



Universidad<sup>®</sup>  
Católica  
de Manizales

VIGILADA MINEDUCACIÓN

Acreditación de  
Alta Calidad  
en el camino de la excelencia  
Res. 013600 - 09 dic.2019- vig. 4 años

## **ANALISIS DEL PROCESO DE ADMISIÓN DE PERSONAL EN LA UNIDAD MEDICO QUIRÚRGICA SANTIAGO S.A.S DE LA CIUDAD DE QUIBDÓ DURANTE EL AÑO 2021.**

**Por:**

LEIDY YOHANA CÓRDOBA PALACIOS  
JENNIFFER JABE MORENO  
JENNIFER CASTAÑO PEREA

Trabajo de investigación

Presentado como requisito para optar por título de:

ESPECIALISTAS EN ADMINISTRACIÓN EN SALUD

**DOCENTE:**

PAULA ANDREA PEÑA LÓPEZ

**FACULTAD:**

Ciencias de la Salud

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES**

Colombia

2021

## **Dedicatoria y agradecimientos.**

Damos gracias, Dios por la vida y la capacidad otorgada para desarrollar cada una de las actividades académicas. Este trabajo no hubiese sido posible sin el apoyo de nuestras familias como soporte fundamental y motivación para continuar en cada paso. A la universidad toda nuestra gratitud por todo el esfuerzo de disponer los mejores recursos y métodos pedagógicos para nuestro aprendizaje. A la profesora Paula recordaremos con total gratitud por toda su paciencia, compromiso y disposición para orientarnos en cada una de las fases académicas del proyecto.



Universidad<sup>®</sup>  
Católica  
de Manizales

VIGILADA MINEDUCACIÓN

Acreditación de  
Alta Calidad  
en el camino de la excelencia  
Res. 013600 - 09 dic.2019- vig. 4 años

## Tabla de contenidos

<b>Introducción .....</b>	<b>1</b>
Planteamiento del problema.....	2
Pregunta de investigación.....	5
Justificación del estudio .....	5
Objetivo general .....	6
Objetivos específicos.....	6
Marco teórico.....	7
Marco normativo .....	22
Metodología .....	30
Aspectos éticos.....	33
Resultados esperados .....	33
Resultados y análisis.....	33
Conclusiones .....	59
Recomendaciones.....	61
Referencias bibliográficas .....	62
Anexo 1. Formulario de recolección de información.....	69
Cronograma.....	77
Presupuesto.....	77



Universidad<sup>®</sup>  
Católica  
de Manizales

VIGILADA MINEUCACIÓN

Acreditación de  
**Alta Calidad**  
*en el camino de la excelencia*  
Res. 013600 - 09 dic.2019- vig. 4 años

## Lista de tablas

<b>Tabla1.</b> Conclusiones en función de objetivos de proyecto .....	59
<b>Tabla 2.</b> Recomendaciones y acciones de mejora por proceso en función de los resultados. ....	61



Universidad<sup>®</sup>  
Católica  
de Manizales

VIGILADA MINEDUCACIÓN

Acreditación de  
Alta Calidad  
en el camino de la excelencia  
Res. 013600 - 09 dic.2019- vig. 4 años

## Lista de gráficos

<b>Gráfico 1.</b> Distribución porcentual según sexo .....	34
<b>Gráfico 2.</b> Distribución porcentual según Tiempo de servicio.....	35
<b>Gráfico 3.</b> Distribución porcentual por nivel educativo.....	36
<b>Gráfico 4.</b> Distribución porcentual por cargos.....	37
<b>Gráfico 5.</b> ¿Conoce usted si la clínica aplica técnicas de reclutamiento de personal?.....	38
<b>Gráfico 6.</b> ¿Como supo de la vacante del cargo que ocupa actualmente?.....	39
<b>Gráfico 7.</b> ¿Cuál de las siguientes técnicas de selección de personal se aplicaron para su vinculación en la clínica?.....	40
<b>Gráfico 8.</b> ¿Cuánto tiempo duró su proceso de selección? .....	41
<b>Gráfico 9.</b> ¿Usted fue seleccionado para un cargo que se ajusta a su perfil?.....	39
<b>Gráfico 10.</b> ¿Considera usted que se tiene preferencia por las personas recomendadas para cubrir las vacantes?.....	43
<b>Gráfico 11.</b> ¿Le realizaron exámenes durante su proceso de selección?.....	43
<b>Gráfico 12.</b> ¿Considera usted que hay igualdad de condiciones a la hora de seleccionar el personal de la clínica?.....	40
<b>Gráfico 13.</b> Como considera usted el proceso de selección de la clínica?:.....	45
<b>Gráfico 14.</b> ¿Cuál fue tiempo entre su selección y la contratación?.....	46
<b>Gráfico 15.</b> ¿Qué tipo de contrato tiene usted en la clínica? .....	47



<b>Gráfico 16.</b> ¿Se le explicaron claramente las condiciones de trabajo, salario, y/u otros beneficios?.....	48
<b>Gráfico 17.</b> ¿Al momento de usted ser contratado se le mencionó que tendría un periodo de prueba? .....	49
<b>Gráfico 18.</b> ¿De acuerdo con su contrato, recibe usted su pago completo y a tiempo?.....	50
<b>Gráfico 19.</b> Distribución porcentual según género. ....	50
<b>Gráfico 20.</b> Distribución porcentual por nivel educativo. ....	50
<b>Gráfico 21.</b> Distribución porcentual por cargos.....	51
<b>Gráfico 22.</b> ¿Se planifica el proceso de búsqueda de personal para cubrir las vacantes disponibles? .....	52
<b>Gráfico 23.</b> ¿Cómo se hace la detección de necesidades de personal en la clínica para abrir vacantes? .....	52
<b>Gráfico 24.</b> ¿Quién es responsable del proceso de admisión de personal en la clínica?.....	53
<b>Gráfico 25.</b> ¿Qué documentos conoce del proceso de admisión de personal en la clínica? .....	54
<b>Gráfico 26.</b> ¿Quién o quiénes son responsables del proceso de convocatoria para cubrir las vacantes en la clínica? .....	54
<b>Gráfico 27.</b> ¿Se tiene una descripción de puesto y perfil al momento de hacer la convocatoria de la vacante en la clínica? .....	55
<b>Gráfico 28.</b> ¿Qué medios utiliza la clínica para publicar las vacantes? .....	56



Universidad<sup>®</sup>  
Católica  
de Manizales

VIGILADA MINEDUCACIÓN

Acreditación de  
Alta Calidad  
en el camino de la excelencia  
Res. 013600 - 09 dic.2019- vig. 4 años

**Gráfico 29.** ¿En el proceso de convocatoria se hace difusión al interior de la clínica?.56

**Gráfico 30.** ¿Quién realiza el proceso de reclutamiento y selección de personal en la clínica?.....57

**Gráfico 31.** ¿Cuáles son los criterios para filtrar y seleccionar las hojas de vida de los candidatos de las vacantes? .....58

## RESUMEN

El reclutamiento y la selección de personal se ha convertido actualmente en punto estratégico para la vinculación de talentos en las organizaciones, razón por la cual éstas han decidido invertir sus esfuerzos en la cualificación de este procedimiento con la finalidad de generar nuevas estrategias e instaurar metodologías que faciliten la captación de personal idóneo, que se ajuste a las necesidades organizacionales.

En consonancia con esto, este trabajo tiene como objetivo analizar el proceso de admisión de personal que incluye el reclutamiento, la selección y la contratación del personal de la clínica Santiago de la ciudad de Quibdó; se aplicaron 56 encuestas a través de una plataforma de Google en la que participaron personas del área administrativa y de servicios, así como administrativos del área de talento humano.

Se encontró una carencia de estandarización del proceso de admisión en la clínica, el proceso de reclutamiento se realiza principalmente a través de recomendaciones/parentesco y el personal administrativo encargado del área no tiene criterios claros para los procesos de selección.



## INTRODUCCIÓN.

El talento humano es una de las áreas más importante de cualquier empresa en el ámbito organizacional, puesto que aunque hoy día existen procesos automatizados en distintos sectores incluso con el soporte de alta tecnología aún se requiere del factor humano para el desarrollo de muchas tareas(1). En el sector de servicios y específicamente en salud el factor humano es indispensable, dado que la vida de una persona está compuesta no solamente por factores físicos sino también emocionales y sociales que afectan su salud; de ahí que es fundamental contar con personas idóneas para la prestación de los servicios incluidos quienes no están de frente a los servicios pero sus acciones tienen un influencia en ellos (2).

Por consiguiente, este trabajo explora la importancia que tiene un aspecto del proceso de gestión de talento humano al interior de una organización de salud, el proceso de admisión de personal que incluye a su vez el reclutamiento, la selección y la contratación. La literatura ha señalado lo relevante que es tener procesos de admisión estandarizados y funcionales al interior de las organizaciones incluyendo las del sector salud debido a la relación estrecha que tiene este con la calidad de los servicios prestados.(2–6).

En este marco, Chiavenato et al, define por reclutamiento a todas aquellas actividades que tienen como finalidad la provisión de recursos humanos para la organización, desde la determinación de necesidades; en la selección de personal, se escoge el personal competente según el cargo que vaya a ocupar y esta debe ser coherente con el plan estratégico y visión de la organización (7).

En Colombia todas las instituciones de salud deben asegurar la calidad de los servicios prestados, lo cual pasa por la infraestructura física, financiera y también por la idoneidad del personal para su funcionamiento. En este trabajo se analiza el proceso de admisión de personal de la clínica medico quirúrgica Santiago de la ciudad de Quibdó a través de la encuesta de personal asistencial y/o administrativo responsable o con funciones conexas al área de talento humano.

En este trabajo se describe primer lugar el problema y la importancia de análisis para el contexto local, posteriormente se detallan los antecedentes internacionales y nacionales con el acervo teórico/conceptual y legal pertinente para el problema

planteado, así como la descripción metodológica propuesta para el logro de los objetivos, finalmente se exponen los hallazgos producto del análisis de los datos recolectados y las conclusiones con recomendaciones en función de los resultados obtenidos. En los anexos incluyen los formularios de recolección de información y formatos de consentimiento informados.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

Gran parte de la calidad de un sistema salud depende de su talento humano, puesto que las acciones tanto asistenciales, administrativas, financieras entre otras auxiliares, son ejecutadas por profesionales, técnicos y demás de diferentes áreas que en conjunto colaboran entre sí para la prestación de una serie de servicios. De esta forma, las metas institucionales planteadas en el direccionamiento estratégico de cada institución de salud, está estrechamente relacionada con la cantidad, distribución, funciones y ocupación del Talento Humano (1).

Por consiguiente, reclutar el talento humano en salud y garantizar condiciones contractuales para el desarrollo de sus funciones es una labor tan importante como las acciones de gerencia que se desarrollen, de ahí, que se requiere tener criterios claros y procesos estandarizados que permitan la selección de personal acorde a los objetivos institucionales y características de los servicios ofertados, así como toda una estructura administrativa que defina los roles, niveles jerárquicos de comunicación y acción entre otros aspectos claves para el adecuado funcionamiento de los procesos institucionales(8).

Debido a que son las personas al interior de las instituciones quienes transforman realidades determinadas con sus habilidades, destrezas, capacidades e inteligencia a través de trabajo arduo y con responsabilidad social empresarial, se ha desatacado que el proceso de admisión de personal en una institución de salud es vital, dado que por una parte es el mecanismo para seleccionar el talento idóneo que prestará los servicios y a su vez la forma de asegurar un personal competitivo y capacitado, lo cual está directamente relacionado con indicadores de calidad (9).

Por consiguiente, el reclutamiento, la selección y la contratación de personal como partes del proceso de admisión en la gestión adecuada del talento humano cobra especial importancia en el sector de la salud puesto que a través de éste se garantiza que la institución cuente con profesionales y técnicos íntegros que dispongan de la



competencia y la capacidad requerida para el cargo, y una vez contratado propender por la evaluación del desempeño personal y condiciones que faciliten el ambiente laboral (10). En Colombia, todas las instituciones de salud tienen responsabilidad primordial de garantizar un servicio con eficiencia y calidad; para ello es necesario la disponibilidad de un talento humano suficiente, con los perfiles adecuados y una ubicación estratégica de acuerdo con sus, actitudes, aptitudes y entrenamiento, en los servicios para aportar de manera idónea y potencializar sus capacidades en pro de la consecución de los objetivos empresariales.

En tal sentido el área de gestión de talento humano ha ganado un mayor reconocimiento dentro de la organización, al ayudar a que las empresas alcancen sus metas, y tanto el proceso de reclutamiento de personal, selección y las condiciones contractuales son la puerta de entrada para ello.

En consecuencia, la literatura ha señalado con frecuencia que las instituciones de salud que desarrollan procesos de reclutamiento y selección de personal estandarizados y transparentes como parte de la gestión del talento humano tienen mejores indicadores de calidad, mayor demanda, reconocimiento, prestigio y aceptación, puesto que lo subyacente a estos indicadores es el conjunto de actividades que promueven el bienestar del personal, el interés por fomentar un buen clima organizacional y laboral, aunado a condiciones laborales seguras, lo cual incide directamente en factores como la motivación, disposición, compromiso y trato interpersonal que se valoran en la calidad de la atención recibida (11–16).

Conforme a esto, Chiavenato et al, en su conceptualización del proceso de admisión de personal señala que hace parte integral de este el reclutamiento, la selección y la contratación destacando que por reclutamiento se entiende todas aquellas actividades que tienen como finalidad la provisión de recursos humanos para la organización, desde la determinación de necesidades de personal hasta la inducción del trabajador, con el fin de ocupar, a través de la mayor cantidad de aspirantes un puesto vacante en una empresa logrando que las personas escogidas tengan las competencias y calificaciones necesarias en relación con las exigencias del puesto; por su parte, en la selección de personal, se escoge el personal competente según el cargo que vaya a ocupar y esta debe ser coherente con el plan estratégico y visión de la organización(17).

De otro lado, Según Ortiz et al, el talento humano de las instituciones públicas y privadas de salud en el país, está constituido mayoritariamente por personas que



tienen formación profesional, seguido por los de formación auxiliar, además, de acuerdo a la tasa de masculinidad por cada hombre capacitado en el área de la salud, existen 3 mujeres en la misma área (6). Asimismo, el Ministerio de Salud reportó que para el 2016 el indicador de densidad de talento humano en salud se ubicó en 32,0 profesionales, 15 por cada 10 mil habitantes, lo que permite proyectar que Colombia cumpliría con la meta de 44,5 médicos y enfermeras por cada 10 mil habitantes, establecida en la estrategia mundial para los recursos humanos en salud 2030, sin embargo su distribución se concentra en las ciudades principales y aldeñas guardando una brecha en relación con las regiones dispersas(18).

En el caso del departamento del chocó, la evidencia sobre procesos de gestión de talento humano en salud y particularmente de admisión laboral es muy limitada no se destacan estudios que aborden el tema en específico, no obstante, se conoce que, sólo el 25% de la población cuenta con una oferta efectiva de servicios de salud; además, la falta de recurso humano calificado implica una barrera para el acceso a los servicios de salud, dado que se dispone de un médico por cada 5,000 habitantes, mientras que para Colombia este indicador es de 1,35 por 1,000 habitantes (19).

El municipio de Quibdó, capital del Chocó cuenta con 130,825 habitantes, el 14% reside en centro poblado y rural disperso; consta de 28 corregimientos y 14 Resguardos indígenas; Asimismo, el 73% de la población total presenta necesidades básicas insatisfechas, el 6% vive en condiciones de hacinamiento y el 11% en situación de miseria, solo se cuenta con un hospital público de segundo nivel de complejidad para la atención y es el principal centro referencia en el territorio. La unidad médicoquirúrgica Santiago es una de las instituciones que surge como respuesta a la necesidad de ampliación de la oferta de servicios de salud locales, consolidándose como un centro de referente clave para la atención en salud puesto que oferta servicios de segundo nivel de complejidad (20,21).

Ahora bien, considerando la importancia que tiene el proceso admisión de personal en la gestión de talento humano de una institución de salud, su impacto sobre la calidad de la atención, la limitada oferta de servicios de salud en la ciudad y la poca evidencia local disponible sobre este proceso en la unidad médicoquirúrgica Santiago, se constituye una situación problemática que deriva en la realización del presente estudio con el fin analizar la forma en que se lleva a cabo este proceso y si las actividades desarrolladas son pertinentes para sus empleados en aras de valorar además como podría afectar el rendimiento general de la institución.

## **PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.**

¿Cómo se realiza el proceso de admisión de personal como parte de la gestión del Talento Humano en la unidad médicoquirúrgica Santiago de la ciudad Quibdó?

## **JUSTIFICACIÓN.**

La necesidad e importancia de analizar el proceso de admisión de personal como parte de la gestión del talento humano, surge de una consideración especial que es su relación con la calidad de los servicios prestados. El área del talento humano es una parte fundamental en una institución de salud, dado que está estrechamente relacionada con el éxito o fracaso de una institución.

De otra parte, el desarrollo de este proyecto es relevante, puesto que a partir del proceso de análisis de estos componentes de la gestión del talento humano se diagnostica parte de la realidad del área y a su vez se convierte en una línea de base para la implementación mejoras continuas sobre el particular en la institución, en aras de que eventualmente se generen cada vez mejores condiciones para la satisfacción total de los empleados, usuarios y beneficiarios del servicio, lo que se refleja no sólo en los resultados de eficacia y eficiencia, sino también en la red de relaciones y el desempeño óptimo de todos los miembros de la organización.

En relación con la pertinencia de este proyecto, su desarrollo es coherente con las disposiciones legales y normativas sobre calidad, administración de las instituciones del sector salud, seguridad social y salud ocupacional, lo cual es garantía de un marco de políticas públicas para el fomento del bienestar organizacional y el mejoramiento institucional; adicionalmente el desarrollo de este proyecto es coherente con la política nacional de talento humano en salud de Colombia donde se reconoce que el talento humano es la base del sistema de salud y por ende monitorizar su dinámica en los territorios es una aspecto clave en el proceso calidad de la prestación de los servicios de salud.

Finalmente, la importancia de generar evidencia en ciudades intermedias como Quibdó en administración de salud como el tópico de este proyecto, da apertura a que los



hallazgos puedan ser un referente para otras ciudades con población de características sociodemográficas y de salud similares.

### **OBJETIVO GENERAL.**

Analizar el proceso de admisión de personal en la unidad médicoquirúrgica Santiago de la ciudad de Quibdó durante el año 2021.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- ✓ Describir el proceso de reclutamiento laboral de la unidad médicoquirúrgica Santiago.
- ✓ Determinar los procedimientos de selección de personal en la unidad médicoquirúrgica Santiago.
- ✓ Identificar las modalidades de contratación laboral en la unidad médicoquirúrgica Santiago.

## MARCO TEORICO.

### Antecedentes.

Actualmente en Colombia, cuando se habla de calidad de los servicios de salud, se discute sobre diferentes aspectos que tienen relación con este constructo; no obstante, la realización de estudios, pocos son los que tienen en cuenta si el proceso de admisión de personal en las instituciones es el más apropiado, lo cual es crítico dado que este aspecto es clave en el funcionamiento del sistema de salud siendo el talento humano su activo más valioso.

En consecuencia y a pesar de la limitada evidencia disponible, tanto en el ámbito internacional como nacional se han documentado estudios y trabajos que dan cuenta progresiva de la literatura que ha ido surgiendo frente al proceso de admisión de talento humano en las instituciones y su importancia desde el punto de vista organizacional, económico y administrativo.

### Internacionales.

Palate et al, estudiando sobre el reclutamiento y selección de personal y el desempeño laboral de los trabajadores de la organización Bioalimentar Cía. Ltda. en Chile, investigaron la incidencia del reclutamiento y selección de personal en el desempeño laboral de los trabajadores; se encuestaron a 81 personas de diferentes áreas, a través de un enfoque mixto se detalló que en la empresa no se especifica el procedimiento de reclutamiento y selección de personal afectando el desempeño y la calidad de trabajo, ocasionando conflictos interpersonales. El proceso de selección de personal no es técnico sólo es empírico y tradicional, y se puede cometer el error de elegir a un personal que no reúna con el perfil solicitado; perjudicando el desempeño laboral ya que repercute en la motivación, comportamientos, conductas y valores, limitando el progreso de competencias laborales. No se ha establecido un manual para realizar la selección de personal en base a competencias lo que limita el ambiente laboral (22).

De igual importancia, con el desarrollo de las tecnologías de la información y su integración al entorno empresarial han surgido innovaciones en los procesos de admisión de personal en diferentes industrias, por ejemplo García Castro et al, con el objetivo de identificar el uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC), en



los sistemas de reclutamiento y selección de personal de las empresas en México encontró que la búsqueda de empleo en línea en México se ha convertido en una de las 10 actividades más importantes de los internautas, el 39 % dijo que ahora es más propenso a buscar empleo en las redes sociales que a través de los métodos tradicionales, como anuncios en los periódicos, bolsas de trabajo por internet o empresas de contratación; 32 % utiliza sus redes sociales a la hora de tomar decisiones sobre su carrera o empleo; 35 % dice que el uso de dispositivos personales, como teléfonos inteligentes, computadoras portátiles y tabletas en el lugar de trabajo es "importante" o "muy importante (23).

Por su parte, Mukiur en un estudio, ha descrito el uso de las redes sociales como Facebook, twitter, jobster entre otras, en el proceso de admisión como reclutamiento 3.0, donde analiza la perspectiva 416 directivos y profesionales de recursos humano en España concluyendo que la mayoría de las empresas encuestadas están utilizando activamente las redes sociales no solamente para identificar, captar y reclutar a los mejores candidatos que necesitan, sino también para crear o reforzar la reputación corporativa de sus respectivas empresas(24).

De forma similar, Liu y Cai, analizan esta misma relación en la industria financiera china, encontrando que uno de los principales problemas del reclutamiento es que es difícil atraer talentos sin ignorar también la baja calidad de algunos de estos y en tal sentido las redes sociales se convierten en filtros tecnológicos para el tamiz y su uso ha facilitado el acceso al mercado laboral de muchas personas (25).

## **Nacionales.**

Torres, et al , en su trabajo sobre el análisis del proceso de contratación en la E.S.E. Hospital Local de Puerto Asís, Putumayo durante el primer semestre de la vigencia 2015 cuyo objetivo del fue Identificar el proceso de contratación administrativa en la institución, mediante la verificación del proceso, en el primer semestre de la vigencia 2015, evidenciaron que la mayor demora en el proceso de contratación de la ESE Hospital Local se encuentra en la toma de decisiones por parte de la administración, que involucra una serie de actividades, desde la de aprobar la solicitud de admisión de personal hasta la legalización del contrato (26).





También Arteaga, al examinar los retos del proceso de reclutamiento, selección y contratación enfatizó que, en primer lugar, el éxito empresarial se encuentra ligado al reclutamiento de personas capaces y con altos niveles de motivación hacia el trabajo. Por esta razón el proceso de selección debe implementarse de acuerdo con los requerimientos de la organización y sus perfiles. Es indispensable una buena planificación de recursos humanos para proveer herramientas que permitan satisfacer los requerimientos del personal que pueda tener la empresa en un futuro cercano, enfatizando sobremanera en el análisis de puestos(27).

Torres y Godoy, en su trabajo reciente de 2019 sobre la admisión de personal en salud en Villavicencio, realizaron un análisis referente a los procesos de reclutamiento y selección de personal en empresas de salud encontraron que las clínicas cuentan con una política formal para cubrir vacantes, y que en la mayoría de los casos el gerente es el encargado de la decisión final (28).

En este sentido, Contreras Pacheco et al, destacaron en su trabajo de revisión sistemática que las empresas emplean las redes sociales en su mayoría puesto que, además de impulsar su imagen, permite un mayor acercamiento con los futuros candidatos. LinkedIn, cuya preferencia en algunos países es evidente, es utilizada para buscar candidatos potenciales y en algunas ocasiones para obtener información adicional del postulante, al igual que Facebook. El contenido, ya sea visual o publicado en los perfiles de los candidatos, repercute en la toma de decisiones de los reclutadores(29) .

De otra parte, Pinales, en su trabajo sobre la Implementación de un método de reclutamiento masivo a través de las redes sociales dentro de Adecco Group Seccional Bucaramanga Colombia encontró que las organizaciones encuentran en Facebook una herramienta de visibilidad, participación, interacción y escucha active, dado que “además de crear perfiles institucionales, las organizaciones pueden aprovechar las posibilidades que les ofrece Facebook para crear perfiles relacionados con las unidades de la organización como el área de recursos humanos y otros aspectos de la propia actividad de la organización (30).

Así también, Ramírez et al, en su estudio sobre el proceso de admisión de personal en una empresa en Bucaramanga mostró que el 100% de los empleados entrevistados, manifestaron que la vacante fue publicada en alguna página de internet y que no diligenciaron formatos específicos de aplicación, no conocían los términos específicos



para cubrir la vacante ni la cantidad de aspirantes. Sin embargo, todos ellos presentaron una entrevista personal en la cual no se les requirió prueba alguna de conocimientos, por lo cual consideran que el proceso de inducción no fue el adecuado, pues tampoco debieron realizar prueba de salud ocupacional previa a la contratación(31).

Finalmente, Caicedo et al, en un estudio llevado a cabo en Bogotá, encontró que frente al proceso de reclutamiento y selección ejecutado en el Banco W, está mediado por diversos criterios clave, entre los cuales se encuentran: nivel de formación técnico, tecnólogo o profesional en carreras administrativas, financieras o contables; experiencia laboral acorde al cargo, ya sea operativa o comercial y el estado financiero, refinando así la selección de personal(32).

## **Conceptualización.**

### **La gestión de talento humano.**

El concepto de gestión se enmarca en un conjunto de políticas, constructos y prácticas coherentes entre sí, con el propósito de alcanzar objetivos organizacionales de una empresa de manera eficiente y eficaz. Por su parte, en comparación con el concepto de Administración de Recursos Humanos, se puede decir que ambos consisten en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también el control de las técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez, si la organización representa el medio que permite alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo para buscar un mismo fin; que es conquistar y mantener a las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Ambos conceptos, representan todo aquello que permite que el personal permanezca vigente en la organización(33).

La Gestión del Talento Humano, es el área que se debe mantener, ampliar y desarrollar para contribuir de manera efectiva a la empresa en medio de la variabilidad y competitividad del mercado. Tener procesos adecuados de gestión, resulta imprescindible para aclarar los valores y principios organizacionales; puesto que crea una cultura de compromiso y motivación de las personas; volviéndolas mas emprendedoras e innovadoras con nuevos paradigmas de calidad, de contexto y de contenido. Es el factor humano, quien acentúa y/o determina la relación comercial directa con los usuarios, y como esta relación directa implica responsabilidades, esta dará como resultado final esfuerzos colectivos e individuales laborales, que llevarán al



éxito o fracaso de la organización, por lo anterior, la gestión del talento humano depende en gran medida de quienes asumen la tarea de involucrar personal, para permitir reunir las condiciones indispensables para la ejecución de una buena labor(34).

### **Admisión de personal.**

Para Chiavenato, la admisión de personal forma parte de la gestión de los recursos humanos, que es el principal factor estratégico y ventaja competitiva con que cuenta una organización, expresado en la eficiencia, la efectividad y el nivel de satisfacción laboral. De este hacen parte el reclutamiento y a selección de personal, los cuales han sido objeto de estudio de la psicología , la dirección y la administración, que se han encargado del estudio de la actividad laboral bajo distintas denominaciones en el curso de tiempo, entendiendo que de estos procesos provienen los empleados; y lo que es más importante, que son los elementos que regirán y marcarán las directrices laborales, se hace expresa la importancia que este este aspecto(5).

En este mismo sentido, la admisión de personas constituye la ruta de acceso y representa la puerta de entrada a los candidatos capaces de adoptar las características exigidas por la organización. Son los procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa, se denominan procesos de provisión o suministro de personal e incluyen el reclutamiento y la selección de personal como primer paso de una serie de actividades, de la gestión del talento humano. Éste varía independientemente de la organización, también hace énfasis en la eficacia, ya que busca mediante el proceso de incorporación, la adquisición de nuevas habilidades y capacidades que permitan a la organización realizar la misión para alcanzar el o los objetivos globales, en un mundo de transformaciones (35).

### **El reclutamiento de personal**

El reclutamiento el proceso previo a la selección de personal mediante el cual la organización atrae candidatos del medio interno o externo para abastecer las vacantes. Es la oportunidad y un elemento de divulgación, de comunicación y de llamado de atención que da paso a la selección, y posterior contratación y/o integración del individuo. Es, por tanto, una actividad positiva de invitación que identifica e interesa a candidatos potenciales capacitados para suplir los puestos de trabajo (23).

Barber et al, mencionan del reclutamiento que es toda actividad y práctica llevada a cabo por la organización con el objetivo principal de identificar y atraer empleados potenciales; ante ello, el reclutamiento se da como un conjunto de actividades mediante el cual, las personas se ponen en contacto con una determinada institución que oferta empleo, o simplemente; es la búsqueda de candidatos que reúnen las condiciones y los requisitos para ser contratados, por las empresas que presentan necesidades constantes de trabajadores, bajo la falta de estos, a causa de suplencias, renuncias, despidos, jubilaciones, entre otros. (3)

Otros autores, como Werther y Davis, mencionan que: El reclutamiento es el primer paso en busca de los postulantes que poseen interés de ocupar un puesto, para luego hacer una selección del mejor. Alcalde et al por su parte, opina que es realizar un pronóstico y estudiar las fuerzas laborales, para ocupar puestos de trabajo a través de alguna técnica de selección para ser aprobado finalmente por el empleador (36).

De igual modo, Chiavenato afirma que el reclutamiento son todas aquellas actividades que tienen como finalidad la provisión de recursos humanos para la organización, desde la determinación de necesidades de personal hasta la inducción del trabajador, con el fin de ocupar, a través de la mayor cantidad de aspirantes un puesto vacante en una empresa logrando que las personas escogidas tengan las competencias y calificaciones necesarias en relación con las exigencias del puesto (37).

**Fuentes de reclutamiento.** Son los lugares de obtención de postulantes, las fuentes en donde se localizan posibles candidatos. Son los sitios de origen, donde se encuentran los recursos humanos necesarios. Es decir, son los puntos de referencia, en los cuales, las empresas hacen llegar las ofertas de trabajo según las necesidades, con el objeto de obtener los candidatos necesarios para efectuar la selección. Entre algunas de las fuentes de reclutamiento de personal, se encuentran: colaboradores dentro de la propia empresa (a nivel interno), archivos de hojas de vida, instituciones educativas, universidades, indicación de los mismos empleados, agencias y mercado laborales, entre otras empresas especializadas (38).

Para Chiavenato, desde el punto de vista de su aplicación, estas técnicas de reclutamiento pueden ser Internas y/o externas. La interna se aplica a los candidatos que trabajan dentro de la organización, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o motivadoras; y en cuanto al reclutamiento externo, se dirige a candidatos ajenos a la empresa, por fuera de ella, para luego someterlos al



proceso de la selección. Cuando se recluta al interior de la empresa, este se lleva a cabo a través de ascensos, lo cual requiere ubicar a la persona en un cargo más elevado, y complejo, en la misma área de actividad (17).

**Medios de reclutamiento.** Son las diferentes formas o conductos posibles de hacer pública la convocatoria, consiste en informar a las diversas fuentes (interna y externa) la necesidad de cubrir las vacantes, con la finalidad de interesar a los posibles candidatos y atraerlos hacia la empresa. Para Villegas, dentro de los medios más usuales de reclutamiento se encuentran las convocatorias verbales o escritas formuladas entre los mismos empleados, las cartas de convocatoria remitidas a las instituciones, universidades, centros de formación superior, y los avisos publicados en diarios, revistas, radio e internet (39).

Chiavenato menciona que el campo de acción del reclutamiento externo es inmenso, y en este se utilizan diversas técnicas para influenciar a los candidatos y atraerlos, ya que se trata de llegar a los candidatos deseados, para interesarlos en la organización(7).

Las principales técnicas de reclutamiento son:

- Avisos en periódicos y revistas especializadas
- Agencias de reclutamiento
- Contactos con escuelas, universidades y asociaciones gremiales
- Carteles o avisos en sitios visibles
- Presentación de candidatos por recomendación de los empleados
- Consulta en los archivos de candidatos
- Base de datos de candidatos

El proceso de reclutamiento termina cuando el candidato llena la solicitud de empleo o presenta la hoja de vida. La solicitud u hoja de vida es un formulario donde se anota los datos personales, la formación académica, experiencia profesional, conocimientos, dirección, teléfono, y las referencias personales. Los candidatos seleccionados son llamados a entrevistas, y otros son archivados para tenerlos en cuenta posteriormente (40).

### **Selección de personal**

En el proceso de selección de personal se reconoce el papel de la planeación estratégica, mediante la cual, a partir de la determinación de la misión, se definen los objetivos y la estructura productiva o de servicios y de dirección, lo que lleva implícito el



diseño de cargos mediante la realización del análisis y descripción de los cargos y ocupaciones, determinando así las exigencias y requerimientos de los mismos y las características que deben poseer los trabajadores(38).

La selección de personal actualmente es asumida como tarea fundamental por algunas organizaciones, de cierta manera se ha considerado; que es a través de dicha labor, es que se filtran los futuros colaboradores de los cuales dependerá la calidad y la mejora de los servicios, aparte de ser un determinante del logro de las metas y objetivos para la organización. La importancia de elegir personal intelectual e idóneo ha hecho que algunas instituciones consideren, este valor de la selección, destinando mayor desembolso de dinero con la esperanza de contar con colaboradores selectos y debidamente escogidos, que se convertirán en el mejor productor en el rendimiento del trabajo(41).

Ivancevich afirma que la selección es el proceso de elección del mejor candidato para el cargo, la describe como el proceso mediante el cual una organización elige entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible. Así mismo el autor destaca que este proceso implica recolectar y emplear información de los candidatos reclutados externamente para ofertarles empleo. De lo anterior, se puede considerar que la selección, es el proceso técnico que permite “elegir” de un conjunto de postulantes, al futuro colaborador más “idóneo”, para cubrir un puesto determinado, de acuerdo con las especificaciones y necesidades establecidas (42).

Como la selección es un proceso de varias etapas o fases secuenciales que atraviesan los aspirantes, quienes superan los primeros obstáculos continúan hacia las etapas siguientes, para estas se utilizan generalmente la combinación de varias técnicas y procedimientos que varían de acuerdo con el perfil y la complejidad del cargo vacante, además es la empresa quien determina los procesos y procedimientos de selección más acertados, que proporcionan resultados. Chiavenato coincide en que este proceso de selección debe ser eficiente y eficaz, pues, en la eficiencia radica el hacer correctamente las cosas, saber entrevistar bien, aplicar pruebas de conocimiento validas y precisas, dotar de rapidez, agilidad en la selección, contar con un mínimo de costos operacionales e involucrar a las gerencias y sus equipos en el proceso de selección(7).





Adicionalmente, Sikula, plantea que la selección consiste en asegurar que la persona adecuada está en el puesto adecuado en el momento oportuno y bajo las circunstancias concretas, partiendo de la consideración de que las decisiones acertadas acerca de las personas requieren conocimientos de su individualidad además de conocer cómo los talentos especiales de cada persona pueden ser conocidos con mayor precisión y utilizados en forma más acertada(43).

La selección de personal también puede realizarse a través de fuentes internas y externas, a nivel interno participan solamente los colaboradores de la empresa, y en el concurso externo o público, participa cualquier persona, que crea reunir los requisitos exigidos para cubrir el puesto. Adicionalmente, Sánchez cree que esta técnica administrativa, debe tomarse muy en cuenta y establecerse como una política de personal permanente, en la medida, que todo colaborador que ingresa a laborar a la empresa debe hacerlo mediante un concurso, para evitar contratar a dedo o por recomendaciones de personas sin capacidad, honestidad, y personalidad. Los postulantes que son elegidos cuidadosamente se desempeñan con facilidad en sus puestos de trabajo, tienen mayor interés y carisma que los que han sido escogidos al azar (44).

### **Técnicas de selección.**

Son utilizadas para determinar mediante diversos tipos de pruebas las capacidades, las actitudes y las experiencias de los postulantes de acuerdo con las exigencias del puesto de trabajo. Estas se hacen a través de pruebas escritas o prácticas dependiendo del tipo de puesto a ocupar(45).

Una vez obtenida la información básica respecto al cargo a ocupar, se debe tener la información respectiva sobre los candidatos que se presentan, por lo tanto, el paso siguiente es la elección de las técnicas de selección para conocer y escoger los candidatos más adecuados. Chiavenato las agrupa en cinco categorías:

- a) Entrevista personal,
- b) pruebas de conocimiento o capacidad,
- c) pruebas psicométricas,
- d) pruebas de personalidad
- e) y técnicas de simulación

Para el mismo autor, dichas técnicas permiten rastrear las características personales del candidato, a través de muestras de su comportamiento. Además, estas técnicas

tienen ciertos atributos, como rapidez y confiabilidad, convirtiéndose en mecanismos de predicción para el desempeño futuro del candidato en el cargo.

Así pues, bretones et al, menciona que la entrevista es, probablemente, el método más utilizado en la selección de personal, al tiempo que es el elemento que con frecuencia tiene más peso a la hora de tomar una decisión respecto a la admisión o no admisión del postulante. Además, dice que se ha encontrado; que, a pesar de la profusión de su uso, es uno de los instrumentos menos conocidos y peor utilizados de la selección de personal; pues quienes la ponen en práctica no tienen, frecuentemente, los conocimientos y destrezas necesarios para adoptar juicios útiles respecto al postulante, ni utilizan una metodología que le permita obtener buenos resultado (46).

**Entrevista personal.** Es la técnica de selección más utilizada, consta de diversas aplicaciones ya que puede utilizarse en la selección inicial de candidatos, durante el reclutamiento, como entrevista personal, entrevista técnica para evaluar conocimientos técnicos, entrevista de consejería y/o orientación profesional en el servicio social, y como entrevista para evaluar el desempeño. un proceso donde el postulante interactúa cara a cara con el entrevistador, y se mantiene una conversación más o menos estructurada que se desarrolla en base de preguntas que van surgiendo a lo largo de la conversación. Por ello, se afirma que la entrevista constituye una valiosa herramienta para la persona o personas que seleccionan personal, porque le ayuda a completar la información del postulante (47).

#### **Tipos de entrevista.**

La entrevista como es de conocimiento se lleva por lo general entre uno o varios representantes de la organización. Las preguntas que formula ésta personas o quién las realiza, pueden ser **estructuradas, no estructuradas, mixtas, de solución de problemas o de provocación de tensión**. Para cargos operativos, la estructura mixta es la más utilizada, aunque cada una de las otras desempeña una función importante(48).

**Entrevista no estructurada.** Permite que (los) o el entrevistador, formule preguntas no previstas durante la conversación. Éste indaga sobre diferentes temas a medida que avanza la entrevista, en forma de una práctica común. La entrevista es libre, pues no especifica ni las preguntas ni las respuestas, también se denomina entrevista de exploración, o informal en donde la secuencia y orientación quedan a criterio de cada entrevistador. En este tipo de entrevista, se corre el riesgo de omitir algunos aspectos o





cierta información, y presenta baja consistencia porque no se basa en un itinerario establecido con anticipación.

**Entrevista estructurada.** La entrevista estructurada se basa en un marco de preguntas predeterminadas. Las preguntas se establecen antes de que inicie la entrevista y todo postulante debe responderla; este enfoque mejora la contabilidad de la entrevista, pero no permite que el jurado explore las respuestas interesantes o poco comunes. Por eso la impresión de entrevistado y entrevistadores es la de estar sometidos a un proceso sumamente mecánico, incluso es posible que muchos postulantes se sientan desalentados al participar en este tipo de proceso.

**Entrevista mixta.** En la práctica, los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructurales y con preguntas no estructurales. La parte estructural proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre postulantes; y la parte no estructurada añade interés al proceso, y permite un conocimiento inicial de las características específicas del postulante(49).

**Entrevista de solución de problemas.** Se centra en un asunto que se espera que sea resuelto por el candidato. Frecuentemente se trata de soluciones interpersonales hipotéticas, que se presentan para que el aspirante explique cómo las enfrentaría.

**Entrevista de provocación de tensión.** Cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de gran tensión se puede desear saber cómo reacciona el solicitante a ese elemento. Por lo tanto, se exponen situaciones aterradoras para observar cómo es la reacción.

**Pruebas de conocimiento o capacidad.** Son instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos, además trata de medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos, como: nociones de informática, contabilidad, redacción, inglés, etc. También constituyen muestras que comprueban el desempeño del candidato pues mide el grado de habilidad y capacidad para ciertas tareas (50).

**Pruebas psicométricas.** Es la medición objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento humano, sometiéndose a examen bajo condiciones normativas, verificando la aptitud, para intentar generalizar y prever cómo se manifestará ese comportamiento en determinada forma de trabajo. Aquí se consideran, las diferencias individuales que pueden ser: físicas, intelectuales y de personalidad, y se analiza; cómo y cuándo, varía la aptitud del individuo con relación al conjunto. También determinan



"cuánto" de las características evaluadas tiene el candidato. Éstas, además miden capacidades, intereses o aptitudes del individuo, como inteligencia (IQ), comprensión y fluidez verbal, intereses ocupacionales, personalidad, actitudes, etc. Son conocidas como pruebas tipo "test", y son instrumentos o herramientas psicológicas que poseen un valor de diagnóstico y predicción. En este sentido es evidente la importancia de ser aplicadas por un profesional de la psicología(51).

**Pruebas de personalidad.** Para Chiavenato la personalidad representa la integración única de características medibles relacionadas con aspectos permanentes y consistentes de una persona. De este modo, las pruebas de personalidad revelan ciertos aspectos de las características de una persona y son específicas cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad, como: equilibrio emocional, frustraciones, intereses, motivación, entre otros.

**Técnicas de simulación.** Estas técnicas son en esencia, técnicas dinámicas de grupo. El aspirante es sometido a una situación de simulación de algún acontecimiento generalmente relacionado con el futuro papel que desempeñara en la empresa, y de este modo suministran una expectativa más realista acerca de su comportamiento futuro en el cargo. La técnica de simulación abre un camino interesante para la selección de personas, pues es, a través de las características humanas y el desarrollo revelado por el candidato, que se tendrá una visión más real del comportamiento en el futuro.

**Fase final de la selección.** La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección, y la responsabilidad de éste, puede corresponder al supervisor del candidato o al departamento de personal. Como el resultado final se traduce en el nuevo personal contratado productivamente (52).

### **Contratación laboral**

Una vez conocido los resultados del proceso de selección, se procede a preparar el documento denominado contrato de trabajo, o el mismo que establece la relación jurídica laboral entre colaborador y el empresario, en que el nuevo personal se compromete a prestar sus servicios manuales o intelectuales, así como la responsabilidad del empleador a retribuirle económicamente, mediante una remuneración y prestaciones sociales (53).



El contrato de trabajo en Colombia es consensual, lo que significa que para su perfeccionamiento tan solo requiere del consentimiento de las partes y para que sea válido no se requiere forma especial alguna. Además, predomina el principio de la primacía de la realidad sobre la forma; ósea que, si hay prestación personal del servicio, subordinación o dependencia y remuneración, existe un contrato de trabajo.

Dentro de los contratos que por ley están regulados y vigentes; se tienen los contratos de trabajo sujetos a modalidad, siendo estos según su **forma** y su **término de duración**(54).

### **Clasificación por su forma.**

**Contrato verbal de trabajo.** Como su nombre lo indica es aquel que se celebra de palabra y hace referencia al acuerdo verbal entre un empleador y un trabajador sobre una determinada labor, el lugar de prestación de servicio y su remuneración.

**Contrato directo de trabajo:** Es el tipo de contrato en donde no hay ningún tipo de intermediación con terceros si no directamente entre el empleado y su empleador, constituyéndose así una vinculación directa que implica el pago de todas las prestaciones sociales que exige la ley y/o extralegales que tenga establecidos la empresa. Es la forma ideal de contrato laboral.

**Contrato a través de cooperativas de trabajo asociado (CTA).** Es aquel mediante el cual se integran voluntariamente los asociados de una cooperativa de trabajo asociado para la ejecución de labores materiales o intelectuales para trabajar en forma personal, dicho acuerdo no está sujeto a la legislación laboral, es por ello que para sus asociados no hay lugar al reconocimiento de las prestaciones sociales y demás derechos que le otorga a los trabajadores vinculados por contrato de trabajo el Código Sustantivo del Trabajo, como es el caso de los recargos por laborar horas extras y en horario nocturno, y el derecho a vacaciones y a prestaciones sociales.

Las cooperativas de trabajo asociado regulan los actos de trabajo de los asociados mediante un régimen de trabajo, de previsión, seguridad social y de compensaciones, el cual deberá ser consagrado en los estatutos o por medio de los reglamentos adoptados conforme se establezca (55).



**Contrato por outsourcing.** Es el proceso en el cual una firma identifica una porción de su proceso de negocio que podría ser desempeñada más eficientemente y/o más efectivamente por otra corporación, la cual es contratada para desarrollar esa porción de negocio. Esto libera a la primera organización para enfocarse en la parte o función central de la organización. Es decir, el outsourcing consiste en que una empresa contrata, a una agencia o firma externa especializada, para hacer algo en lo que no se especializa(56).

**Contrato por prestación de servicios.** Este tipo de contratación es muy habitual en la actualidad con respecto a los profesionales, y funciona de manera independiente, es decir que la persona contratada de esta forma se responsabiliza de sus derechos y obligaciones de índole tributaria(57).

Para este tipo de contrato, se tiene en cuenta que:

- a) Se perciben honorarios por el cumplimiento de los servicios acordados, ya que está definido claramente el monto del contrato y su forma de pago, que no necesariamente debe ser mensual.
- b) No existe relación laboral entre la parte contratante y la parte contratista, por lo tanto, no se generan prestaciones sociales.
- c) Los contratistas cumplen con lo pactado en el contrato, utilizando sus propios medios o elementos y pueden prestar el servicio a través de determinadas personas si así lo amerita el contrato.
- d) En caso de contratación con instituciones de cualquier orden con el estado y aún con particulares, cualquier tipo de pago de la seguridad social corre por cuenta del contratista.

El contrato por prestación de servicios además tiene por objeto realizar con personas naturales actividades por el termino estrictamente indispensable, cuando estas no puedan realizarse con personal de planta o requieran conocimientos especializados. La Corte Constitucional señala el carácter residual, excepcional y temporal del contrato de prestación de servicios previsto en la Ley 80 de 1993, en cuanto a que solo puede celebrarse en aquellos eventos en que las funciones propias de la entidad no puedan ser cumplidas por el personal de planta, siendo indispensable la vinculación de personas con conocimientos especializados, lo cual deberán reunir estas exigencias:

- 1) El contrato de prestación de servicios debe tener una obligación con prestación de hacer, a cargo de una persona, natural o jurídica, con conocimientos profesionales técnicos, especializados y experta en la labor contratada, la cual puede extenderse



a la “Realización temporal de actividades inherentes al funcionamiento de la entidad respectiva, es decir, relacionadas con el objeto y la finalidad para la cual fue creada y organizada.

- 2) Autonomía e independencia técnica y científica del contratista. Es el elemento más importante y esencial de este contrato. La subordinación no está aparejada a la ejecución, pues el contratista, dentro de las precisas reglas convencionales y las reglas supletorias, tiene alta y amplia discrecionalidad.
- 3) Excepcionalidad y temporalidad o duración limitada. El término del vínculo jurídico debe ser el estrictamente necesario para desarrollar el objeto contractual. Para la Corte, si las funciones o actividades que requieren la vinculación de este tipo especializado de personas se prolongan en el tiempo demandando una permanencia mayor o indefinida, para convertirse en ordinaria y permanente, es imprescindible que la entidad adelante los trámites correspondientes para incorporar a la planta de personal y al presupuesto, dicho empleo y su remuneración.

### **Clasificación por duración.**

**Contrato a término fijo.** El cual tiene límite en el tiempo y las partes determinan exactamente la fecha en que ha de terminarse. Anteriormente, no podía ser inferior a un año, salvo ciertas circunstancias de la empresa como remplazos temporales de trabajadores por licencias, vacaciones, etc. A partir de 1991, en aras del principio de la flexibilidad laboral se permite suscribir contratos a término fijo inferiores a un año, por cualquier periodo.

La Ley 50 de 1990 desaparece el tope mínimo de un año, pero mantiene el tope máximo de tres años, lo cual indica que los contratos a término fijo pueden ser desde un día hasta tres años. Los trabajadores tienen derecho tanto a las prestaciones que determina la ley como al reconocimiento de vacaciones y prima de servicios proporcional al tiempo trabajado. Si se termina el contrato antes del plazo pactado, y sin justa causa, la empresa está obligada a pagar los salarios y obligaciones que hacían falta hasta el vencimiento. A su vez, si es el trabajador quien lo irrumpe, puede ser demandado por perjuicios, pero la empresa deberá probarlos ante el juez laboral (58).



**Contrato a término indefinido.** Es el más común de los contratos laborales y se caracteriza porque no tiene limitación en el tiempo, no prevé ninguna fecha, condición o circunstancia que permita conocer desde su inicio el momento hasta el cual habrá de tener vigencia el mismo. Así su duración se extiende hasta que las partes lo deseen o cuando se presenten circunstancias de hecho; que conforme a la ley laboral se consideran causas de terminación del contrato laboral, como faltas graves que cometa el trabajador en el cumplimiento de las obligaciones derivadas del contrato de trabajo. Actualmente es la forma de contrato más utilizado, especialmente por la posibilidad de formalizarse verbalmente(58).

**Contrato ocasional o transitorio.** Consiste en la ejecución de labores ajenas a las actividades normales de una empresa y cuya duración no puede exceder de treinta días. En este tipo de contratación el trabajador solo tiene derecho al pago del valor acordado por sus servicios y a que se le suministren primeros auxilios en caso de accidente de trabajo; no tiene derecho a ninguna otra prestación. Es un contrato especial que en muchas oportunidades ha querido excluirse de la legislación laboral, pese a que en muchos aspectos el trabajador es tratado como si fuera un contratista independiente, de acuerdo con estas ideas, la empresa está exenta del pago de algunas prestaciones y primas (auxilio monetario por enfermedad, dotación, auxilio funerario, cesantías y primas de servicio)(59).

## MARCO NORMATIVO

Las siguientes son las disposiciones legales y derechos que se otorgan a cualquier empleado ciudadano colombiano. En la presente investigación además de adoptarse en concordancia a lo establecido y pactado por las leyes del país, se optó por tener presente las disposiciones establecidas por los planes de administración de personal interno, correspondiente a cada una de las organizaciones privadas objeto de estudio.

### **Código sustantivo del trabajo (60).**

**Artículo 1o.** Objeto. La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.

**Artículo 3o.** Relaciones que regula. El presente Código regula las relaciones de derecho individual del Trabajo de carácter particular, y las de derecho colectivo del Trabajo, oficiales y particulares.

**Artículo 5o. Definición de trabajo.** El trabajo que regula este Código; es toda actividad persona natural ejecuta conscientemente al servicio de otra, y cualquiera que sea su finalidad, siempre que se efectúe en ejecución de un contrato de trabajo.

**Artículo 6o. Trabajo ocasional.** Trabajo ocasional, accidental o transitorio, es el de corta duración y no mayor de un mes, que se refiere a labores distintas de las actividades normales del empleador.

**Artículo 8o. Libertad de trabajo.** Nadie puede impedir el trabajo a los demás, ni que se dediquen a la profesión, industria o comercio que les plazca, siendo lícito su ejercicio, sino mediante resolución de autoridad competente encaminada a tutelar los derechos de los trabajadores o de la sociedad, en los casos que se prevean en la ley.

**Artículo 9o.** Protección al trabajo. El trabajo goza de la protección del estado, en la forma prevista en la constitución y las leyes. Los funcionarios públicos están obligados a prestar a los trabajadores una debida y oportuna protección para la garantía y eficacia de sus derechos, de acuerdo con sus atribuciones.

**Artículo 10. Igualdad de los trabajadores.** Todos los trabajadores son iguales ante la ley, tienen la misma protección y garantías, y, en consecuencia, queda abolida toda distinción jurídica entre los trabajadores por razón del carácter intelectual o material de la labor, su forma o retribución, salvo las excepciones establecidas por la Ley.

**Artículo 11. Derecho al trabajo.** Toda persona tiene derecho al trabajo y goza de libertad para escoger profesión u oficio, dentro de las normas prescritas por la Constitución y la Ley.

**Artículo 22. Contrato individual de trabajo.**

1. Contrato de trabajo es aquel por el cual una persona natural se obliga a prestar un servicio personal a otra persona, natural o jurídica, bajo la continuada dependencia o subordinación de la segunda y mediante remuneración.

2. Quien presta el servicio se denomina trabajador, quien lo recibe y remunera, empleador, y la remuneración, cualquiera que sea su forma, salario.



**Artículo 24. Presunción.** Se presume que toda relación de trabajo personal está regida por un contrato de trabajo.

**Artículo 26. Coexistencia de contratos.** Un mismo trabajador puede celebrar contratos de trabajo con dos o más empleadores, salvo que se haya pactado la exclusividad de servicios a favor de uno solo.

**Artículo 27. Remuneración del trabajo.** Todo trabajo dependiente debe ser remunerado. Artículo 37. Forma. El contrato de trabajo puede ser verbal o escrito; para su validez no requiere forma especial alguna, salvo disposición expresa en contrario.

**Artículo 38. Contrato verbal.** Cuando el contrato sea verbal, el empleador y el trabajador deben ponerse de acuerdo, al menos acerca de los siguientes puntos:

1. La índole del trabajo y el sitio en donde ha de realizarse;
2. La cuantía y forma de la remuneración, ya sea por unidad de tiempo, por obra ejecutada, por tarea, a destajo u otra cualquiera, y los períodos que regulen su pago;
3. La duración del contrato.

**Artículo 39. Contrato escrito.** El contrato de trabajo escrito se extiende en tantos ejemplares cuantos sean los interesados, destinándose uno para cada uno de ellos; está exento de impuestos de papel sellado y de timbre nacional y debe contener necesariamente, fuera de las cláusulas que las partes acuerden libremente, las siguientes: la identificación y domicilio de las partes; el lugar y la fecha de su celebración; el lugar en donde se haya contratado el trabajador y en donde haya de prestar el servicio; la naturaleza del trabajo; la cuantía de la remuneración, su forma y periodos de pago; la estimación de su valor, en caso de que haya suministros de habitación y alimentación como parte del salario; y la duración del contrato, su desahucio y terminación.

**Artículo 45. Duración.** El contrato de trabajo puede celebrarse por tiempo determinado, por el tiempo que dure la realización de una obra o labor determinada, por tiempo indefinido o para ejecutar un trabajo ocasional, accidental o transitorio.

**Artículo 46. Contrato a término fijo.** El contrato de trabajo a término fijo debe constar siempre por escrito y su duración no puede ser superior a tres años, pero es renovable indefinidamente.





- Si antes de la fecha del vencimiento del término estipulado, ninguna de las partes avisare por escrito a la otra su determinación de no prorrogar el contrato, con una antelación no inferior a treinta (30) días, éste se entenderá renovado por un período igual al inicialmente pactado, y así sucesivamente.

- No obstante, si el término fijo es inferior a un (1) año, únicamente podrá prorrogarse sucesivamente el contrato hasta por tres (3) períodos iguales o inferiores, al cabo de los cuales el término de renovación no podrá ser inferior a un (1) año, y así sucesivamente.

#### **Artículo 61. Terminación del contrato:**

1. El contrato de trabajo termina:

- a) Por muerte del trabajador;
- b) Por mutuo consentimiento;
- c) Por expiración del plazo fijo pactado;
- d) Por terminación de la obra o labor contratada;
- e) Por liquidación o clausura definitiva de la empresa o establecimiento;
- f) Por suspensión de actividades por parte del empleador durante más de ciento veinte (120) días;
- g) Por sentencia ejecutoriada;
- h) Por decisión unilateral en los casos de los artículos 7o., del Decreto Ley 2351/65, y 6o. de esta Ley;
- i) Por no regresar el trabajador a su empleo, al desaparecer las causas de la suspensión del contrato.

2. En los casos contemplados en los literales e) y f) de este artículo, el empleador deberá solicitar el correspondiente permiso al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social e informar por escrito a sus trabajadores de este hecho. El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social resolverá lo relacionado con el permiso en un plazo de dos (2) meses. El cumplimiento injustificado de este término hará incurrir al funcionario responsable en causal de mala conducta sancionable con arreglo al régimen disciplinario vigente.

#### **Legislación laboral y seguridad social en Colombia (53).**

En el sistema legal colombiano, parte de la base que toda relación en donde una persona natural presta un servicio remunerado, bajo subordinación; constituye una relación laboral y está sujeta a la normatividad legal del trabajo y de la seguridad social.



Dicha regulación se encuentra compendiada en cuatro conjuntos de normas legales, que son las siguientes:

- ✓ El Código Sustantivo del Trabajo
- ✓ El Código procesal del Trabajo y de la Seguridad Social;
- ✓ El Sistema de Seguridad Social Integral; y el Sistema de Subsidio Familiar y Protección Social.

Los mecanismos alternativos para vincular trabajadores dependientes no sujetos a las normas imperativas del trabajo los constituyen las empresas de trabajo temporal y las cooperativas de trabajo asociado, en donde la relación se establece entre dos personas jurídicas. La vigilancia del cumplimiento de los deberes patronales para con los trabajadores se realiza a través del Ministerio de la Protección Social.

### **Principios generales**

La normatividad laboral desarrolla unos principios, en torno a los cuales se interpreta las leyes y regulaciones de carácter general para su aplicación a los casos concretos:

- La presunción desvirtuable de que toda relación de trabajo con una persona natural está regida por un contrato de trabajo;
- La igualdad de los trabajadores, según el cual, no existe diferencia de régimen por razón del carácter material o intelectual de la labor y se proscribe la discriminación;
- El mínimo de derechos y garantías contenidos en las normas, de manera que son irrenunciables por el trabajador y no resulta válido pacto alguno que las desmejore;
- La favorabilidad, por la cual, en caso de dificultad en la aplicación de una norma legal de trabajo, ella se interpretará a favor del trabajador;
- Toda relación laboral obliga al empleador a contribuir mensualmente con los aportes al Sistema de Seguridad Social para el trabajador;
- A trabajo igual, salario igual, que prescribe que en una misma organización particular, una idéntica labor desempeñada por dos personas distintas, debe tener la misma remuneración.

### **Vinculación laboral**

La ley colombiana supone que toda vinculación de carácter laboral de una persona natural se realiza a través de un contrato laboral, que se sujeta al mínimo de derechos y garantías contenidos en las normas.

## Reglamento de trabajo

Toda empresa comercial con más de 5 trabajadores o industrial con más de 10 o agrícola, ganadera o forestal con más de 20 tiene la obligación de adoptar un Reglamento Interno de Trabajo, adoptado por el Ministerio de Protección social, dentro del cual se determinan las condiciones a que debe ajustarse el empleador y trabajadores en la prestación del servicio y cuyas regulaciones se refieren básicamente a las condiciones de admisión, trabajo accidental o transitorio, horarios, orden jerárquico, régimen de prohibiciones y sanciones, duración de la jornada, horas extras y prestaciones sociales adicionales a las legales.

Las estipulaciones del reglamento se entienden incorporadas a todos los contratos de trabajo de la organización(61).

## Periodo de prueba

Todo contrato laboral puede someterse a un periodo de prueba, durante el cual, cada una de las partes puede darlo por terminado unilateralmente, sin que haya lugar a sanciones o indemnizaciones. El pacto debe constar expresamente de manera escrita y su plazo máximo es de dos (2) meses(62).

## Salarios

Por regla general, el salario puede pactarse libremente y en forma en que las partes lo deseen con dos limitaciones básicas:

- Siempre debe respetarse el salario mínimo legal mensual
- Solamente si el salario es 10 veces superior al mínimo legal, puede pactarse que dentro del mismo se encuentra incluidas las prestaciones sociales, todo recargo por trabajo suplementario, nocturno, las primas, entre otros (63).

## Prestaciones sociales

Por regla general, todo contrato de trabajo entraña la obligación del empleador de pagar las siguientes prestaciones sociales:

- a) Auxilio de transporte
- b) Tres (3) dotaciones anuales de calzado y vestido
- c) Cesantías equivalente a un salario por cada año de servicios;
- d) Intereses sobre la cesantía equivalente al 12% anual;

- e) Prima de servicios por el equivalente a 15 días de salario en el mes de junio y 15 días de salario en el mes de diciembre;
- f) Vacaciones remuneradas de 15 días hábiles por cada año de servicios;
- g) Subsidio familiar del 4% mensual sobre el valor del salario.

### **Terminación de los contratos de trabajo**

Los mecanismos de terminación del contrato de trabajo son los siguientes:

- a) La muerte del trabajador
- b) El mutuo acuerdo
- c) El vencimiento del plazo pactado
- d) La finalización de la obra o labor contratada
- e) Por suspensión de actividades de más de 120 días, previa autorización del Ministerio de Protección Social;
- f) Por la liquidación o clausura definitiva de la empresa, previa autorización del Ministerio de Protección Social;
- g) Por decisión unilateral del trabajador con justa causa, explicando en detalle la motivación o sin justa causa, dando aviso con 30 días de antelación;
- h) Por decisión unilateral del empleador con justa causa que deberá comunicarse con 30 días de antelación, explicando en detalle la motivación;
- i) Por decisión unilateral del empleador sin justa causa, procediendo a indemnizar al trabajador.

### **Posibilidades de Contratación Indirecta.**

La ley colombiana prevé básicamente dos mecanismos para tener personal al servicio del empleador, sin que se causen en su cabeza las obligaciones de pago de salarios, prestaciones sociales, seguridad social, entre otras:

- a) Contratando la prestación del servicio con una *Empresa Asociativa* de Trabajo, que son personas jurídicas constituidas y aprobadas como organizaciones económicas productivas, cuyos asociados aportan su capacidad laboral por tiempo indefinido a la misma;
- b) Contratando la prestación del servicio con una *Empresa de Servicios Temporales*, únicamente para atender trabajo ocasional, reemplazo de personal en vacaciones, licencias o enfermedad e incrementos temporales de la producción(64).



## Sistema de Seguridad Social Integral

Vigente a partir de 1993, el sistema cubre a toda persona, dependiente o independiente, que tenga la capacidad de contribuir con los aportes reglamentarios y se fundamenta en los siguientes principios fundamentales:

- a) El empleador queda liberado de toda prestación inherente a la seguridad social, tales como pensión de vejez, de invalidez, etc. cuando su trabajador se encuentre debidamente afiliado al sistema aquel que efectuó los aportes mensuales previstos en la ley;
- b) La Seguridad Social debe amparar a toda la población sin discriminaciones, durante todas las etapas de la vida y contra todo tipo de riesgos o contingencias que menoscaben la salud o los ingresos;
- c) Los beneficiarios son los afiliados directos y los familiares que vivan bajo su dependencia económica.

### Ley 100 de 1993.

La Seguridad Social integral es el conjunto de instituciones, normas y procedimientos de los cuales dispone la persona y la comunidad para gozar de una buena calidad de vida; mediante el cumplimiento progresivo de los planes y programas que el estado y la sociedad desarrollen para proporcionar la cobertura integral de las contingencias, especialmente que menoscaban la salud y la capacidad económica de los habitantes del territorio nacional, con el fin de lograr el bienestar individual y la integración de la comunidad (65).

**Artículo 1o. Sistema de seguridad social integral.** El Sistema de Seguridad Social Integral tiene por objeto garantizar los derechos irrenunciables de la persona y la comunidad para obtener la calidad de vida acorde con la dignidad humana, mediante la protección de las contingencias que la afecten.

**Artículo 4o.** Del servicio público de seguridad social. La Seguridad Social es un servicio público obligatorio, cuya dirección, coordinación y control están a cargo del Estado y que será prestado por las entidades públicas o privadas en los términos y condiciones establecidos en la presente Ley.

Este servicio público es esencial en lo relacionado con el Sistema General de Seguridad Social en Salud. Con respecto al Sistema General de Pensiones es esencial



sólo en aquellas actividades directamente vinculadas con el reconocimiento y pago de las pensiones.

**Artículo 15o. Afiliados.** Serán afiliados al Sistema General de Pensiones:

En forma obligatoria: Todas aquellas personas vinculadas mediante contrato de trabajo o como servidores públicos, salvo las excepciones previstas en esta ley. Así mismo, los grupos de población que por sus características o condiciones socioeconómicas sean elegibles para ser beneficiarios de subsidios a través del Fondo de Solidaridad Pensional de acuerdo con las disponibilidades presupuestales.

**Ley 50 de 1990.**

Por la cual se introducen reformas al Código Sustantivo del Trabajo que defiende y regula las actividades laborales de cualquier ciudadano colombiano (58).

**Artículo 23. Elementos esenciales:** Para que haya contrato de trabajo se requiere que concurren estos tres elementos esenciales:

- La actividad personal del trabajador, es decir, realizada por sí mismo;
- La continuada subordinación o dependencia del trabajador respecto del empleador, que faculta a éste para exigirle el cumplimiento de órdenes, en cualquier momento, en cuanto al modo, tiempo o cantidad de trabajo e imponerle reglamentos, la cual debe mantenerse por todo el tiempo de duración del contrato.
- Un salario como retribución del servicio.

## METODOLOGÍA

### Enfoque metodológico

Este estudio se considera de enfoque cuantitativo, por una parte, pretende generalizar los resultados a una población de referencia haciendo usos de herramientas y métodos estadísticos a partir de la medición de variables de interés (66,67).

### Tipo de estudio

Este es un estudio observacional, de corte transversal y descriptivo dado que se realiza la medición de una serie de características de interés sin intención alguna de generar o aplicar algún tipo de intervención sobre éstas para describir y registrar el comportamiento de una o más variables en un grupo de sujetos en un periodo de tiempo.

### **Población de referencia**

Para el presente estudio se toma como población de referencia los empelados asistenciales, administrativo de talento humano de la unidad médicoquirúrgica Santiago la ciudad de Quibdó contratados hasta el 2021.

### **Muestra.**

Para efecto de los análisis y la aplicación de los instrumentos de recolección de datos se obtuvo una muestra total de 47 personas: 39 del área asistencial y de servicios, así como 8 del área de talento humano en función de un muestreo probabilístico aleatorio simple.

### **Fuente de información**

Este estudio utilizó como fuente de información primaria datos obtenidos a partir de la aplicación de encuestas sobre el proceso de reclutamiento, selección y modalidad de contratación.

### **Técnica de recolección de información**

La técnica de recolección de información a utilizar será la encuesta de elaboración propia que incluyó 4 aspectos descritos en el formulario (ver anexo instrumento.):

1. aspectos sociodemográficos
2. Proceso de reclutamiento de personal
3. Proceso de selección de personal
4. Contratación laboral

### **Procesamiento y análisis de los datos.**

#### **Procesamiento.**

El procesamiento de la información fue computarizado, los datos fueron recolectados en línea a través de Google y para el manejo de la base de datos y análisis estadístico, la generación de tablas, cuadros de salida y gráficos correspondientes se utilizó Microsoft Excel.

#### **Plan de análisis de los datos.**

Para el análisis de la información se utilizaron estadísticas descriptivas de acuerdo con la naturaleza y medición de cada una de las variables de interés para responder al orden lógico planteado en los objetivos específicos así:





**Análisis descriptivo:** En este se resumen las características de las variables utilizando medias de tendencia central, para las variables cuantitativas. Asimismo, para las variables de naturaleza cualitativa se describen las proporciones con el fin de mostrar la caracterización de la población y su distribución.

## CONSIDERACIONES ÉTICAS

Con el fin de cumplir con los requisitos éticos para la investigación científica en salud para el desarrollo del proyecto se contemplaron los siguientes criterios éticos.

### De acuerdo con la Resolución 008430 de 1993:

- a) Se guardó el criterio de respeto y dignidad de las personas, la protección de sus derechos y su bienestar.
- b) Se protegió la intimidad y privacidad de los pacientes guardando su identidad y no divulgando la información si el participante así lo refiere.
- c) Se realizó una **investigación sin riesgo** ya que se emplearán técnicas y métodos de investigación donde no se efectuará ninguna intervención o modificación intencional de los datos para la recolección de la información y aplicación de encuestas.
- d) El proyecto fue sometido al comité de ética de la universidad, y será la institución educativa la que autorizó que el uso de consentimiento informado (68).

### Por otra parte, y de acuerdo con la Ley estatutaria 1581 de 2012:

Este proyecto se enmarca en el derecho constitucional que tienen todas las personas a conocer, actualizar, y rectificar las informaciones que se hayan recogido sobre ellas en bases de datos o archivos.

- Tratamiento adecuado de datos personales efectuado en el territorio colombiano con consentimiento previo, expreso e informado del titular.
- La información veraz, completa, exacta, actualizada, comparable y comprensible.
- Base de datos manejada con las medidas técnicas y administrativas que sean necesarias para otorgar seguridad a los registros evitando su adulteración, pérdida, consulta, uso o acceso no autorizado (69).



## RESULTADOS Y ANALISIS.

Se realizó un estudio de enfoque cuantitativo, observacional, de corte transversal, en donde se consideró como población de referencia todos los empleados asistenciales y administrativos de talento humano de la unidad médicoquirúrgica Santiago la ciudad de Quibdó , un total de 100 personas, de los cuales se estimó una muestra de 56 empleados en función de un muestreo probabilístico aleatorio simple, obteniéndose una muestra final de 47 personas: 39 del área asistencial y de servicios, así como 8 del área de talento humano, quienes a través de una plataforma virtual de Google recibieron un cuestionario diferenciado en relación con tres aspectos del proceso de admisión de personal, reclutamiento, selección y contratación.

De acuerdo con las disposiciones éticas vigentes, cada participante otorgó su consentimiento escrito y voluntario de participar en la investigación.

A continuación, se resumen las estadísticas descriptivas de acuerdo con la naturaleza y medición de cada una de las variables en respuesta al orden lógico planteado en los objetivos específicos y los tres aspectos descritos con su respectivo análisis.

Primero se abordarán y analizarán aspectos sociodemográficos como una caracterización general de la muestra, posteriormente se describen por una parte los resultados obtenidos en el personal asistencial y de servicios, y de otra, se muestran los hallazgos en el área del talento humano encargada de orientar y coordinar todo lo concerniente a recursos humanos al interior de la organización; para finalmente concluir con un análisis conjunto en conclusiones y establecer las recomendaciones.

### AREA ASISTENCIAL Y DE SERVICIOS.

#### Aspectos sociodemográficos

##### 1. Edad.

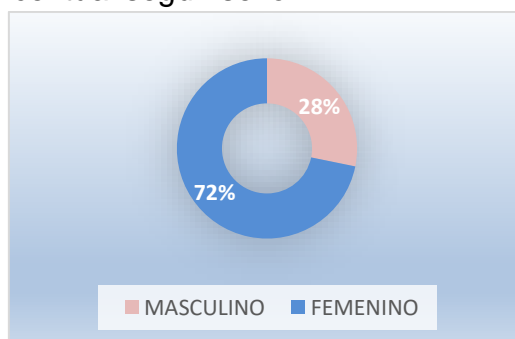
El promedio de edad de la muestra de 39 personas fue de 33 años con una desviación estándar de 10 años, siendo el empleado con menor edad de 20 años y el mayor con 63 años. Esto implica que la organización cuenta con un personal heterogéneo en términos de edad que se concentra mayoritariamente menor de 40 años, lo cual puede representar una ventaja en términos de productividad. Diferentes autores como Alcalde

et al y Arambarri (36,70) han discutido la importancia de la edad del talento humano en las organizaciones; señalan por ejemplo que a edad va ligada al rendimiento y la productividad laboral de los empleados, por lo que aquellos mayores de 40 años y con largas jornadas laborales podrían llegar a ser menos productivos que los empleados más jóvenes de la empresa, sin embargo también destacan que la experiencia es un valor agregado para cargos en donde se requiera la toma de decisiones, coordinación de equipos o habilidades directivas donde las personas mayores de 40 años consiguen resultados tan buenos como los de los empleados más jóvenes. En todo caso la edad y su relación con la productividad está ampliamente documentada en la literatura y para el caso de clínica Santiago este aspecto puede reconocerse como algo positivo.

## 2. Sexo.

Según la distribución por género el personal asistencial y de servicios es predominantemente femenino en un 72% como se observa en el gráfico 1. Se conserva la tendencia esperada en actividades de cuidado de la salud donde el rol de cuidado y atención socialmente se ha asociado con lo femenino, de ahí derivan profesiones como la enfermería. Este hallazgo es coherente con datos recientes del Ministerio de Salud que realizó una caracterización del talento humano en salud en 2015 encontrando que por cada hombre con formación en áreas de la salud hay 3,4 mujeres y esta diferencia se observa tanto en el nivel profesional como técnico pero mayoritariamente en este último(6). Por otra parte en la medida en que se desciende en los grupos de edad, es mayor la participación de las mujeres; mientras los mayores de 41 años representan el 81%, los menores de 40 constituyen el 70%; la mayor concentración de mujeres se halla en el grupo de 26 a 30 años reveló este informe.

Gráfico 1. Distribución porcentual según sexo.

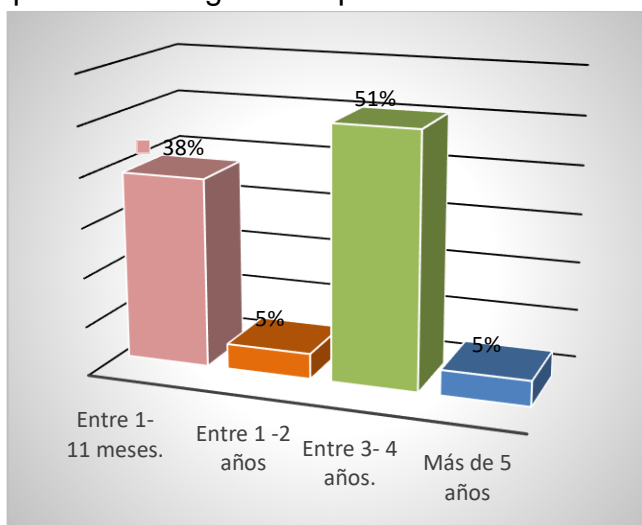


### 3. Tiempo de servicio en la clínica.

Más de la mitad del personal tiene un tiempo de servicio entre 3-4 años, seguidos del 38% que tiene menos de un año. Esta distribución muestra la necesidad que ha ido teniendo la organización de ir ampliando progresivamente su personal, lo cual podría ser explicado por diferentes factores conocidos en el sector tales como aumento de la demanda, mayor tecnología, ampliación de servicios entre otros.

Además esto coincide con la literatura, por ejemplo, Chiavenato ha documentado que en términos de gestión del recurso humano las organizaciones van adaptando tu talento humano a las necesidades y demandas de los servicios procurando medidas para fidelizar personal con criterios de productividad (7). (ver gráfico 2). En la misma línea, autores como Peña y Villegas han descrito que las organizaciones obtiene ventajas comparativas al fidelizar su talento humano en aras de estimular la productividad y mantener la prestación de los servicios considerando que los empleados fidelizados, o dicho de otra forma quienes permanecen a lo largo del tiempo en sus cargos estarán más seguros de sí mismos, ganarán confianza y aprovecharán al máximo su tiempo de trabajo, tendrán con frecuencia una mayor motivación, mejores resultados y aumento de productividad en sus funciones (33,39).

Gráfico 2. Distribución porcentual según Tiempo de servicio.

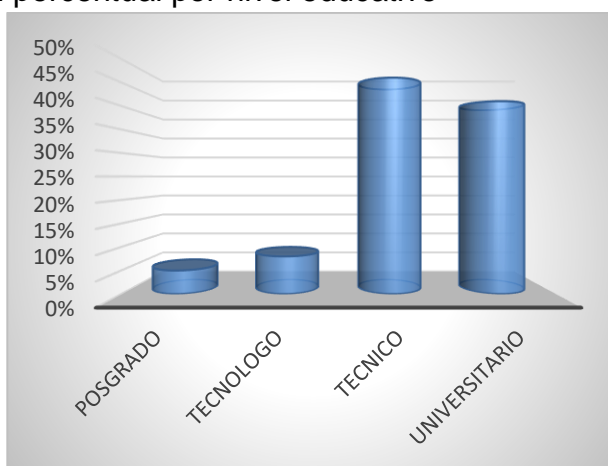


### 4. Nivel educativo.

El 70% del personal de la clínica cuenta con estudios técnicos y/o universitarios, seguido de una proporción menor de personal con formación de posgrado como lo muestra el gráfico 3. Esto da cuenta de idoneidad en términos de facultad legal para

ejercer actividades del cuidado de la salud, lo cual es muy importante puesto que se requiere que el personal que brinda la atención en salud cuente con la formación que lo acredite para ejercer lo cual es a su vez un indicador de calidad. Frente al factor educativo Montoya castillo, destaca que la productividad y el alcance de metas al interior de una organización es completamente proporcional a la preparación del talento humano para desarrollar las actividades propias de su labor (71); asimismo Sikula et al enfatiza en que cualquier desarrollo organizacional esta mediado por la capacidad, idoneidad y destreza que tiene la fuerza de trabajo del talento humano para producir y esto a su vez depende de la calidad de la formación académica, habilidades emocionales y sociales de las personas(43).

Gráfico 3. Distribución porcentual por nivel educativo



## 5. Cargos.

El 54% del personal asistencial está conformado por el equipo de enfermería entre técnicas auxiliares y profesionales de enfermería, seguido de un 38% personal de apoyo administrativo y de sistema que da soporte al proceso subyacente de la atención en salud que agrupa auxiliares administrativos, de facturación, archivo, servicios generales y profesional de sistemas como se puede ver en el grafico 4. Llama la atención la proporción tan baja de profesionales médicos, lo cual muestra un modelo de operación basado en la atención médica con un soporte extendido de cuidados de enfermería que a su vez representa un menor coste sobre todo al contar con amplio personal técnico para el cuidado continuo.

El modelo operacional de una organización es afectado tanto por factores administrativos como económicos, de ahí que varíe en función de los objetivos misionales, naturaleza de la organización y sector productivo en que se enmarca como lo señala Samanes et al (45); el sector salud no es la excepción, el modelo de funcionamiento de la clínica Santiago es usado en diferentes instituciones prestadoras de los servicios de salud donde un equipo de enfermería tanto profesional como auxiliar se distribuye ampliamente para acciones específicas de cuidado, confort y tratamiento lideradas por reducidos equipos médicos móviles para la toma de decisiones terapéuticas, así lo muestra Torres et al en el análisis de procesos de reclutamiento y selección en organizaciones de salud en Villavicencio (28).

Gráfico 4. Distribución porcentual por cargos



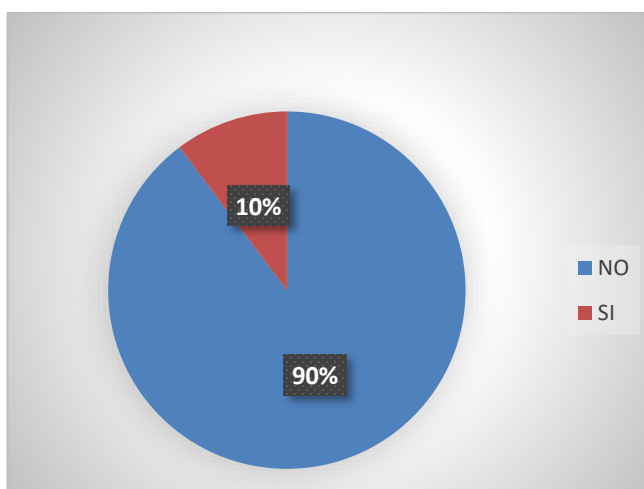
## Proceso de reclutamiento y selección de personal

### 6. conocimiento del proceso de reclutamiento.

El 90% del total de la muestra no conoce si la clínica aplica técnicas de reclutamiento de personal como se observa en el gráfico 5. Esto podría interpretarse como un desconocimiento de los procesos organizacionales por parte del personal o en su defecto la evidencia de ausencia del proceso en sí mismo. Sin embargo, los datos

disponibles no permiten identificar cual de estos u otros factores explican el hallazgo. No obstante, bretones y Rodríguez en su análisis sobre el reclutamiento y la selección de personal señalan que para garantizar el buen desempeño al interior de una organización el empleado debe estar familiarizado no solo con los procedimientos que atañen a su quehacer específico sino también con los procesos internos de modo que pueda interactuar con las diferentes oficinas. Ahora bien, cabe mencionar que es mucho más complejo cuanto el desconocimiento de los procesos por parte del personal es generado por la ausencia de estos (46).

Gráfico 5. ¿Conoce usted si la clínica aplica técnicas de reclutamiento de personal?

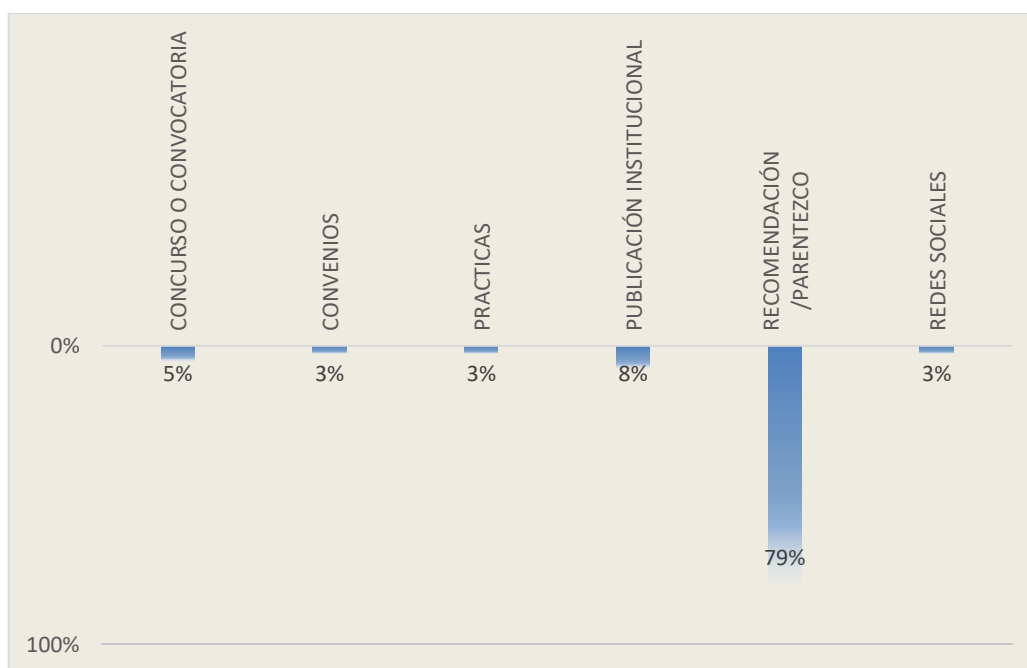


## 7. Difusión de vacantes.

El gráfico 6 muestra como el 79% del total de encuestados manifiesta que tuvo conocimiento de la vacante para el cargo que actualmente ocupa a través de recomendación de un tercero o parentesco, seguido de un 8% que recibió la información por medio de una publicación institucional. Este hallazgo es crítico en la medida que traslada parcial y paulatinamente la responsabilidad de reclutamiento sobre terceras personas que pueden tener intereses particulares ajenos a los intereses de la organización, además crea el riesgo no solamente de sesgo de reclutamiento y selección si no que limita la oportunidad de incorporación por méritos y admisión igualitaria para los candidatos, con el eventual efecto de desdibujar la imagen institucional e incluso la calidad de la prestación de los servicios de salud.

Frente a esto, Chiavenato plantea que para que el reclutamiento sea eficaz, debe atraer suficiente de candidatos para abastecer de manera adecuada el proceso de selección; es decir, la función del reclutamiento es la de proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización y entre más difusión halla se puede diversificar la demanda de cantidades (7). Del mismo modo, otros autores han enfatizado en que si bien cada organización determina sus procesos, el proceso de reclutamiento debe estar basado en una clara identificación de necesidades y posterior amplia difusión en el mercado laboral para identificar si lo que este ofrece se ajusta a sus requerimientos, por tanto no puede considerarse solamente un proceso de convocatoria interna o basado en recomendaciones mayoritariamente por el alto riesgo de sesgo en el proceso (39,51,59,72)

Gráfico 6. ¿Como supo de la vacante del cargo que ocupa actualmente?



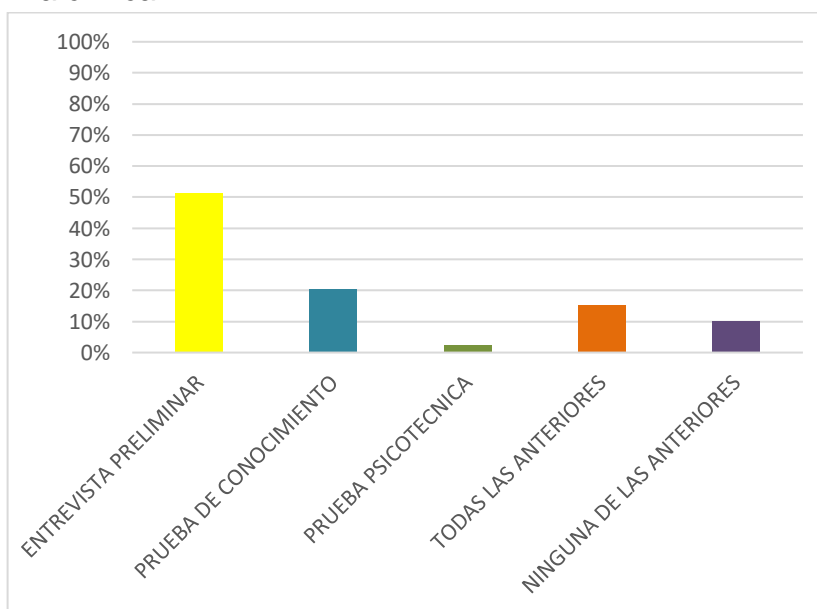
## 8. Técnicas de selección de personal

Del total de la muestra el 50% del personal de la clínica, reconoce que para su vinculación se le practicó entrevista preliminar, seguido de un 20% quien reconoce haber realizado prueba de conocimiento en su área, una proporción menor al 10% afirmó participar en varias técnicas de selección como lo indica el grafico 7. Todo esto señala un panorama general de los procesos que ha llevado la clínica para la admisión de su personal un poco difuso porque no hay una homogeneidad frente a las técnicas de selección aplicados a todo el personal. Contrario a este hallazgo, Chrudem y

Sherman han documentado que la eficacia de un proceso de selección es la sistematicidad del mismo, facilitando el seguimiento, revisión y la toma de decisiones finales(51).

De forma similar Ramírez et al en el análisis del proceso de selección de una empresa afirma que la selección tiene como propósito final conocer las cualidades y requerimientos que debe tener un candidato para ocupar un determinado puesto, se caracteriza por analizar las aspiraciones, intereses y rasgos de personalidad de los candidatos a fin de elegir aquellos que tengan las competencias necesarias para desarrollar tareas eficientes dentro de la organización. Por esta razón la importancia de contar con técnicas estandarizadas facilita la efectividad del proceso (31).

Gráfico 7. ¿Cuál de las siguientes técnicas de selección de personal se aplicaron para su vinculación en la clínica?



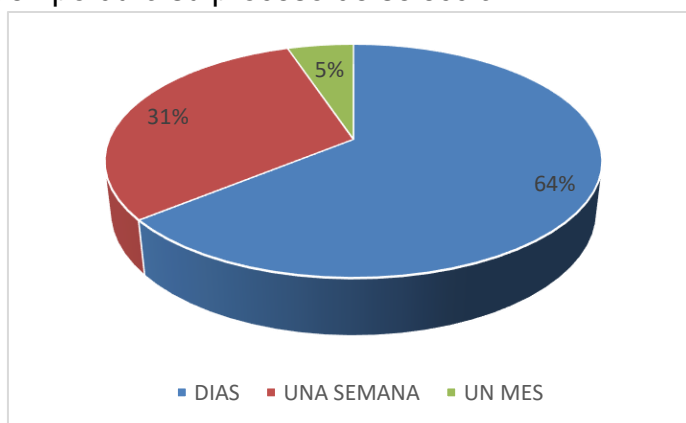
### 10. Duración del proceso de selección.

La duración del proceso de selección es variable y depende de varios factores, desde los estándares que tiene una organización hasta barreras administrativas existentes; en el caso de la muestra seleccionada el 64% de las personas afirmó que su proceso de selección duró días, seguido de un 31% que duró una semana. En el contexto de la dinámica organizacional esto podría explicarse en parte considerando como se ha descrito que la vinculación es mayoritariamente por recomendaciones /parentesco. (ver



gráfico 8). Esto es muy importante dado que la selección es precedida por el reclutamiento y por tanto son interdependientes, y aunque no hay una duración estándar, diferentes autores concuerdan en que la duración del proceso sin excepción alguna debe tener criterios claros y documentarse (37,41,47,73)

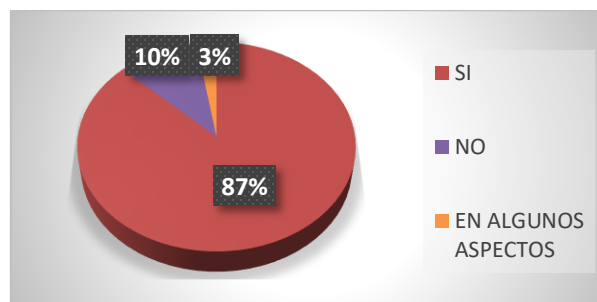
Gráfico 8. ¿Cuánto tiempo duró su proceso de selección?



### 11. Relación cargo/perfil profesional.

En el gráfico 9 se observa que del total de la muestra el 90% considera que sus labores en el cargo están asociadas con su perfil profesional, de acuerdo con Alonso et al, la importancia de esto radica en la correlación que existe entre la idoneidad del personal para desempeñar su trabajo y una parte de la calidad de la prestación de los servicios. De la misma forma la percepción de realización profesional por parte del trabajador es un factor de motivación para el desarrollo de sus funciones asignadas como lo sugiere la literatura al respecto (38).

Gráfico 9. ¿Usted fue seleccionado para un cargo que se ajusta a su perfil profesional?



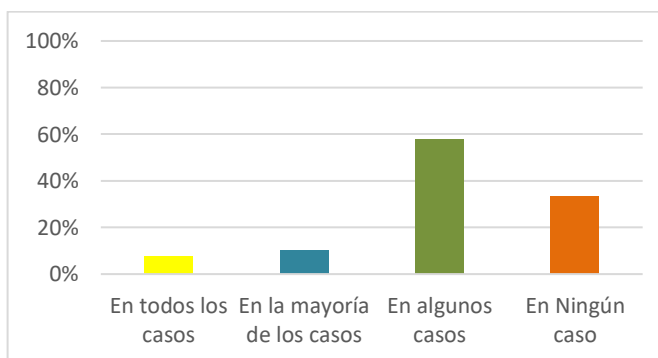
## 12. Preferencias de selección de personal.

Como lo señala el gráfico 10, aun no es muy clara la relación de la preferencia que se tiene por personas recomendadas en el proceso de selección. Mayoritariamente, (mas del 50%) los empleados consideran que en algunos casos se presenta; no obstante, un 30% manifiesta que es ningún caso, esto muestra la intervención de diferentes factores que exceden el alcance de este análisis pero que resulta muy importante examinar para entender en su conjunto el proceso y sus factores asociados.

Para Aguirre y Granda et al, la definición de selección de personal hace referencia a separar y preferir a unas personas sobre otras. Sin embargo, esto implica poseer algún tipo de criterio de contraste y alguna forma de toma de decisión y por supuesto, un conjunto de personas sobre el que actuar, como aspecto previo imprescindible(74).

Por consiguiente, las técnicas utilizadas en la selección del personal se escogen en función de las aptitudes y actitudes (aptitudes: Capacidad de una persona o una cosa para realizar adecuadamente cierta actividad, función o servicio y actitudes: Manera de comportarse u obrar una persona ante cierto hecho o situación) que son necesarias medir en los candidatos para un puesto de trabajo en concreto; según Chiavenato, es responsabilidad del reclutamiento suplir la selección de candidatos en cantidad y calidad para el buen funcionamiento del proceso de selección(34).

Gráfico 10. ¿Considera usted que se tiene preferencia por las personas recomendadas para cubrir las vacantes?

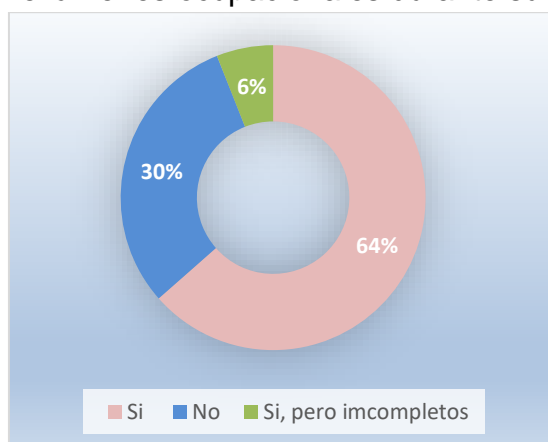


## 13. Exámenes ocupacionales

Los exámenes ocupacionales de ingreso informan tanto al trabajador como al empleador del estado de salud física de la persona en función de la actividad que

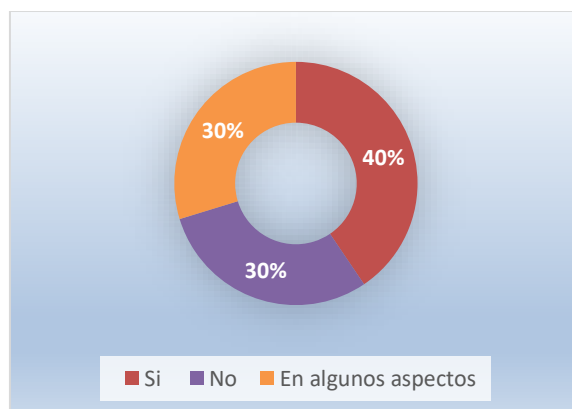
aspira desarrollar, de ahí que, es un aspecto importante en el proceso organizacional y específicamente de ingreso dado que tiene implicaciones no solo en recursos humanos si no en otras áreas como lo señala Caicedo y Pereira (32). En el caso de la clínica Santiago la mayor proporción de encuestados (64%) afirma que le realizaron exámenes ocupacionales lo cual resulta favorable y es un proceso que puede fortalecerse, puesto que no es menor que el 30% afirme que no pasó por este proceso importante. En este sentido, León advierte en su análisis sobre las condiciones de trabajo y el desempeño laboral que la valoración del estado de salud del empleado es tan importante como su capacidad técnica puesto que al no contar con condiciones aptas para desempeñar su trabajo su desempeño no es eficaz para el logro de metas (75). (ver gráfico 11).

Gráfico 11. ¿Le realizaron exámenes ocupacionales durante su proceso de selección?



#### 14. Igualdad de selección.

Gráfico 12. ¿Considera usted que hay igualdad de condiciones a la hora de seleccionar el personal de la clínica?



El gráfico 12 muestra un escenario en donde del total de encuestados cerca de las dos terceras partes consideran que no hay igualdad de condiciones a la hora de seleccionar personal en la clínica, o por lo menos existe en solo algunos aspectos, esto es muy importante dado que no solamente da cuenta de la valoración que tienen los trabajadores sobre la forma como se administra el talento humano y las políticas institucionales sino que también conforme a esto se modula la forma en como el trabajador interactúa con la organización de acuerdo a esta valoración que hace los procesos.

Sobre esto, la teoría señala que la desigualdad en procesos de selección desestimula la demanda, la competitividad y la meritocracia, Chiavenato, Bohlander y Dessler concuerdan en que un proceso de admisión de personal desde estar sustentado sobre unos mínimos que garanticen las mejores condiciones que permitan a los candidatos participar de procesos transparentes imparciales y con igualdad; considerando que por una parte la credibilidad de la organización queda implícita en este proceso y de otra esto general dificultades en el ambiente laboral a largo plazo entre el personal que solamente puede llegar a afectar la productividad, que en salud podría verse reflejado en la calidad en la prestación de los servicios a los usuarios. (41,76,77).

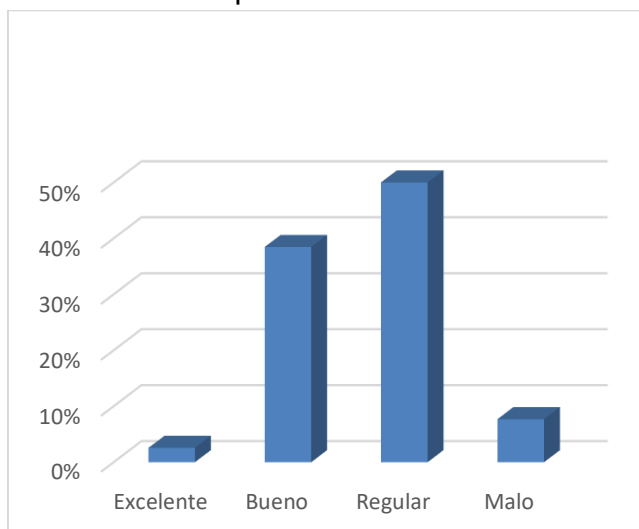
### **15. Calificación del proceso de selección.**

En concordancia con lo descrito en la anterior variable y el contexto general explicado es comprensible y esperable como lo muestra el gráfico 13, que el 50% de los encuestados considere que el proceso de selección de la clínica es regular, sin embargo, el hecho de que el 40% indique que el proceso es bueno, también plantea la posibilidad de considerar otros factores que puedan explicar esta diferencia marcada de los dos grupos.

La percepción de los empleados sobre los procesos organizacionales es un indicador indirecto de la gestión interna, Agudelo y Arteaga por ejemplo afirman que si bien las valoraciones subjetivas están mediadas por la experiencia personal son muy útiles considerarlas como parte de la gestión del talento humano en la medida que fomentan la búsqueda de mejores ideas y aumenta el compromiso para llevarlas a la práctica, genera identificación de las personas con los principios, valores e intereses de la organización y la prelación de los objetivos colectivos sobre los individuales; así mismo promueve la colaboración, confianza y solidaridad entre los compañeros de la empresa.

y facilita el entrenamiento en metodologías y técnicas para el mejoramiento de la calidad y la productividad (2,27).

Gráfico 13. Como considera usted el proceso de selección de la clínica?:

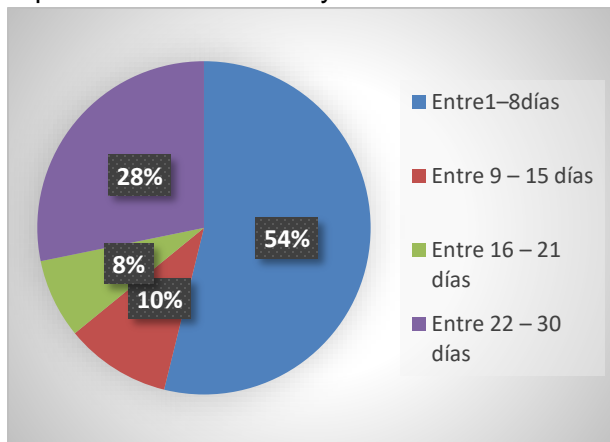


### 16. Tiempo de selección / Contratación.

El tiempo entre la selección y la contratación es un indicador que puede ser muy variable por diferentes razones; se muestra en el gráfico 14 que en el 54% de la muestra encuestada este proceso duró una máxima 1 semana, seguido de un 28% que tardó cerca de un mes; no se podría hablar de proceso de calidad o no, puesto que no es el interés de este estudio, pero si se puede afirmar que de acuerdo con las necesidades que se tengan de personal, el tiempo entre la selección y la contratación podría llegar a afectar en términos operativos los servicios prestados, debido a que una vacancia sin ocupar por un tiempo amplio afecta el servicio ofertado y el entorno laboral por factores como la sobrecarga de trabajo.

Relacionado con esto, Agudelo et al plantea que, las organizaciones son altamente eficientes y competitivas cuando logran que las estrategias definidas frente al recurso humano estén totalmente alineadas con las estrategias definidas por la dirección; la coherencia de estos dos aspectos implica que los procesos llevados a cabo por el recurso humano deben garantizar la consecución correcta, oportuna, eficaz y llena de valor de todas las metas establecidas en la organización lo cual pasa por la gestión del talento humano y su proceso de admisión (2,4).

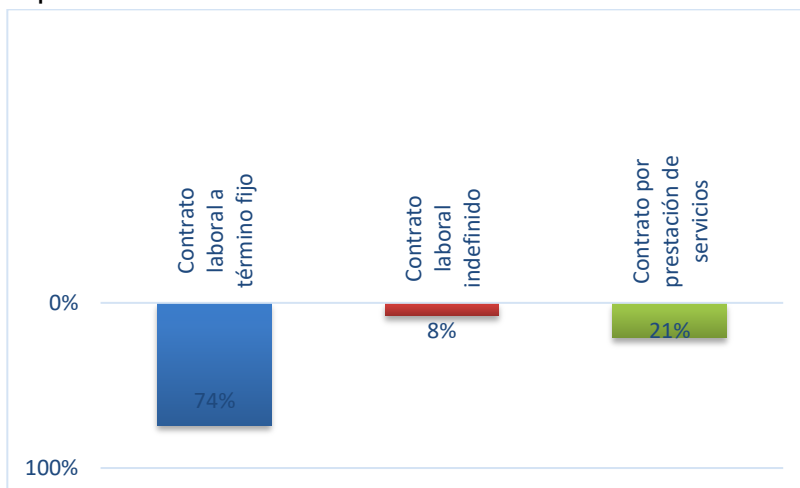
Gráfico 14. ¿Cuál fue tiempo entre su selección y la contratación?



### 17. Tipo de contratación.

Más del 70% del total de la muestra tiene un contrato laboral a término fijo como lo señala el gráfico 15, esto establece unas garantías prestacionales para el trabajador que son importantes, pero no se convierte en un aspecto obligatorio y trascendental dentro del proceso de admisión puesto que las organizaciones tienen la libertad de escoger las modalidades de contratación que más se ajusten a sus intereses conservando el marco legal vigente. Para Franco et al, este aspecto es clave en el mercado laboral, el tipo de contratación es un factor de fidelización de los empleados y a su vez un factor motivante al participar en un proceso de selección para un cargo. El autor analiza que la gestión del talento humano se encarga como su nombre lo menciona, de gestionar a su gente, de tal manera que el personal encuentre su desarrollo profesional, familiar y personal, potencie sus competencias, fortalezcan las relaciones interpersonales y finalmente se emprenda un plan de carrera y proyección a futuro con respecto a la organización y esto está directamente relacionado con el tipo de vinculación/contratación en la organización.

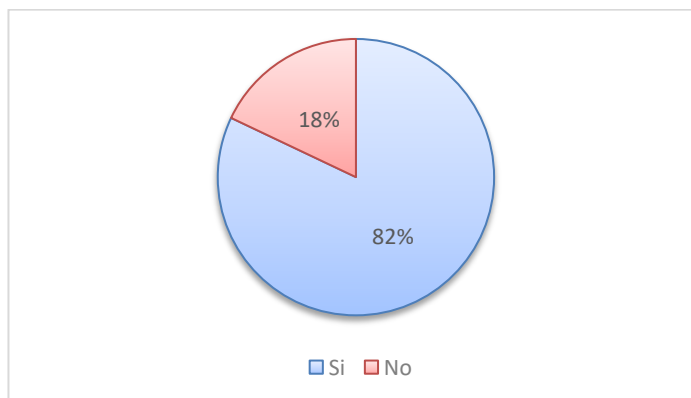
Gráfico 15. ¿Qué tipo de contrato tiene usted en la clínica?



### 18. Condiciones de trabajo.

Es muy favorable que el 82% afirmó que, al ingresar a la clínica, se le explicaron las condiciones de trabajo, funciones, salario y demás beneficios esto es un aspecto clave que la literatura ha documentado ampliamente en relación a que contribuye a la eficiencia, exigencia de resultados y evaluación de desempeño al interior de cualquier organización incluidas las del sector salud (3,34,35,78,79) (ver gráfico 16). Sin embargo Ortiz et al, reconoce en un análisis reciente sobre las metas regionales en talento humano que las condiciones de trabajo en salud en Colombia no se distribuyen de forma homogénea y aún existen muchos retos para el personal y entre más dispersa sea geográficamente la zona, mayor es la brecha de desigualdad (72).

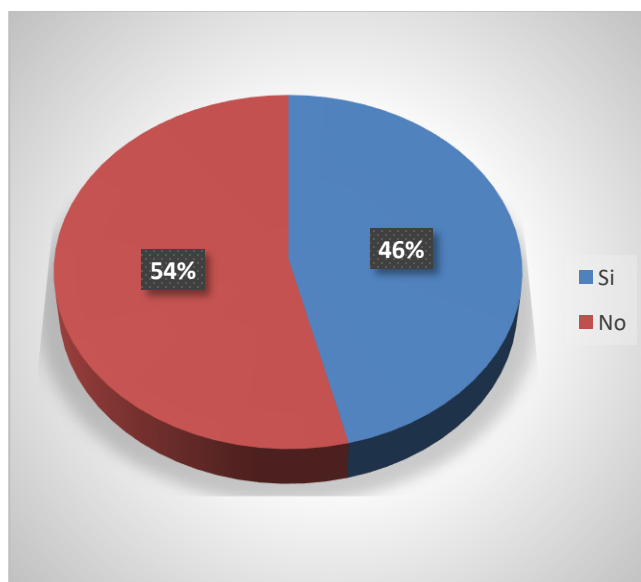
Gráfico 16. ¿Se le explicaron claramente las condiciones de trabajo, salario, y/u otros beneficios?



### 19. Periodo de prueba.

El periodo de prueba está sujeto a la modalidad de contratación laboral, así como a las políticas y exigencias de las organizaciones, no obstante, es un tiempo en el que tanto el empleador como el trabajador, explora como se lleva a cabo la relación laboral, tanto en términos de desempeño y eficiencia, así como de adaptación al equipo de trabajo, en el caso de la muestra, más de la mitad manifestó no estar informado de este periodo a su ingreso a la clínica (ver gráfico 17). Considerando que la modalidad de contratación de la clínica es el contrato a término fijo, lo cual constituye una relación laboral formal es clave que se asegure que cada persona tenga conocimiento de este periodo que usualmente es parte del contrato y en suma tiene implicaciones importante en caso de terminación temprana o unilateral de la relación laboral(72).

Gráfico 17. ¿Al momento de usted ser contratado se le mencionó que tendría un periodo de prueba?



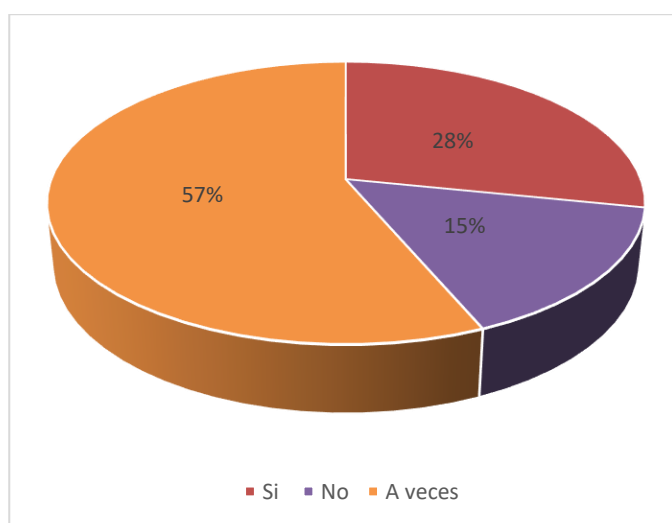
### 20. Pago de salarios.

El gráfico 18, muestra una situación compleja en el sector salud donde cerca del 60% de encuestados manifiesta no recibir oportunamente su salario recurrentemente, lo cual si bien no es parte de proceso de admisión propiamente, si tiene un efecto sobre éste desde el proceso de reclutamiento, puesto que el salario es la contraprestación que recibe el trabajador por el desempeño de sus labores dentro de una relación contractual y se convierte en un factor motivante a la hora de aplicar a convocatoria



para cubrir una vacante. Por un lado, es un aspecto que implica asuntos administrativos y financieros, pero por otro tiene consecuencias prácticas sobre otras áreas como específicamente talento humano y la prestación de los servicios. Werther en su análisis sobre la gestión del capital humano en las organizaciones destaca que la falta de oportunidad en el pago de los salarios es un punto de quiebre para la productividad en la medida que desestimula al empleado, afecta la credibilidad empresarial y promueve la deserción laboral (40).

Gráfico 18. ¿De acuerdo con su contrato, recibe usted su pago completo y a tiempo?

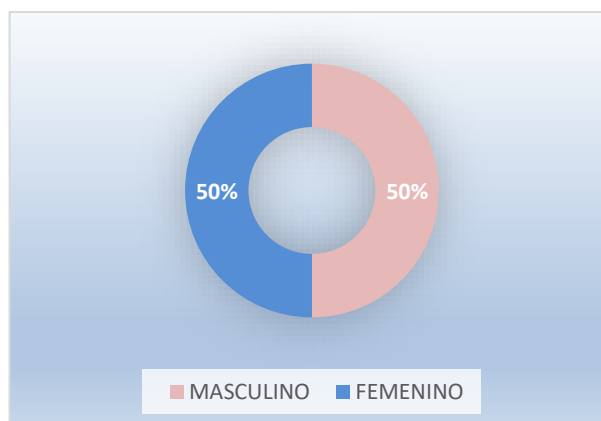


## AREA DE TALENTO HUMANO

La muestra correspondiente a esta área fue de 8 personas cuyo promedio de edad es de 39 años con una desviación estándar de 5.3 años siendo la persona más joven de 31 años y la de mayor edad 46 años, donde el 50% es de sexo masculino como lo muestra el gráfico 19, mostrando una paridad por sexo que actualmente se observa con cada vez con mayor frecuencia en el entorno organizacional (80).

## 1. Edad y sexo

Gráfico 19. Distribución porcentual según género.



## 2. Nivel educativo

Del total de la muestra el 50% tiene estudios de posgrados en diferentes áreas y del 50 restante el 35% tiene título universitario, un aspecto importante para desarrollar sus funciones con criterios técnicos, en todo caso esto es lo esperable. Las personas que tiene a cargo la dirección de equipos o supervisión de procesos requieren tanto de habilidades técnicas como emocionales para desempeñar con eficacia su labor, esto es lo que sugiere la literatura respecto a actividades de gestión y dirección de equipos, en tal sentido los hallazgos son coherentes con esta evidencia(10) . (ver gráfico 20).

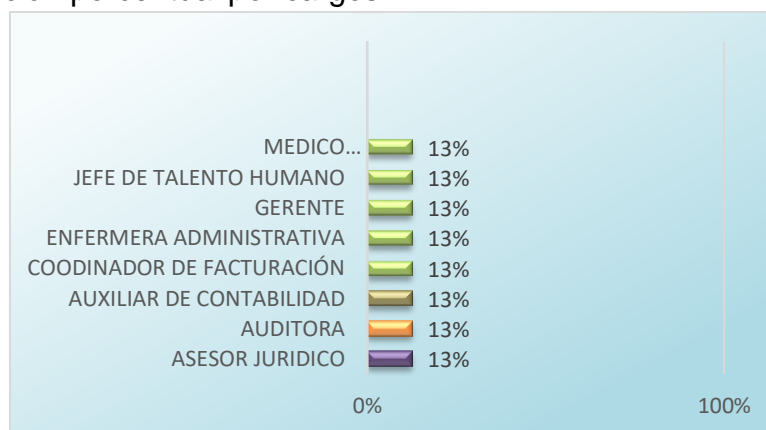
Gráfico 20. Distribución porcentual por nivel educativo.



### 3. Cargos administrativos

El gráfico 21 muestra la distribución por cargos de los encuestados que tienen relación con el proceso de talento humano de la organización, en general corresponde a una persona por sector o representantes de los procesos que se pueden llevar a cabo en la clínica, lo cual es importante porque estas personas son quienes conocen - o deberían conocer - de los procedimientos y en algunos casos son los tomadores de decisiones administrativas.

Gráfico 21. Distribución porcentual por cargos



### 4. Planificación para cubrir vacantes y detección de necesidades

Cerca del 90% de encuestados coincide en que hay un proceso de planificación del proceso de búsqueda de personal, como se muestra en el gráfico 22, sin embargo, este estudio no indagó sobre si este proceso de planeación queda en algún registro o si se le realiza algún tipo de seguimiento. Por consiguiente y a partir de la información disponible es muy favorable que esto se lleve a cabo como proceso organizacional establecido.

Por otra parte, cuando este proceso de planeación es motivado principalmente por reporte de los funcionarios como se evidencia en el gráfico 23, da cuenta de que una interacción iterativa entre la organización y el trabajador con apertura para el dialogo, la proposición y la concertación al menos en algunos aspectos y esto es fundamental para el desarrollo organizacional. Esto precisamente es lo que propone Chiavenato cuando señala que todo proceso de reclutamiento y selección debe ser precedido por un proceso riguroso de planificación donde se identifican las necesidades, se definen las estrategias para abordarlas se prevén los retos de estas. También, López y Pesantez analizan que el éxito de una proceso de

admisión de personal radica en la planeación que se haga del mismo destacando que si este cuenta con la participación de diferentes actores puede ser más eficaz (76,81).

Gráfico 22. ¿Se planifica el proceso de búsqueda de personal para cubrir las vacantes disponibles?

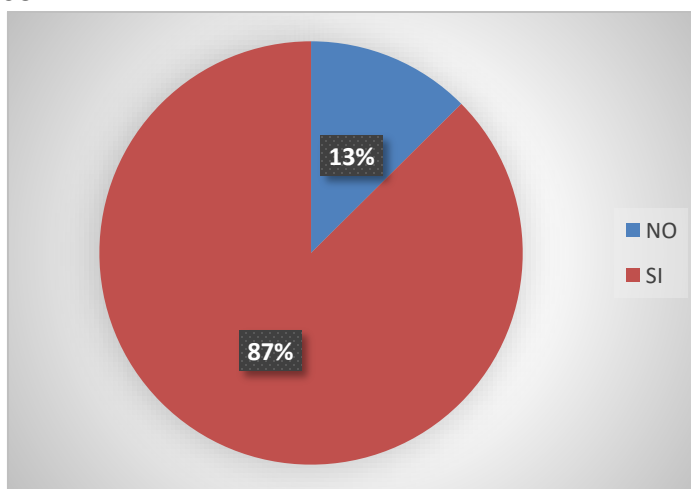
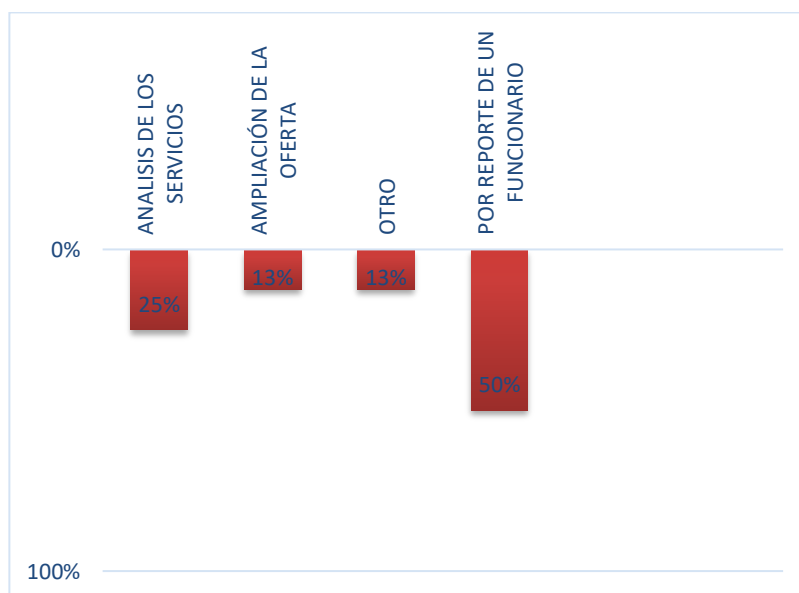


Gráfico 23. ¿Cómo se hace la detección de necesidades de personal en la clínica para abrir vacantes?



## 5. Responsable y documentos del proceso de admisión.

La mayor proporción de encuestados afirma que existe un área responsable del proceso de admisión de personal en la clínica y una persona encargada de ello seguramente que lidera este proceso, aunque en el contexto general aún no se observa esto tan claro, por el contrario, parece ser más variable, aun estando personas en funciones para hacer el filtro de selección (ver gráfico 24). De otro lado se aprecia que el personal tiene nociones de la documentación que hace parte del proceso de admisión, pero aun es limitado, puesto que el manual de funciones del cargo, el formato de entrevistas y la guía de entrevistas son algunos claves, pero aún hay otros que se consideraron en las opciones de respuesta y manifestaron no conocer, esto podría dar cuenta de la necesidad de estandarizar procesos de admisión en la organización y llevarlos a cabo de forma metódica (ver gráfico 25).

Sobre este aspecto, Amador y Naranjo, por ejemplo, enfatizan en la necesidad e importancia de la estandarización de procesos, destacando que toda organización debe tener un manual de procesos de reclutamiento y selección de personal accesible y actualizado con la finalidad de facilitar la incorporación de talento humano, sistematizar las admisiones, realizar seguimientos y evaluaciones de desempeño a lo largo del tiempo(82)

Gráfico 24. ¿Quién es responsable del proceso de admisión de personal en la clínica?

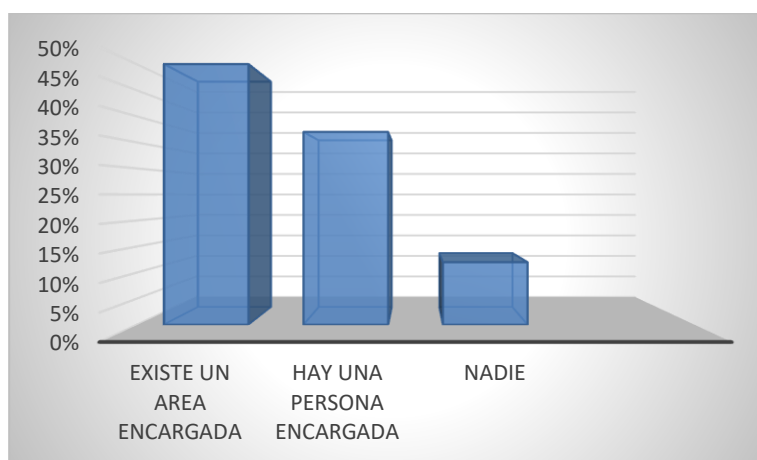
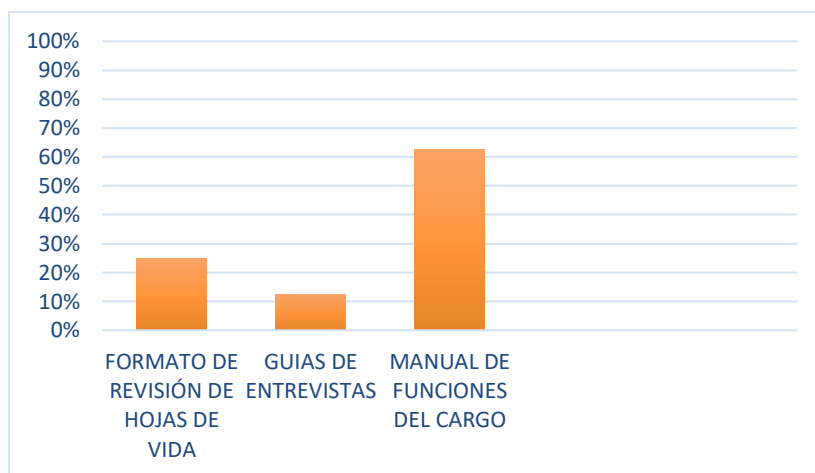


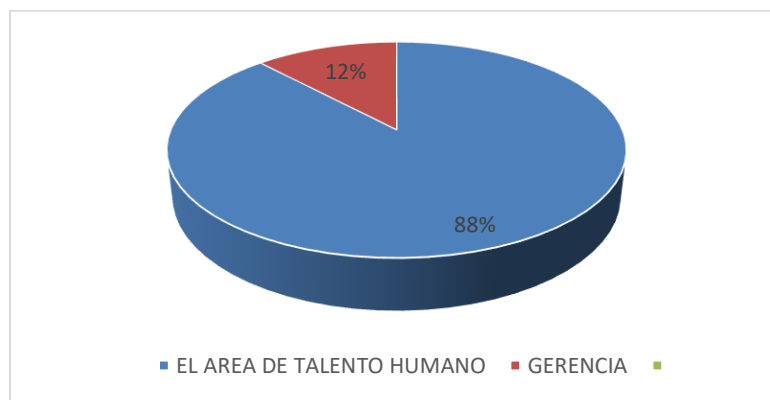
Gráfico 25. ¿Qué documentos conoce del proceso de admisión de personal en la clínica?



## 6. Responsable de convocatoria

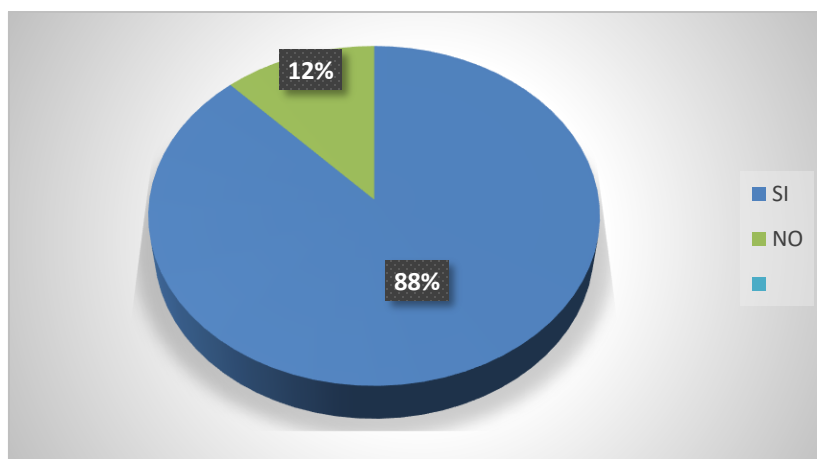
Que el 88% de la muestra afirme que la responsabilidad del proceso de convocatoria para cubrir vacantes está a cargo del área de talento humano es lo esperable, indicado y completamente favorable en el desarrollo organizacional (ver gráfico 26). De la misma forma como se ha señalado, tener una descripción del puesto de trabajo y perfil requerido al momento de la convocatoria es un aspecto crucial del reclutamiento (ver gráfico 27). Todo esto se porta en la literatura al respecto como un requisito necesario para el éxito de los procesos (37,42,71,73)

Gráfico 26. ¿Quién o quiénes son responsables del proceso de **convocatoria** para cubrir las vacantes en la clínica?



## 7. Descripción del puesto de trabajo

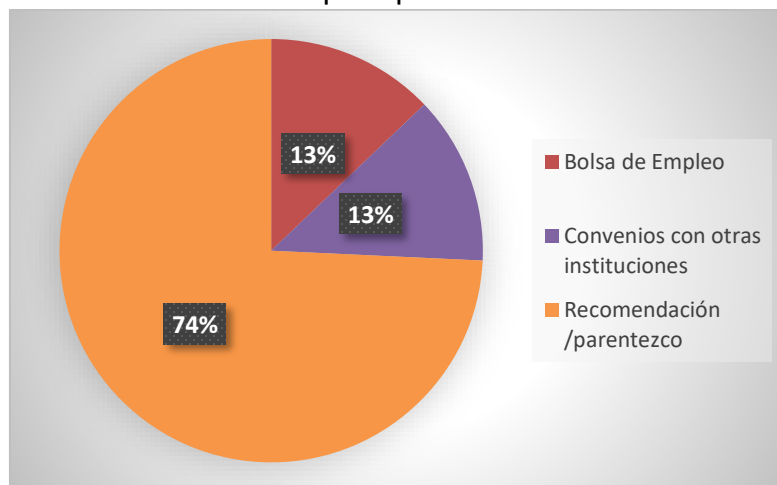
Gráfico 27. ¿Se tiene una descripción de puesto y perfil al momento de hacer la convocatoria de la vacante en la clínica?



## 8. Medios de difusión y convocatoria interna.

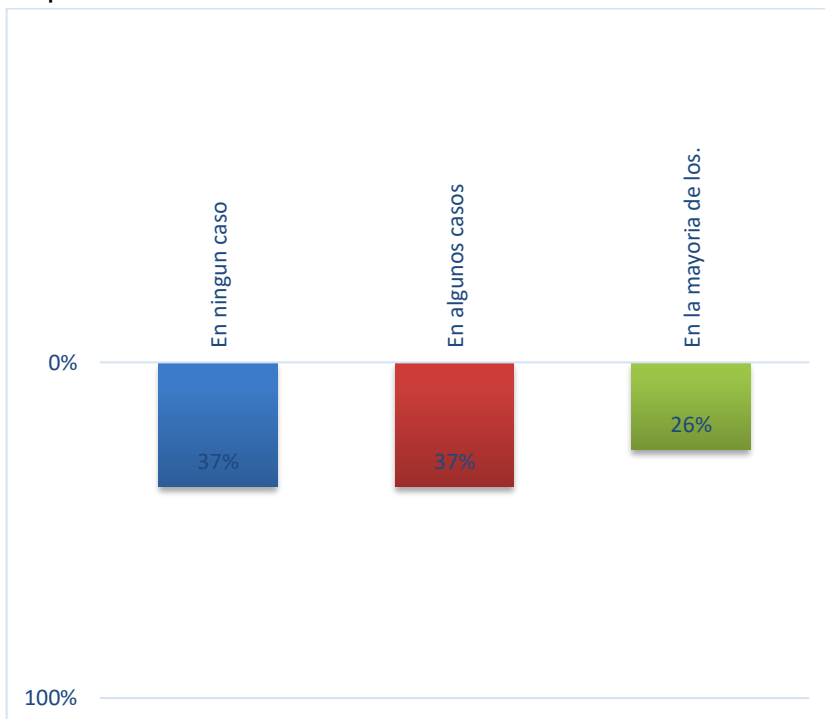
Como se ha descrito a lo largo de los análisis, surge de forma recurrente la relación de las recomendaciones y parentesco en el proceso de admisión de personal en la clínica, el gráfico 28 muestra que esta relación se hace evidente desde la convocatoria que es la apertura en la fase de reclutamiento (ver gráfico). Adicionalmente es posible que esta situación explique parcialmente por qué la proporción de convocatoria interna sea por debajo del 40% (ver gráfico 29). No obstante los medios tradicionales de difusión de convocatoria la literatura reciente señala que hoy día con el uso de las tecnología de la información existen plataformas y compañías especializadas en procesos de reclutamiento y selección de personal para empresas, que utilizar recursos como las redes sociales, plataformas virtuales, bolsas de empleos electrónicas entre otras para ampliar la oferta y obtener una mayor diversidad de candidatos además de la sistematización que pueden hacer softwares y algoritmos diseñados para tal fin(23,24,30,83).

Gráfico 28. ¿Qué medios utiliza la clínica para publicar las vacantes?



## 9. Difusión interna.

Gráfico 29. ¿En el proceso de convocatoria se hace difusión al interior de la clínica?





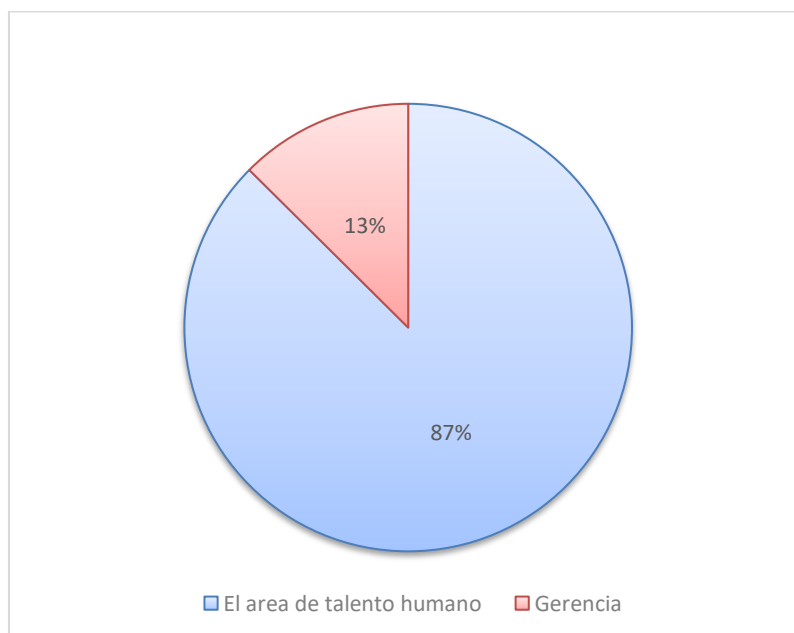
### 10. Responsable de reclutamiento y selección.

El gráfico 30 muestra que de forma categórica que el área encargada del reclutamiento y la selección del personal es talento humano, como es esperable; sin embargo, al indagar sobre los criterios para llevar a cabo este proceso a partir de la revisión de hojas de vida de los candidatos (ver gráfico 31), surgen dos situaciones críticas:

- a) no existen criterios claros para llevar a cabo este proceso y
- b) la selección deriva en que se escogen las hojas de vidas recomendadas sesgando todo el proceso de admisión.

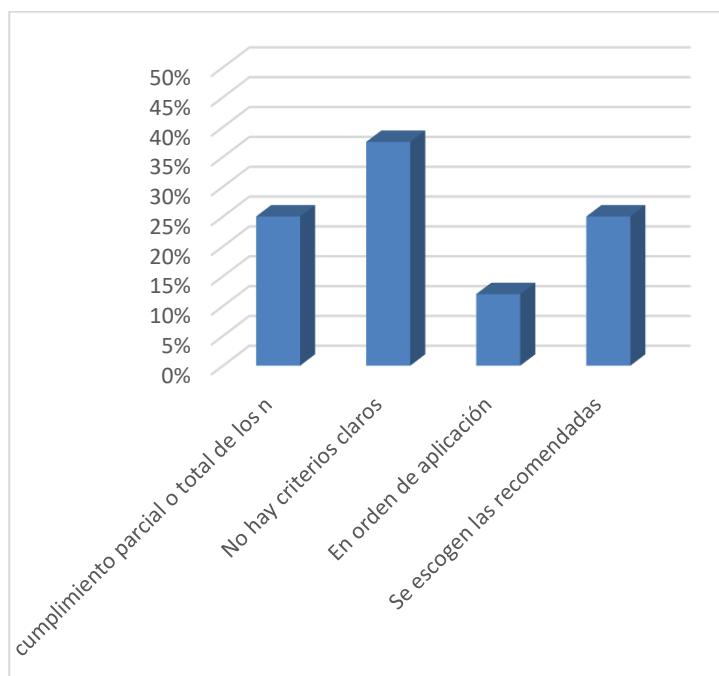
En contraste a esto, lo que sugiere la evidencia teórica es que los procesos de reclutamiento y selección responden a criterios bien definidos basados en la identificación de necesidades, precisamente de allí surgen los términos de referencia donde se detallan todos los requerimientos necesarios que busca satisfacer las vacantes, y esto no solamente requiere rigurosidad si no también transparencia (40,46,70)

Gráfico 30. ¿Quién realiza el proceso de reclutamiento y selección de personal en la clínica?



## 11. Criterios de filtro para selección

Gráfico 31. ¿Cuáles son los criterios para filtrar y seleccionar las hojas de vida de los candidatos de las vacantes?



## CONCLUSIONES.

En función de los objetivos del proyecto, que a su vez corresponde a cada subproceso estudiado del proceso de admisión de personal se pueden establecer tres grandes conclusiones como se muestra en la tabla 1.

Tabla1. Conclusiones en función de objetivos de proyecto.

OBJETIVOS PROPUESTOS	CONCLUSIONES
<p>1. Describir el proceso de reclutamiento laboral de la unidad medico quirúrgica Santiago.</p>	<p>El proceso de reclutamiento laboral de la clínica, es variable, no es sistemático, de modo que se le pueda realizar algún tipo de seguimiento, se evidencia que desde la fase de convocatoria que es la apertura del proceso de reclutamiento prevalece la recomendación por parentesco o algún otro tipo de relación cerrando en alguna medida la posibilidad de incorporación de personal sin sesgos, de forma abierta y más participativa que promueva la heterogeneidad propia del mercado laboral en salud.</p> <p>Con los datos disponibles no se puede afirmar que es una política organizacional o la única forma implementada, pero si queda claro que es un fenómeno recurrente y vigente que puede tener múltiples impactos en la institución. No obstante, dado que el proceso de planificación de cubrimiento de vacantes es motivado por el reporte de funcionarios, quizá esta dinámica sea una oportunidad para el dialogo concertado que permita identificar acciones de mejora de este proceso tan importante en la organización y crecimiento de la clínica.</p>
<p>2. Determinar los procedimientos de selección de personal en la unidad medico quirúrgica Santiago.</p>	<p>Los procedimientos de selección también carecen de sistematicidad. Se evidencia que hay nociones del proceso e incluso los documentos que hacen parte de este, pero en él surgen aspectos específicos, por ejemplo, el área encargada de desarrollar este filtro no tiene al parecer criterios claros para hacerlo con eficiencia o en su defecto, al prevalecer las recomendaciones el proceso de selección termina sujeto a intereses particulares puesto que se escogen las personas que tienen esta ventaja frente a los demás.</p> <p>Por consiguiente, estas nociones son el punto de partida para</p>



Universidad<sup>®</sup>  
Católica  
de Manizales

Acreditación d  
Alta Calidad  
en el camino de la excelencia  
Res. 013600 - 09 dic.2019- vig. 4 años

VIGILADA MINEDUCACIÓN

	<p>poder fortalecer el área de talento humano institucional.</p>
<p>3. Identificar las modalidades de contratación laboral en la unidad medico quirúrgica Santiago</p>	<p>Las modalidades de contratación utilizadas por la clínica para el personal son completamente sujetas a la normatividad vigente en Colombia; las instituciones de carácter privado tienen la libertad de establecer libremente las formas de contratación laborar con sus empleados de acuerdo con sus necesidades, intereses, tipo de actividad misional entre otras, lo cual no deja excepto al sector salud.</p> <p>En la Clínica Santiago prevalece el contrato laboral a término fijo seguido del contrato de prestación de servicios, ambas formas diferenciadas reguladas y e incorporadas en la legislación laboral en Colombia. En este sentido se valora que la clínica incorpore a su planta de personal a los funcionarios directamente, debido a las garantías prestacionales que esto tiene y que a la vez puede convertirse en un factor motivacional, salvo por la desfavorable situación de que una parte importante de los participantes señala que se necesitan mejorar en la oportunidad con la que se recibe el salario que en términos prácticos además de la experiencia es el efecto tangible del trabajador de en una relación contractual de trabajo laboral.</p>
<p>A partir de los datos del personal asistencial y de servicios se puede concluir que la poca sistematización de procesos en el área de talento humano es percibida y reconocida por el personal, de ahí que no están familiarizados con el proceso de admisión de personal. En concordancia con esto, el área de talento humano encargada afirmó mayoritariamente que no hay criterios claros para realizar el filtro y proceso de selección y como se ha planteado, no es posible llevar a cabo un proceso de admisión eficaz sin criterios claros.</p>	

## RECOMENDACIONES Y ACCIONES DE MEJORA

Reconociendo todo el contexto expuesto y considerando el objetivo general de proyecto de analizar el proceso de admisión de personal de la Unidad Médico Quirúrgica Santiago surgen algunas recomendaciones claves que se enumeran a continuación en aras de aportar al mejoramiento y fortalecimiento del área de talento humano, específicamente este proceso de admisión de personal.

**Tabla 2. Recomendaciones y acciones de mejora por proceso**

Proceso de admisión	Recomendaciones
Reclutamiento de personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentar y estandarizar el proceso de admisión de personal en la clínica en cada una de sus fases, es decir, en cuanto a reclutamiento:</li> <li>• Establecer mecanismos basados en tecnologías de la información y la comunicación para la gestión de procesos como el de reclutamiento, donde se puede captar de forma rápida abierta y heterogénea candidatos para las vacantes a cubrir.</li> <li>• Eliminar en lo posible prácticas de admisión de personal atípicas a los procesos que se fijen de admisión, en su lugar, facilitar y apoyar el área encargada de esto como uno de los pilares de la estabilidad organizacional</li> </ul>
Selección de personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover como política organizacional las buenas prácticas de talento humano que privilegien la meritocracia, el reconocimiento y la equidad como valor institucional.</li> <li>• Construir los criterios para hacer el filtro inicial</li> <li>• Construir los criterios para la selección</li> <li>• Diseñar las pruebas que se usaran de ingreso.</li> <li>• Diseñar el formato de seguimiento de candidatos.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer el área de talento con capacitación permanente en diferentes temas de interés que incluyan comunicación asertiva, técnicas de integración de grupos, liderazgo entre otros</li> </ul> <p>Establecer mecanismos eficientes para la progresiva oportunidad en el pago de salarios del personal en aras de</p>

Contratación de personal	llegar a los estándares más eficientes, puesto que esto guarda una relación importante con el proceso de admisión además de la visibilidad institucional como ya se ha planteado.
--------------------------	---

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

1. Mejía-Giraldo A, Bravo-Castillo M, Montoya-Serrano A. El factor del talento humano en las organizaciones. 2013;10.
2. Agudelo M, Alveiro C, Saavedra B, Ramiro M. El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. 2016;
3. Barber A. Recruiting Employees: Individual and Organizational Perspectives [Internet]. Thousand Oaks, California; 1998 [citado 15 de julio de 2021]. Disponible en: <https://sk.sagepub.com/books/recruiting-employees>
4. Agudelo-Orrego BE. Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia. Entramado [Internet]. 24 de junio de 2019 [citado 18 de julio de 2021];15(1):116-37. Disponible en: <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/entramado/article/view/5383>
5. Chiavenato I. Recursos Humanos: O capital Humano das Organizações. Recursos Humanos: O capital Humano das Organizações [Internet]. 2009 [citado 7 de julio de 2021];506-506. Disponible en: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/lil-736842>
6. Ortiz Monsalve L., Cubides Zambrano J., Restrepo Miranda D. Caracterización del talento humano en salud: Hacia el sistema de información del registro único nacional del talento humano en salud. [Internet]. 2015. Disponible en: <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/TH/Caracterizacion-talento-humano-en-salud.pdf>
7. Chiavenato I. Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. 2002;518.
8. Alles, M. Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias: el diccionario. Buenos Aires, Argentina: Granica. 2002.
9. Saldaña IC, Maseda MP. Tecnología y competitividad en la teoría de los recursos y capacidades. :8.
10. González-Ramos, M., Molina-Gómez, A. Gestión del talento humano : reflexiones desde la Atención Primaria de Salud. Medisur [Internet]. 2016. [citado 10 enero 2018]; 14(2): 97-100. Disponible en: [http://scielo.sldxu/scielo.php?script=sri\\_arttext&pid=S1727-897X2016000200002&lng=es](http://scielo.sldxu/scielo.php?script=sri_arttext&pid=S1727-897X2016000200002&lng=es).
11. Kerguelén Botero CA. Calidad en salud en Colombia: Los principios. Bogotá: Protesocial; 2008.
12. Farfán Pesante R. Percepción de atención humanizada y su relación con la calidad de atención en el servicio de radiodiagnóstico. UCV - SCIENTIA [Internet]. 15 de

- octubre de 2016 [citado 22 de agosto de 2020];8(2). Disponible en: <http://revistas.ucv.edu.pe/index.php/UCV-SCIENTIA/article/view/1031>
13. Bordoni N, Squassi A. Salud para Todos: Conceptualización y perspectivas. Rev Salud Pública (Córdoba) [Internet]. 12 de abril de 2019 [citado 20 de septiembre de 2020];23(1):58-71. Disponible en: <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/RSD/article/view/23960>
  14. Correa Zambrano ML. La humanización de la atención en los servicios de salud: un asunto de cuidado. Rev Cuid [Internet]. 5 de enero de 2016 [citado 22 de agosto de 2020];7(1):1227. Disponible en: <https://revistacuidarte.udes.edu.co/index.php/cuidarte/article/view/300>
  15. Yépez-Chamorro MC, Ricaurte-Cepeda M, Jurado DM. Calidad percibida de la atención en salud en una red pública del municipio de Pasto, Colombia. Univ Salud [Internet]. 30 de abril de 2018 [citado 18 de septiembre de 2020];20(2):97. Disponible en: <http://revistas.udenar.edu.co/index.php/usalud/article/view/3721>
  16. Universidad CES, Cano SM, Giraldo A, Universidad del Valle, Forero C, Universidad de Antioquia. Concepto de calidad en salud: resultado de las experiencias de la atención, Medellín, Colombia. Rev Fac Nac Salud Pública [Internet]. 2 de diciembre de 2015 [citado 20 de septiembre de 2020];34(1). Disponible en: <https://revistas.udea.edu.co/index.php/fnsp/article/view/19646>
  17. Chiavenato I. Administración de recursos humanos. Administración de recursos humanos [Internet]. 1994 [citado 7 de julio de 2021];540-540. Disponible en: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/lil-179938>
  18. Serna LFC, Guerrero CED, Bernal GB. Política de talento humano en Salud de Colombia. :84.
  19. FEDESALUD. El sistema General de Seguridad Social en Salud en la Costa Pacífica de Colombia. La problemática de la población dispersa, 2018.
  20. Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2018-2020. Serie de proyecciones de población con desagregación nacional, departamental, municipal, y cabecera-resto (centros poblados y rural disperso). Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>.
  21. Análisis de la situación de salud con el modelo de determinantes sociales de salud municipio de Quibdó-Chocó. Alcaldía municipal de Quibdó. Secretaría de salud municipal de Quibdó, 2018.
  22. Palate C. El reclutamiento y selección de personal y el desempeño laboral de los trabajadores de la organización Bioalimentar Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato de la provincia de Tungurahua. Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato. 2016.
  23. García Castro PE, Gatica Barrientos ML, Cruz Sosa ER, Luis Gatica K, Vargas Hernández R del R, Hernández García J, et al. Procesos de reclutamiento y las redes sociales / Recruitment and social networks. RIDE [Internet]. 12 de junio de



- 2016 [citado 15 de julio de 2021];6(12):60. Disponible en: <http://www.ride.org.mx/index.php/RIDE/article/view/226>
24. Mukiur RM. Reclutamiento a través de las redes sociales: Reclutamiento 3.0. Opción [Internet]. 2016 [citado 23 de agosto de 2021];32(10):135-51. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31048901008>
  25. Liu J, Cai Y. What Caused the Shortage of Labour: Examining the Recruitment and Selection in the Internet Financial Industry in China. Universidad Industrial de Santander, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Bucaramanga, Colombia [Internet]. 2018 [citado 22 de agosto de 2021];339-57. Disponible en: [https://springerlink.cesproxy.elogim.com/chapter/10.1007/978-3-319-75013-2\\_26](https://springerlink.cesproxy.elogim.com/chapter/10.1007/978-3-319-75013-2_26)
  26. Torres A, Burgos L., Riaza y Narvaez. Análisis del proceso de contratación en la E.S.E. Hospital Local de Puerto Asís, durante el primer semestre de la vigencia 2015. 2015.
  27. Arteaga SA. Nuevos retos en el reclutamiento y selección de personal: perspectivas organizacionales y divergencias éticas. Boletín Informativo CEI [Internet]. 2016 [citado 23 de agosto de 2021];3(1). Disponible en: <http://editorial.umariana.edu.co/revistas/index.php/BoletinInformativoCEI/article/view/924>
  28. Torres-Flórez D, Godoy-González B, Gallardo-Lichaá N. Procesos de reclutamiento y selección en organizaciones de salud: Caso Villavicencio - Colombia. Desarrollo Gerencial [Internet]. 22 de abril de 2019 [citado 18 de julio de 2021];11(1):60-78. Disponible en: <http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/desarrollogerencial/article/view/3380>
  29. Contreras-Pacheco OE, Camacho-Cantillo DC, Universidad Industrial de Santander - UIS, Santander - Colombia, Badrán-Lizarazo RM, Universidad Industrial de Santander - UIS, Santander - Colombia. Las Social Networking Sites (SNS) en los procesos de reclutamiento y selección del talento humano. Revisión de literatura. ENTRAMADO [Internet]. 2017 [citado 10 de agosto de 2021];13(1):92-100. Disponible en: <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/entramado/article/view/394>
  30. Pinales SVD. Implementación de un método de reclutamiento masivo a través de las redes sociales dentro de Adecco Group Seccional Bucaramanga Colombia. 2019;53.
  31. Ramírez A, Meneses DF, Alvarez GHD, Fernández YS. Diseño del Proceso de selección de Personal de la empresa TECHNICAL URSERVICES. Facultad de Ciencias Administrativas contables y negocios Universidad Nacional Abierta a Distancia [Internet]. 2020;61. Disponible en: <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/38486/ghduque.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
  32. Caicedo DO, Pereira S. Particularidades del proceso de reclutamiento y selección de personal en el banco W de la ciudad de Pereira, Colombia. Universidad Libre. 2020;34.



33. Peña, M. La dirección de personal. 6<sup>a</sup> ed. España: Barcelona: Hispano Europea; 2003.
34. Chiavenato I. Administração: teoria, processo e prática. Administração: teoria, processo e prática [Internet]. 2010 [citado 7 de julio de 2021];411-411. Disponible en: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/lil-591629?lang=es>
35. Chiavenato I. Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa. Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa [Internet]. 2008 [citado 7 de julio de 2021];236-236. Disponible en: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/biblio-931932>
36. Alcalde M., Gonzalez M., Florez I. Mercado de trabajo, reclutamiento y formación en España. Madrid: Pirámide; 1996. 153-154 p.
37. Chiavenato I. Recursos humanos. Recursos humanos [Internet]. 1992 [citado 7 de julio de 2021];523-523. Disponible en: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/lil-160160>
38. Alonso P, Moscoso S, Cuadrado D. Procedimientos de selección de personal en pequeñas y medianas empresas españolas. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones [Internet]. agosto de 2015 [citado 15 de julio de 2021];31(2):79-89. Disponible en: <http://journals.copmadrid.org/jwop/article.php?id=2cbca44843a864533ec05b321ae1f9d1>
39. Villegas S. Proceso de Admisión y empleo de los recursos humanos. Universidad Nacional de San Martín; 2004.
40. Werther, W., Davis, K., Guzmán, M. Administración de recursos humanos. Gestión del capital humano. Mexico: Mc Graw Hill, 2014.; 2014.
41. Dessler, G. Administración de personal. 8<sup>o</sup> edición. Mexico: Pearson Educación.; 2001.
42. Ivancevich J. Administración de Recursos Humanos. Mexico: Mac. Graw Hill; 1998.
43. Sikula F,. Administración de Recursos Humanos en Empresas. Mexico: Limusa; 1991.
44. Sánchez, Y. Prácticas de selección de personal. Prácticas de selección de personal, un instrumento de dominación socialmente aceptado. kramer; 2009.
45. Samanes BE. Gestión de la competencia de Acción Profesional. Revista de Investigación Educativa [Internet]. 2002 [citado 19 de julio de 2021];20(1):7-43. Disponible en: <https://revistas.um.es/rie/article/view/97411>
46. Bretones, D., Rodríguez, A. Reclutamiento y selección de personal. España: Pirámide; 2008.
47. Díaz-Bravo L, Torruco-García U, Martínez-Hernández M, Varela-Ruiz M. La entrevista, recurso flexible y dinámico. Investigación en Educación Médica [Internet]. julio de 2013 [citado 19 de julio de 2021];2(7):162-7. Disponible en: <http://riem.facmed.unam.mx/node/47>
48. Hernández Sampieri R, Fernández Collado C, Pilar Baptista Lucio M. Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill; 2014.

49. Anderson M, O'Neill C, Macleod Clark J, Street A, Woods M, Johnston-Webber C, et al. Securing a sustainable and fit-for-purpose UK health and care workforce. *Lancet* [Internet]. 2021 [citado 7 de julio de 2021];1992-2011. Disponible en: [https://dx.doi.org/10.1016/S0140-6736\(21\)00231-2](https://dx.doi.org/10.1016/S0140-6736(21)00231-2)
50. Salgado Lévano A.C. Investigación Cualitativa: Diseño, evaluación del rigor metodológico y retos . 13.<sup>a</sup> ed. 2007. 71-78 p.
51. Chruden & Sherman. Administración de personal. México: Compañía Editorial Continental.; 1992.
52. Naranjo Arango R. El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia). *Pensamiento & Gestión* [Internet]. enero de 2012 [citado 7 de julio de 2021];(32):83-114. Disponible en: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S1657-62762012000100005&lng=en&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1657-62762012000100005&lng=en&nrm=iso&tlng=es)
53. Colombia. Congreso de la República. Legislación laboral y Seguridad Social. [En línea]. Bogotá D.C, (Colombia): Diario Oficial, 1998. Disponible desde: <http://legislacionlaboral.pdf>.
54. Gutiérrez-Esteban P. ¿Y tú cómo supiste de este trabajo? Las rutas hacia el mercado de trabajo en una muestra de alumnado egresado de las titulaciones de Maestro. En 2010. p. 533-42.
55. Rivera HA, Arévalo MP, Barajas FD, Mendoza KJ, Rey MA. Perdurabilidad Empresarial: caso cooperativas de trabajo asociado en el sector Salud. :42.
56. Moreno DE. El contrato de Outsourcing. 2009;32.
57. Rodríguez DLV. La naturaleza especial de los contratos de prestación de servicios de salud celebrados entre las EPS y los prestadores de servicios de salud. 2019;91.
58. Ley 50 de 1990 - EVA - Función Pública [Internet]. [citado 19 de julio de 2021]. Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=281>
59. Franco MDC, Espinoza Carrión C del R, Pérez Espinoza MJ. Corporate social responsibility and its relation with the management of human talent in companies. *Revista Universidad y Sociedad* [Internet]. marzo de 2017 [citado 22 de mayo de 2021];9(1):114-9. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S2218-36202017000100016&lng=en&nrm=iso&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2218-36202017000100016&lng=en&nrm=iso&tlng=en)
60. Código sustantivo del trabajo [Internet]. [citado 19 de julio de 2021]. Disponible en: <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Codigo/30019323>
61. Concepto 87411 de 2019 Departamento Administrativo de la Función Pública - EVA - Función Pública [Internet]. [citado 19 de julio de 2021]. Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=95573>
62. ¿Qué es el período de prueba laboral? [Internet]. Colombia Legal Corporation. [citado 19 de julio de 2021]. Disponible en: <https://www.colombialelegalcorp.com/blog/periodo-de-prueba-laboral/>

63. Leyes desde 1992 - Vigencia expresa y control de constitucionalidad [CODIGO\_SUSTANTIVO\_TRABAJO] [Internet]. [citado 19 de julio de 2021]. Disponible en: [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo\\_sustantivo\\_trabajo.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo.html)
64. Fernández C, Alejandra M. Tercerización laboral en Colombia: una figura problemática en su ámbito de aplicación debido a la normatividad vigente. :46.
65. Ley 100 de 1993 - EVA - Función Pública [Internet]. [citado 19 de julio de 2021]. Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=5248>
66. Hernández Sampieri et al. - 2014 - Metodología de la investigación.pdf.
67. Mejía E, Novoa Ramírez E., Villagómez Paucar A. Metodología de investigación, Cuantitativa – Cualitativa, y Redacción de la Tesis. Cuarta edición. Bogotá, D.C: Ediciones de la U; 2014.
68. SAS R. Resolución 8430 de 1993 - Colombia [Internet]. [www.redjurista.com](http://www.redjurista.com). [citado 19 de julio de 2021]. Disponible en: [https://www.redjurista.com/Documents/resolucion\\_8430\\_de\\_1993.aspx](https://www.redjurista.com/Documents/resolucion_8430_de_1993.aspx)
69. Ley 1581 de 2012 - EVA - Función Pública [Internet]. [citado 19 de julio de 2021]. Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=49981>
70. Arambari P. Reclutamiento y selección de personal como medio para optimizar el rendimiento laboral en la empresa Creaciones Rose de la ciudad de Quito. Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato. 2011.
71. Montoya Castillo, I. Auditoria de Gestión al departamento de talento humano para medir la eficacia y eficiencia en la selección del personal de la Dirección de Salud de Pastaza, en la ciudad de Puyo, enero a diciembre del 2013. 2013.
72. Ortiz L., Restrepo Miranda D., Cortez Fajardo A. Segunda medición a las metas regionales de recursos humanos en salud. 2017 [citado 17 de febrero de 2017]; Disponible en: [http://www.observatoriorh.org/sites/default/files/webfiles/fulltext/2013/segunda\\_medicion\\_metas\\_col.pdf](http://www.observatoriorh.org/sites/default/files/webfiles/fulltext/2013/segunda_medicion_metas_col.pdf)
73. Ganga y Sánchez. Estudio sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal en la comuna de Puerto Montt, Región de Los Lagos-Chile. [Internet]. 2008. Disponible en: [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-85972008000200005&lang=pt](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-85972008000200005&lang=pt)
74. Aguirre G., Granda M. Reclutamiento, selección e inducción de personal, caso: Textiles del Valle S.A.Sangolquí - periodo 2012. Sangolquí, Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana. 2013.
75. Leon M,. Las condiciones de trabajo y su relación con el desempeño laboral en el departamento de enfermería del hospital Abel Gilbert Ponton. Ecuador Universidad de Guayaquil. 2012.

76. Chiavenato I,. Administración de Recursos Humanos. 8<sup>a</sup> ed. Mexico: Mc Graw Hill; 2013.
77. Bohlander , G. Administracion de recursos humanos. Mexico: Thomson; 2002.
78. Cejas M, Camejo A. La dimensión estratégica de la gestión de los recursos humanos en el marco de la responsabilidad social empresarial. :22.
79. López Puig P, Díaz Bernal Z, Segredo Pérez AM, Pomares Pérez Y. Evaluation of the human talent management in the Cuban hospital setting. Revista Cubana de Salud Pública [Internet]. marzo de 2017 [citado 22 de mayo de 2021];43(1):3-15. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S0864-34662017000100002&lng=en&nrm=iso&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0864-34662017000100002&lng=en&nrm=iso&tlng=en)
80. Méndez DM, Sandoval LFE, Ceballos ADL. La perspectiva de género en el sector empresarial. Problemas, tendencias y buenas prácticas. RevIISE - Revista de Ciencias Sociales y Humanas [Internet]. 2019 [citado 30 de diciembre de 2021];13(13):91-108. Disponible en: <http://www.redalyc.org/journal/5535/553565464007/html/>
81. López, J., Pesantez, H. El proceso de reclutamiento y selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo del Gadmp Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Pujili. Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato. 2014.
82. Amador G., Naranjo F. Elaboracion de un manual de procesos de Reclutamiento y selección de personal, con la finalidad de mejorar el rendimiento laboral y financiero de la empresa plásticos Reyes Moya C.A. Milagro, Ecuador Universidad Estatal de Milagro. 2013.
83. Díaz LHH, Rodríguez M del CL, Olvera M de los ÁS. Reclutamiento y selección a través de las redes sociales Facebook y LinkedIn: (análisis preliminar). Oikos: Revista de la Escuela de Administración y Economía [Internet]. 2014 [citado 23 de agosto de 2021];18(38):37-61. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6025686>

## ANEXO 1.

ENCUESTA PARA PERSONAL ASISTENCIAL Y DE SERVICIOS.	
<p>El presente cuestionario tiene por objetivo <b>Analizar el proceso de admisión de personal en la unidad médicoquirúrgica Santiago de la ciudad de Quibdó durante el año 2021</b>, como parte de nuestro trabajo de grado para optar el título de especialistas en administración en salud. De antemano agradecemos su <b>TIEMPO Y COLABORACIÓN</b> para participar en este estudio, la encuesta es totalmente anónima y <b>diligenciarla le tomará aproximadamente 20 minutos</b>.</p>	
Aspectos generales y sociodemográficos	
Preguntas	Opciones de respuesta
1. ¿Cuántos años cumplidos tiene usted?	
2. ¿Cuál es su sexo?	<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Femenino
3. Tiempo de servicio en la Clínica.	<input type="checkbox"/> Entre 1- 11 meses. <input type="checkbox"/> Entre 1 -2 años <input type="checkbox"/> Entre 3- 4 años. <input type="checkbox"/> Más de 5 años
4. ¿Cuál es el nivel educativo más alto alcanzado por usted?	<input type="checkbox"/> Bachiller <input type="checkbox"/> Técnico <input type="checkbox"/> Tecnólogo <input type="checkbox"/> Universitario <input type="checkbox"/> Postgrado
5. ¿Qué cargo tiene usted actualmente?	
Reclutamiento y selección de personal	
6. ¿Conoce usted si la clínica implementa procesos de reclutamiento de personal?	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
7. ¿Como supo de la vacante del cargo que ocupa actualmente?	<input type="checkbox"/> Recomendación/ parentesco <input type="checkbox"/> Publicación de la institución <input type="checkbox"/> Anuncios en periódico <input type="checkbox"/> Bolsa de empleo <input type="checkbox"/> Convenios con entidades educativas <input type="checkbox"/> Concurso o convocatoria <input type="checkbox"/> Prácticas <input type="checkbox"/> Redes sociales
8. ¿Conoce usted si la clínica aplica técnicas de selección de personal?	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
9. ¿Cuál de las siguientes técnicas de selección de personal se aplicaron para su vinculación en la clínica? ( <b>puede</b>	<input type="checkbox"/> Entrevista preliminar <input type="checkbox"/> Prueba de conocimiento <input type="checkbox"/> Prueba psicotécnica



<b>marcar varias opciones)</b>	<input type="checkbox"/> Todas las anteriores <input type="checkbox"/> Ninguna de las anteriores
10. ¿Cuánto tiempo duró su proceso de selección?	<input type="checkbox"/> días <input type="checkbox"/> una semana <input type="checkbox"/> un mes. <input type="checkbox"/> varios meses
11. ¿Usted fue seleccionado para un cargo que se ajusta a su perfil profesional?	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> en algunos aspectos
12. ¿Considera usted que se tiene preferencia por las personas recomendadas para cubrir las vacantes?	<input type="checkbox"/> En todos los casos <input type="checkbox"/> En la mayoría de los casos <input type="checkbox"/> En algunos casos <input type="checkbox"/> En Ningún caso
13. ¿Le realizaron exámenes ocupacionales durante su proceso de selección?	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> Si, pero no completamente <input type="checkbox"/> No
14. ¿Considera usted que hay igualdad de condiciones a la hora de seleccionar el personal de la clínica?	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> en algunos aspectos
15. Considera usted que el proceso de selección de la clínica es:	Excelente. <input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular. <input type="checkbox"/> Malo
<b>Contratación de personal</b>	
16. El tiempo entre su selección y la contratación fue de:	a. Entre 1–8 días b. Entre 9 – 15 días c. Entre 16 – 21 días d. Entre 22 – 30 días
17. ¿Qué tipo de contrato tiene usted en la clínica? <b>Marcar una sola opción</b>	<input type="checkbox"/> Contrato laboral a término fijo <input type="checkbox"/> Contrato laboral indefinido <input type="checkbox"/> Contrato por prestación de servicios <input type="checkbox"/> Contrato por obra labor <input type="checkbox"/> Contrato con una empresa terciaria <input type="checkbox"/> Otro. ¿Cual? _____ <input type="checkbox"/> Contrato Verbal <input type="checkbox"/> No tiene contrato
18. ¿Se le explicaron claramente las condiciones de trabajo, salario, y/u otros beneficios?	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
19. ¿Al momento de usted ser contratado se le mencionó que tendría un periodo de prueba?	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
20. ¿De acuerdo con su contrato, recibe usted su pago completo y a tiempo	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No. <input type="checkbox"/> A veces





## ENCUESTA PARA PERSONAL DE TALENTO HUMANO.

El presente cuestionario tiene por objetivo **Analizar el proceso de admisión de personal en la unidad médicoquirúrgica Santiago de la ciudad de Quibdó durante el año 2021**, como parte de nuestro trabajo de grado para optar el título de especialistas en administración en salud.

De antemano agradecemos su **TIEMPO Y COLABORACIÓN** para participar en este estudio, la encuesta es totalmente anónima y **diligenciarla le tomará aproximadamente 30 minutos**.

### Aspectos generales y sociodemográficos

Preguntas	Opciones de respuesta
1. ¿Cuántos años cumplidos tiene usted?	
2. ¿Cuál es su sexo?	<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Femenino
3. ¿Cuál es el nivel educativo más alto alcanzado por usted?	<input type="checkbox"/> Bachiller <input type="checkbox"/> Técnico <input type="checkbox"/> Tecnólogo <input type="checkbox"/> Universitario <input type="checkbox"/> Postgrado
4. ¿Cuál es su cargo actual?	

### Reclutamiento y selección de personal

5. ¿Se planifica el proceso de búsqueda de personal para cubrir las vacantes disponibles?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> No sé
6. ¿Cómo se hace la detección de necesidades de personal en la clínica para abrir vacantes?  <b>Se puede marcar varias opciones.</b>	<input type="checkbox"/> Análisis de los servicios <input type="checkbox"/> Por reporte de un funcionario de la clínica <input type="checkbox"/> Necesidad de ampliación de la oferta <input type="checkbox"/> Análisis de indicadores <input type="checkbox"/> No sé <input type="checkbox"/> Otro. Cual _____
7. ¿Quién es responsable del proceso de admisión de personal en la clínica?	<input type="checkbox"/> Existe un área encargada <input type="checkbox"/> Hay una persona encargada <input type="checkbox"/> Ninguno
8. Por favor marque con una X SOLO los documentos del proceso de admisión de personal que usted conoce existen y se usan para cubrir las vacantes.	<input type="checkbox"/> Manual de funciones del cargo <input type="checkbox"/> Pruebas técnicas <input type="checkbox"/> Formato de Revisión de Hojas de vida <input type="checkbox"/> Guía de entrevista para candidatos <input type="checkbox"/> Formato de evaluación de entrevista <input type="checkbox"/> Formato de aprobación de selección de personal.



<p>9. ¿Quién o quiénes son responsables del proceso de <b>convocatoria</b> para cubrir las vacantes en la clínica?</p>	<p><input type="checkbox"/> Gerencia  <input type="checkbox"/> El área de talento humano  <input type="checkbox"/> El área donde está la vacante  <input type="checkbox"/> Secretarías/asistentes  <input type="checkbox"/> No sé  <input type="checkbox"/> Otro. Cual _____</p>
<p>10. ¿Se tiene una descripción de puesto y perfil al momento de hacer la convocatoria de la vacante en la clínica?</p>	<p><input type="checkbox"/> Si      <input type="checkbox"/> No      <input type="checkbox"/> No sé</p>
<p>11. ¿Qué medios utiliza la clínica para publicar las vacantes?</p>	<p><input type="checkbox"/> Recomendación/ parentesco  <input type="checkbox"/> Anuncios en periódico  <input type="checkbox"/> Bolsa de empleo  <input type="checkbox"/> Convenios con entidades educativas  <input type="checkbox"/> Concurso o convocatoria  <input type="checkbox"/> Prácticas  <input type="checkbox"/> Redes sociales</p>
<p>12. ¿En el proceso de convocatoria se hace difusión al interior de la clínica (¿convocatoria interna)?</p>	<p><input type="checkbox"/> En todos los casos  <input type="checkbox"/> En la mayoría de los casos  <input type="checkbox"/> En algunos casos  <input type="checkbox"/> En Ningún caso</p>
<p>13. ¿Quién realiza el proceso de <b>reclutamiento y selección de personal</b> en la clínica?</p>	<p><input type="checkbox"/> Gerencia  <input type="checkbox"/> El área de talento humano  <input type="checkbox"/> El área donde está la vacante  <input type="checkbox"/> secretarías/asistentes  <input type="checkbox"/> No sé  <input type="checkbox"/> Otro. Cual _____</p>
<p>14. ¿Cuáles son los criterios para filtrar y seleccionar las hojas de vida de los candidatos de las vacantes?</p>	<p><input type="checkbox"/> Cumplimiento total o parcial de perfil  <input type="checkbox"/> Orden de acuerdo con fecha de aplicación  <input type="checkbox"/> Se escogen las recomendadas  <input type="checkbox"/> No hay criterios claros  <input type="checkbox"/> No sé</p>
<p>15. ¿Se realiza la verificación de información de la hoja de vida y referencias del candidato?</p>	<p><input type="checkbox"/> Si      <input type="checkbox"/> No      <input type="checkbox"/> No sé</p>
<p>16. ¿Cuál o cuáles de las siguientes técnicas de selección de personal aplica la clínica en el proceso de selección de personal?  (puede marcar varias opciones)</p>	<p><input type="checkbox"/> Entrevista preliminar  <input type="checkbox"/> Prueba técnica de conocimiento  <input type="checkbox"/> Prueba psicotécnica  <input type="checkbox"/> Exámenes médicos ocupacionales  <input type="checkbox"/> Todas las anteriores  <input type="checkbox"/> Ninguna de las anteriores</p>
<p>17. ¿Se generan informes de las pruebas que se le realiza a los candidatos que aspiran a las vacantes?</p>	<p><input type="checkbox"/> Si      <input type="checkbox"/> No      <input type="checkbox"/> No sé</p>
<p>18. ¿Considera usted que se tiene preferencia por las personas recomendadas para cubrir las</p>	<p><input type="checkbox"/> En todos los casos  <input type="checkbox"/> En la mayoría de los casos</p>





vacantes?	<input type="checkbox"/> En algunos casos <input type="checkbox"/> En Ningún caso
19. Quien toma la decisión final de selección de personal para cubrir las vacantes?	<input type="checkbox"/> Gerencia <input type="checkbox"/> El área de talento humano <input type="checkbox"/> El área donde está la vacante <input type="checkbox"/> secretarias/asistentes <input type="checkbox"/> No sé <input type="checkbox"/> Otro. Cual _____
20. ¿Qué pasos se llevan a cabo actualmente en el proceso de admisión de personal en la clínica? Marque con X	<input type="checkbox"/> Identificación de la necesidad de la vacante <input type="checkbox"/> Convocatoria pública y/o interna <input type="checkbox"/> Revisión de hojas de vida <input type="checkbox"/> Verificación de antecedentes y referencias <input type="checkbox"/> Pruebas técnicas y/o Psicotécnicas <input type="checkbox"/> Elaboración de entrevistas <input type="checkbox"/> Exámenes medico ocupacionales <input type="checkbox"/> firma de contrato
21. ¿Considera necesario contar con un manual de reclutamiento, selección, y contratación de personal e la clínica?	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
22. Considera usted el proceso de selección de la clínica es:	<input type="checkbox"/> Excelente. <input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular. <input type="checkbox"/> Malo
¿Cuánto dura el proceso de admisión de personal desde la convocatoria hasta la contratación?	<input type="checkbox"/> Días <input type="checkbox"/> Una semana <input type="checkbox"/> Un mes <input type="checkbox"/> Varios meses <input type="checkbox"/> Es variable depende del cargo
<b>Contratación de personal</b>	
23. ¿Qué tipo de contrato utiliza la clínica para el personal?	<input type="checkbox"/> Contrato laboral a término fijo <input type="checkbox"/> Contrato laboral indefinido <input type="checkbox"/> Contrato por prestación de servicios <input type="checkbox"/> Contrato por obra labor <input type="checkbox"/> Contrato con una empresa externa <input type="checkbox"/> Otro. ¿Cuál? _____ <input type="checkbox"/> Contrato Verbal <input type="checkbox"/> No tiene contrato
24. ¿Quién aprueba la contratación del nuevo empleado en la clínica?	<input type="checkbox"/> Gerencia <input type="checkbox"/> El área de talento humano <input type="checkbox"/> El área donde está la vacante <input type="checkbox"/> El área Jurídica de la clínica. <input type="checkbox"/> No sé

	__ Otro. Cual _____
25. ¿Considera usted que el personal contratado es el idóneo para las vacantes?	__ Si __ No __ No sé
26. ¿La clínica cuenta con una escala salarial estandarizada de acuerdo con el cargo?	__ Si __ No __
27. ¿Existe un manual de funciones por cargo actualizados?	__ Si __ No
28. ¿al ser contratada una persona se le explica claramente las condiciones de trabajo, salario, y/u otros beneficios?	__ Si __ No
29. ¿Al momento de ser contratado alguien se le menciona que tendría un periodo de prueba?	__ Si __ No

**¡Muchas gracias por su tiempo!**

## **Anexo 2. Consentimiento informado.**

### **CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**“Análisis del proceso de admisión de personal en la unidad médico - quirúrgica Santiago S.A.S. de la ciudad de Quibdó durante el año 2021.”**

**ACTORES:** personal administrativo y asistencial de la unidad medico quirúrgica Santiago.

Este Consentimiento Informado está dirigido a personal administrativo y asistencial de la unidad medico quirúrgica Santiago, a los cuales se les invita a participar en el presente proyecto de investigación.

Los autores del proyecto son los siguientes profesionales, estudiantes del programa de especialización en administración en salud de la universidad católica de Manizales que conforman un equipo de trabajo:

1. Jennifer Jabe Moreno
2. Leidy Yohana Córdoba Palacios
3. Jennifer Castaño Perea

El proyecto es asesorado por la docente del Programa de Especialización en Administración de la Universidad Católica de Manizales:

- Paula Andrea Peña López. Ingeniera Industrial. Mg en Administración de Negocios.

**PARTICIPANTE.**



**Universidad<sup>®</sup>  
Católica  
de Manizales**

**Acreditación d  
Alta Calidad**  
en el camino de la excelencia  
Res. 013600 - 09 dic. 2019 - vig. 4 años

VIGILADA MINEDUCACIÓN

Usted ha sido seleccionado como parte de la muestra para brindar información requerida en esta investigación. Con el presente documento le explicaremos cómo se llevará a cabo la investigación y luego de leerlo, podrá tomar la decisión libre y voluntaria de participar en ella.

**PROPÓSITO DEL PROYECTO:**

Para cumplir los objetivos propuestos en el proyecto de investigación, se le presentará una encuesta que le tomará aproximadamente 20 minutos en responder sobre aspectos relacionados con la admisión de personal en la institución.

El objetivo del proyecto es “**Analizar el proceso de admisión de personal en la unidad médicoquirúrgica Santiago de la ciudad de Quibdó durante el año 2021**”.

**PROCEDIMIENTO:**

1. La encuesta es completamente **ANÓNIMA**, no requerimos ningún dato de identificación suyo.
2. No hay respuestas correctas ni incorrectas, solicitamos sea lo más sincero posible.
3. Su participación en este estudio es totalmente libre y voluntaria, no tiene ningún costo y no recibirá ninguna compensación económica.
4. Usted podrá negarse a participar o dejar de participar en cualquier momento, por cualquier motivo durante el cuestionario sin ninguna penalización.
5. Por favor lea atentamente cada una de las preguntas, revise todas las opciones, y elija la opción que considere apropiada de acuerdo con su experiencia y conocimiento marcando con una x o escribiendo su respuesta de acuerdo con la pregunta.
6. Usted tendrá la plena seguridad de que la información no será divulgada de manera personal, se garantiza la confidencialidad y los datos se manejarán de manera numérica sin hacer identificación individual de los participantes.

**BENEFICIOS:**

Establecer una mutua colaboración entre la academia y el sector de la salud, con el fin de fortalecer la dinámica del desarrollo del talento humano de la institución vinculada con la investigación, a través de los hallazgos de la investigación.

Es importante aclarar que los resultados obtenidos serán socializados en la institución. Usted no recibirá ningún pago, valor, o contraprestación por su participación en el estudio.

**CONFIDENCIALIDAD:**

Cuando los resultados de este estudio sean reportados en revistas científicas o en congresos de la misma naturaleza, los datos de todos aquellos que formaron parte en el estudio serán omitidos. De manera que solamente usted y los investigadores tendrán acceso a estos datos. Por ningún motivo se divulgará esta información sin su consentimiento.

**Consentimiento informado**

Se me ha explicado y autorizo de conformidad como lo dispuesto en la Ley estatutaria 1581 de 2012 por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales y por el Decreto 1377 de 2013 que reglamenta parcialmente dicha ley, informa a todos los titulares de datos personales que reposan en la base de datos de los participantes de investigación, se han adoptado las medidas de tipo legal, técnicas y administrativas necesarias para garantizar la seguridad y confidencialidad en integridad de este tipo de datos durante la vigencia del estudio de investigación. Se me ha informado que una vez firmado este documento el Usuario autoriza al INVESTIGADOR para recolectar,



Universidad<sup>®</sup>  
Católica  
de Manizales

VIGILADA MINEDUCACIÓN

Acreditación d  
Alta Calidad  
en el camino de la excelencia  
Res. 013600 - 09 dic. 2019 - vig. 4 años

almacenar, conservar, usar, suprimir los datos y revocar la autorización salvo las excepciones legales, en cualquier momento.

**Si hay algo que no entienda o si tiene otras preguntas adicionales puede comunicarse con Leidy Yohana Córdoba al teléfono 3122611703 o escribir sus inquietudes al correo electrónico [leidyyohanacordoba@gmail.com](mailto:leidyyohanacordoba@gmail.com)**

En caso de requerir información adicional puede usted obtenerla de los investigadores.

Manifiesto por medio de la presente que he sido informado de manera personal e individualizada por los profesionales que hacen parte de la investigación sobre las características del proyecto.

He leído y entendido las declaraciones de este formato de consentimiento informado. Todas las preguntas sobre el cuestionario y mi participación han sido contestadas. Libre y voluntariamente consiento mi participación como se describe en este documento, teniendo claridad en la confidencialidad y el manejo de la información.

**Fecha.** Día \_\_\_\_ Mes \_\_\_\_ Año \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma del encuestado  
encuesta

\_\_\_\_\_  
Firma del investigador que realiza la



## CRONOGRAMA.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES							
Actividad	Resultado	Responsables	Mes				
			1	2	3	4	5
Diseño de instrumento de recolección de información	Instrumento para aplicar		■				
Aplicación de instrumento de recolección de información	Información recolectada			■	■		
Tabulación y limpieza de la base de datos	Base de datos general				■		
Análisis de la información	Hallazgos y recomendaciones					■	
Elaboración de informe final y sustentación	Informe final						■

## PRESUPUESTO.

RUBROS	FUENTES					TOTAL
	CAN T	UCM		CONTRAPARTIDA		
		Recurrentes	No Recurrentes	Recurrentes	No Recurrentes	
Personal	N/A	Asesoría docente				5.000.000
Equipos	1			Computadores		2.000.000
Software estadístico	1			Stata corp. (licencia)		800.000
Materiales				Papelería e impresiones		400.000
Transportes	10			Transportes urbanos		150.000
Publicaciones	1	Apoyo en manuscritos				0
<b>TOTAL</b>						<b>8.350.000</b>