

Fortalecimiento del proceso de selección para una entidad de servicios de salud del sector público para el año 2022

Ruby Marcela Alfonso Zambrano

Kelly Johanna Puentes García

Cindy Johana Rodríguez Cañas

Universitaria Agustiniana

Dirección de posgrados

Especialización en Gerencia Estratégica del Talento Humano

Bogotá D.C.

2021

Fortalecimiento del proceso de selección para una entidad de servicios de salud del sector público para el año 2022

Ruby Marcela Alfonso Zambrano

Kelly Johanna Puentes García

Cindy Johana Rodríguez Cañas

Director
Nidia Parra León

Anteproyecto de Investigación

Universitaria Agustiniana

Dirección de posgrados

Especialización en Gerencia Estratégica del Talento Humano

Bogotá D.C.

2021

Resumen

La presente investigación se centró en una entidad de servicios de salud del sector público, abordando el proceso de selección de la entidad, con el propósito de fortalecer y asegurar que el talento humano vinculado, cuente con las competencias requeridas según su perfil. Se efectuó un diagnóstico sobre el proceso que actualmente se ejecuta, realizando investigación para proponer un nuevo procedimiento que contribuya a contar con un proceso óptimo para la elección del personal alcanzando las metas establecidas en el plan estratégico de la entidad. Se integró una perspectiva cualitativa, que mediante la aplicación de una entrevista permitió indagar las percepciones de diversos actores implicados en el proceso, para poder comprender la problemática y las necesidades que se pueden abordar. Para hacer el análisis de esta información se abordaron cuatro aspectos fundamentales: 1. diseño de un instrumento, que sirvió como guía para la implementación de la técnica de investigación, 2 revisión del instrumento, para que cada una de las preguntas sean acordes con la investigación. 3. aplicación del instrumento de entrevista. 4. ejecución de las preguntas donde se evidenció claridad y cumplimiento de lo esperado. Se concluyó entre otras, que el proceso de selección se debe mantener actualizando constantemente según las necesidades que se van generando, teniendo en cuenta las nuevas tendencias del mercado, situaciones inesperadas y objetivos estratégicos de la entidad.

Palabras claves: Selección, reclutamiento, procesos y procedimientos.

Abstract

The present research had its main focus on a public sector health services entity, addressing the entity's selection process, aiming to strengthen and ensuring that the associated human talent has the required skills according to their profile. A diagnosis was made on the current process, carrying out research to propose a new course of action that hands out an optimal process for the personnel selection, achieving the goals established in the entity's strategic plan. A qualitative perspective was integrated, which through the application of an interview, allowed us to investigate the perceptions of various actors involved in the process, in order to understand the problems and the needs that can be addressed. To analyze this information, four elemental aspects were listed: 1. Design of an instrument, which worked as a guide for the application of the research method. 2. Revision of the instrument, so that each of the questions is consistent with the investigation. 3. implementation of the interview instrument. 4. Perform the questions where clarity and compliance, with what was expected, were evidenced. It was concluded, among others, that the selection process must be constantly updated according to the coming out needs, considering new market trends, unexpected situations, and the strategic objectives of the entity.

Key words: Selection, recruitment, processes and procedures.

Perfil de los integrantes

Perfil 1

Ruby Marcela Alfonso Zambrano

Psicóloga con conocimientos y experiencia de diez años en el manejo integral de los procesos del área de Gestión Humana, como reclutamiento, selección de personal por competencias de diferentes perfiles administrativos y asistenciales; aplicación de pruebas psicotécnicas, contratación, bienestar, desarrollo, capacitación, procesos disciplinarios, levantamiento de funciones y perfiles de cargo de acuerdo con las necesidades de la organización; manejo de indicadores, seguimiento e implementación al Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo; conocimiento y manejo de los requisitos relacionados con recurso humano para el proceso del sistema de gestión integrado, bajo los lineamientos de las normas ISO 9001-14001, OHSAS 18001, API Q-1 y calificación RUC. Experiencia en la participación y acompañamiento en los procesos asistenciales con pacientes y familiares víctimas de violencia sexual, de acuerdo con la resolución 459 de marzo de 2012. Persona competitiva, con principios y valores como la honestidad, responsabilidad, compromiso, lealtad, buenas relaciones interpersonales, comunicación asertiva, capacidad de liderazgo, orientada al logro, excelente actitud de servicio, solución de conflictos, organizada y con habilidad para la redacción de informes. Actualmente candidata a la especialización en gerencia estratégica del talento humano.

Perfil 2

Kelly Johanna Puentes García

Administradora de Empresas, con cinco años de experiencia, realizando estudios de seguridad en procesos de contratación, persona honesta, responsable, puntual, dedicada y con capacidad de análisis para trabajar en equipo. Los objetivos profesionales que tengo es laborar en una entidad para la cual pueda desarrollar mis aptitudes, destrezas y habilidades aplicando los conocimientos y experiencias adquiridas con el fin de establecer valor agregado y cumplimientos que brinden beneficios para la empresa permitiéndole seguir creciendo personal y laboralmente en este ámbito, para así poder aportar todo mi potencial como profesional, orientado a la organización hacia el éxito con innovaciones, buscando siempre el beneficio de esta e identificando necesidades para transformarlas en oportunidades.

Perfil 3

Cindy Johana Rodríguez Cañas

Psicóloga egresada en el año 2019 de la Universidad de Cundinamarca. Mi experiencia laboral está enfocada en el campo organizacional, he laborado para empresas que ejercen sus actividades económicas en tecnología, agroindustria y actualmente vinculada con el sector público para una organización de la salud. En cuanto a los procesos de talento humano la mayor experiencia ha sido en selección, desarrollando entrevistas por competencias, aplicación e interpretación de pruebas psicotécnicas y manejo de indicadores. También he tenido la oportunidad de aprender y apoyar áreas de Bienestar, capacitación y Nómina. Realizando evaluaciones de desempeño, apoyo psicosocial y liquidación de Nómina. Considero que mis principales competencias a nivel laboral son; Planificación, organización, flexibilidad y orientación al cambio, Los valores que me caracterizan son la discreción, el cumplimiento de la ética y ante todo la empatía. La elección de la especialización se da por dos motivos: primer lugar la continuidad de mi proceso formativo y segundo el interés por apoyar nuevas áreas del talento humano.

Tabla de contenido

1.	Formulación del problema.....	11
1.1	Antecedentes	11
1.2	Descripción del problema	12
1.3	Pregunta de investigación	14
1.4	Justificación	14
2.	Objetivos	15
2.1	Objetivo general	15
2.2	Objetivos específicos	15
3.	Marco Referencial	15
3.1	Historia	16
3.2	Procesos de selección	16
3.3	Fases selección del personal	18
3.4	Definiciones	23
3.5	Metodología	24
3.5.1	Diseño de investigación.....	24
3.5.2	Técnica de investigación.....	24
3.5.3	Instrumento.....	25
3.5.4	Análisis de datos	25
3.5.5	Desarrollo de la metodología	28
4.	Análisis y discusión de resultados	29
5.	Propuesta para el fortalecimiento del proceso de selección de personal de la entidad de servicios de salud.	38
	Conclusiones	37
	Recomendaciones.....	39
	Referencias.....	45

Lista de tablas

Tabla 1. Modelos de comportamiento	17
Tabla 2. Procesos de selección	19
Tabla 3. Procesos de selección según Puchol (1994).....	21
Tabla 4. Información personal entrevistado.....	29
Tabla 5. Conocimiento Misión y Visión de la entidad.....	30
Tabla 6. Conocimiento proceso de selección.....	31
Tabla 7. Perfiles de reclutamiento	32
Tabla 8. Perfiles de difícil y fácil consecución	33
Tabla 9. Tiempos de entrega para los perfiles	33
Tabla 10. Medios de reclutamiento.....	34
Tabla 11. Concepto requisitos de vinculación	35
Tabla 12. Identificación dificultades del proceso de selección	35
Tabla 13. Características proceso ideal de selección	36
Tabla 14. Implementación plan de mejora proceso de selección	37

Lista de figuras

Figura 1. Fases desarrollo metodológico	25
---	----

Lista de anexos

Anexo 1. Consentimiento informado.....	43
Anexo 2. Formato de entrevista.....	48
Anexo 3. Videos de entrevistas	50

1. Formulación del problema

1.1 Antecedentes

La entidad de servicios de salud del sector público brinda atención integral en salud, con altos estándares de calidad, a través de un equipo humano idóneo que promueve la generación del conocimiento por medio de la investigación y la docencia, para mejorar las condiciones de salud de la población vulnerable de estratos 1, 2 y 3 de las localidades Santa Fe, Los Mártires, Candelaria, San Cristóbal, Rafael Uribe Uribe y Antonio Nariño de la Ciudad de Bogotá.

La población a abordar es el área de selección, la cual pertenece al proceso de talento humano de la entidad, esta área está compuesta por cuatro integrantes, dos de ellos profesionales en Psicología, encargados de las actividades de organización y estructuración del área, y dos auxiliares encargados de brindar apoyo en tareas operativas.

De acuerdo con (Chiavenato, 2017) la selección forma parte del proceso de provisión de recursos humanos y es la segunda etapa después del reclutamiento, ésta busca entre los candidatos el más apropiado de acuerdo con las necesidades de la organización, con el propósito de mantener y aumentar la eficiencia de los trabajadores de la empresa. Por lo tanto, el proceso de selección pretende apoyar en la adecuación de la persona al trabajo, adecuación del trabajo a la persona, eficiencia y eficacia de la persona en el puesto de trabajo.

Actualmente el proceso de la entidad de servicios de salud cuenta con la versión del año 2019, en donde se observan los siguientes pasos:

- Recepción de necesidades: Las necesidades del personal requerido son entregadas al área de selección a través de las diferentes dependencias de la institución.
- Se verifica la disponibilidad presupuestal a través de la persona encargada de la asignación de los recursos para la vinculación del personal requerido.
- Reclutamiento de personal: Las psicólogas a cargo del proceso, realizan el respectivo reclutamiento a través de las diferentes fuentes destinadas para tal fin, como banco de hojas de vida, referidos por las áreas, personas que voluntariamente llevan su hoja de vida a la entidad, plataformas distritales como talento no palanca, entre otras.

Envío de candidatos al jefe inmediato, posterior al reclutamiento de candidatos, se

- elige el perfil que cumpla más con los requisitos de la vacante y se envía para entrevista con su futuro jefe o supervisor.
- Al personal seleccionado, se le envía un listado de documentos, el cual debe reunir y enviar a la entidad, para posteriormente, llevar a cabo la firma del contrato,
- Entre tanto, se realiza la organización de los documentos básicos (cédula, formato de necesidad, sarlaft, y Arl del personal seleccionado).
- Se radica el candidato seleccionado al área de contratación de manera digital. (Sistema integral gestion Almera, 2019)

1.2 Descripción del problema

Si bien la entidad ya cuenta con un proceso de selección establecido, éste no se ha actualizado desde el año 2019 y dada la pandemia por Covid-19, se ha originado una situación que por necesidad de contingencia, se debe cumplir en el menor tiempo posible con la vinculación del personal asistencial requerido en las diferentes áreas y unidades de la organización, siendo ésta la contratación masiva de médicos, especialistas, enfermeras, auxiliares de enfermería, epidemiólogos, terapeutas respiratorios, entre otras especialidades; lo anterior con el propósito de cubrir alrededor de 20 unidades de atención de salud a su cargo, situación que ha evidenciado debilidades en el cumplimiento del proceso de selección, desorganización en su aplicación, originando afectación a los integrantes del área por sobrecarga laboral.

Así mismo, interfiere en las unidades a las cuales se envía el personal seleccionado, ya que éstos, en ocasiones no cumplen con las expectativas laborales, se presentan incumplimientos de tiempos de vinculación del personal, se evidencia una alta rotación de los trabajadores; teniendo en cuenta que al pasar por alto el proceso de selección, la persona vinculada tiene muy poca información de sus actividades a realizar, lugar de ejecución de su trabajo y carece de una inducción general tanto de la organización como de las actividades de su perfil, puesto que muchos de los candidatos son referidos por personal de los diferentes niveles de la institución, como directores, jefes, entre otros, indicando de forma apresurada e incompleta tanto los requisitos, documentos, honorarios y actividades a desarrollar, lo que representa un alto impacto emocional para los trabajadores, teniendo en cuenta que por la premura en el cubrimiento de los

servicios, se ha hecho necesaria la vinculación de personal asistencial sin experiencia, o en algunos casos muy poca para la atención que requieren los pacientes en las diferentes áreas de atención, ocasionando inconsistencias en los procesos desarrollados en el día a día para la óptima atención de los servicios prestados; lo que conlleva a referir el área de selección desde el resto de la entidad, como responsable de las inconsistencias en la selección del personal.

Por lo anterior y debido a las inconformidades manifestadas por el grupo de selección y a las dificultades reflejadas en el proceso, en primera instancia se ha reestructurado el equipo para realizar los procesos de selección con el propósito de brindar una mejora en la organización y facilitando el desempeño laboral de los trabajadores, lo que consiste en distribuir los perfiles, asignándose de forma equitativa entre los dos psicólogos y apoyados cada uno de ellos por un auxiliar, llevando así un poco más orden en cada proceso requerido. Por consiguiente, se contrata a un coordinador quien se encarga de brindar un seguimiento al proceso, velando porque se cumpla con los parámetros establecidos por la entidad, para que así exista una buena práctica de selección basada en los lineamientos determinados.

Sin embargo, cabe mencionar que al utilizar estos dos mecanismos no se evidencia que se haya podido subsanar el proceso de selección del personal de la entidad, debido a que al realizar la reestructuración, el equipo de trabajo y al volumen de trabajo diario, la carga laboral sigue siendo igual y sus funciones continúan representando un sobre esfuerzo del personal del área de selección. De igual manera sucede con la contratación de la coordinadora, que a pesar que es una persona capacitada en el cargo, no conoce el proceso y no está involucrada en la operación, puesto que no se ha podido llevar a cabo su debida formación y práctica en el cargo, por el exceso de trabajo que actualmente se presenta en la entidad, concluyendo que se continúa vinculando personal sin que llene las expectativas para el cargo y área solicitante.

La selección es un proceso de comparación entre dos variables, por un lado, están los requisitos del puesto de trabajo, las competencias individuales de los candidatos, descripción y análisis del perfil del cargo y por el otro lado, el perfil de los candidatos que se presentan, aplicación y pruebas de selección. (Chiavenato, Administración de los recursos humanos, 2017, pág. 350)

De igual manera, es importante destacar que un adecuado proceso de selección genera igualdad de oportunidades de empleo; estudios realizados en los Estados Unidos, en donde se han probado varias leyes que proporcionan igualdad de oportunidades de empleo, prohíben

diversas prácticas laborales que discriminen raza, color, creencias, religiones, género, edad en rangos de edades específicos, estas leyes afectan la integración, debido a que el reclutamiento y selección para promoción deben hacerse de conformidad con éstas, lo que infiere en que los gerentes que toman decisiones en éstas áreas, deben conocer tales leyes y la forma como se aplican a la función de integración (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 283).

Teniendo en cuenta que para (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012), la selección hace referencia al elegir entre candidatos, dentro o fuera de la organización, a la persona adecuada para un puesto. Para dar cumplimiento a los objetivos organizacionales, los gerentes reclutan, seleccionan, asignan y promueven personas, teniendo en cuenta las políticas, reglamento, metas y objetivos organizacionales.

1.3 Pregunta de investigación

¿Cómo fortalecer el proceso de selección para que responda a las necesidades de provisión de personal y que cumpla con las expectativas de la entidad de servicios de salud?

1.4 Justificación

Fortalecer el proceso de selección de la entidad de servicios de salud del sector público, es importante porque permite alinear el proceso con la planeación estratégica de la organización y así lograr el cumplimiento de los objetivos, la misión y la visión. Para este caso en particular, un proceso de selección estructurado, operacionalizado y ejecutado permite optimizar y dar valor a diversos recursos como el esfuerzo, el tiempo y el dinero. Además, permite dar valor al rol del psicólogo organizacional pasando de las tareas operativas a funciones que permitan direccionar y gestionar el recurso humano.

Es por esto, que un adecuado proceso de selección no solo aporta al grupo mismos, sino también permite fortalecer otras áreas de talento humano como bienestar y desarrollo, garantizando contar con el personal idóneo para el cuidado y atención de pacientes, permitiendo mejorar la calidad en el servicio del sector salud. En la ciudad de Bogotá existen tres entidades más de esta naturaleza a las cuales se les puede presentar dicho fortalecimiento para ser aplicado en éstas, en caso que también tengan falencias en el proceso.

El buen funcionamiento del reclutamiento y la selección del personal es importante, puesto

que si esta área se encuentra en óptimas condiciones organizacionales y sus procedimientos están claros y acordes con los perfiles de cargo que se pretenden contratar, es más factible que exista un buen clima laboral. Lo que se requiere es analizar el tema relevante que en este caso es la selección de personal, con el fin que se estructure y se mitigue el sobre esfuerzo que han tenido que pasar algunos trabajadores por la carencia de contratación, por ende, su desempeño laboral se ha venido viendo afectado.

Lo que se busca con el fortalecimiento del proceso, es aportar al área un proceso de selección acorde con las necesidades y recursos de la organización; la estructura básica debe contar en primer lugar con tiempos de respuesta, los cuales no están establecidos y como consecuencia generar presión o flexibilización para entregar el personal, en segundo lugar, se deben definir las herramientas de reclutamiento alcanzables y efectivas. Posteriormente, se sugiere implementar una entrevista semiestructurada que nos permita recolectar la información necesaria para conocer al candidato y evaluar las competencias que exige la organización, se deben establecer pruebas psicotécnicas que permitan determinar las habilidades, aptitudes, actitudes y conocimientos de los candidatos, además de permitir que el área de capacitación pueda fortalecer las debilidades de los colaboradores.

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Fortalecer el proceso de selección de una entidad de servicios de salud para asegurar que el talento humano vinculado cuente con las competencias requeridas según su perfil.

2.2 Objetivos específicos

- Identificar en la literatura los referentes teóricos necesarios para establecer un proceso de selección para una entidad de servicios de salud.
- Realizar un diagnóstico sobre el proceso de selección ejecutado actualmente por la entidad de servicios de salud.
- Diseñar un proceso que contribuya a fortalecer la selección de personal en la entidad de servicios de salud.

3. Marco Referencial

A continuación en el siguiente fragmento, se realiza un acercamiento a la historia de los procesos de selección, basada en diferentes autores y postulados, que permiten conocer y entender la evolución a través del tiempo, la importancia que este proceso tiene dentro de las empresas y cómo influye en el alcance de los objetivos y estrategias organizacionales.

3.1 Historia

Los procesos de selección son importantes dentro de las organizaciones, debido a que al realizar una buena gestión, las compañías cumplen con sus objetivos de crecimiento, a través de la consecución de personas idóneas. Sin embargo, este postulado surge del desarrollo de dicho proceso, el cual se ha venido construyendo a través de la historia en diferentes etapas: La prehistoria de selección de personal, la Revolución Industrial, el surgimiento de la Administración y la Psicología como disciplinas científicas, la Primera y Segunda Guerra Mundial, el desarrollo de la Psicología, el auge de los movimientos sociales en la década de los años 70 y el análisis crítico de la psicología, los cambios en la Gestión de Recursos Humanos y la entrada de las competencias, que son momentos cualitativos que abarcan la selección de personal. (Zayas, 2010, pág. 2)

Considerando las etapas anteriores, se describen algunos momentos importantes del proceso;

“Se puede decir que, en 1901, durante la primera guerra mundial donde se crea la necesidad de seleccionar a reclutas y oficiales, administrando pruebas colectivas que permitieran seleccionar al personal de dicha corporación”. (Blum & Naylor, 1994, pág. 39).

Un segundo momento importante en el desarrollo del proceso se da hacia,

“finales del siglo XIX y comienzos del XX, las empresas del sector privado delegaron la función de seleccionar al personal a un oficinista, que, al decir de algunos autores, fue el primer especialista de personal. Su labor se limitaba a supervisar y controlar un simple registro y nómina de personal. El primer departamento de personal instituido en Estados Unidos, en su moderna concepción, surgió en 1912; posteriormente, en 1915, se inició un programa de entrenamiento a nivel universitario para gerentes y empleados”. (Naranjo, 2012, pág. 87).

3.2 Procesos de selección

El proceso de selección forma parte de la estructura del área de gestión humana o talento

humano en una organización, surge desde una necesidad interna o externa; es importante exponer desde varias perspectivas qué es un proceso de selección; Según (Louart, 1994), define que “la selección es aquel proceso en el que se elige entre varios candidatos para optar por un cargo, cuando se ha estimado útil crear, mantener o transformar ese cargo”. (pág. 101)

Para el nuevo siglo se da una definición más completa, con una serie de características específicas que se deben tener en cuenta. (Chiavenato, 2006) afirma: “La selección de personal puede definirse como el proceso de elección del individuo adecuado para el cargo adecuado, o en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los que más se acoplen al puesto, para ocupar los cargos existentes en la empresa, la cual trata de que la eficiencia se mantenga y preferiblemente aumente, como también el rendimiento del personal” (pág. 238).

Por otra parte, como proceso de decisión, la selección de personal implica tres modelos de comportamiento (Chiavenato, 2009):

Tabla 1. Modelos de comportamiento

Modelo colocación	Modelo selección	Modelo clasificación
Existe un solo candidato para una vacante, esta debe cubrirse porque su opción es limitada	Variedad de candidatos para cubrir la vacante. Pueden rechazar o aprobar el cargo porque hay gran variedad de participantes. Es más completo este modelo, ya que se realiza con el fin de seleccionar el más idóneo para el cargo.	Es el más amplio y situacional, se elige entre varios candidatos y se adecuan a los diferentes puestos. Hay dos alternativas rechazado o aceptado en el cargo, pero si éste es rechazado, tiene la posibilidad de concursar. Cada vacante es pretendida por varios candidatos que se lo disputan, pero sólo un postulante podrá ocuparlo, si llegara a ser aceptado.

Fuente: Elaboración propia, tabla construida a partir de los aportes de (Kestler, 2015, pág. 11)

En el contexto actual se busca más que descartar personas, encontrar aquellas que se logren integrar al plan estratégico de la organización y adicional desde el primer contacto se logre conocer cómo se podría fortalecer desde el proceso de desarrollo, es por eso que desde hace algunos años se habla de la selección por competencias; a través de este enfoque, se dejan de percibir los cargos como unidades fijas, sino que se basa en capacidades que pueden ser

utilizadas de manera transversal, es decir, las destrezas y habilidades que una persona posee para ejecutar las tareas necesarias para un puesto de trabajo, también son necesarias para otro puesto de trabajo que no tenga aparentemente una relación directa, se hacen dinámicas y maleables, con la finalidad de lograr una satisfacción de las expectativas y necesidades que poseen tanto clientes internos como clientes externos (López, 2010, pág. 13)

3.3 Fases selección del personal

Un proceso se ejecuta a través de una serie de etapas o pasos, a continuación, se describe cada una de las etapas que se deben implementar para realizar un adecuado proceso de selección, según lo expuesto por tres diferentes ópticas:

Según (Alles, 2006, pág. 189) existen 20 procesos de selección:

1. Necesidad de cubrir una posición y decisión de hacerlo: este se enfoca en la línea o el cliente interno.
2. Solicitud de empleado o solicitud de personal: Depende del cargo que se requiera cubrir.
3. Revisión del descriptivo del puesto: la entidad debe tener definido el cargo y según lo establecido en las políticas internas de la empresa utiliza los formatos de descripción de cargo para aplicarlos.
4. Recolectar información sobre el perfil de la búsqueda y realizar un análisis del cargo a cubrir.
5. Análisis del personal que integra hoy la organización, para determinar si existe algún posible candidato interno para la posición.
6. Decisión sobre realizar la búsqueda interna o no: Se enfoca en las herramientas que se utilizaron para realizar la búsqueda del cargo
7. Definición de las fuentes de reclutamiento
8. Recepción de candidaturas o postulaciones.
9. Primera revisión de antecedentes: analizar las hojas de vida utilizando herramientas como internet y programas para verificar si está capacitado para el cargo, adicional utilizar test de conocimientos y línea de preguntas.
10. . Entrevistas (una sola o varias rondas). Lo usual son dos rondas de entrevistas. Se debe evaluar la presentación del postulante del puesto analizando su historial o laboral y académica para así determinar sus conocimientos y competencias.
11. Evaluaciones específicas y psicológicas: Se realizarán todas las indagaciones posibles,

mediante evaluaciones psicológicas evaluando sus actitudes y personalidad.

12. Formación de candidaturas: Analizar toda la información suministrada generando identificación al más acorde, evaluando el puesto a cubrir y sus pretensiones.
13. Confección de informes sobre finalistas: la información debe ser precisa brindando expectativas razonables al cliente interno.
14. Presentación de finalistas al cliente interno: brindar apoyo con las entrevistas.
15. Selección del finalista por parte del cliente interno: Asesorar al cliente interno en el momento en que deba tomar la decisión. Verificando que se escoja al candidato para que cumpla con el perfil del cargo
16. Negociación de la oferta de empleo. Puede realizarla el futuro jefe o el área de Recursos Humanos; de acuerdo a las políticas establecidas.
17. Presentación de la oferta por escrito: se constata la política interna de la empresa.
18. Comunicación a los postulantes que quedaron fuera del proceso de selección: Se realizar contacto con el personal que no fue seleccionado y se le da previo aviso al postulando que pasó.
19. Proceso de admisión.
20. Inducción.

Según (Ansorena, 1996, pág. 49) plantea 3 etapas en donde existen 15 pasos para realizar un proceso de selección con éxito, a continuación, se nombran:

Tabla 2. Procesos de selección

Análisis de puestos de trabajo y definición de requerimientos	Exploración en la evaluación de candidatos	Exploración en la evaluación de candidatos
1. Descripción del puesto y recogida de información:	8. Selección de currículum vitae: Identificar el perfil adecuado para el cargo.	14. Preparación de la candidatura final: Escoger el personal calificado para el cargo con el fin de que el jefe o director tome la decisión,

Análisis de puestos de trabajo y definición de requerimientos	Exploración en la evaluación de candidatos	Exploración en la evaluación de candidatos
<p>2. Análisis de las áreas de resultados: Destacar los resultados que debe alcanzar en la entidad</p>	<p>9. Planteamiento y desarrollo de la entrevista de exploración inicial focalizada”: Realizar una entrevista que permita conocer las características personales, físicas, profesionales y de comportamiento.</p>	<p>15. Redacción del informe final sobre los candidatos y el proceso: Una recopilación de los procesos de selección que fueron aplicados a cada candidato.</p>
<p>3. Análisis de las situaciones críticas para el éxito en el puesto de trabajo: Identificación de cada una de las situaciones profesionales, evaluando el correcto desempeño del puesto.</p>	<p>10. Información mínima que se deriva de la entrevista inicial focalizada: Formato establecido por la entidad.</p>	
<p>4. Análisis de los requerimientos objetivos para el desempeño del puesto de trabajo: características personales laborales y académicas que debe tener el aspirante al cargo:</p>	<p>11. Aplicación de pruebas psicológicas individuales y grupales: deben ser variadas y sus finalidades múltiples.</p>	
<p>5. Análisis de los requerimientos del entorno social del puesto de trabajo: Analizar aspectos sociales en el desempeño del puesto de trabajo.</p>	<p>12. Aplicación de pruebas de conocimientos técnicos y pruebas situacionales: Comprobar las destrezas técnicas y comportamentales y el grado de habilidad de acuerdo a su conocimiento.</p>	

Análisis de puestos de trabajo y definición de requerimientos	Exploración en la evaluación de candidatos	Exploración en la evaluación de candidatos
<p>6. Análisis de las competencias conductuales requeridas para el desempeño eficaz del puesto de trabajo: Identificar las competencias conductuales críticas para alcanzar el cumplimiento del resultado</p>	<p>13. Entrevistas avanzadas y en profundidad: entrevistas únicamente con el personal que haya pasado los anteriores filtros.</p>	
<p>7. Definición del perfil motivacional idóneo para el puesto de trabajo: Tomar decisiones sobre el funcionamiento emocional y motivacional para contratar al personal idóneo.</p>		

Fuente: Elaboración propia tabla construida a partir de los aportes de (Ansorena, 1996, pág. 49)

Por otra parte, para (Puchol, 1994) muestra un modelo más clásico en el que establece tres fases con 13 pasos para un proceso de selección adecuado, el cual se explica a continuación:

Tabla 3. Procesos de selección según Puchol (1994)

Fases previas	Fases centrales	Fases finales
<p>1. Reclutamiento de candidatos: Atraer candidatos para aplicar a un cargo.</p>	<p>4.Pruebas (profesionales, psicotécnicas): Pruebas que se enfocan en medir la capacidad y aptitudes intelectual y profesional</p>	<p>8.Toma de decisión: Elección del personal calificado para el cargo</p>
<p>2.Presentación por el curriculum o formulario de solicitud: Evaluar las</p>	<p>5. Primera entrevista: Indagar al aspirante al cargo conocer más su perfil</p>	<p>9.Adscripción al puesto de trabajo: Asignación que tiene el personal</p>

Fases previas	Fases centrales	Fases finales
habilidades del aspirante al cargo		
3. Descripción de las funciones. Elaboración del perfil psicoprofesiográfico: Formato establecido por la entidad para indagar al aspirante.	6. Segunda entrevista: Conocer sus opiniones acerca de la entidad que lo contrata.	10. Reconocimiento médico: Exámenes necesarios aplicados para el perfil del cargo.
	7. Comprobación de referencias: Estudios de seguridad para constatar lo escrito en la hoja de vida.	11. Training: Brindar información acerca del cargo
		12. Seguimiento del periodo de prueba: Escoger el número persona capacitación que pasaron los demás procesos.
		13. Contratación definitiva: elegir al personal que se quedara con el puesto.

Fuente: Elaboración propia tabla construida a partir de los aportes de (Puchol, 1994, pág. 67).

Como se muestra anteriormente, hay tres autores, cada uno dando sus puntos de vista referentes a los procesos de selección establecidos.

Inicialmente para (Alles, 2006) citado por (Aillon, Parra, & Prado, 2008, pág. 16), se centra en que un proceso en una entidad, debe establecer diferentes marcos normativos internos, para enfrentar cada etapa del proceso, adicional se enfoca en que cada secuencia del proceso es importante y no debe trascender del objetivo general. Las técnicas que utilizan cada uno, son referentes al objetivo propuesto, es por ello que se puede aplicar cantidad de entrevistas a medida que surgen interrogantes para conocer las perspectivas.

Por otra parte (Ansorena, 1996) concluye que la clave esencial para realizar un buen proceso

de selección es obtener el menor número de pasos posibles, simplificando las operaciones para que el profesional no se sienta tan presionado, sin que quiera ausentarse por ser un proceso largo. Por lo tanto, es mejor que la entidad no tenga esquemas rígidos y pueda flexibilizar algunos procesos para generar un resultado positivo.

Para (Puchol, 1994) su enfoque es de forma integral y representa tres fases previas, centrales y finales, lo que busca es contactar al personal idóneo en calidad y cantidad para que desarrolle bien los procedimientos que le sean aplicables con un buen desempeño para el cargo.

3.4 Definiciones

COVID-19: Es un nuevo patógeno para el ser humano, un β - coronavirus denominado SARS-CoV-2, de posible origen animal y que ha generado una pandemia, que tiene como precedente a otros coronavirus, el SARS y el MERS. Este virus se transmite a través de gotas respiratorias llamadas aerosoles, donde una persona contagiada puede infectar en promedio de 2 a 3 personas más. La patología generada se le ha denominado Covid-19 que se manifiesta con sintomatología muy variable. Es una enfermedad respiratoria con un espectro amplio de severidad, desde una infección respiratoria superior sin complicaciones hasta un episodio respiratorio agudo. (Rojas, Quesada, García, & Solano, 2020).

Pandemia: Enfermedad epidémica que se extiende a muchos países, o que ataca a casi todos los individuos de una localidad o región. (Real Academia Española, 2001)

Sector Salud; El sistema de salud colombiano está compuesto por un amplio sector de seguridad social financiado con recursos públicos y un decreciente sector privado. Su eje central es el Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS). La afiliación al sistema es obligatoria y se hace a través de las entidades promotoras de salud (EPS), públicas o privadas, que reciben las cotizaciones y, a través de las instituciones prestadoras de servicios (IPS), ofrecen el Plan Obligatorio de Salud (POS) o el POS-S para los afiliados al régimen subsidiado (RS). El sector exclusivamente privado es utilizado por la clase alta y un sector de la población de ingresos medios que, por carecer de cobertura o en busca de mejores condiciones de acceso que ofrece el SGSSS, acude a la consulta privada (Guerrero, Gallego, Becerril, & Vásquez, 2011, pág. 146)

3.5 Metodología

Para la realización de la investigación se integrará una perspectiva cualitativa, que mediante la aplicación de una entrevista semi - estructurada permitirá indagar las percepciones de diversos actores implicados en el proceso de selección. Se busca dentro de esta metodología comprender a las personas que ejecutan e interactúan en el proceso de selección. En el método cualitativo “se observan los hechos y se describe la realidad que se desea interpretar para así obtener las observaciones recopiladas en algo comprensible y dar un concepto acerca de lo que se quiere conocer” (Galeano, 2004, pág. 19).

3.5.1 Diseño de investigación

De acuerdo con el propósito de la investigación, que busca describir el actual proceso de selección de una entidad de salud, con el fin de fortalecer el mismo, es necesario conocer por parte de quienes interactúan en este proceso, el estado actual del mismo, las oportunidades y mejoras que refieren y la opción de poder estructurar un proceso sistemático y funcional basado en la teoría. La mejor forma de cumplir lo anteriormente mencionado, es a través del diseño fenomenológico, el cual se enfoca en las experiencias individuales subjetivas de los participantes. Responden a la pregunta ¿Cuál es el significado, estructura y esencia de una experiencia vivida por una persona, grupo o comunidad, respecto de un fenómeno?, el centro de indagación de estos diseños reside en las experiencias del participante o participantes (Salgado, 2007, pág. 73).

El cumplimiento de objetivos se desarrollará en tres etapas:

- Etapa 1: Revisión de literatura que permita identificar un procedimiento de selección que pueda ser apto para la entidad prestadora de servicios de salud
- Etapa 2: Diseño del instrumento para ser aplicado a personal del equipo de selección, jefes inmediatos de algunas áreas o servicios y candidatos.
- Etapa 3: Análisis e interpretación, se realizará desde una perspectiva descriptiva

3.5.2 Técnica de investigación

La estrategia para la recogida de documentos será: La entrevista en profundidad “Las entrevistas cualitativas son flexibles y dinámicas. Se describen como no directivas, no estructuradas, no estandarizadas y abiertas” (Quecedo & Castaño, 2002, pág. 20).

3.5.3 Instrumento

Se diseñará un documento que servirá como guía para la implementación de la técnica de investigación, que en este caso es la entrevista semiestructurada, este documento tiene como objetivo conocer la perspectiva del proceso de selección, “El punto central de estas entrevistas es conocer lo que es importante en la mente de los informantes: sus significados, perspectivas y definiciones; el modo como ven, clarifica y experimentan el mundo” (Quecedo & Castaño, 2002, pág. 20) La entrevista contará con máximo 12 preguntas abiertas que analizarán cuatro dimensiones, las cuales se relacionan a continuación y se genera una posible pregunta para cada una de ellas.

1. Datos de cada uno de los entrevistados

Perfil, la antigüedad (en caso de aplicar), área o proceso al que pertenece.

2. Información general sobre la entidad de salud:

Mencione: Visión, Misión y dos objetivos organizacionales

3. Información sobre el proceso de selección

Describa el paso a paso del proceso de selección

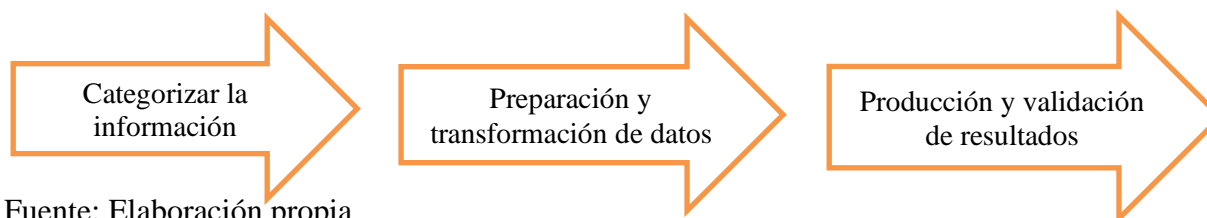
4. Propuestas por parte de los entrevistados

Mencione un aspecto de mejora o cambio para el proceso de selección

3.5.4 Análisis de datos

En este proceso se revisará y organizará e interpretará la información recolectada. Después de contar con las entrevistas realizadas, se procederá a leer con detalle cada una de ellas para aplicar las siguientes tres fases:

Figura 1. Fases desarrollo metodológico



Fuente: Elaboración propia

Procesamiento de datos: En esta fase se tomará cada una de las preguntas de la entrevista y se generarán temas principales y subtemas de los cuales queremos conocer. Para crear de 3 a 6 categorías principales.

Preparación y transformación de datos: En esta fase se tomará cada respuesta y se integrará a

cada una de las categorías establecidas, el ideal es poder sintetizar las respuestas y en este paso se incluirá gráficas donde podamos identificar, las opiniones más importantes de cada categoría.

Producción y validación de resultados: En esta fase se procederá a analizar cada una de las categorías con el fin de generar conclusiones generales de la recolección de la información, la idea es contrastar con cada uno de los objetivos, la formulación del problema y la pregunta de investigación, para empezar a dar respuesta a los interrogantes, además de generar información nueva y necesaria para aportar al fortalecimiento del proceso de selección. Esta información se organizará en una matriz.

Etapa 1. Revisión teórica

Para (Peña, 2005) anteriormente, los procesos de selección, enfrentaban diferentes obstáculos para la consecución de los candidatos, debido a que la cantidad de pasos que se realizaban dentro del proceso, como la realización de un estudio inicial al candidato, diligenciamiento de formatos, entrevistas, investigaciones personales, exámenes e innumerables pruebas psicológicas, generaban muchos obstáculos y demora en la elección del personal acorde para el perfil.

Actualmente, si bien no varía mucho la forma de realizar la selección, a nivel general en las organizaciones, se llena una solicitud de empleo, se entrevista al candidato y una vez se considera que cumple con los requisitos, se envía a exámenes médicos y psicológicos; algunas empresas establecen pruebas aptitudinales de acuerdo con los requisitos del perfil.

Estos modelos para poder elegir el mejor candidato pueden variar, sin que cambie el objetivo de la selección, el cual es determinar cuál candidato satisface los requisitos del puesto. A través del tiempo, se han actualizado los métodos utilizados durante el proceso de selección de personal, lo cual ha generado un problema permanente para las empresas, sobre todo para el área de recursos humanos, ya que éste proceso puede percibirse con criterios subjetivos, prejuicios y errores de omisión (Peña, 2005).

La Psicología Industrial ha proporcionado algunos métodos para aumentar la probabilidad de éxito en la selección de candidatos. Estas técnicas que ha desarrollado permiten que las personas encargadas de la selección hagan comparaciones y evaluaciones sistemáticas. (Schein, 2000, citado por Peña, 2005) psicólogo organizacional, que ha hecho aportaciones interesantes a la selección de personal, afirma que es importante que primero se desarrolle un criterio que pueda ayudar a la persona que realizará la selección; este criterio se podrá desarrollar previamente. Posteriormente, se elabora una descripción de puesto, que detallada los

requerimientos del perfil requerido; para esto es importante también establecer predictores y, sobre todo, conseguir suficientes candidatos para garantizar una variación adecuada de estos, además de evaluar cada una de las actividades que desarrolló el solicitante en sus trabajos anteriores.

Por lo anterior y teniendo en cuenta que los modelos de selección de personal han sufrido una transformación gradual, aún existen muchas deficiencias generales dentro de dichos modelos.

Uno de los principales obstáculos para tener éxito dentro de la selección de personal, es que los trabajos se están haciendo cada vez más complejos e interdependientes, lo cual hace que se dificulte precisar buenas descripciones de perfiles de trabajo, adicional de la variedad de funciones a cargo de un mismo puesto, sin contar con que en la actualidad se emplea la tecnología del computador para tomar muchas de estas decisiones. Se han desarrollado un sin número de modelos analíticos y técnicos que ayudan a tomar decisiones acerca de la selección del mejor candidato; se tienen registros de requerimientos de puesto, listas de vacantes, solicitudes de empleo, exámenes psicométricos e incluso un intercambio de información vía Internet de empresa a empresa para conocer el historial de trabajo de cualquier candidato que haya prestado sus servicios en alguna de estas empresas. Algunos estudios han revelado que estos datos que obtenemos a través de los sistemas analíticos y técnicos pueden ser ponderados, es decir, darles un valor relativo, para favorecer las predicciones; sin embargo cabe mencionar que el computador no toma realmente las decisiones relativas a la selección; pues solo presta la información que debe considerar la persona que finalmente va a tomar la decisión final (Peña 2005).

Asimismo en la selección de personal para (Peña 2005) existen muchas definiciones de algunos autores acerca de este significado, las cuales aportaron al proceso de investigación del presente anteproyecto de investigación. 1. La selección es la ilusión de formar el equipo idóneo, la elección de un nuevo miembro de ese equipo ideal que llevará a cumplir con los compromisos de la organización. (Pell, 2000). 2. El concepto global de selección consta de una serie de pasos, que deben seguirse para seleccionar empleados que llenen vacantes internas y que cumplan con los requisitos solicitados. (Werther Jr., 2003) 3. Es un proceso recíproco en que la organización decide si ofrecerá un empleo o no y el candidato decide si lo aceptará o no (Stoner, 2003; Freeman 2004) 4. Es un proceso que implica una decisión de ambas partes, la organización decide si ofrece un empleo, así como el grado de atractivo que

debe tener la oferta, y el candidato al empleo decide si la organización y el empleo ofrecido se ajustan a sus necesidades y metas (Stoner, 2003) 5. Es el proceso de escoger entre candidatos, ya sea que pertenezcan a la organización o del exterior de la misma, a la persona más adecuada para el puesto actual o para puestos futuros (Koontz, 2002).

3.5.5 Desarrollo metodológico

El desarrollo metodológico se dividió en cuatro aspectos importantes; El primero de ellos se dio al realizar el instrumento, que como se presentó en el punto anterior, es una entrevista estructurada, cuenta con 10 preguntas, las cuales buscaron abordar la percepción que tienen las personas involucradas de manera directa en el proceso de selección. En principio, el grupo del área de selección de talento humano de la entidad de servicios de salud, conformado por; Un líder, una analista y dos auxiliares; en segundo lugar, se buscó conocer las percepciones de algunos líderes y supervisores del grupo de talento humano, conformados por dos líderes, quienes de manera directa solicitan personal para sus servicios y en tercer lugar se entrevistaron dos candidatos los cuales se encontraban en proceso de contratación con la entidad.

El segundo aspecto para el desarrollo metodológico consistió en hacer una revisión del instrumento donde se verificó que cada una de las preguntas fuera coherente y correspondiera a los criterios de una entrevista estructurada.

En el tercer aspecto se realizó la aplicación del instrumento, para éste se agendaron dos días para trabajar con cuatro personas en cada día. El primer día de la aplicación del instrumento se realizó con el equipo del área de selección, se reunió todo el grupo y a cada uno de ellos se contextualizó sobre el motivo de la entrevista y se presentó el consentimiento informado, donde se indicó que se grabarían sus voces, y/o videos. Seguido se resolvieron preguntas y se entregó el consentimiento para la respectiva validación y firma.

En el cuarto aspecto se procedió a realizar cada una de las preguntas al grupo, diligenciando los datos principales, se mencionaron cada una de las preguntas, con las dos primeras entrevistas se pudo identificar que, para el desarrollo de la actividad, el tiempo mínimo que se tomaría era de 15 minutos y un tiempo máximo de 25 minutos.

Se logró evidenciar que las preguntas fueron claras y concisas para cada uno de los entrevistados. En el segundo día de aplicación de las entrevistas, a los supervisores se les realizó la entrevista de manera virtual a través de la plataforma Teams; una hora antes se compartió el consentimiento informado y se aclararon dudas. Para finalizar el proceso, se socializó el formato

de entrevista para ser diligenciado con acompañamiento, a las dos personas que se encontraban en el proceso de contratación, ya que por temas de tiempo no se logró tener contacto directo con ellos.

En el primer y segundo encuentro, se tomaron algunos videos de las entrevistas presenciales, las entrevistas virtuales fueron grabadas (se adjunta link con apartes de dos de los videos) y en general todas las respuestas y/o información que se tomó de cada una de las entrevistas, se puede encontrar en el instrumento formato de entrevista. Ver anexos 1, 2 y 3.

4. Análisis y discusión de resultados

En este proceso se revisó y organizó la información recolectada, desarrollando las fases planteadas dentro de la explicación de la metodología.

1. Una vez se revisaron las entrevistas grabadas, se procedió a transcribirlas en el formato realizado para la entrevista.
2. Se crearon tablas, donde se relacionó cada pregunta planteada en la entrevista, se categorizaron las respuestas dadas por los ocho entrevistados, en este punto se hizo una distinción entre las respuestas de los cuatro profesionales y los cuatro técnicos entrevistados.
3. Una vez se tuvo el total de preguntas categorizadas en cada cuadro, se creó una tabla general que permitió tener datos generales sobre cada respuesta dada por las personas entrevistadas.

Para iniciar se sintetizó la información básica del personal entrevistado, relacionado a continuación:

Tabla 4. Información personal entrevistado

INFORMACIÓN PERSONAL ENTREVISTADO			
NOMBRES Y APELLIDOS	PERFIL	ANTIGÜEDAD	ÁREA DE PROCESO
Amy Vanessa Hernández	Profesional especializado	1 año y 8 meses	Selección/Talento humano
Andrea Varona Guana	Profesional	3 meses	Selección
Jennifer Olaya	Profesional	11 meses	Talento Humano
Julián David Barbeo Camargo	Profesional	5 meses	Selección

INFORMACIÓN PERSONAL ENTREVISTADO			
NOMBRES Y APELLIDOS	PERFIL	ANTIGÜEDAD	ÁREA DE PROCESO
Cristian Fabián Caicedo	Técnico	4 años	selección/Talento humano
Adriana Marcela Bohórquez	Técnico	1 año y 4 meses	Talento Humano
Valentina Peña cantillo	Técnico	4 meses	Selección
Juan Lopera	Técnico	N/A	Asistencial

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta el análisis y discusión de los resultados obtenidos:

Tabla 5. Conocimiento Misión y Visión de la entidad

1. ¿QUÉ CONOCE SOBRE LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA ENTIDAD?		
PERSONA	PERCEPCIÓN PROFESIONALES	PERCEPCIÓN TÉCNICOS
1	Brinda atención en salud con un equipo idóneo capaz de promover la generación de conocimientos y así mejorar las condiciones de salud de la población.	Misión: Entidad prestadora de servicio de salud, haciendo parte de la red hospitalaria pública de Bogotá. Visión: Prestar los servicios de salud de manera oportuna.
2	Misión: estar en procesos de humanización en donde la gente se sienta cómoda. Visión: Se pretende a 2024 ser la subred reconocida por la atención.	Misión: Integridad Salud. Visión: Conformar en cada unidad equipo de trabajo integro.
3	No responde	De la misión y visión se resalta el compromiso que brinda a la atención integral en salud de la población todo esto a través del equipo previamente seleccionado y competente para ser parte de la entidad
4	Misión: Dar cumplimiento a cabalidad con los procesos dirigidos al área de salud, promoviendo personal capacitado para la actividad designada. Visión: Proyección hacia la mejora de procesos de salud en contraposición a situaciones como la presente pandemia.	Misión: Prestadora de servicios del área de la salud. Visión: Perfección menor tiempo
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN		

1. ¿QUÉ CONOCE SOBRE LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA ENTIDAD?		
PERSONA	PERCEPCIÓN PROFESIONALES	PERCEPCIÓN TÉCNICOS
<p>Los entrevistados concuerdan en que la misión de la entidad es prestar servicios de salud, sin embargo, no hay coincidencias en cuanto a la respuesta de la visión, todos tienen una percepción diferente, y al realizar la revisión del planeamiento estratégico de la entidad se puede confirmar que solo una persona conoce la verdadera visión: En el año 2024 seremos una Subred Integrada de Servicios de Salud reconocida por la gestión de las Rutas Integrales de Atención en Salud, la atención integral, diferencial, territorial, el compromiso con la prestación de servicios seguros, humanizados, el cumplimiento de estándares superiores de calidad y la satisfacción de los usuarios y sus familias.</p>		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6. Conocimiento proceso de selección

2. ¿CONOCE EL PROCESO DE SELECCIÓN EN LA ENTIDAD? EN CASO DE QUE SEA AFIRMATIVO RESPONDA LA SIGUIENTE PREGUNTA. ¿QUÉ CONOCE DEL PROCESO?		
PERSONA	PERCEPCIÓN PROFESIONALES	PERCEPCIÓN TÉCNICOS
1	<p>SI: Permite obtener el talento humano idóneo para los servicios y procesos de la entidad. Parte desde la identificación del perfil de la vacante, para el proceso de reclutamiento, perfilan los mejores aplicando pruebas psicotécnicas y finaliza con el candidato seleccionado para que lo contraten.</p>	<p>SI: A. Documentación basado en formatos internos de la entidad según los perfiles asistenciales o administrativos. B. Aplicación de ofertas, pueden ser internas o externas según el proceso. C. Ítem de evaluación: Organigrama del proceso y responsabilidades.</p>
2	<p>SI: Que es un proceso guiado y estructurado donde el objetivo es entregar talento humano idóneo.</p>	<p>SI: Reclutar el personal asistencial validar la documentación, contratar personal y ayudar en el proceso de reclutamiento.</p>
3	<p>SI: Reclutamiento, Validación referencias, validación inexistencia.</p>	<p>SI: Surge la necesidad de la cual es notificada al área de selección y de ahí el amplio equipo de profesionales trabajan en la búsqueda del perfil más adecuado para ocupar la vacante, después la realización de pruebas y de acuerdo a sus criterios, se selecciona el mejor perfil.</p>

2. ¿CONOCE EL PROCESO DE SELECCIÓN EN LA ENTIDAD? EN CASO DE QUE SEA AFIRMATIVO RESPONDA LA SIGUIENTE PREGUNTA.¿QUÉ CONOCE DEL PROCESO?		
PERSONA	PERCEPCIÓN PROFESIONALES	PERCEPCIÓN TÉCNICOS
4	SI: Proceso de reclutamiento, acercamiento a entrevista por medio telefónico, re direccionando a jefes inmediatos y finalmente organización documental.	SI: Reclutamiento. Entrevistas Selección Documentales
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN		
Los entrevistados manifiestan conocer sobre el proceso de sección de la entidad, sin embargo, se logra evidenciar que ninguno de ellos, menciona de manera organizada y coherente el desarrollo de dicho proceso, se entiende que el proceso inicia en el reclutamiento.		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7. Perfiles de reclutamiento

3. ¿CUÁLES SON LOS PERFILES QUE RECLUTAN EN LA ENTIDAD?		
PERSONA	PERCEPCIÓN PROFESIONALES	PERCEPCIÓN TÉCNICOS
1	Profesionales del área de salud y administrativos.	Administrativos: Abogados ingenieros, técnicos, bachilleres. Etc. Asistenciales: Enfermeros, auxiliares enfermería, médico especialista, médico administrativo y auxiliares con cortes ligados a la salud.
2	Médicos, enfermeros, auxiliares especialistas. Asistenciales y administrativos	Asistencia: Auxiliares de enfermería, camilleros, médicos.
3	Enfermeros, bachilleres, digitadores, médicos, especialistas	En su gran mayoría perfiles profesionales y técnicos en salud y apoyo administrativo.
4	Auxiliares, enfermeras, médicos, bacteriólogos, quirúrgicos, neumólogos, terapeutas, respiratorios, psicólogos y pediatras	Farmacéuticos, médicos y químicos.
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN		
En cada respuesta es claro que para los participantes, el fuerte de la entidad son los perfiles del área de la Salud, identificado Camilleros, auxiliares de enfermería, enfermeros, médicos y especialistas; así como también los perfiles a nivel administrativo, lo cual es correcto de acuerdo con la revisión inicial realizada al proceso de selección de la entidad.		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8. Perfiles de difícil y fácil consecución

4. ¿MENCIONE LOS PERFILES DE DIFÍCIL (a) Y FÁCIL CONSECUCIÓN (b)?		
PERSONA	PERCEPCIÓN PROFESIONALES	PERCEPCIÓN TÉCNICOS
1	a. Auxiliares de enfermería. b. Profesionales de enfermería Médicos Internistas	a. Médico especialistas auxiliar de enfermería, médico general, auxiliar camilleros, incrementadores.
2	a. Especialistas - Auxiliares de enfermería. b. Administrativos	a. Personal auxiliar enfermería por las condiciones de los candidatos. Médicos que cuenten con apoyo que les hace la contratación.
3	a. Auxiliares de enfermería b. Especialistas (Cirujano y pediatra)	a. Perfiles técnicos y profesionales con especialización en salud. b. Perfiles Administrativos.
4	a. Auxiliares de enfermería, médicos b. Químicos Farmacéuticos	a. auxiliar enfermería. b- Químicos
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN		
<p>Los entrevistados coinciden en indicar que el perfil de difícil consecución; Es el de auxiliar de enfermería.</p> <p>Dentro de los perfiles de fácil consecución se mencionan: Perfiles administrativos y profesionales especializados en la salud.</p>		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9. Tiempos de entrega para los perfiles

5. ¿CUÁLES SON LOS TIEMPOS DE ENTREGA PARA LOS PERFILES DE DIFÍCIL (a) Y FÁCIL (b) CONSECUCIÓN?		
PERSONA	PERCEPCIÓN PROFESIONALES	PERCEPCIÓN TÉCNICOS
1	a. 10 a 15 días hábiles b. 5 a 8 días hábiles	Dependiendo de la prontitud del servicio 15 días siempre y cuando la documentación y demás requisitos administrativos se encuentren de la manera correcta.
2	a. 10 días b. 5 a 6 días	a. 3 días b. 3 días

5. ¿CUÁLES SON LOS TIEMPOS DE ENTREGA PARA LOS PERFILES DE DIFÍCIL (a) Y FÁCIL (b) CONSECUCCIÓN?		
PERSONA	PERCEPCIÓN PROFESIONALES	PERCEPCIÓN TÉCNICOS
3	a. 15 días b. 1 Semana	a. 28 días para perfiles profesionales en medicina b. 8 días para bachilleres y técnicos.
4	a. 5 y 15 días b. 5 y 15 días	a. 5 a 10 días b. 10 a 15 días
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN		
<p>Todos los entrevistados presentan diferencias en las respuestas, para este caso se debe revisar el actual procedimiento de selección y se puede presentar este punto como una oportunidad de mejora, al poder realizar capacitación a los miembros del equipo y externos sobre tiempos de respuesta.</p>		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10. Medios de reclutamiento

6. ¿A TRAVÉS DE QUÉ MEDIO SE REALIZA EL RECLUTAMIENTO DE LOS PERFILES DE LA ENTIDAD?		
PERSONA	PERCEPCIÓN PROFESIONALES	PERCEPCIÓN TÉCNICOS
1	Se cuenta con fuentes de reclutamiento como: Talento humano Voz a voz Redes Sociales Plataformas empleo cajas de compensación Banco hojas de vida (correo electrónico)	Páginas Web Voz a Voz Reingreso Hojas de vida que llegan al correo corporativo
2	Agencias públicas Sena Redes	Bolsas de empleo Correo de selección Otras entidades
3	Banco de hojas de vida talento Correo selección Reclutamiento bolsas de empleo.	Correo electrónico
4	Correo electrónico Plataforma de empleo	Correo electrónico Plataforma Colsubsidio
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN		
<p>Todos los candidatos indicaron diferentes respuestas mediante el medio en que se realiza el reclutamiento de los perfiles, pero coincidieron en que el correo electrónico es el más viable. Sin embargo, también se enfocaron en el voz a voz, redes sociales, plataforma de empleo, Sena, página Web y Reingreso.</p>		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11. Concepto requisitos de vinculación

7. ¿CONSIDERA QUE LOS REQUISITOS PARA LA VINCULACIÓN REQUERIDOS POR LA ENTIDAD SON FÁCILES O COMPLEJOS DE REUNIR POR PARTE DEL CANDIDATO?		
PERSONA	PERCEPCIÓN PROFESIONALES	PERCEPCIÓN TÉCNICOS
1	En términos generales son complejos de reunir	Son documentos fáciles lo que toma tiempo es en revisarlos y actualizarlos, pero en general son documentos básicos en su mayoría.
2	Si ya se ha estado vinculado es fácil, si no se pone algo difícil debido a que hay documentos que casi no se consiguen de manera fácil	Extensa: Indispensables. Cambiar los administrativos.
3	Sencillos y la gran cantidad de algunos documentos no son necesarios. Además, no investigan, no buscan.	Son fáciles puesto que son documentos necesarios y utilizados con mucha frecuencia dentro de las funciones para el desempeño del cargo.
4	Son fáciles de conseguir sin embargo el límite de algunos es complejo	No son muchos y no hay un manual para saber cómo hacerlos
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN		
Para los candidatos los requisitos de documentación son fáciles y sencillos de reunir, sin embargo indican algunos que el tiempo es muy poco para revisarlos y actualizarlos y que además no existen manuales para su adecuado diligenciamiento. Este es un punto que se puede tratar para que exista un lapso de tiempo para revisión de cada documento dentro de un manual de procedimientos.		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12. Identificación dificultades del proceso de selección

8. ENUMEREN ALGUNAS DIFICULTADES QUE SE LE PRESENTAN EN EL PROCESO DE SELECCIÓN. EN CASO DE QUE SEA AFIRMATIVO RESPONDA EN QUÉ ASPECTO CONSIDERA USTED EL PROCESO DE SELECCIÓN DEBERIA MEJORAR.		
PERSONA	PERCEPCIÓN PROFESIONALES	PERCEPCIÓN TÉCNICOS
1	Competencias en el sector de la salud (Honorarios y prestaciones sociales) Consolidación de Documentos.	Algo que impacte de manera indirecta porque se ve en el proceso, es la gran cantidad de rotación, se cambia mucho al profesional.

8. ENUMEREN ALGUNAS DIFICULTADES QUE SE LE PRESENTAN EN EL PROCESO DE SELECCIÓN. EN CASO DE QUE SEA AFIRMATIVO RESPONDA EN QUÉ ASPECTO CONSIDERA USTED EL PROCESO DE SELECCIÓN DEBERIA MEJORAR.		
PERSONA	PERCEPCIÓN PROFESIONALES	PERCEPCIÓN TÉCNICOS
2	El tiempo de los candidatos para realizar el proceso (Entrevistas documentación)	Entrevistas: Mayor tiempo para cada una de ellas
3	Selección hace parte de la contratación, incluir carnetización, control de ingresos.	Presión en la entrega de personal. No tenemos capacitación de cómo se hace el proceso.
4	a. Tiempos de espera de las necesidades. b. Algunos perfiles complejos c. Procedimiento del propio sitio como la falta de presupuesto.	Tiempos contratos. No conseguir el personal Cumplimiento es muy demorado.
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN		
Como se puede apreciar los candidatos indican diferentes dificultades que se presentan en el proceso de selección entre ellas: El tiempo para realizar el proceso de selección es muy poco, rotan al personal constantemente, se debe realizar un control de ingreso del personal con carnetización, algunos perfiles son complejos y revisar los tiempos de contratos. Estas dificultades se deben tratar de subsanar para que así exista un buen proceso de selección dentro de la entidad.		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13. Características proceso ideal de selección

9. ¿QUÉ CARACTERÍSTICAS CONSIDERA USTED, HARÍAN QUE EL PROCESO DE SELECCIÓN FUESE IDEAL DE LA EMPRESA?		
PERSONA	PERCEPCIÓN PROFESIONALES	PERCEPCIÓN TÉCNICOS
1	Un procedimiento estructurado. Insumos para la aplicación de pruebas psicológicas. Respetar los tiempos de respuestas.	La digitalización del más del 90% del proceso administrativo. Minimizar la cantidad de documentos Contribuir desde las áreas asistenciales a la permanencia de nuestros colaboradores.
2	La consecución de los perfiles, motores de búsqueda.	Organizarlo y moderar las cargas laborales que haya en cada proceso estructurado. No me han capacitado en procedimiento

9. ¿QUÉ CARACTERÍSTICAS CONSIDERA USTED, HARÍAN QUE EL PROCESO DE SELECCIÓN FUESE IDEAL DE LA EMPRESA?		
PERSONA	PERCEPCIÓN PROFESIONALES	PERCEPCIÓN TÉCNICOS
3	Control de personal que ingresa para continuar con el proceso.	Conocer la necesidad a fondo con la ayuda del cliente interno. Realizar la convocatoria a través de diferentes medios. Reclutamiento y valoración de cada persona interesada. Seguimiento y apoyo en el proceso de contratación.
4	Independencia total del área.	Independencia; No depender de muchas áreas. Toda persona hace diferentes funciones mucho trabajo para poca gente.
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN		
Como se observa, los candidatos generan diferentes puntos de vista para que exista un proceso ideal de selección en la entidad, sin embargo, la mayoría llegan al mismo punto e indican que los procesos deben ser estructurados, organizados, independientes de cada área, la carga laboral es alta y debe haber un mejor control en los procesos.		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14. Implementación plan de mejora proceso de selección

10. ¿CONSIDERA USTED QUE EL PROCESO DE SELECCIÓN ACTUAL DEBERÍA IMPLEMENTAR ALGÚN PLAN DE MEJORA?		
PERSONA	PERCEPCIÓN PROFESIONALES	PERCEPCIÓN TÉCNICOS
1	SI: Pruebas psicólogos Hacer cumplir el procedimiento de selección.	NO: N/A
2	SI: Los canales de divulgación de ofertas asequibles.	SI: Reforzar entrevistas, Contacto candidato. Evaluación física, no por llamada.
3	NO: Pero tiene que estar estructurado. Adaptación al cambio	NO: N/A
4	SI: Comunicación con enlaces operativos (Apoyo) Indicadores de selección.	SI: Pocos medios de reclutamiento Indicador de selección deberían incluir para conocer el trabajo.
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN		
Cinco de los ocho entrevistados indicaron que sí se debe implementar un plan de mejora como: Pruebas psicológicas, reforzar cumplimiento del proceso de selección y entrevistas, Indicadores de selección y existir enlaces operativos.		

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el análisis y discusión de los resultados anteriormente mencionados, para

Arteaga, (2016) el reclutamiento y la selección de personal, a lo largo del tiempo se han transformado en aspectos fundamentales para la vinculación de personal en las organizaciones, por lo que es indispensable realizar los ajustes correspondientes al proceso de selección con el que cuenta actualmente la entidad, sin embargo, adicional a las mejoras que puedan realizarse al proceso, es de vital importancia la socialización completa y adecuada a todos los participantes que ejecutan el proceso de selección actualmente.

Por lo tanto y con base en los diferentes conceptos de lo relacionado con la selección de personal, y teniendo en cuenta los resultados encontrados en las entrevistas realizadas a los participantes, se pretende sugerir un ajuste al proceso de selección de la entidad de servicios de salud, teniendo en cuenta la importancia que representa el proceso y la responsabilidad de prestar los servicios con calidad, velando por el bienestar de todos y cada uno de los usuarios.

Asimismo, se identificó el cumplimiento relacionado con los objetivos establecidos inicialmente en el presente proyecto de investigación, ya que de acuerdo con la revisión teórica realizada, se pudo encontrar entre otros autores, que para Chiavenato, (2001) el recurso humano establece los objetivos y estrategias organizacionales y principalmente son parte de la estrategia para que las empresas, vinculadas al cambio y transformaciones continuas, alcancen los objetivos en el mercado competitivo actual. Por lo tanto, es importante establecer claridad en cada parte del proceso de selección de la entidad, lo que incluye los aspectos básicos de la selección, iniciando con la capacidad de contar con personas capaces y dispuestas al cambio.

Puesto que la selección hace parte del proceso de provisión de personal para cubrir los perfiles requeridos en una organización.

5. Propuesta para el fortalecimiento del proceso de selección de personal de la entidad de servicios de salud.

Con el propósito de brindar fortalecimiento para el proceso de selección de personal mencionado a lo largo de esta investigación, y de acuerdo con las falencias encontradas en dicha actividad, a continuación se presenta una propuesta a consideración para mejorar el proceso de selección de personal de la entidad de servicios de salud en beneficio de contar con un mejor rendimiento de cada una de las personas que trabajan en ella, logrando mayor claridad frente a las actividades realizadas dentro del mismo, contribuyendo a la calidad de vida laboral del personal y de los resultados requeridos para el área de selección, incrementando la

productividad, calidad de vida laboral y resultados esperados del área.

Paso 1: Recepción de solicitudes o requerimientos de personal. Revisar si el perfil requerido se encuentra establecido en la entidad, de lo contrario realizar su respectiva elaboración con el área encargada (manual de funciones, perfil de cargo).

Paso 2: Publicación de la vacante: Realizar la publicación de la oferta en los diferentes medios de reclutamiento (plataformas asociadas con la entidad, referidos, correo electrónico, banco de hojas de vida, voz a voz) especificando los requisitos para el perfil.

Paso 3: Recepción, reclutamiento y preselección; Realizar la revisión de las hojas de vida de los candidatos presentados a cada una de las ofertas publicadas.

Paso 4: Entrevistas de selección y programación de pruebas psicológicas: Citar a entrevista con el área de selección a los candidatos que cumplan con el perfil requerido, realizar preselección inicial y programar las pruebas psicológicas a los candidatos que aprueben el filtro inicial de la entrevista.

Paso 5: Validación de las pruebas psicológicas; Verificar los resultados de las pruebas psicológicas de los candidatos en proceso de selección.

Paso 6: Verificación de Datos (validación de títulos, experiencia laboral, referencias). Se realiza verificación de experiencia laboral presentada en la documentación, verificación de título según perfil ante la institución educativa correspondiente mediante solicitud, así como las certificaciones laborales del candidato.

Paso 7: Entrevista de los candidatos preseleccionados con el jefe de área (cuando se requiera) Revisar si el perfil en proceso requiere de la validación previa por el área encargada con el propósito de validar habilidades específicas requeridas para la actividad solicitada.

Paso 8: Aprobación del candidato a vincular a través de las áreas involucradas para el perfil: Revisar los resultados del proceso de selección completo del candidato con las aprobaciones de las personas encargadas de la evaluación durante el proceso.

Paso 9: Solicitud de documentos requeridos para la vinculación del candidato: Enviar al candidato de manera electrónica la lista de requisitos y documentación para el proceso de vinculación con la entidad.

Paso 10: Formalización de la propuesta de contratación para el nuevo candidato; Entregar la propuesta de la oferta al candidato, en donde se especifique tipo de contrato, perfil y demás condiciones de vinculación con la entidad.

Paso 11: Entrega del proceso de selección del candidato para la elaboración del contrato y aceptación de este: Realizar la entrega al área de contratación del proceso de selección del candidato para la vinculación a la entidad.

Paso 12: Envío de la información del candidato al área de capacitaciones para la programación de la inducción general de la entidad y la específica de las actividades a través de correo electrónico.

Conclusiones

Teniendo en cuenta que el proceso de selección en las empresas hace parte fundamental de los objetivos y estrategia organizacional, es indispensable generar alternativas que permitan la consecución del talento humano ante situaciones urgentes e inesperadas, sin llegar a poner en riesgo el proceso y la responsabilidad de su ejecución.

Por otra parte, el proceso de selección de personal dentro de una organización es una necesidad bastante relevante porque permite analizar cada integrante que va a conformar el equipo de trabajo, con el fin que sea eficiente en el desarrollo de sus procesos y aporte de manera estratégica sus potencialidades y habilidades con las que cuenta, por ello se debe insistir en recopilar las funciones fundamentales de los recursos humanos en el ámbito organizacional.

Se evidenció que, si bien en la entidad de servicios de salud de la presente investigación, se encuentra establecido un proceso de selección documentado, éste no se cumple a cabalidad, debido a la premura a causa de la pandemia Covid-19 que obligó a la vinculación del personal asistencial y administrativo de forma inmediata, con el propósito de cubrir los servicios hospitalarios; lo que ha generado desorden en el área de selección y caos en los integrantes del equipo de selección, incrementando alteración de las capacidades del trabajador, desgaste mental y el estrés al tener que cumplir con varias actividades a la vez de manera inmediata.

De acuerdo con la revisión de la literatura, se identificó que a lo largo del tiempo, los procesos de selección han tenido diferentes transformaciones relevantes, las cuales están encaminadas a la búsqueda del candidato idóneo para la vinculación de acuerdo con los perfiles requeridos en las diferentes organizaciones.

Han existido diferentes conceptos en cuanto a la selección de personal, sin embargo el concepto que más se identifica en las organizaciones, consta de una serie de pasos para la mejor elección de un candidato, por lo que es importante tener en cuenta el proceso de selección que implemente o actualice la presente entidad de servicios de salud y que se ejecute a cabalidad, con el propósito de cumplir con las necesidades de contratación de personal competente y capacitado que brinde un servicio con excelencia y calidad.

La estructura organizativa es importante en una entidad y el proceso de selección de personal debe ajustarse a las necesidades que se requiera en cada área, acatando el proceso que sea establecido, prevaleciendo siempre el análisis del puesto, reclutamiento y selección efectiva y así lograr fortalecer más el área de recursos humanos, a través de la implementación de estrategias y

brindando soluciones para la organización.

La mayoría de las personas entrevistadas en la presente investigación, coincidieron en la necesidad de implementar un ajuste al proceso de selección en cuanto a pruebas psicológicas, reforzar el cumplimiento del proceso de selección, entrevistas e indicadores, lo que puede contribuir en el proceso de mejora y resultados en la vinculación del nuevo personal requerido para entidad.

Recomendaciones

El tema de investigación se presentó como una propuesta para analizar el proceso de selección de una entidad de servicios de salud, con el fin de fortalecer el área. La principal recomendación después de todo el proceso documental e investigativo, es que este tipo de revisión debe ser objeto de estudio de todas las entidades que dentro de sus procesos realizan selección de personal, pues es importante conocer el desarrollo, efectividad, aspectos de mejora y puntos fuertes del área, para poder brindar herramientas de progreso continuo, sin embargo es recomendable mantener una metodología de carácter cualitativo, pero con opción de involucrar no solo a los integrantes del equipo de selección, si no a directores o jefes que estén directamente relacionados con dicho proceso.

Por otro lado, se recomienda analizar periódicamente los procesos de reclutamiento y selección de personal con el propósito de actualizarlos de acuerdo con los cambios y tendencias del sector que se pueden originar a medida que pasa el tiempo. Pues como se logró evidenciar en el planteamiento del problema la entidad no realizó ajustes al proceso de selección y esto afectó directamente al equipo en un evento crítico como la pandemia que generó aumento en la solicitud del personal, dando como resultado una ineficiencia en el desarrollo del proceso. Para este caso en particular los resultados se sugieren compartir al líder del área, quedando a criterio su ejecución conforme a las directrices establecidas que se presentan en la propuesta para el fortalecimiento.

La recolección y el análisis de datos permitió identificar aspectos de mejora para el proceso de selección, uno de estos aspectos está relacionado directamente con desconocimiento que tiene cada uno de los entrevistados frente a la misión y visión de la entidad de servicios de salud, para este caso se recomienda realizar puntualmente una capacitación donde se pueda compartir a los miembros del equipo la planeación estratégica de la entidad con el fin de que las acciones de cada integrante vayan encaminadas a cumplir dicho planteamiento y a la mejora en cada uno de las funciones.

Otro aspecto que se logra identificar es que los integrantes sugieren dentro de las respuestas que el psicólogo o profesional encargado del proceso de selección puede realizar a profundidad entrevistas a cada uno de los candidatos, ya que por tiempos los profesionales no están realizando esta actividad y se tiene la percepción que por esta razón no se ha hecho un buen

proceso de selección, por lo que se recomienda retomar la realización de entrevistas, ya sea de forma presencial o virtual.

Dado que una generalidad encontrada en las entrevistas es que la consolidación de documentos es una de las principales dificultades del proceso, se recomienda tener una persona encargada de contactar a los seleccionados para ayudar con la gestión documental y además resolver duda e inquietudes, esta función puede estar a cargo de los auxiliares administrativos.

Finalmente se recomienda que la universidad a través de la especialización continúe fomentando estos temas de investigación a nivel organizacional ya que ofrece a los estudiantes la posibilidad de conocer una problemática y poder a través de todo el conocimiento adquirido trabajar en pro de la solución o mejora. Además de resaltar la relevancia de que estos temas de estudio puedan ser aplicados dentro de las organizaciones o comunidades directamente relacionadas con los estudiantes. También sería importante que dentro del pensum académico exista una materia que se pueda enfocar en los procesos de reclutamiento y selección, aspectos vitales en la gestión humana. Pues es allí donde los profesionales tienen la oportunidad de realizar acciones como la entrevista por competencias y la aplicación de pruebas, que permitan analizar y elegir al colaborador acorde a los conocimientos, aptitudes, actitudes, esperados para el cargo.

Referencias

- Aillon, Parra, & Prado. (2008). Selección y contratación en administración internacional de los recursos humanos. Chia.
- Alles, M. A. (2006). *Dirección estratégica*. Buenos Aires: Granica.
- Ansorena, A. (1996). 15 pasos para la selección de personal con éxito (Método e instrumentos). Barcelona.
- Arteaga, S. A. (2016). Nuevos retos en el reclutamiento y selección de personal: perspectivas organizacionales y divergencias éticas. *Boletín informativo CEI*, 3(1).
- Blum, M., & Naylor, J. (1994). Psicología industrial y organizacional. *Fundamentos teóricos y sociales.*, 13-23. Mexico.
- Chiavenato, I. (2006). *Administración de recursos humanos*. Angeles: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2001). Gestión del talento humano. Mexico D.F., Mexico: McGraw-Hill
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2017). Administración de los recursos humanos. En *El capital humano de las organizaciones* (pág. 412). Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Galeano, M. (2004). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Medellín, Colombia: Fondo editorial Universidad Eafit. Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=Xkb78OSRMI8C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Guerrero, R., Gallego, A., Becerril, V., & Vásquez, J. (2011). Sistema de salud de Colombia. En *Salud pública de México* (págs. S-144 S-155). Mexico.
- Kestler, A. M. (2015). Selección de personal y desempeño laboral. 105. Quetzaltenango.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global empresarial y de innovación*. Mexico: McGraw-Hill.
- López, R. (2010). Selección de personal basada en competencias y su. Cochabamba. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425941230007>
- Louart, P. (1994). *Gestión de los recursos humanos*. Gestión 2000, 1994.
- Naranjo, R. (2012). *El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n32/n32a05.pdf>
- Peña, S. (2005). Modelo de selección de personal en base a perfil de competencias. *Innovaciones de negocios*, 2(3). <https://revistainnovaciones.uanl.mx/index.php/revin/article/view/30/27>

- Puchol, L. (1994). Dirección y gestión de los recursos humanos. Madrid. Obtenido de <https://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788479788315.pdf>
- Quecedo, R., & Castaño, C. (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. *Revista Psicodidáctica*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17501402>
- Real Academia Española. (2001). *RAE*. Obtenido de <https://dle.rae.es/pandemia>
- Rojas, J., Quesada, M., García, M., & Solano, A. (2020). SARS CoV-2, manifestaciones clínicas y consideraciones en el abordaje diagnóstico de COVID- 19. *Revista Médica de Costa Rica*. Obtenido de <http://revistamedicacr.com/index.php/rmcr/article/view/287>
- Salgado, A. (2007). Investigación cualitativa: diseños, evaluación del rigor metodológico y retos. *Universidad de San Martín de Porres*. Obtenido de <http://www.scielo.org.pe/pdf/liber/v13n13/a09v13n13.pdf>
- Sistema integral gestión Almera. (2019). *Procedimiento y solicitud de selección de personal*. Bogotá. Obtenido de <https://sgi.almeraim.com/sgi/seguimiento/?nosgim>
- Zayas, M. (2010). Breve esbozo histórico del proceso de selección de personal.

Anexo 1. Consentimiento informado

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo _____, identificado con C.C No. _____ de _____, de forma voluntaria acepto participar en el proyecto de investigación denominado "Fortalecimiento del proceso de selección de una entidad de servicios de salud".

Esta entrevista tiene como objetivo recolectar información como insumo para el trabajo de investigación de la Especialización Gerencia Estratégica del Talento Humano de las estudiantes Marcela Alfonso Zambrano, Kelly Johana Puentes García y Cindy Johana Rodríguez Cañas de la Universitaria Agustiniiana.

Los hallazgos encontrados se manejarán con total confidencialidad y anonimato, mi nombre no aparecerá en ningún documento; los datos serán utilizados exclusivamente para el trabajo de investigación y serán analizados de manera general.

Con la firma de este documento estoy dando consentimiento y aceptación a que como participante de la entrevista sea grabada mi voz, sean tomadas fotos y videos; y que los mismos sean insumos en la elaboración del trabajo de investigación sin comprometer mi integridad.

He entendido las condiciones y objetivos de la entrevista, que se va a realizar, estoy satisfecho(a) con la información recibida por parte de los estudiantes responsables, quienes lo han hecho en un lenguaje claro y sencillo, y me han dado la oportunidad de preguntar y resolver las dudas a satisfacción.

En tales condiciones consiento participar en las actividades ya mencionadas.

Firma
Nombre:
Edad:
Cédula:
Fecha:

Anexo 2. Formato de entrevista

DATOS PERSONALES			
Fecha:		Perfil:	
Nombres y apellidos:			
Antigüedad:		Área o Proceso:	

A continuación, encontrará una serie de preguntas, para realizar a cada funcionario, las cuales buscan conocer las diferentes opiniones sobre el actual proceso de selección.

1. ¿Qué conoce sobre la Misión y Visión de la entidad?

2. ¿Conoce acerca del proceso de selección en la entidad?

Si
No

En caso que sea afirmativo responde la siguiente pregunta.

¿Qué conoce del proceso?

3. ¿Cuáles son los perfiles que se reclutan en la entidad?

4. ¿Mencione los perfiles de difícil y fácil consecución?

5. ¿Cuáles son los tiempos de entrega para los perfiles de difícil y fácil consecución?

6. ¿A través de que medio se realiza el reclutamiento de los perfiles de la entidad?

7. ¿Considera que los requisitos para la vinculación requeridos por la entidad son fáciles o complejos de reunir por parte del candidato?

8. Enumeren algunas dificultades que se le presentan en el proceso de selección

9. ¿Qué características considera usted, harían que el proceso de selección fuese ideal en la empresa?

10. ¿Considera usted que el proceso de selección actual debería implementar algún plan de mejora?

Si
No

En caso que sea afirmativo responda la siguiente pregunta.

En que aspecto considera usted que el proceso de selección debería mejorar

Anexo 3. Videos de entrevistas

Entrevista 1: <https://youtu.be/PHzFNNRA7JI>

Entrevista 2: <https://youtu.be/2SPb8sVEpII>