓN**

El presente estudio se centrará en el Talento humano del Centro de salud Sapuyes E.S.E. en su nivel central. La investigación se llevará a cabo mediante la orientación del equipo directivo quien dirige las diferentes secciones y en las cuales se hará énfasis el factor de Selección de Personal.

## **2. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El Centro de salud Sapuyes E.S.E. es gestor de Bienestar Social en el municipio de Sapuyes, por lo tanto es necesario tener en cuenta que el talento humano que labora en ella se constituye en protagonista en la consecución de los objetivos que conllevan a alcanzar el bienestar deseado en este municipio, por lo tanto es importante tener en cuenta el rendimiento laboral de los integrantes de cada área de esta entidad.

Los objetivos planteados en el Centro de Salud son impulsados por factores y circunstancias internas y externas que requieren acciones decisivas para lograrlos, entre las cuales tenemos las Internas: como el manejo del talento humano, recursos, determinar procedimientos en la organización para alcanzar los objetivos, manejar la información y prestar los servicios en el área de la salud necesarios; y las externas: como las presiones de tipo social y el cumplimiento de los requerimientos de tipo legal.

En el ámbito interno del Centro de salud Sapuyes E.S.E. se observan problemas de planeación y control, lo que conlleva a una amplia problemática en las diferentes áreas administrativas reflejada en la deficiente prestación de servicios, además se tiene fallas en otros campos como el ambiente físico, en las condiciones de seguridad entre otras. Son situaciones derivadas del inadecuado desempeño laboral de sus colaboradores en el sentido de eficiencia y eficacia, en la realización de sus funciones.

Las dificultades más comunes se encuentran enmarcadas en que:

En entidades gubernamentales, un alto porcentaje del talento humano es sub utilizado porque el cargo que ocupa muchas veces no es congruente con sus aptitudes, la incorporación del personal para ocuparlo no se ajusta al un selección adecuado y tiene características de clientelismo, por lo tanto no se tiene en cuenta las verdaderas necesidades del cargo

Por lo general el desempeño de los trabajadores del nivel directivo manifiesta una problemática particular, el concepto de poder se confunde con el poder visto desde un punto de vista autocrático o sea el poder personal de dominar a sus subalternos.



Por lo general en las organizaciones de tipo gubernamental el talento humano responsable de sus cargos ejerce las actividades propias de estos de manera inadecuada o no las ejercen; puesto que la forma de ejercer la autoridad por parte de los directivos se limita a dar órdenes sin tener en cuenta las funciones propias de cada cargo, además no se escucha ningún concepto u observación por parte de los empleados, lo cual se traduce en una menor colaboración por parte de estos.

El desconocimiento de que las necesidades varían y cambian constantemente entre los trabajadores de acuerdo a sus expectativas conlleva a que un directivo capaz y con gran necesidad de logros se puede desanimar con un equipo que carezca del mismo empuje, de igual manera un equipo de trabajo que no tenga un líder al frente se puede desperdiciar sin haber tenido la oportunidad de demostrar sus cualidades.

La falta de sentido de pertenencia a la entidad hace que no haya iniciativa encaminada a la generación de nuevas propuestas con miras a un mejor desempeño de las actividades y la consecución de los objetivos organizacionales, y al mismo tiempo que no exista participación directa en la toma de decisiones.

Las circunstancias anteriores pueden llevar a que la Administración del Centro de Salud limite el desarrollo de sus funciones, la consecución de sus objetivos organizacionales y por lo tanto no de la satisfacción deseada a la población que cubre, además traerá consecuencias negativas para la institución gubernamental como la mala imagen ante su entorno y por su puesto eso puede hacer que el Centro de Salud de Sapuyes se prive de ocupar un lugar importante en el reconocimiento a la gestión administrativa en entidades de su área.

La realización y aplicación de un plan de mejoramiento en el Centro de Salud sería de gran ayuda tanto para sus funcionarios como para la misma organización, además se presentará un mejor beneficio para los habitantes del municipio puesto que recibirán la atención de personas más capaces y dispuestas a colaborar en todo lo necesario para el mejoramiento de la institución.

## **2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuál es la influencia de los métodos de selección de personal en el desempeño óptimo del Centro de Salud de Sapuyes?

## **2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuál es la situación actual de la estructura organizacional del Centro de Salud de Sapuyes?

¿Cuál es la metodología para la selección de personal en el Centro de Salud de Sapuyes?

¿Cuál es la propuesta del proceso de reclutamiento y selección de personal acorde a las condiciones del Centro de Salud de Sapuyes?

### **3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Determinar la influencia del proceso de selección de personal en el buen desempeño del Centro de Salud de Sapuyes

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar la situación actual de la estructura organizacional del Centro de Salud Sapuyes E.S.E.
- Analizar la metodología para la selección de personal del Centro de Salud Sapuyes E.S.E.
- Elaborar una propuesta del proceso de reclutamiento y selección de personal para el centro de salud sapuyes E.S.E.

#### 4. JUSTIFICACIÓN

El logro de objetivos fijados por una organización no siempre es posible en la realidad, ya que existen circunstancias que impulsan a orientar las acciones hacia hechos no previstos, es por ello que los administradores tanto del sector privado como del sector público, al igual que los trabajadores necesitan cumplir con los requisitos necesarios para evitar anomalías como el bajo rendimiento y responsabilidad en el cargo.

Tradicionalmente la administración en entidades públicas ha permanecido rezagada ante la del sector privado bajo el pretexto de la diferencia extrema de los dos sectores, esta creencia debe ser reemplazada y sustituida por sistemas que permitan la efectividad en las organizaciones; ello demandara gran esfuerzo para adecuar y utilizar los instrumentos que pueden demostrar eficacia en su utilización en las entidades privadas.

Es de trascendental importancia el valor que tiene el talento humano y por lo tanto la necesidad de darle el debido significado para programar su desarrollo, por que además de ser un requerimiento clave del éxito de cualquier organización, es una responsabilidad social el alcanzar sus potencialidades naturales en forma positiva para hacerlo mas capaz y eficiente.

Ninguna organización puede triunfar sin capacidad intelectual así como un alto nivel de compromiso y esfuerzo de sus miembros, por esta razón la administración y sus colaboradores deben seguir los lineamientos de las teorías de liderazgo y motivación.

La dirección del Centro de Salud de Sapuyes debe convertirse en líder efectivo por cuanto debe poseer capacidades o habilidades para obtener de su equipo de trabajo resultados compatibles como la meta fijada, además características como: inteligencia, madurez, confianza, responsabilidad y deseo de estatus, las cuales se complementan con la habilidad para ganar adhesión, a analizar las actividades, deseos y aspiraciones de los empleados; manejar apropiadamente las situaciones ambientales y para adquirir autoridad moral.

El líder efectivo debe ver a sus colaboradores como un equipo y no como un conjunto de individuos, debe comprender que las emociones y reacciones de los miembros del grupo ejercen un profundo efecto en las discusiones y en la certeza de la solución alcanzada.

No se puede esperar mejorar el funcionamiento de esta institución si los empleados no tienen las capacidades intelectuales suficientes ni las

características personales que les den idoneidad para tener el óptimo desempeño un cargo específico, por lo tanto el cambio hacia la excelencia es largo y difícil, sin embargo se debe iniciar con estrategias que comiencen desde la gerencia y se complementen con la colaboración de personal capaz y por su puesto con la aplicación de técnicas de liderazgo y motivación para lograr un desarrollo del Centro de Salud de Sapuyes, sin esperar que sean otros los que asuman la responsabilidad de cambio.

Esta investigación se construye en un aporte original a la Administración en entidades públicas, en especial al del Centro de Salud de Sapuyes, basado en una propuesta que conllevaría a mejorar el desempeño laboral de sus trabajadores y lograr los resultados que se espera.

## 5. MARCO DE REFERENCIA

### 5.1 MARCO CONTEXTUAL

En la investigación se identificó como ubicación del tema dos ámbitos a saber. El municipio de Sapuyes y el Centro de Salud de Sapuyes por lo tanto para mejor comprensión y para efectos de la presente, se resaltan los aspectos que por su relación con el tema se exponen así:

El Municipio de Sapuyes se encuentra ubicado en el Centro Occidente del departamento de Nariño (Colombia), su clima frío hace de este territorio una magnánima región en donde sus habitantes tienen características propias de hombres de la sabana, con temperamento ingenioso y con gran espíritu progresivo.

La cabecera municipal es la población de Sapuyes y forman parte de éste las inspecciones de policía de Arboleda, El Espino, La Floresta, Los Monos, Panamal y Uribe.

Sapuyes se encuentra ubicado a 79 kilómetros al sur occidente de la ciudad de San Juan de Pasto, su altura sobre el nivel del mar es de 3.000 metros, la temperatura media de 12 grados centígrados, la precipitación media anual de 1.177 milímetros y su área municipal es de 133.1 kilómetros cuadrados. La mayor parte de este territorio es montañoso, destacándose como accidentes orográficos el Volcán Azufral y los páramos La Escubilla, Pajablanca y Utanquer; se distribuyen estos suelos en pisos térmicos fríos y páramo. Es regado el municipio por las aguas del Río Sapuyes y de otras corrientes menores.

**5.1.1 Límites del municipio.** El Municipio de Sapuyes limita al Norte con los Municipio de Guachavez y Túquerres; al Sur con los Municipio de Guachucal y Pupiales; al Oriente con el Municipio de Ospina y al Occidente con el Municipio de Mallama.

**Extensión total:** Extensión Territorial de 113.1 Km. 2

**Extensión área urbana:** 14.5 Kmts2 Km2

**Extensión área rural:** 98.6 Kmts2 Km2

**Altitud de la cabecera municipal (metros sobre el nivel del mar):** 3000 Mts

**Temperatura media:** 12º C

**Distancia de referencia:** dista a 7 Kmts del Municipio de Túquerres

**5.1.2 Centro de salud sapuyes.** Es una empresa social del Estado que presta servicios integrales de salud de primer nivel de complejidad en el municipio de sapuyes, para ello cuenta con recurso físico, técnico, científico y humano.

**Historia:** El centro de salud sapuyes nace en febrero 12 del 2005, mediante acuerdo No. 003 del Honorable concejo municipal debido a la necesidad municipal de enlazar con la tendencia Nacional de descentralización Administrativa de la salud. Y es así como surge el Centro de Salud Sapuyes E. S. E. Como una institución descentralizada del orden municipal, régimen especial, autonomía administrativa, patrimonio propio y personería jurídica.

**Misión:** Mejorar la calidad de vida de la población Sapuyeña, prestando servicios de calidad, eficiencia, calidez humana con servicios de promoción de la salud y prevención de la enfermedad, diagnóstico y tratamiento, disponiendo de personal capacitado y tecnología apropiada para satisfacer las necesidades de nuestros usuarios.

**Visión:** Ser una empresa sólida, confiable y líder en la prestación de servicio de salud, colmando las expectativas de nuestros usuarios, a través de un desarrollo innovador con estrategias de atención que garanticen calidad, agilidad y oportunidad de nuestros servicios.

## 5.2 MARCO TEÓRICO

**5.2.1 El Reclutamiento.** Una vez que se han definido los puestos en la organización, se debe planificar las vacantes para el puesto y definir como serán cubiertas. Seguidamente se debe desarrollar la investigación pertinente, para determinar si existe personal de la organización que reúna los requisitos para desempeñar el cargo<sup>1</sup>.

Chiavenato (1999) expone una definición bastante completa de reclutamiento; el proceso de Reclutamiento de Personal, es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es un sistema por medio del cual la organización divulga y ofrece al mercado de Recurso Humano (RRHH), la oportunidad de empleo que pretende llenar.

Su objetivo inmediato es atraer candidatos de entre los cuales se seleccionará los futuros integrantes de la organización. Este proceso exige una planificación de lo

---

<sup>1</sup> Luz Patricia Martínez , "Gestión Social del Talento Humano", Marzo 2002

que la organización requiere, lo que el mercado de RRHH puede ofrecerle y técnicas de reclutamiento por aplicar.

De lo que se puede inferir que el reclutamiento interno tiene como objetivo atraer candidatos potencialmente calificados para ocupar posiciones dentro de la organización. Implica un sistema de información mediante el cual la organización comunica y ofrece al mercado de recursos humanos posiciones a cubrir.

En forma simple y general se puede definir al Reclutamiento de Personal como el proceso que permite identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar una vacante; éste proceso se inicia con la búsqueda de candidatos potencialmente calificados y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

**5.2.2 Fuentes de reclutamiento.** Se clasifican las fuentes del proceso de reclutamientos en dos categorías, las cuales son conocidas como Reclutamiento Interno y Reclutamiento Externo.

**Reclutamiento interno:** Este ocurre cuando se intenta cubrir la vacante con personal perteneciente a la misma empresa y estas pueden ser a través de:

- Transferencias ( movimiento horizontal).
- Promociones ( movimiento vertical y horizontal).
- Transferencia con promociones.
- Programas de desarrollo.

La mayoría de las organizaciones tratan de seguir una política de cubrir las vacantes de la jerarquía superior, mediante promociones o transferencias. Al realizar este proceso interno la organización puede aprovechar de un modo la inversión que ha realizado en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de su personal actual.

El uso eficaz de las fuentes internas requiere de un sistema para localizar a los candidatos calificados y permitir que quienes se consideran calificados soliciten la vacante.

Este tipo de proceso de reclutamiento ocurre cuando al generarse una vacante, la empresa intenta llenarla mediante la re-ubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos, trasladados o transferidos con ascenso. Para que este tipo de reclutamiento sea exitoso debe existir coordinación entre el órgano de RRHH y los demás órganos de la empresa.



**El reclutamiento interno se basa en datos como:**

- Resultados de evaluación de desempeño.
- Análisis y descripción del cargo actual y del futuro.
- Planes de carrera.
- Condiciones de ascenso del candidato.

**Ventajas:** El reclutamiento interno se evidencia una serie de ventajas entre las más importantes se mencionan:

- Es económico.
- Es rápido.
- Tiene mayor validez y seguridad, ya que se conoce al candidato por lo que no necesita periodo experimental.
- Fuente de motivación para los empleados ya que ven la posibilidad de progreso en la organización, desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal.
- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecerán a quienes realmente demuestren condiciones para merecerlas.
- No necesita período experimental, integración, ni inducción en la organización o de informaciones amplias al respecto.

**Desventajas:**

- Si la organización no ofrece oportunidad de progreso en el momento adecuado corre el riesgo de frustrar a los empleados.
- Puede generar conflicto de intereses ya que al ofrecer oportunidades de crecimiento en la organización tiende a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones o no tienen las oportunidades.
- Si se efectúa continuamente puede provocar que los sujetos pierdan creatividad y actitud de innovación al estar siempre centrados en la misma organización y sus problemas.- No puede hacerse en términos globales dentro de la organización

**Reclutamiento externo:** Este tipo de reclutamiento se lleva a cabo con personas ajenas a la empresa. Varía de acuerdo con el tipo de puesto, y se realiza a través de:

- Consulta de los archivos de candidatos: Los sujetos que se presentan espontáneamente o que no fueron escogidos se les guarda su síntesis curricular y en caso de llenar una vacante se consulta a esta base de datos.
- Candidatos presentados por empleados de la empresa: Es de bajo costo.
- Carteles o anuncios en la portería de la empresa: Tiene bajo costo, es estático ya que el sujeto debe ir hasta él y generalmente se usa para cargos de niveles inferiores.
- Contacto con sindicatos: Su ventaja es que es de bajo costo e involucra a otras organizaciones en el proceso de reclutamiento.
- Contactos y conferencias con Universidades o Institutos Universitarios. Todo esto es destinado a promover la empresa y crear una actitud favorable hacia ella.
- Contacto con otras empresas del mismo rubro en términos de cooperación mutua.
- Viajes de reclutamiento a otras localidades.
- Anuncio en diarios y revistas: Es la técnica más eficaz para atraer candidatos.
- Agencias de reclutamiento: Es uno de los más costosos. La mayor parte del tiempo estas se usan en conjunto. El costo y el tiempo son factores muy relevantes al escoger la técnica o el medio más indicado para el reclutamiento externo.
- Internet.

**Ventajas:**

- Permite contratar a gente nueva, lo que permite actualizar a la empresa con respecto al mundo externo y saber lo que ocurre en otras empresas.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización.

- Aprovecha las inversiones de capacitación y desarrollo de personal efectuado por otras empresas o por el propio candidato.

**Desventajas:**

- Tarda más que el reclutamiento interno (a mayor nivel del cargo mayor es el periodo).
- Es más costoso.
- Es menos seguro que el reclutamiento interno ya que los candidatos son desconocidos.
- Afecta la política salarial de la empresa.
- Los empleados pueden percibir esto como una política de deslealtad de la empresa hacia su personal.

**5.2.3 Selección de personal.** El proceso de selección consta de pasos específicos que se siguen para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante. Aunque el número de pasos que siguen diversas organizaciones varía, prácticamente todas las compañías modernas proceden a un proceso de selección. La función del administrador de recursos humanos consiste en ayudar a la organización a identificar al candidato que mejor se adecue a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización y donde la Razón de la Selección es contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos para llenar las vacantes disponibles que constituye la situación ideal del proceso de selección. Algunos puestos son más difíciles de llenar que otros. Particularmente los que requieren conocimientos especiales. Cuando un puesto es difícil de llenar, se habla de baja razón de selección. Cuando es sencillo llenarlo, se define como un puesto de alta razón de selección.

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

El concepto global de selección consta de una serie de pasos. En ocasiones, el proceso puede hacerse muy simple, especialmente cuando se seleccionan

empleados de la organización para llenar vacantes internas. Mediante los sistemas de selección internas se pueden equiparar el capital humano con potencial de promoción por una parte, y las vacantes disponibles, por la otra. Lo empleados con más características compatibles con el puesto (y por lo tanto, con más alta puntuación) se consideran los candidatos idóneos. A pesar de algunas limitaciones, por ejemplo, que los programas no consideran factores como el deseo del empleado por aceptar el puesto, estos sistemas han tenido gran difusión

**5.2.4 Objetivos y desafíos de la selección de personal.** La información brinda el análisis del puesto proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto; los planes de recursos humanos a corto y largo plazo permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada; y los candidatos, que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se pueda escoger. Contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos para llenar las vacantes disponibles constituye la situación ideal del proceso de selección.

**5.2.5 Proceso de selección.** El proceso de selección consiste en una serie de fases iniciales que deben ser claramente definida y debe realizarse de la siguiente forma específica:

- Detección y análisis de necesidades de selección. Requerimiento.
- Descripción y análisis de la posición a cubrir. Definición del perfil.
- Definición del método de reclutamiento.
- Concertación de entrevistas.
- Entrevistas + técnicas de selección.
- Elaboración de informes.
- Entrevista final.

**5.2.6 Elemento del proceso de selección.** En el proceso de selección de personal se manejan tres tipos de entrevista:

- **INICIAL** → Confirmación de disponibilidad y datos
- **PROFUNDA** → Indagación inicial de competencias.
- **FINAL** → Foco de adecuación al perfil del puesto (requisitos + competencias).
- **Decisión final** → Elección del candidato mas adecuado

### 5.2.7 Pasos del proceso de selección:

- Paso 1. Recepción preliminar de solicitudes: En el momento de la petición de una solicitud de empleo comienza el proceso inicial de selección.
- Paso 2. Pruebas de idoneidad: Son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los candidatos y los requerimientos del puesto.
- Paso 3. Entrevista inicial o preliminar: Consta en detectar en forma global y en el menor tiempo posible, los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con el requerimiento; por ejemplo apariencia física, facilidad de expresión., con el objeto de destacar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir. Igualmente debe informarse de la naturaleza del trabajo, horario, con el fin de que el candidato decida si es de su interés seguir adelante con el proceso.
- Paso 4. Entrevista de selección: Constituye la técnica más ampliamente utilizadas, permite la comunicación en dos sentidos, los entrevistadores obtienen información sobre el solicitante, y el solicitante obtiene sobre la organización.
- Paso 5. Verificación de datos de referencia: Este recurso se difiere, ya que en algunos casos quien pueda suministrar la información no sea totalmente objetivo. Sin embargo permanece vigente que las referencias laborales proporcionan información importante sobre el individuo.
- Paso 6. Examen médico: Existen poderosas razones para llevar a la empresa a verificar la salud de su futuro personal entre ellas condiciones físicas para desempeñar un cargo en específico que terminen de poner en riesgo su estado físico, prevención de accidentes hasta pasando por el caso de evitar personas que se ausentaran con frecuencia debido a los constantes quebrantos de salud.
- Paso 7. Entrevista con el supervisor: Es idóneo que el candidato preseleccionado tenga una entrevista con quien podría ser su supervisor inmediato o el gerente del departamento, esto debido a que podría evaluar con mayor precisión las habilidades y conocimientos técnicos del candidato.
- Paso 8. Descripción realista del puesto: A los fines de evitar ciertas reacciones como “ustedes nunca me lo advirtieron”, siempre es de gran importancia llevar a cabo una sesión de familiarización con el equipo o los instrumentos que se van a utilizar, de ser, posible en el lugar de trabajo. Estudios realizados han demostrado que la tasa de rotación de personal disminuye cuando se advierte claramente a los futuros empleados sobre las

realidades menos atrayentes de su futura labor, sin destacar solo los aspectos positivos de forma universal.

- Paso 9. Decisión de contratar: Este paso señala el final del proceso de selección
- Paso 10. La decisión final: Con la información obtenida en cada una de las diversas fases del proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos.

### **5.3 MARCO LEGAL**

Desde el punto de vista legal, esta investigación se rige en los lineamientos normativos relacionados con la Ley 909 de 2004 del 23 de septiembre de 2004 “Por la cual se expiden normas que regulan el Empleo Público, la Carrera Administrativa, la Gerencia Pública y se dictan otras disposiciones.”

El decreto 785 del 17/03/2005, por el cual se establece el sistema de nomenclatura y clasificación y de funciones y requisitos generales de los empleos de las entidades territoriales que se regulan por las disposiciones de la Ley 909 de 2004.

## **6. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Entre los aspectos metodológicos utilizados en el diseño ejecución y análisis de la investigación se tienen en cuenta los relacionados con: El tipo de estudio, método de investigación, fuentes y técnicas para recolección de la información y el tratamiento de la misma. A continuación se describe la forma como se manejó y/o se aprovechó los diferentes aspectos de la investigación.

### **6.1 TIPO DE ESTUDIO**

Este proyecto de investigación se enfoca en el Proceso de Selección en el Centro de Salud de Sapuyes y su influencia en los resultados obtenidos en esta institución, se desarrolla el método de análisis de casos, puesto que este permite analizar desde el punto de vista teórico los eventos y situaciones que ameritan ser investigados para la consecución de los objetivos del proyecto.

Por otra parte, también se trata de un estudio de tipo exploratorio porque se observa los hechos en el objeto de análisis constituido por el personal del Centro de Salud y a la vez este se constituye en una fuente de consulta para propósitos similares.

### **6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

Para obtener el conocimiento necesario acerca de la realidad actual del Centro de Salud de Sapuyes se logra mediante una investigación en la que participe el personal de esta entidad teniendo en cuenta tanto los directivos como el resto de empleados. Para conseguir los resultados propuestos se sigue un procedimiento formulado de una manera lógica, en el cual se inicia con la observación de los diversos eventos del área de estudio y la observación soportada en los documentos existentes relacionados con el tema.

### **6.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

En la búsqueda de la información necesaria que permita el desarrollo del proceso investigativo se retoma la información tanto de fuentes primarias y secundarias a saber:

**6.3.1 Fuentes primarias.** Se trata de la información directa obtenida a través de encuestas y entrevistas con los diferentes entes del Centro de Salud de

Sapuyes, con esta información se puede afirmar que el desarrollo del proyecto se argumenta en bases muy fuertes.

**6.3.2 Fuentes secundarias.** Entre las fuentes secundarias consultadas para enriquecer el trabajo investigativo se pueden mencionar: la información escrita encontrada en libros, revistas especializadas, la información electrónica obtenida vía Internet y documentos escritos del Centro de Salud de Sapuyes.



## 7. SITUACIÓN ACTUAL DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL CENTRO DE SALUD SAPUYES

Conocer la situación actual de la estructura Organizacional del Centro de Salud Sapuyes sirve como punto de partida para el conocimiento global de la organización, es necesario tener en cuenta su estructura administrativa, por lo tanto a continuación se observa lo relacionado con este tema.

### 7.1 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DEL CENTRO DE SALUD SAPUYES

Se pretende dar a conocer como se encuentra estructurado el Centro de Salud Sapuyes en cuanto a las dependencias que la conforman en sus diferentes niveles en la búsqueda del bienestar de la Comunidad.

**7.1.1 Descripción.** Es una empresa social del estado que presta servicios integrales de salud de primer nivel de complejidad en el municipio de Sapuyes, para ello cuenta con recursos físico técnicos científicos y humano. El centro de salud Sapuyes nace en febrero 12 del 2005, mediante acuerdo N0. 003 del Honorable concejo municipal debido a la necesidad municipal de enlazar con la tendencia Nacional de descentralización Administrativa de la salud. Y es así como surge el Centro de Salud Sapuyes E. S. E. Como una institución descentralizada del orden municipal, régimen especial, autonomía administrativa, patrimonio propio y personería jurídica.

**7.1.2 Misión.** Mejorar la calidad de vida de nuestra población Sapuyeña, prestando servicios de calidad, eficiencia, calidez humana con servicios de promoción de la salud y prevención de la enfermedad, diagnostico y tratamiento, disponiendo de personal capacitado y tecnología apropiada para satisfacer las necesidades de nuestros usuarios.

**7.1.3 Visión.** Ser una empresa solida, confiable y líder en la prestación de servicio de salud, colmando las expectativas de nuestros usuarios, a través de un desarrollo innovador con estrategias de atención que garanticen calidad, agilidad y oportunidad de nuestros servicios.

La planta de personal del nivel central consta 45 empleados de los cuales de 10 fueron contratados con el sistema de nómina y los 35 restantes son contratados por el sistema de orden de prestación de servicios. Las asignaciones salariales oscilan entre \$461.500.000 y \$2.500.000.

La estructura Administrativa así como la planta de personal se encuentra determinada de una manera sencilla y plana donde la Jerarquía se establece de la siguiente manera.

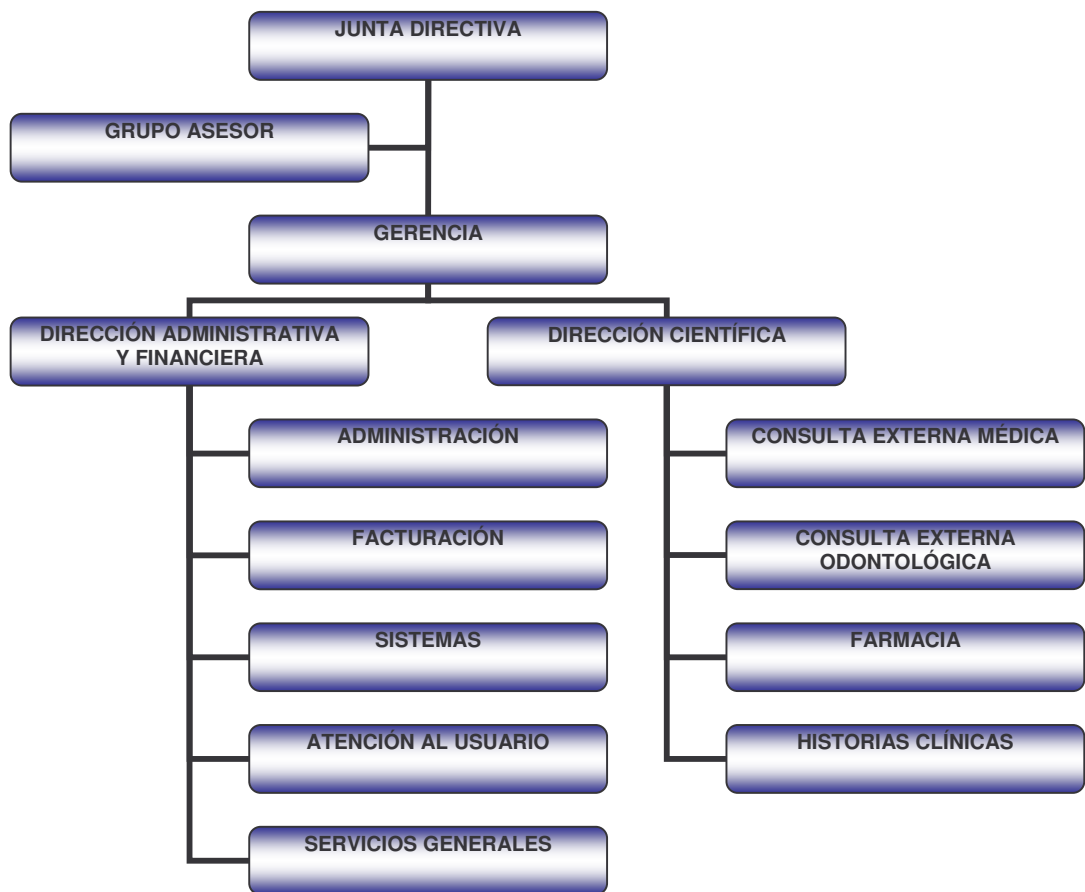
Las dependencias del Centro de Salud Sapuyes son:

- Departamento de Control Interno
- Departamento de Facturación
- Departamento contable
- Departamento Asistencial
- Medicina General
- Odontología
- Farmacia
- Promoción y prevención
- PAI

**Figura 1.** Estructura Administrativa del CENTRO DE SAPUYES E.S.E.

**ORGANIGRAMA**

ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DEL CENTRO DE SALUD SAPUYES



Fuente. Centro de Salud Sapuyes E.S.E.

## 8. RESULTADOS ENCONTRADOS EN EL CENTRO DE SALUD SAPUYES E.S.E. REFERENTES A LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PERSONAL EN RELACIÓN AL PROCESO DE CONTRATACIÓN ACTUALMENTE APLICADO

### 8.1 RETRIBUCIÓN SALARIAL

En el CENTRO DE SALUD SAPUYES E.S.E. los niveles salariales son relativamente bajos ya que los porcentajes más representativos los ocupan asignaciones salariales como: menos de un salario mínimo y entre uno y dos salarios mínimos.

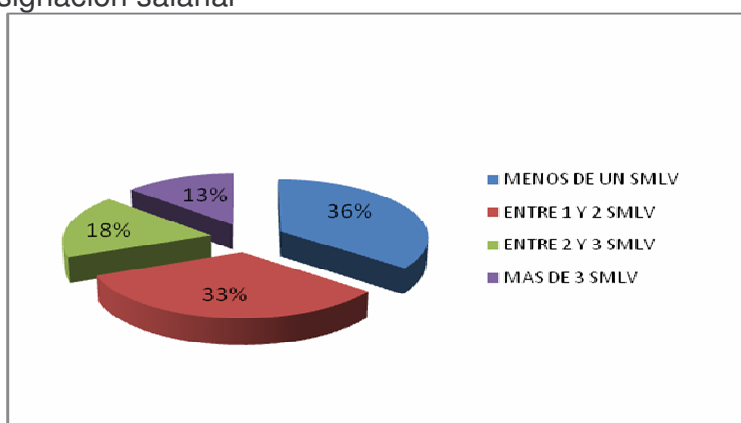
Teniendo en cuenta las asignaciones salariales se puede afirmar que la mayor parte de los cargos son de perfil bajo o sea de tipo operativo.

**Tabla 1.** Asignación salarial

<b>ASIGNACIÓN SALARIAL</b>		
<b>SALARIO</b>	<b>No.</b>	<b>%</b>
<b>MENOS DE UN SMLV</b>	16	36%
<b>ENTRE 1 Y 2 SMLV</b>	15	33%
<b>ENTRE 2 Y 3 SMLV</b>	8	18%
<b>MAS DE 3 SMLV</b>	6	13%
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación.

**Grafico 1.** Asignación salarial



Fuente: Esta investigación.

## 8.2 FUENTES DE RECLUTAMIENTO UTILIZADAS POR LA EMPRESA.

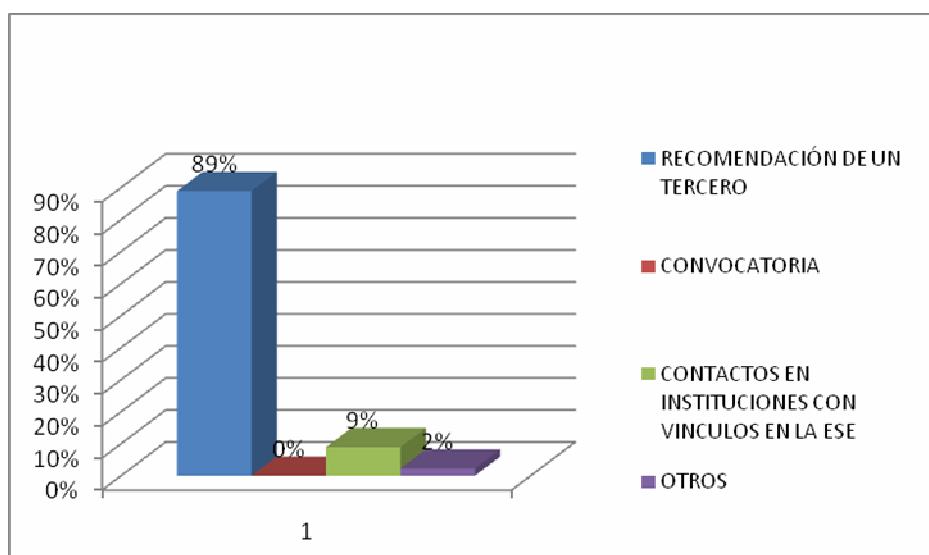
En el CENTRO DE SALUD SAPUYES E.S.E. la mayoría de las contrataciones se han hecho a partir de recomendaciones de terceros como se muestra en la tabla dos y el grafico uno, lo que pone en duda el nivel de idoneidad del personal para los cargos, es preocupante que el sistema de reclutamiento actual no contemple la convocatoria, en entidades como esta seria recomendable que el personal que trabaje en las diferentes áreas cumpla con unos requisitos mínimos y que a su vez el sistema de contratación ofrezca oportunidad de concurso ya que así se tendría la oportunidad de seleccionar el personal que se apegue mas a la necesidad del cargo.

**Tabla 2.** Fuente de reclutamiento

FUENTE DE RECLUTAMIENTO		
FUENTE	No.	%
RECOMENDACIÓN DE UN TERCERO	40	89%
CONVOCATORIA	0	0%
CONTACTOS EN INSTITUCIONES CON VÍNCULOS EN LA ESE	4	9%
OTROS	1	2%
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación.

**Gráfico 2.** Fuente de reclutamiento



Fuente: Esta investigación.

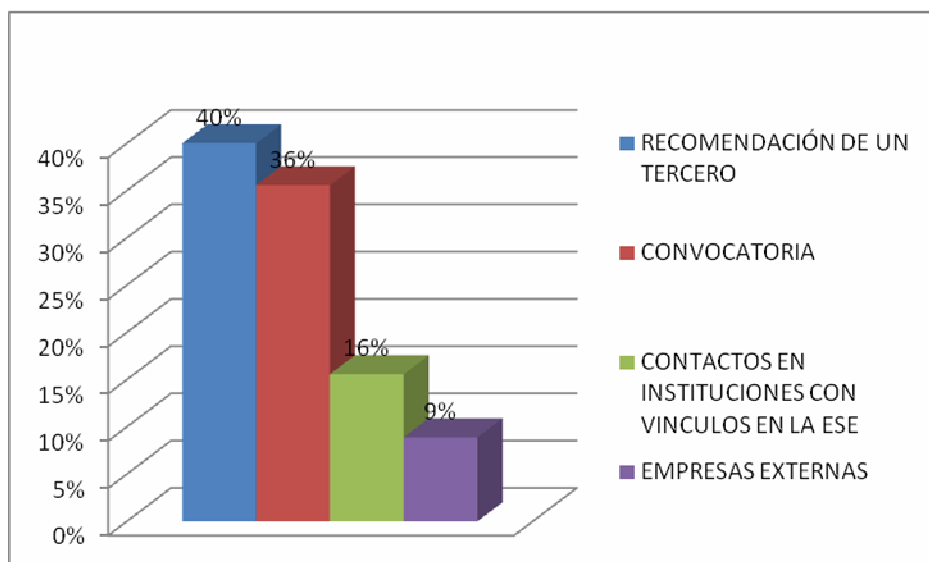
**Fuentes de reclutamiento que prefieren los actuales funcionarios:** Tanto en el cuadro dos como en gráfico dos se puede observar que hay un gusto compartido entre recomendaciones de un tercero como en convocatoria, a pesar que la gran mayoría de las personas que trabajan en esta institución fueron contratados por la empresa por la recomendación de terceros (ver tabla tres, grafica tres), un porcentaje considerable de los mismos tiene preferencia por el sistema de contratación teniendo como herramienta la convocatoria, es importante destacar que la mayoría de aquellos que hacen este tipo de argumentaciones son los que cumplen con los requisitos para el cargo que ocupan.

**Tabla 3.** Fuente de reclutamiento de preferencia

FUENTE DE RECLUTAMIENTO OPTIMA		
CONCEPTO	No.	%
RECOMENDACIÓN DE UN TERCERO	18	40%
CONVOCATORIA	16	36%
CONTACTOS EN INSTITUCIONES CON VÍNCULOS EN LA ESE	7	16%
EMPRESAS EXTERNAS	4	9%
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación.

**Grafico 3.** Fuente de reclutamiento de preferencia



Fuente: Esta investigación.

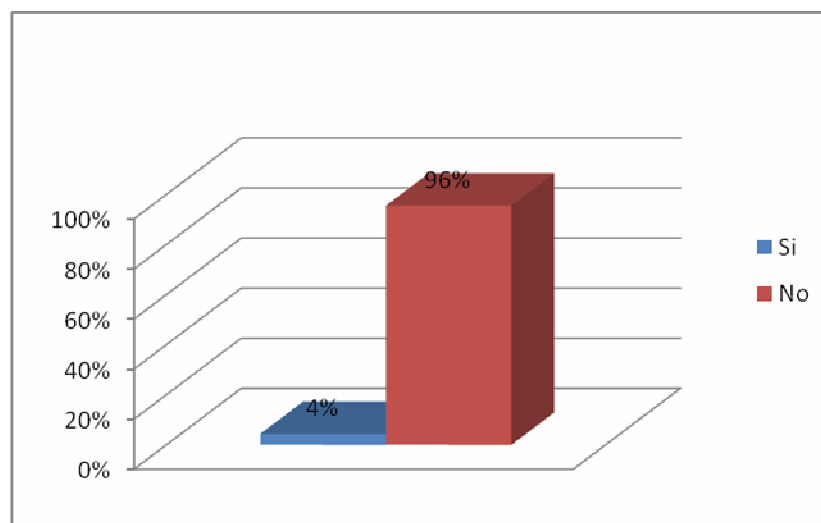
A la pregunta: **Lleno usted alguna planilla de solicitud de empleo suministrada por la empresa?** La gran mayoría de las personas que laboran en el CENTRO DE SALUD SAPUYES E.S.E. respondió que no, lo que se puede interpretar como una falla en proceso de reclutamiento de personal puesto que, si bien la institución tuviera formatos para el proceso de reclutamiento, dichos procesos no son utilizados como herramienta para mejorar en la organización.

**Tabla 4.** Lleno usted alguna planilla de solicitud de empleo

<b>PLANILLA SOLICITUD EMPLEO</b>		
<b>RAZÓN</b>	<b>No.</b>	<b>%</b>
Si	2	4%
No	43	96%
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación.

**Grafico 4.** Lleno usted alguna planilla de solicitud de empleo



Fuente: Esta investigación.

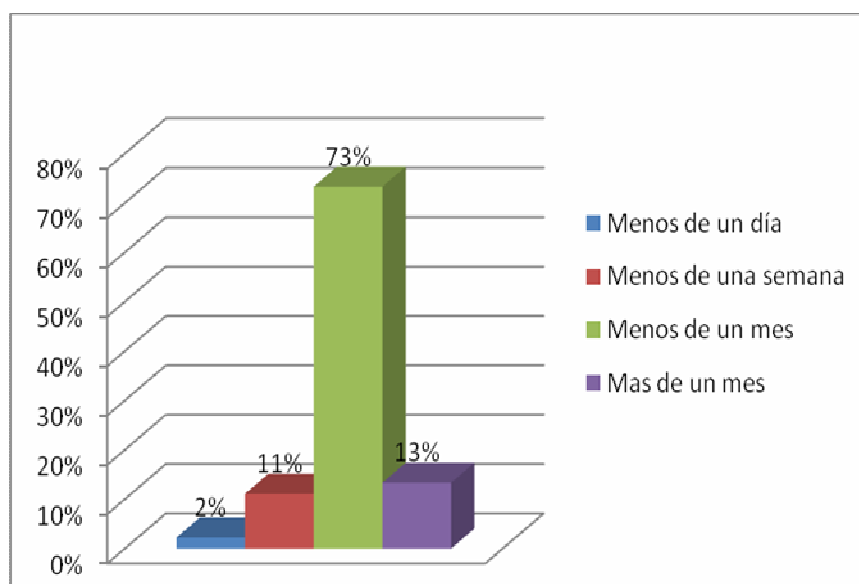
En la tabla cinco y en el gráfico cinco se puede observar que desde el momento en que se hizo la postulación hasta el momento en que se hizo la entrevista el tiempo es menos de un mes (73%) lo indica que hay una demora en el proceso, por esta razón es necesario tener en cuenta las partes de dicho proceso en cuanto a los sistemas de reclutamiento para hacer mejora en este aspecto.

**Tabla 5.** Tiempos de postulación y entrevista

<b>TIEMPO POSTULACIÓN Y ENTREVISTA</b>		
<b>CONCEPTO</b>	<b>No.</b>	<b>%</b>
Menos de un día	1	2%
Menos de una semana	5	11%
Menos de un mes	33	73%
Mas de un mes	6	13%
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación.

**Grafico 5.** Tiempos de postulación y entrevista



Fuente: Esta investigación.

En el momento de la entrevista las personas se sintieron cómodas por lo cual se puede afirmar que la persona encargada de ejecutar dichas entrevistas está generando un ambiente en el cual el prospecto para el cargo se siente a gusto y puede dar a conocer con facilidad las calidades que tiene para el cargo al cual aspira (ver tabla seis, grafico seis).

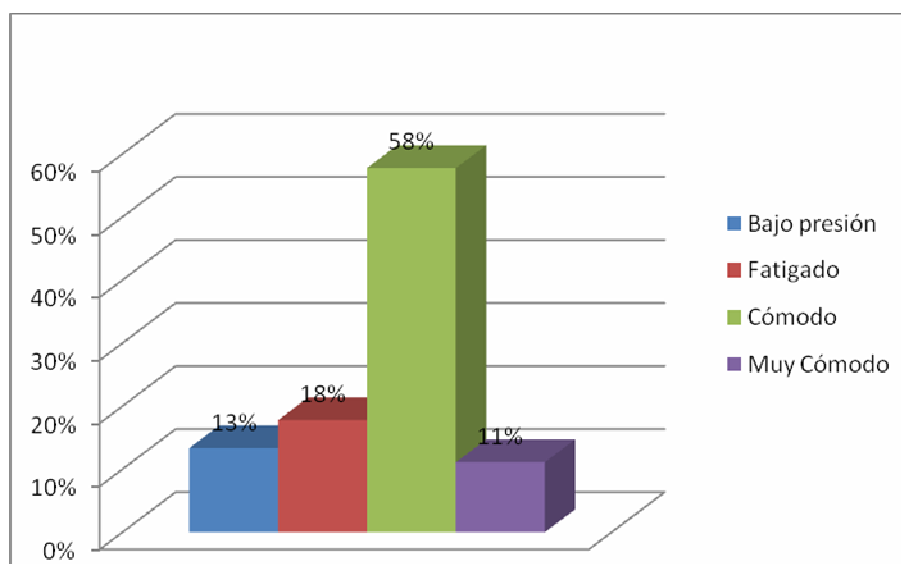


**Tabla 6.** Entrevista

ENTREVISTA		
CONCEPTO	No.	%
Menos de un día	6	13%
Menos de una semana	8	18%
Menos de un mes	26	58%
Mas de un mes	5	11%
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación.

**Grafico 6.** Entrevista



Fuente: Esta investigación.

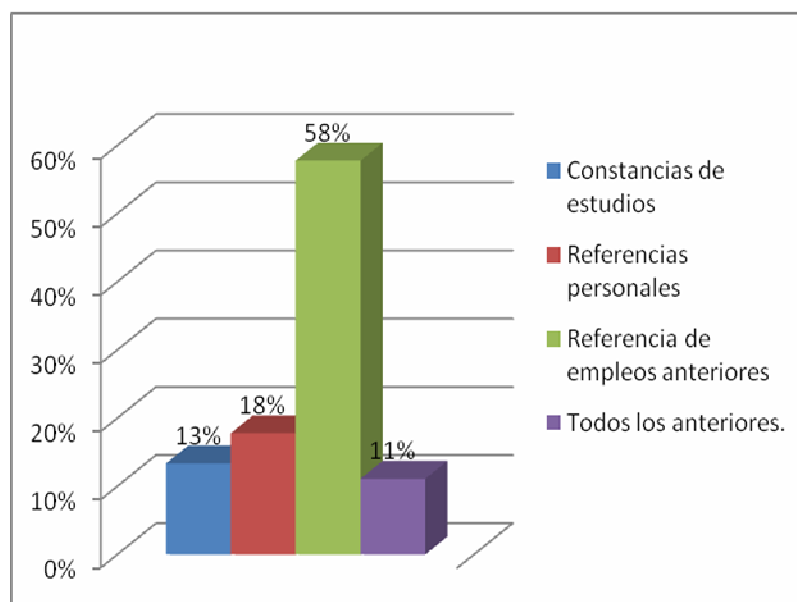
En cuanto a la documentación que se solicita a los aspirantes se puede observar que la empresa exige mas en referencias de empleos anteriores, de lo cual se puede deducir que hay inclinación a la experiencia laboral que a otros aspectos como las constancias de estudios o las referencias personales, en este caso las oportunidades de trabajo en la institución se enfocarían en personas con cierta experiencia aunque tenga debilidades en otros aspectos. (Ver tabla 7 – grafico 7).

**Tabla 7.** Documentos solicitados

<b>DOCUMENTOS SOLICITADOS</b>		
<b>CONCEPTO</b>	<b>No.</b>	<b>%</b>
Constancias de estudios	6	13%
Referencias personales	8	18%
Referencia de empleos anteriores	26	58%
Todos los anteriores.	5	11%
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación.

**Grafico 7.** Documentos solicitados



Fuente: Esta investigación.

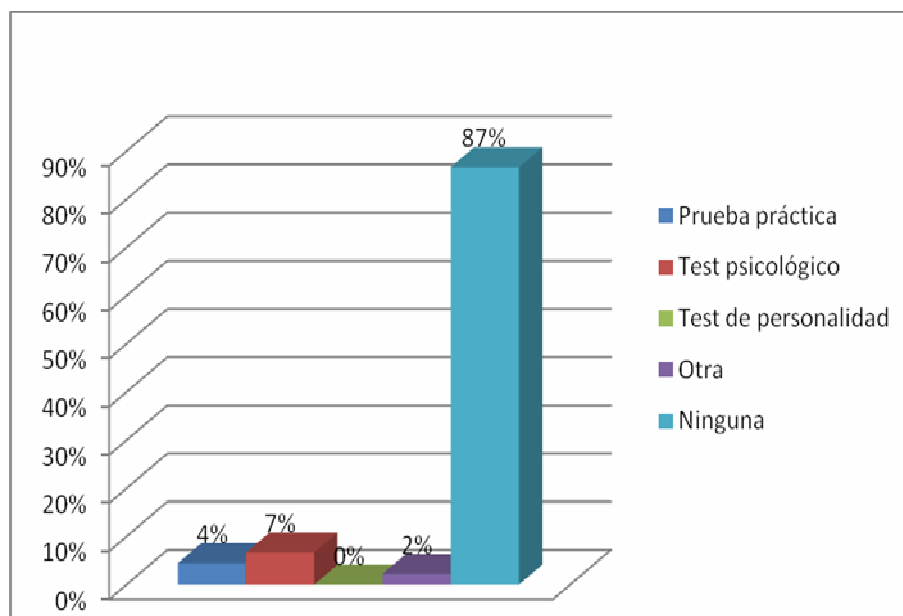
Un factor muy importante a la hora de hacer selección de personal es la aplicación de pruebas para tener mayor seguridad a la hora de tomar la decisión de la contratación de personal. En el CENTRO DE SALUD SAPUYES E.S.E. la situación es preocupante (ver tabla ocho, grafico ocho puesto que no se aplican pruebas, esto es coherente con los resultados obtenidos en la tabla 2, gráfico 2 donde se puede observar que el personal es vinculado a la empresa a partir de recomendaciones que para el caso se traducen en favores políticos.

**Tabla 8.** Pruebas aplicadas

PRUEBAS APLICADAS		
CONCEPTO	No.	%
Prueba práctica	2	4%
Test psicológico	3	7%
Test de personalidad	0	0%
Otra	1	2%
Ninguna	39	87%
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación.

**Grafico 8.** Pruebas aplicadas



Fuente: Esta investigación.

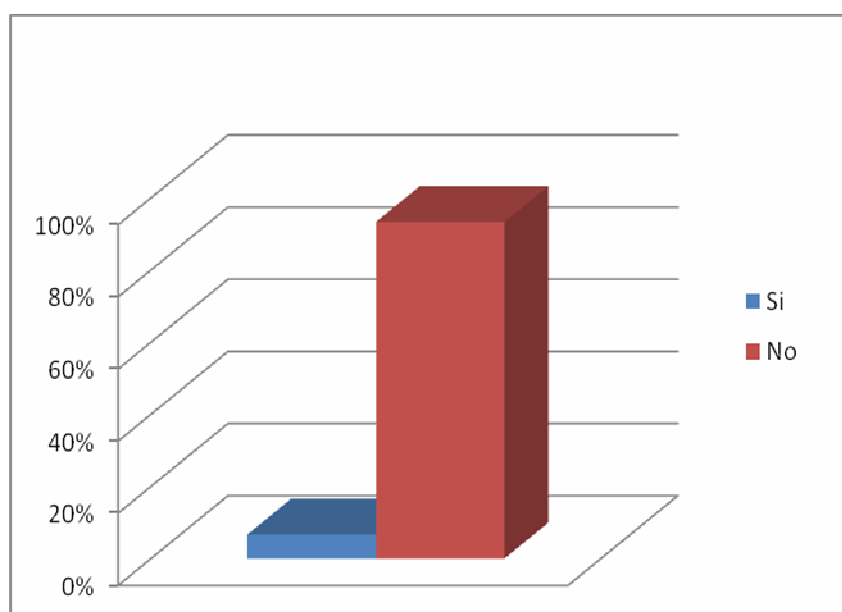
En el CENTRO DE SALUD SAPUYES E.S.E. se puede observar que a las personas vinculadas no se les ha hecho examen médico (ver tabla 9); lo cual puede ser un factor de riesgo para la empresa por razones tanto a nivel de seguridad de los mismos empleados como a favor de los usuarios quienes son atendidos en esta institución,

**Tabla 9.** Realización examen medico

EXAMEN MÉDICO		
RAZÓN	No.	%
Si	3	7%
No	42	93%
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación.

**Grafico 9.** Realización examen medico



Fuente: Esta investigación.

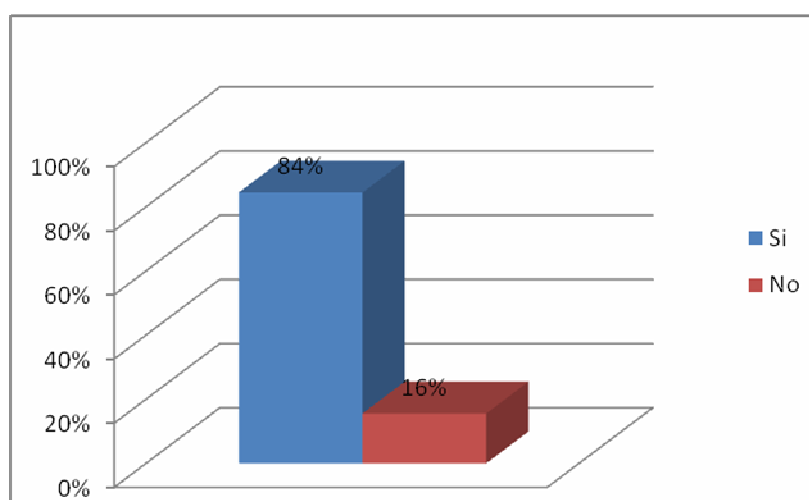
Un porcentaje representativo del personal (84%) afirma que ha recibido inducción por parte de los jefes (ver tabla 10 – grafico 10), pero cabe destacar que esta afirmación ha sido acompañada de testimonios como que la inducción es muy simple en la cual solo se limitan a dar al nuevo integrante del grupo de trabajo lecciones básicas sobre las funciones propias del cargo.

**Tabla 10.** Realización de Inducción

INDUCCIÓN		
RAZÓN	No.	%
Si	38	84%
No	7	16%
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación.

**Grafico 10.** Realización de Inducción



Fuente: Esta investigación.

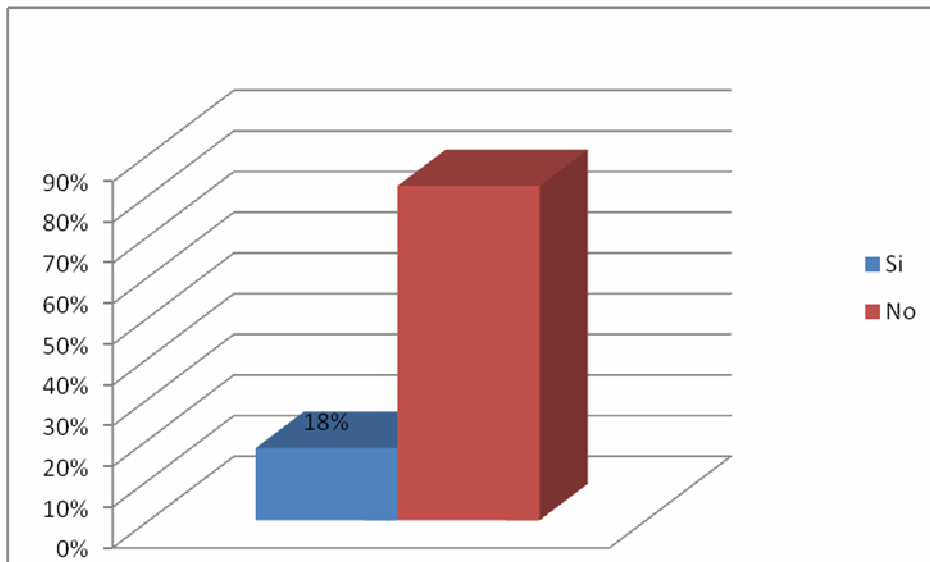
En la tabla once y el gráfico once se puede observar que las personas afirman que si tienen manual de procesos estructurado pero no lo aplican puesto que no se ajusta a las necesidades y requerimientos de cargo, en muchas ocasiones el manual de funciones no corresponde al tipo de cargo para el que fue diseñado. La situación es similar para todas las dependencias y la mayoría de los cargos de esta institución.

**Tabla 11.** Procesos estructurados del cargo

PROCESOS ESTRUCTURADOS		
RAZÓN	No.	%
Si	8	18%
No	37	82%
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación.

**Grafico.** Procesos estructurados del cargo



Fuente: Esta investigación.

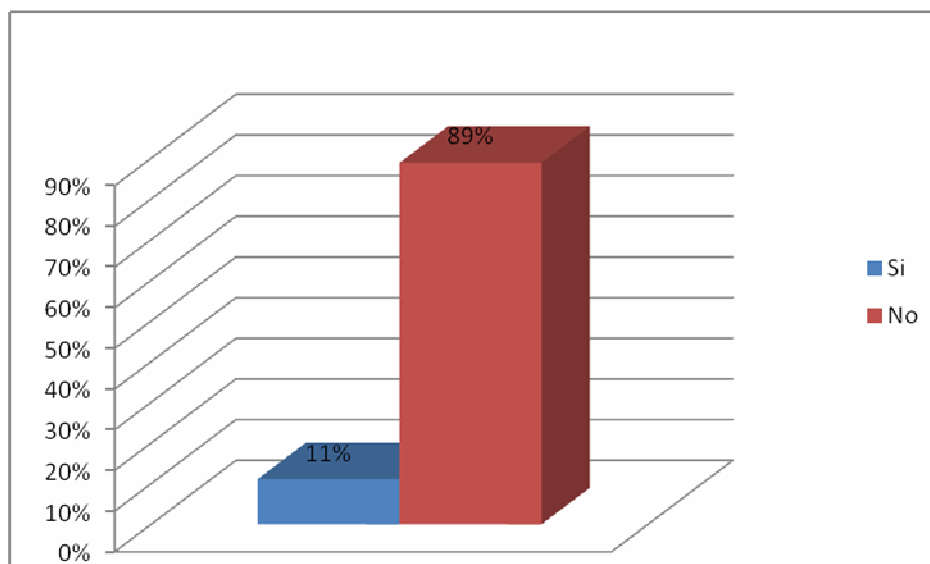
A la pregunta Si hay manual de funciones los encuestados respondieron que no en su gran mayoría, ver tabla 12, gráfico 12, esta es una situación en la cual es necesario mejorar muy pronto ya que si la gente no conoce sus funciones no va a poder desarrollar sus actividades con la eficiencia deseada, si bien hay procesos estructurados como se mira en el cuadro once, la gente no los aplica, para el caso la situación es un problema para cada dependencia, ya que además no existen manuales de funciones por lo tanto es necesario tomar correcciones para mejorar en ese aspecto.

**Tabla 12.** Manual de funciones

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		
<b>RAZÓN</b>	<b>No.</b>	<b>%</b>
Si	5	11%
No	40	89%
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación.

**Grafico 12.** Manual de funciones



Fuente: Esta investigación.

### **8.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS ENCONTRADOS EN EL CENTRO DE SALUD SAPUYES E.S.E.**

EL CENTRO DE SALUD SAPUYES E.S.E. Tiene problemas en los procesos de selección de personal, teniendo como punto de partida que la mayoría de las personas que trabajan en dicha institución son contratadas obedeciendo a compromisos personales, amistad, etc., el personal que trabaja en esta empresa por lo general no tiene las capacidades suficientes para los cargos en que trabajan, por lo tanto es necesario mejorar los sistemas de selección. Cabe destacar que existen personas que están dispuestas al cambio en el sistema de contratación que se maneja actualmente.

La falta de pruebas especializadas para la selección de personal dan como resultado la falta de bases que permitan conocer a la persona en el momento en que se las aplican, en este caso el CENTRO DE SALUD SAPUYES E.S.E. tiene un sistema de contratación que no aplica este tipo de pruebas y como resultado de ese compromiso con la selección del personal puede acarrear problemas para la administración ya que los resultados pueden terminar siendo demasiado bajos ya que dicho personal no tiene la capacidad suficiente para responder en su sitio de trabajo.

Cuando un nuevo empleado llega a la empresa lo primero que se debe hacer es una inducción tanto en las funciones propias del cargo como en funciones extras para que aquellos empleados puedan adaptarse con facilidad a las características

propias del cargo, en el caso del CENTRO DE SALUD SAPUYES E.S.E. la inducción no se da bajo los términos de calidad y esto hace que las personas no den los resultados que la organización necesita.

En esta institución existe un manual de procesos y en algunos casos los trabajadores del CENTRO DE SALUD SAPUYES E.S.E. no lo conocen o no lo aplican, en cuanto al manual de procedimientos no existe y se hace inminente la necesidad de crear un manual que permita mejorar la calidad de los resultados siempre enfocados en el usuario.



## **9. PROPUESTA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

Teniendo en cuenta la información obtenida mediante la encuesta y la observación directa se plantea un proceso de reclutamiento y selección de personal puesto que hasta el momento no se realiza un procedimiento adecuado y el personal que se contrata no cuenta con las herramientas necesarias para el desempeño de sus funciones y donde el mejoramiento continuo de estas instituciones se basa primordialmente en el personal calificado para los cual este proceso se lo debe realizar de una manera adecuada.

En EL CENTRO DE SALUD SAPUYES E.S.E. la contratación se realiza a través del sistema de OPS “orden prestación de servicios” y según las necesidades del cargo y en coherencia con las disposiciones emanadas del ministerio de protección social para la contratación de personal de entidades publicas.(ver marco legal)

### **9.1 OBJETIVO**

Este proceso está diseñado con la intención cubrir las plazas vacantes que se generen las diferentes áreas del CENTRO DE SALUD SAPUYES E.S.E. con personal que cubra con el perfil de puesto deseable.

### **9.2 MATERIALES REQUERIDOS**

Los materiales utilizados en el CENTRO DE SALUD SAPUYES E.S.E. para el proceso de selección de personal serán asignados a cada cargo de acuerdo con la necesidad del mismo

- Requisición de personal.
- Análisis de puesto.
- Tabla de decisión.
- Pruebas psicométricas y exámenes de conocimientos y habilidades.
- Convocatoria.
- Formato de entrevista inicial.

- Guía del proceso.
- Solicitud de empleo.
- Curriculum.
- Soportes.
- Estudio socioeconómico.
- Estudio médico.
- Entrevista final.
- Expediente.

### **9.3 PROCESO DE RECLUTAMIENTO**

Análisis de las necesidades de personal consiste en el ejercicio que deben hacer las entidades para calcular el número de empleos necesarios para desarrollar sus planes, programas y proyectos, determinado los requisitos y perfiles profesionales de estos empleos y el carácter de los mismos ya sean permanentes o temporales, tiempo completo o parcial, nombramiento y remoción o carrera administrativa, de acuerdo a la planta de personal aprobada por la entidad.

El análisis de necesidades pretende establecer las razones por las cuales se requiere nuevo personal, ya sea por diferencias en la capacitación de los funcionarios vinculados, se requiera mayor experiencia y/o competencias para realizar determinado trabajo o simplemente porque las cargas laborales así lo requieren

Una vez identificados los requerimientos de personal se procede a analizar la disponibilidad interna, teniendo en cuenta los datos generales, perfil en términos de requisitos, funciones, conocimientos, habilidades y demás competencias requeridas de acuerdo al cargo.

Externa, si es necesario elegir a una persona fuera de la empresa, cuando no se puede suplir con el personal de la empresa, todo en acuerdo con las disponibilidades de la ley.

Verificar la disponibilidad presupuestal

**Jefe de personal:**

- Apertura de la convocatoria.
- Recepción de hojas de vida.
- Fuente de reclutamiento: Interna, se actualiza la hoja de vida o externa.
- Verificar si la información registrada es verdadera.

**Psicólogo:**

- Formula la entrevista a los aspirantes según la necesidad y requerimientos del cargo a proveer.

**Proceso de selección:** Este se lo realiza al personal que supero el proceso de reclutamiento

**Psicólogo:**

- Realización de entrevista.
- Analiza los resultados psicológicos.
- Aplicación de pruebas.
- Análisis de resultados.
- Entrega de informe al jefe de personal.

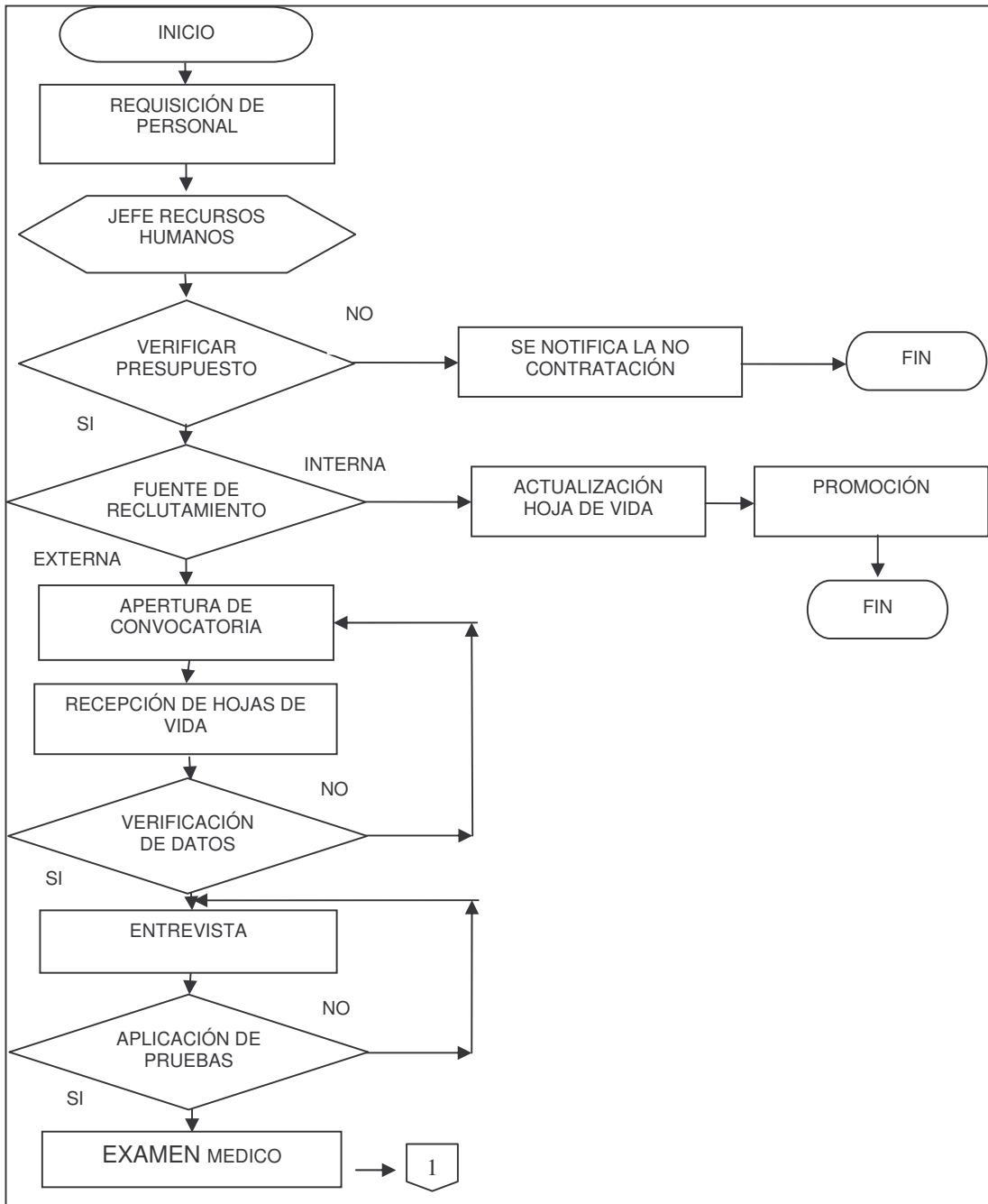
**Jefe de personal:**

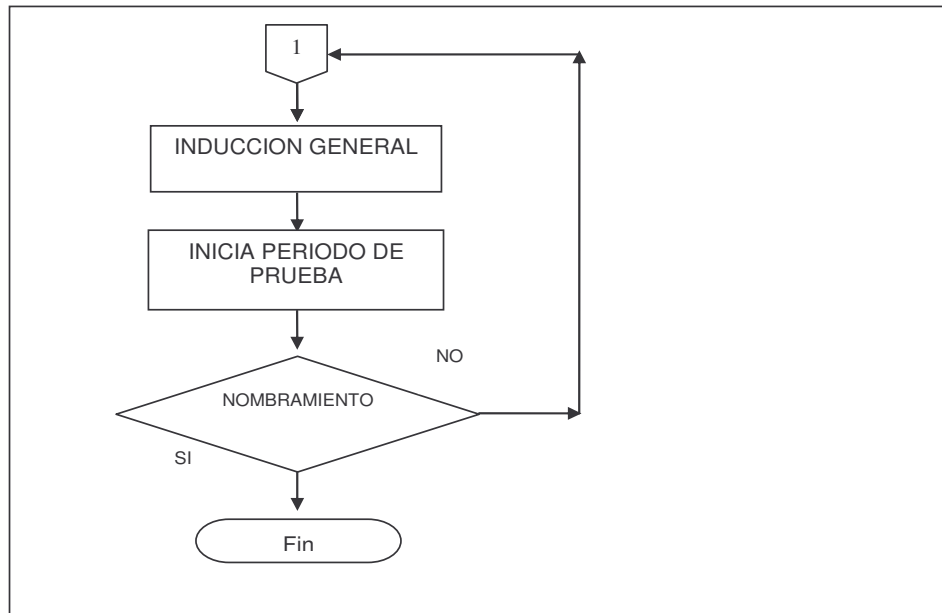
- Realiza pruebas de conocimiento práctico.
- Analiza los resultados de los exámenes prácticos.
- Revisa resultados psicológicos y prácticos.
- Solicita exámenes médicos.
- Realiza inducción general.
- Seleccionado empieza el periodo de prueba.

- Análisis del periodo de prueba.
- Nombramiento.

## 10. PROPUESTA DE DISEÑO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN PARA EL CENTRO DE SALUD SAPUYES

**Figura 2.** Diagrama de flujo para el reclutamiento y selección de personal





Fuente: Esta investigación.

**Cuadro 1.** Reclutamiento y selección de personal

<b>PUESTO:</b>	<b>CLAVE</b>
<b>PROCEDIMIENTO: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL</b>	

<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DOCUMENTO</b>
	Inicio	
Jefe área vacante	Realiza requisición de personal	Requisición de Personal
Jefe de recursos humanos	Verifica que exista disponibilidad presupuestal si existe se continua con el proceso. De lo contrario se reporta y se plantean otras soluciones.	Reporte de disponibilidad presupuestal
Jefe de recursos humanos	Análisis de puesto que contenga toda la información necesaria	
Jefe de recursos humanos	Fuente de reclutamiento (interna, Externa), si se realiza interna se actualiza hoja de vida y se promociona al empleado, si es externa se continua con el proceso	Tabla de Decisión
Jefe de recursos humanos	Elabora convocatoria	Convocatoria
Jefe de recursos humanos	Recibe documentos de candidatos, verifica que cubran los candidatos con criterios de convocatoria	Guía del proceso Solicitud de empleo Hoja de vida

## CONCLUSIONES

- El proceso de reclutamiento y selección es el más importante para cualquier Empresa ya que en el se debe seleccionar el personal más idóneo para el cargo requerido y contribuya con el cumplimiento de los objetivos de la organización.
- En esta investigación a partir de la encuesta se toco puntos clave del proceso actual de Reclutamiento y Selección en el CENTRO DE SALUD SAPUYES E.S.E., ya que, se hizo inferencia en que el proceso actual no está dando los resultados que espera la organización en respuesta a los objetivos planteados por la Gerencia.
- Es por lo anterior que se elaboró una propuesta para un nuevo Proceso de Reclutamiento y Selección, en el cual se concluye en que quienes sean seleccionados con este método van ser los mas óptimos e idóneos, y a su vez se alcanzara niveles más bajos de rotación de personal, retiro voluntario y despidos.
- El proceso propuesto fue sometido a la consideración de la Gerente quien lo validó e informó que será sometido a la consideración de la Junta Directiva por cuanto es el quien decide sobre la gestión del Capital Humano.



## **BIBLIOGRAFÍA**

Luz Patricia Martínez, "Gestión Social del Talento Humano", Marzo 2002

# ANEXOS

## ANEXO A. ENCUESTA

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

### ENCUESTA

Dirigida a todo el personal que labora en el "CENTRO DE SALUD SAPUYES ESE.

**Objetivo:** Conocer El método de reclutamiento e inducción del personal que trabaja en el "CENTRO DE SALUD SAPUYES ESE.

Cargo: \_\_\_\_\_

- 1) Cual fue la fuente de reclutamiento utilizado cuando ingreso a la empresa?**
  - a. Recomendación de un tercero
  - b. Convocatoria
  - c. Contactos en Instituciones con vínculos en la ESE
  - d. Otros
  
- 2) Según sus conocimientos, ¿Cuál considera usted que es la fuente más optima de reclutamiento?**
  - a. Recomendación de un empleado
  - b. Contactos con Instituciones con vínculos en la ESE
  - c. Convocatoria
  - d. Contratación por Empresas Externas
  
- 3) Diligencio usted alguna planilla de solicitud de empleo suministrada por la empresa?**
  - a. SI
  - b. NO
  
- 4) El tiempo entre su postulación y su primera entrevista**
  - a. Menos de un día
  - b. Menos de una semana
  - c. Menos de un mes
  - d. Mas de un mes
  
- 5) Durante la entrevista usted se sintió.**
  - a. Bajo presión
  - b. Fatigado
  - c. Cómodo
  - d. Muy Cómodo

**6) Cuál de estos documentos le exigieron al presentarse a la entrevista**

- a. Constancias de estudios
- b. Referencias personales
- c. Referencia de empleos anteriores
- d. Todos los anteriores.

**7) Se le aplico a usted una de las siguientes pruebas?**

- Prueba práctica
- Test psicológico
- Test de personalidad
- Otra
- Ninguna

**8) Le realizaron exámenes médicos en el proceso de selección?**

- a. SI
- b. No

**9) Le realizaron inducción?**

- a. SI
- b. No

**10) Como fue el ambiente laboral en el primer día de trabajo?**

- a. Muy bien
- b. Bien
- c. Regular
- d. Mal

**11) Los procesos dentro de su cargo están estructurados?**

- a. SI
- b. No

**12) Existe manual de funciones para su cargo?**

- a. SI
- b. No

***Gracias por su Atención***