

### Staff recruitment and selection processes in health centres. Case Study: Villavicencio, Colombia

**Dagoberto Torres-Flórez** 

Universidad de los Llanos, Villavicencio, Colombia.

**Bleidy Godoy-González** 

Universidad de los Llanos, Villavicencio, Colombia.

**Nadeska Gallardo-Lichaá** 

Corporación Universitaria de Sabaneta, Sabaneta, Colombia.

#### Resumen

**Objetivo:** realizar un análisis referente a los procesos de reclutamiento y selección de personal en empresas de salud de la ciudad de Villavicencio. **Método:** investigación de carácter cualitativo, información recogida por medio de entrevistas y análisis de documentos de la muestra de las IPS de la ciudad. **Resultados:** se obtuvo como resultado principal 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. **Conclusiones:** se evidencia la aplicación de algún modelo por competencias en la selección de personal.

**Palabras clave:** Clínicas, Competencias, Reclutamiento de personal, Selección de personal.

**Clasificación JEL:** M12

#### Abstract

**Objective:** This research aims to analyze the staff recruitment and selection process in health centres in Villavicencio. **Method:** A qualitative research was conducted, data collection through interviews and documents analysis taken from the IPS of the city were considered. **Results:** clinics have formal policies to fill vacancies and in most cases, the manager is in charge of the final decision, as main result. **Conclusions:** the application of any model by competences in the staff selection process is evident.

**Keywords:** staff recruitment, staff selection, competences, health centres

**JEL Classification:** M12

#### Autores de Correspondencia

dtorres@unillanos.edu.co  
bleidy.godoy@unillanos.edu.co  
nadeska.gallardo.docente@unis  
abaneta.edu.co

**Recibido:** 15-11-18

**Aceptado:** 08-03-18

OPEN  ACCESS



Copyright © 2019  
Desarrollo Gerencial

#### Como citar este artículo (Apa):

Torres-Flórez, D., Godoy-González, B. & Gallardo-Lichaá, N. (2019). Procesos de reclutamiento y selección en organizaciones de salud: Caso Villavicencio-Colombia. *Desarrollo Gerencial*, 11(1), 60-78. DOI: <https://doi.org/10.17081/dege.11.1.3380>

## Introducción

Esta investigación aborda los temas de reclutamiento y selección de personal en empresas dedicadas a la prestación de servicios de salud, ubicadas en la ciudad de Villavicencio, las cuales son denominadas en Colombia como Instituciones Prestadoras de Salud IPS. El objetivo de este artículo es analizar la manera en que las empresas realizan los procesos de reclutamiento y selección de personal determinando que competencias son las más importantes en dichos procesos.

Este estudio hace parte del proyecto "análisis de los procesos de gestión humana en IPS de Villavicencio", cuyo propósito es conocer la situación actual de las IPS y así establecer sus fortalezas, debilidades y amenazas para luego facilitarles a quienes son los encargados de los procesos las herramientas y elementos necesarios para el mejoramiento continuo de los procesos, asimismo busca, profundizar en la indagación a través de la perspectiva de la gestión humana, con interés académico, aportando datos estadísticos recientes.

Actualmente en Colombia, cuando se habla de calidad de los servicios de salud, el debate y la polémica saltan a la vista y aunque se han realizado estudios, pocos son los que tienen en cuenta si el proceso de selección del personal en estas instituciones es el más adecuado. Por lo tanto, con este estudio se espera contribuir al sector de la salud y a su vez a la sociedad en general, esperando que estas falencias sean atendidas con mayor atención aportando acciones convenientes para la toma de decisiones que faciliten un servicio de calidad y supere las expectativas de los usuarios garantizando la salud de cada paciente.

Este trabajo está estructurado bajo una revisión teórica sobre los temas de reclutamiento, selección de personal y competencias, específicamente considerando el caso de la ciudad de Villavicencio. La metodología aplicada hace mención a la descripción y exploración de los procesos de reclutamiento y selección y culminando con las conclusiones más relevantes del estudio que se convierten en datos importantes para el avance de los procesos de gestión humana en el contexto de las IPS de la ciudad de Villavicencio.

## Fundamentación teórica

En la actualidad, las organizaciones presentan diversidad de retos para el logro de sus metas, y las empresas del sector salud, no escapan a esta realidad. Para llegar a ser competitivas y eficientes deben pensar en elementos diversos en cuanto a sostenibilidad, calidad, tecnología, e innovación, pero no deben olvidar ni descuidar el factor diferenciador: las personas. Anteriormente, el área de personal o recursos humanos de estas empresas básicamente se configuraban en hacer tareas sencillas relacionadas con pagos de nómina, pero con el transcurrir del tiempo, la era de la globalización y el aumento de la competitividad en el mercado hace que ésta área obtenga mayor relevancia dentro de las organizaciones ya que es la encargada de la búsqueda, selección y desarrollo del personal idóneo que a su vez, son quienes llevan a cabo las funciones propias de las instituciones.

En este sentido, el talento humano constituye un recurso imprescindible dentro de las organizaciones, ya que es el único con capacidad para manifestar preferencias, tomar decisiones y hacer uso de los demás recursos, por lo tanto, su adecuada gestión es esencial para el óptimo desempeño de las organizaciones y del sistema de salud en su conjunto. Dicho de otra manera, es gracias al talento humano que se alcanzan los objetivos y las metas de los sistemas de salud (Muñoz, Higueta, Molina, & Gómez, 2014).

Martín, Segredo, y Perdomo (2013), en su trabajo *Capital humano, Gestión académica y Desarrollo Organizacional*, afirman que “la clave de una gestión acertada en las organizaciones está en las personas que participan en ella” (p. 289). Por lo tanto, en el mundo actual los altos niveles de competitividad exigen nuevas formas de compromiso, de decisión, de dirección y de pensamiento, así como la manera más efectiva de gestionar las relaciones humanas en las organizaciones.

Las organizaciones exitosas en la actualidad requieren de un talento humano preparado y dispuesto, que cumpla con las características específicas para cada puesto de trabajo, por eso, Chiavenato (2013) menciona que el proceso de reclutamiento y selección es un filtro que ayuda a las empresas para que algunos de los candidatos ingresen a la fuerza laboral, es decir, aquellos que demuestran habilidades necesarias para la institución. De allí, la importancia de contar con un buen proceso de reclutamiento y selección de personal, que permita descubrir, conocer y medir las potencialidades de cada postulante con el fin de establecer los postulantes más idóneos en las tareas específicas dentro de la organización.

### ***Reclutamiento de personal.***

Este concepto se define como el conjunto de procedimientos por los cuales se atraen candidatos potencialmente cualificados para formar parte de la organización, que previamente son sometidos a pruebas de selección. Esos procedimientos se llevan a cabo a través de un sistema de información mediante el cual las empresas comunican las oportunidades laborales que ofrecen, de tal manera que el número de candidatos sea suficiente para abastecer el proceso de selección y supere la cantidad de puestos a cubrir (Porret, 2007).

Para reclutar el personal, las organizaciones utilizan dos medios, según Chiavenato (2013) pueden ser: interno y externo. Se entiende como reclutamiento interno cuando participan candidatos que son empleados de la misma organización y reclutamiento externo cuando los candidatos disponibles están fuera de la organización.

### ***Selección de personal.***

Luego del reclutamiento ya sea través de un mecanismo interno, externo o mixto, la organización debe acercarse más al candidato, para ello inicia el proceso de selección, el cual permite a tener claridad sobre las habilidades propias de los candidatos. De esta manera, se conoce como selección de personal al proceso de 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.

Para conocer a los mejores candidatos, las empresas usan diversas técnicas de selección tales como test de aptitudes, pruebas de naturaleza técnica o profesional, exámenes de conocimientos o habilidades, psicológicos, de personalidad y entrevista de selección (Chiavenato, 2013). Posiblemente, la entrevista, sea el elemento más importante dentro de cualquier proceso de selección. A menudo, es el primer contacto directo que tiene el candidato con la organización en la que desea laborar; incluso, hay muchas empresas que basan todo el proceso de selección únicamente en una o más entrevistas con los candidatos, sin aplicar ningún otro tipo de pruebas.

Es así como el proceso de selección de personal se ha convertido en un punto fundamental de la gestión humana debido a que el modelo tradicional de contratación permanente ha cambiado por un modelo de contratos a corto plazo mediante una firma intermediaria o temporal.

Para Nieto (2013), la contratación por outsourcing ha hecho que las empresas busquen innovadoras formas de seleccionar el talento. Sin embargo, añade que la incidencia más compleja en la adquisición de talento humano se está dando por el cambio de paradigma mental de muchos trabajadores ya que no solo quieren contrataciones por largos periodos de tiempo, sino que además buscan mejorar su calidad de vida y la de sus familias.

Las Competencias, según Gómez (1997), son "características individuales que se pueden medir de un modo fiable, que se pueden demostrar y que diferencia de una manera sustancial a trabajadores con un desempeño excelente de los trabajadores con un desempeño normal" (p.52). En este sentido, se puede decir que las competencias ayudan a identificar a los colaboradores con las cualidades que se buscan para un determinado cargo. Diversos autores mencionan diferentes clasificaciones sobre competencias, pero la clasificación de competencias más común es la que hace referencia a tres aspectos básicos de desempeño:

- Competencias relacionadas con el ser (aptitudes personales, comportamientos, rasgos de personalidad, actitudes y valores).
- Competencias relacionadas con el hacer (habilidades obtenidas por aprendizaje, experiencia o innatas).
- Competencias relacionadas con el saber (gestión, técnicas, conocimientos).

**Competencia del ser**, son aquellos atributos personales conformados por los valores y principios que rigen la conducta y determinan el comportamiento del ser humano. Esta competencia tiene su origen en la formación del ser humano en los primeros años de vida, están asociados a los valores familiares y a su grupo social de referencia (Mora, 2008).

**La competencia del hacer**, hace referencia a la aplicación de los conocimientos adquiridos, la capacidad de que lo que sabe le permite obtener resultados en las organizaciones.

**La competencia del saber**, también llamada competencia técnica, abarca la posesión de todos los conocimientos especializados y relacionados con determinado ámbito profesional, estos permiten dominar como experto los contenidos y tareas acordes a su actividad laboral (Echeverría, 2002).

Para que el proceso de reclutamiento y selección ocurra en las organizaciones debe comenzar con una vacante y culminar con la contratación de un candidato; esto suena sencillo, pero es un proceso complejo, dónde en el reclutamiento se conoce la existencia de una vacante junto con sus características

y en la selección se da la tarea de elegir con elementos condicionales al mejor candidato, (Flórez, 2016) entre ellos las competencias que el cargo requiere, todo en pro de conseguir el mejor talento humano que fomente la productividad de la organización.

## Método

### *Diseño.*

La investigación tuvo por objetivo la realización de un análisis en las empresas de servicios de salud en la ciudad de Villavicencio sobre los procesos de reclutamiento y selección de las mismas, aplicando la metodología cualitativa, y recogiendo la información a través de las técnicas de entrevistas y análisis de documentos.

### *Participantes.*

La población de la investigación estuvo constituida por 44 IPS de la ciudad de Villavicencio, las cuales fueron tomadas de la página web del [Ministerio de Salud y Protección Social \(2017\)](#). Se utilizó la calculadora de Muestra Nesquest.com para calcular el tamaño de proporción arrojando como resultado un tamaño de universo de (44), heterogeneidad (95), margen de error del 5%, confianza 95%, para finalmente obtener una muestra de veintiocho 28 IPS.

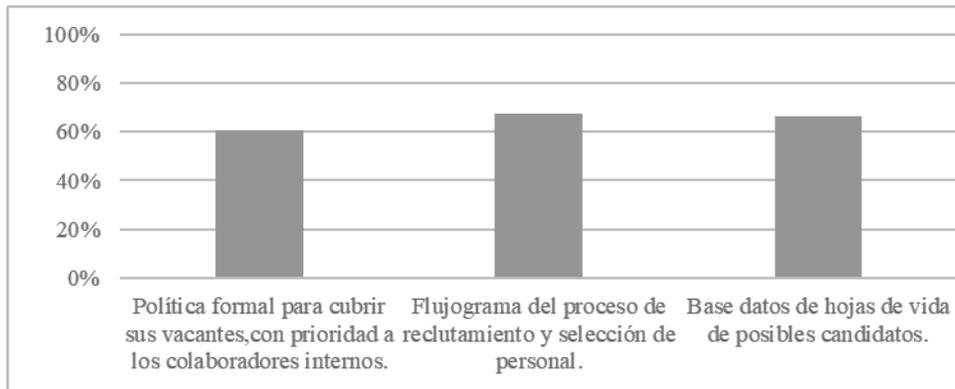
### *Técnicas.*

En relación a las técnicas se aplicó un cuestionario estructurado en forma de entrevista, denominado Mp02 sección reclutamiento y selección. (Torres-Flórez, 2017). Las preguntas estuvieron dirigidas a los jefes o personal encargado del recurso humano en cada una de las IPS objeto de estudio.

## Resultados

De acuerdo a los resultados obtenidos, se evidenció que las IPS participantes objeto de estudio cuentan con una política formal para cubrir sus vacantes, en ella, se prioriza a los colaboradores de la organización, pues la mayoría de las IPS manifestaron estar de acuerdo con la premisa. En cuanto a la forma en que las empresas llevan a cabo los procesos de reclutamiento y selección de personal, la mayoría coincidieron en que se basan en flujogramas de procesos.

Gráfica 1. Frecuencia de política formal, flujogramas y uso de base de datos en el proceso de reclutamiento de personal.

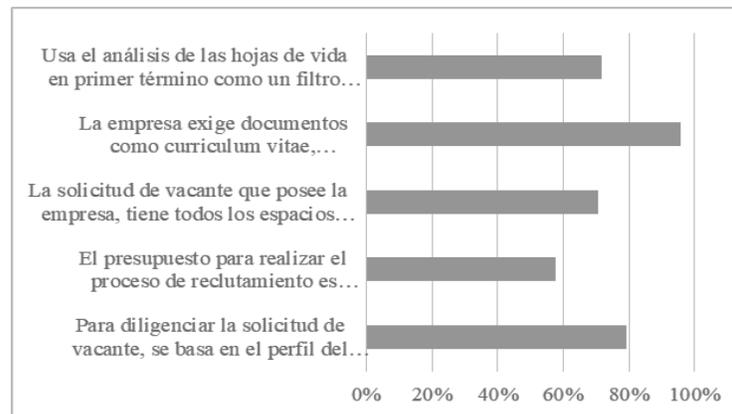


Fuente: Elaboración propia, año 2018.

En cuanto a las hojas de vida, el 66% de las IPS, afirmó que la base de datos que poseen es entendible y fácil de manejar, el 79% de las empresas se basa en el perfil de cargo para diligenciar la solicitud de vacante. Además, se evidenció que las IPS de Villavicencio tienen una opinión dividida con respecto a si el presupuesto asignado al reclutamiento de personal es ocasionalmente idóneo, pues sólo el 58% está de acuerdo con que el presupuesto es suficiente para cubrir a cabalidad todo el proceso.

Con respecto a si la solicitud de vacante empleada en las IPS posee los espacios necesarios para un buen diligenciamiento y logro del perfil que cada área necesita el 71% de las empresas participantes afirmaron estar de acuerdo, asegurando que el formato que ellos manejan cuenta con los espacios necesarios y la claridad de lo que el área solicita. Estas empresas casi siempre exigen documentos tales como hojas de vida, antecedentes judiciales, diplomas, identificaciones, recomendaciones, certificados, entre otros, pues un 96% manifestó hacerlo en el momento de la postulación de sus vacantes.

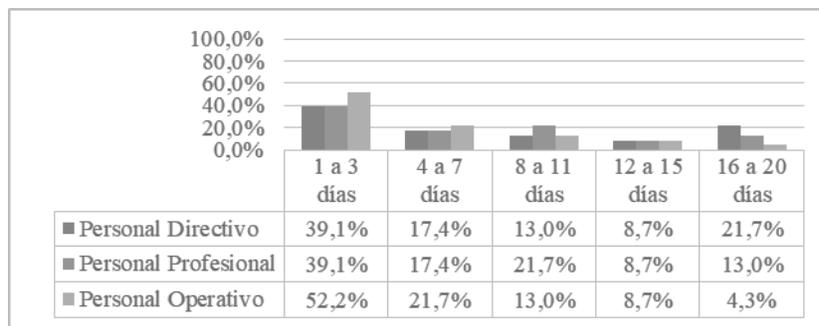
Gráfica 2. Frecuencia de documentos y solicitudes en el proceso de reclutamiento de personal.



Fuente: Elaboración propia, año 2018.

Con respecto a la aprobación de solicitud de vacantes por parte de la gerencia, para iniciar el proceso de reclutamiento, se observa que las empresas no toma mucho tiempo, pues tanto para personal directivo y profesional el 39,1% demora entre 1 a 3 días; mientras que para el personal operativo el porcentaje es del 52,2%. Una vez se aprueba la solicitud por parte de la gerencia, se evidenció que para el personal operativo, el 78,3% de las IPS se toman de 1 a 3 días realizando los dos procesos, para el personal profesional un 69,6% y para el personal directivo un 56,5%. También se pudo verificar que, para ninguno de los tres casos, las empresas se tardan más de 12 días en realizar los procesos de reclutamiento y selección.

Gráfico 3. *Tiempo que toma la gerencia para iniciar proceso de reclutamiento según nivel de personal.*



Fuente: Elaboración propia, año 2018.

En el modo de reclutamiento, las IPS manifestaron que casi siempre utilizan ambas formas, es decir tanto la interna como la externa, sin embargo la externa es la forma mayormente utilizada por las empresas.

Entre las opciones que tiene las empresas para ocupar las vacantes se encuentran: el ascenso, que es la manera más frecuente que utilizan las IPS para reclutar, las transferencias de personal, transferencia con ascenso, programas de desarrollo y planes de carrera. En cuanto, a las técnicas de reclutamiento preferidas por las IPS, la voz a voz es la más utilizada, mientras que las consultas en bases de datos de colaboradores actuales y convocatoria por correo electrónico, son empleadas ocasionalmente; Los anuncios en carteleras institucionales y publicaciones en la intranet de la empresa son usadas algunas veces.

En relación al reclutamiento externo, existen muchas fuentes que se pueden usar dependiendo de los recursos y necesidades de la empresa, en el caso de las IPS la fuente que más sobresale es la propia empresa, otras fuentes como las universidades, agencias de reclutamiento y empresas similares, son casualmente usadas. Para el caso de las IPS, se evidencia, según los resultados, que las técnicas de

reclutamiento externo que siempre utilizan son las hojas de vida de candidatos que se presentaron en convocatorias anteriores, la recomendación de candidatos por parte de empleados de la empresa y anuncios en sitios web especializados de empleo. Las técnicas que esporádicamente usan son las conferencias y ferias de empleo en universidades, solicitudes a agencias de empleo y anuncios en página la web de la empresa. Otras técnicas menos utilizadas son contactos con sindicatos o gremios, anuncios en periódicos /revistas, y anuncios en la puerta de la empresa.

Según este estudio, cada área interviene en el proceso de reclutamiento de personal de manera frecuente, se puede decir que en cada empresa y de acuerdo a sus políticas, tanto el gerente, como el área de gestión humana y el jefe del área solicitante participan casi que de igual manera en cuanto a las decisiones de reclutamiento de personal.

Para la realización de esta investigación se dio a escoger la frecuencia con la que las IPS participantes utilizan los diferentes tipos de control, específicamente para los procesos de reclutamiento y selección de personal, a lo cual respondieron que utilizan cada una de ellas de una manera frecuente, es decir, utilizan varios tipos de control simultáneos para conocer el cumplimiento de los objetivos, aunque uno más utilizados que otros, por ejemplo, las IPS tienden a verificar los objetivos cumplidos y los reportes e informes un poco más que otras formas de control. El tipo de control menos utilizado es el historial de estadística, debido a que este control es muy general para tomar un punto de referencia más no para presentar un análisis del proceso actual.

La verificación de los datos (estudios, referencias, experiencias, certificados) suministrados por el candidato en la hoja de vida, es un paso importante después de haber comparado la hoja de vida con los requerimientos del perfil del cargo, por lo anterior el 68% de las empresas objeto de estudio manifestaron que frecuentemente lo hacen. En las IPS se halló que tanto la entrevista como las pruebas de conocimiento son técnicas que casi siempre utilizan, convirtiéndose en las preferidas para seleccionar a sus empleados; así como también las pruebas psicotécnicas, los test psicológicos y pruebas propias que la empresa diseña según sus necesidades, Otra de las técnicas, que ocasionalmente utilizan son las pruebas de simulación. Y por último, se encuentra el assessment center del cual las IPS expresaron haberla utilizado alguna vez en sus procesos de selección.

Para las IPS, la entrevista constituye la técnica de selección mayormente utilizada y esta presenta diferentes tipos de aplicación. Entre la más frecuente se encuentra las estructuradas con un 65,2% y las no estructuradas o libre con un 65,2%. En cuanto a las entrevistas semi-estructuradas, las IPS manifestaron usarlas ocasionalmente. Mientras que las entrevistas grupales, respondieron haberlas usado solo una vez.

En referencia a los recursos disponibles, se encontró que las IPS cuentan con recurso humano y administrativo así como también recursos financieros, técnicos, tecnológicos y mercadotécnicos. Dentro del proceso de selección de personal hay varias partes involucradas, en donde, según el tamaño de la empresa, unas tienen más participación que otras. Para este caso, las IPS respondieron que tanto Gestión Humana, el jefe del área que solicita personal y el gerente, casi siempre intervienen en el proceso de selección. En cuanto a quien toma la decisión final para seleccionar el candidato, respondieron que aunque Gestión Humana y el jefe del área solicitante frecuentemente lo hacen, el gerente en la mayoría de los casos casi siempre es la persona encargada de dicha decisión.

En relación a las competencias relacionadas con el ser, para el personal directivo son requeridas con un alto porcentaje la flexibilidad, la resolución de problemas y la motivación (99%). Para las competencias relacionadas con el hacer, las empresas manifestaron que para el personal directivo las más demandadas son: habilidades interpretativas, junto con trabajo en equipo (99%) y la habilidad de la comunicación el cual obtuvo un 90%. En las competencias relacionadas con el saber, las IPS manifestaron que la competencia más solicitada era razonamiento (99%), manejo de TIC con un 93%, y el aprendizaje continuo (87%).

Para los cargos de nivel profesional, las competencias del ser más requeridas son resolución de problemas con un 95%, seguido de la competencia de flexibilidad con un 88% y la motivación con un 87%. En cuanto a las competencias del hacer, se encuentran: la comunicación (95%), seguida de trabajo en equipo (87%), y por último de las habilidades interpretativas (85%). Las competencias del saber son el razonamiento (95%), seguido de la competencia del aprendizaje continuo con un 91% y el manejo de herramientas TIC (86%).

En el caso del personal operativo, la competencia del ser más solicitada es la motivación (99%), seguida de la flexibilidad (95%) y la resolución de problemas (90%). Para las competencias de hacer, las IPS de la ciudad requieren en mayor grado la habilidad de trabajo en equipo (99%), seguido de la comunicación (97%), y las habilidades interpretativas (92%). Y en las competencias del saber, aprendizaje continuo con un 99% de aceptación manejo de herramientas TIC (97%) y razonamiento (86%).

## Discusión

De acuerdo con los resultados obtenidos, se puede evidenciar que las IPS participantes objeto de estudio cuentan con una política formal para cubrir las vacantes, en la cual prevalecen los colaboradores

de la organización, Al respecto, cabe señalar la relación que en su contenido refleja estos datos con las palabras de [Chiavenato \(2013\)](#), cuando afirma que es ventajoso el reclutamiento interno, porque aparte de ser más económico y rápido, presenta un índice mayor de validez y seguridad ya que el candidato es conocido.

La forma en que se basan las empresas para llevar organizado los procesos de reclutamiento y selección de personal, es a través de flujogramas de procesos; estos procesos, según [Pardo \(2012\)](#) “constituyen los métodos de trabajo empleados por las organizaciones para aportar valor a sus clientes, tanto internos como externos” (p.23). De esta manera, se puede evidenciar que las IPS si cuentan con flujogramas que les permiten llevar a cabo dichos procesos.

La gran mayoría de las empresas se basan en el perfil de cargo para diligenciar la solicitud de vacante; evidenciándose el cómo las IPS de la ciudad conocen la relevancia y especificación del puesto, el tipo de persona que se debe reclutar, las cualidades que deben poseer, habilidades, rasgos y formación para desempeñar el puesto de forma correcta ([Dessler, 2001](#)).

Un buen presupuesto es parte esencial en todo proceso, en este caso, para lograr que el reclutamiento sea rápido y sobretodo efectivo, sólo la mitad de las IPS manifestó estar de acuerdo con que el presupuesto es suficiente para cubrir a cabalidad todo el proceso, esto trayendo como consecuencia retrasos a la hora de cubrir la vacante y elegir el mejor candidato.

En cuanto a la aprobación de solicitud de vacante por parte de la gerencia, para iniciar el proceso de reclutamiento, se observa que para las empresas no toma mucho tiempo, pues tanto para personal directivo y profesional el 39,1% se demora entre 1 y 3 días; mientras que para el personal operativo el porcentaje es del 52,2% quedando evidenciado así que las IPS aprueban más rápido las solicitudes de vacante para personal operativo, y las de personal profesional y directivo se toman un poco más de tiempo; este mismo resultado lo arrojó la investigación realizada por [Vanegas \(2016\)](#) sobre el reclutamiento y selección en IPS de la ciudad.

Una vez se aprueba la solicitud por parte de la gerencia, se evidenció que el tiempo que toma el proceso de reclutamiento y selección de personal, en los tres casos es un tiempo muy corto y que es una selección de personal muy rápida. Las empresas son más ágiles al seleccionar personal operativo que directivo, puede ser debido a la demanda de personal operativo y a su vez que para el nivel directivo se debe estudiar un poco más a los candidatos debido a que son cargos de mayor nivel de complejidad y responsabilidad.

Las IPS de Villavicencio manifestaron que casi siempre utilizan tanto reclutamiento interno como externo, siendo este último el de mayor frecuencia. Una de las razones por las que estas IPS usan el reclutamiento externo es porque enriquece y renueva el área de recursos humano con nuevas ideas y experiencias, además, que se puede obtener mayor provecho de las inversiones por concepto de capacitaciones, estudios y desarrollo de personal, realizado por otras empresas similares a estos candidatos. El reclutamiento interno, permite el ahorro de tiempo y de recursos económicos, además motiva a los empleados ascendiéndolos y/o transfiriéndolos a otros cargos (Torres, Gil & Rivera, s.f).

En lo que se refiere al reclutamiento interno, existen varias formas de aplicarlo, como lo son, ascenso de personal, transferencia de personal, transferencia con ascenso, o programas de desarrollo, todas estas formas validas, que traen consigo más ventajas que desventajas (Calderón, 2006). Por lo tanto, la opción que frecuentemente es utilizada para ocupar una vacante es el ascenso, esto puede ser para motivar a los empleados a capacitarse en temas afines a la empresa, o porque tener a personas que ya conocen la empresa resulta más económico y benéfico para la compañía.

Existen una serie de técnicas para el reclutamiento externo. Para el caso de las IPS, se encontró que las más utilizadas son las hojas de vida de candidatos que se presentaron en reclutamientos anteriores, la recomendación de candidatos por parte de empleados de la empresa y anuncios en sitios web especializados de empleo, pues las empresas participantes de la investigación manifestaron que son técnicas de reclutamiento que casi siempre utilizan. Técnicas menos utilizadas son contactarse con sindicatos o gremios, anuncios en periódicos y revistas, y colocar anuncios en la puerta de la empresa, estas técnicas aunque alguna vez fueron muy utilizadas, hoy en día no tienen el mismo efecto y las empresas están optando por otras formas.

Las IPS tienden a verificar los objetivos cumplidos y los reportes e informes un poco más que otras formas de control, puede ser porque son fáciles de consultar y no hay que hacer inversiones extras, además son muy comunes y siempre en cualquier proceso se deben emitir al superior para reportar los resultados obtenidos. El tipo de control que argumentaron es el menos utilizado es el historial de estadística, debido a que este control es muy general, para tomar como punto de referencia, mas no presenta un análisis del proceso actual.

Para las empresas, la participación del área solicitante en el proceso de selección depende de factores como políticas, costumbres u órdenes de la gerencia. Se observa que en las IPS participantes, el área solicitante del personal frecuentemente participa en el proceso de selección del mismo, lo que nos indica que las empresas es importante el involucramiento de esta, para que ejerza un control y sirva como un

filtro siendo un jurado junto con Gestión humana, al momento de aplicar las pruebas y discutir quien se ajusta más al cargo.

El proceso de selección estructurado bajo el modelo de competencias es un nuevo modelo que en la actualidad muchas empresas han puesto en práctica para obtener mejores resultados en la selección de su personal, y como se pudo observar las IPS aplican este modelo en su proceso de selección, pues les permite conocer a fondo el potencial de los candidatos, lo que no logran con el proceso tradicional. Cabe resaltar que aún hay un gran porcentaje que no lo utiliza, de lo cual se puede deducir a la falta de conocimiento del mismo para su aplicación, o a la creencia que los métodos tradicionales son los efectivos.

En las IPS se halló que tanto la entrevista como las pruebas de conocimiento son técnicas que casi siempre utilizan, convirtiéndose en estas las preferidas por las empresas para seleccionar a sus empleados. La entrevista es la técnica más empleada en sus diferentes tipos de aplicación. Para las IPS de Villavicencio las entrevistas estructuradas, recopilan la información que se necesita por medio de preguntas previamente elaboradas y no permite fugaz de las mismas a su vez las no estructuradas o libres, las cuales no poseen un orden por lo que sus preguntas van fluyendo de forma natural y genera un ambiente de confianza entre el entrevistador y el candidato.

Se evidencia también que el recurso humano y administrativo son los más utilizados, pues casi siempre lo manejan, igual que los recursos financieros técnicos y tecnológicos. Los recursos mercadotécnicos son utilizados ocasionalmente, debido a que las IPS consideran que es un recurso que casi nunca usan, ya que la mayoría de las IPS cuentan con recursos limitados para sus operaciones, es claro que para el proceso de selección de personal utilizan lo necesario, sin invertir mucho.

Uno de los caminos adoptados por las empresas para ser más competitivas en el mercado y mejorar sus procesos de gestión humana, viene dado por la implementación de sistemas de gestión por competencias, que básicamente, son una secuencia de acciones coherentes y vinculadas, orientadas a generar un desempeño superior en el capital humano de las empresas, a partir de la alineación de los procesos con las competencias o habilidades necesarias para desempeñarse óptimamente en un puesto de trabajo. Los procesos de reclutamiento y selección de personal, son unos de los más importantes dentro de la gestión humana, ya que dotan a las organizaciones de personas con las competencias y perfiles necesarios para cumplir sus objetivos estratégicos y planes operativos (Narvaja, 2011).

En las competencias relacionadas con el ser, para el personal directivo son requeridas con un alto porcentaje la flexibilidad, también conocida como gestión del cambio, la cual consiste en la habilidad de

adaptarse y trabajar eficazmente en diferentes situaciones y personas; la resolución de problemas, que es la capacidad de identificar y analizar situaciones problemáticas cuyo método de solución no resulta obvio de manera inmediata, y del cual las personas con cargos directivos de las IPS deben manejar adecuadamente; y la motivación, que una de las competencias claves de un directivo pues son estos quienes deben impulsar a sus colaboradores a hacer un mejor trabajo.

Para las competencias relacionadas con el hacer, las empresas manifestaron que para el personal directivo las más demandadas son las habilidades interpretativas, las cuales permiten reconocer y entender las ideas más importantes contenidas en un texto, debido a que personas con cargos directivos son las encargadas de redactar textos y de firmar documentos que definen el rumbo de la organización; junto con la de trabajo en equipo, puesto que ellos son líderes y tienen a cargo manejo de personal. La habilidad de la comunicación, ya que los directivos deben ser personas con capacidad de expresar claramente las ideas que quieren que se realicen en la empresa.

En las competencias relacionadas con el saber, las IPS participantes manifestaron que la competencia más solicitada son: razonamiento, la cual es la capacidad para resolver problemas lógicos, muy necesario para este tipo de personal, ya que son los encargados de la toma de decisiones en la organización. El manejo de TIC, hoy en día son indispensables para todo el personal, y más para cargos de dirección; el aprendizaje continuo, es necesario para un desempeño eficiente del trabajo, que se convierte en una estrategia de actuación y en un componente esencial en la línea de mejora continua de las organizaciones (Pereda, López & González, 2015).

Para cargos de nivel profesional, las competencias del ser más requeridas son la resolución de problemas, ya que es importante que los profesionales están dispuestos a remediar cualquiera de las dificultades e inconvenientes que se presenten en la empresa; competencia de flexibilidad y la motivación, las cuales son muy importantes en empresas como las IPS, ya que muchas se caracterizan por tener problemas económicos que no permiten llevar a cabo las funciones de la organización.

En cuanto al personal profesional, la de mayor valoración es la de la comunicación puesto que el contacto de estos tanto con clientes internos y externos debe ser lo más asertivo posible; el trabajo en equipo que es catalogada como una competencia participativa, que permite aumentar la productividad, la innovación y la satisfacción en el trabajo (Torrelles, Coiduras, Isus, Carrera, París & Cela, , 2011) sobre todo para cargos de nivel profesional, y por último, las habilidades interpretativas, de las cuales se puede afirmar que son importantes que las personas que ocupan estos puestos las posean ya que en su mayoría son los encargados de velar por la salud de los pacientes.

Para el personal profesional es necesario que tengan razonamiento, aprendizaje continuo y manejo de herramientas TIC donde básicamente se busca el aprovechamiento de los nuevos recursos tecnológicos que se presentan, con el fin de que puedan realizar su labor de una manera más eficiente, efectiva y en el menor tiempo posible (Larrauri, 2011).

En el caso del personal operativo, la competencia más solicitada es la motivación, ya que estos son cargos con tareas repetitivas, por lo tanto es necesario que las personas que ocupen estos puestos estén motivadas y cumplan a cabalidad las funciones asignadas; la flexibilidad y la resolución de problemas también son competencias requeridas puesto que, por lo general, estos son quienes tienen contacto directo con usuarios y pacientes, es necesario que sepan cómo actuar en diversas situaciones y aún más cuando son conflictivas.

Para el personal operativo, las IPS de la ciudad requieren en mayor grado la habilidad de trabajo en equipo, la cual es necesaria en estas empresas para poder ofrecer un servicio eficiente, la comunicación es importante sobre todo para que toda la organización trabaje en pro de los mismos objetivos, y las habilidades interpretativas importantes a la hora de interactuar con los pacientes.

Para el personal de nivel operativo, las IPS respondieron que la competencia más solicitada para este nivel es la de aprendizaje continuo, manejo de herramientas TIC y razonamiento.

## Conclusiones

- Las IPS de Villavicencio cuentan con una política formal para cubrir vacantes, donde se da prioridad a los colaboradores de la organización
- Cuentan con flujogramas de procesos donde llevan organizado todo lo referente a reclutamiento y selección de personal. La mayoría de ellas cuentan con perfiles de cargo y se basan en estos para diligenciar la solicitud de vacante.
- La mitad de las IPS objeto de estudio, creen que el presupuesto designado para el proceso de reclutamiento es adecuado. Para aprobar las solicitudes de vacantes, la gerencia de las IPS aprueba más rápido las solicitudes de vacante para personal operativo que las de personal profesional y directivo, con estas se toman un poco más de tiempo.

- El tiempo que toma reclutar y seleccionar personal, en los tres casos (Operativo, profesional y directivo) es un tiempo muy corto, demostrando una selección de personal muy rápida.
- El medio de reclutamiento más utilizado es el externo, y las técnicas más usadas por las empresas son las hojas de vidas de candidatos en convocatorias anteriores, anuncios en sitios web especializados en empleo y recomendaciones recibidas por parte de talento humano de la organización.
- La técnica de selección más utilizada por las IPS es la entrevista, la mitad de ellas utiliza frecuentemente entrevistas estructuradas, y la otra mitad las no estructuradas, también conocidas como entrevistas libres. Realizando un proceso bastante completo para obtener el personal idóneo en el sector salud.
- Aunque en las IPS, tanto Gestión Humana, el jefe del área que solicita personal, y el gerente, intervienen en el proceso de selección, en la mayoría de los casos el gerente es el encargado de la decisión final.
- Para el personal directivo de las IPS, las competencias más requeridas para el personal que entra a laborar son la flexibilidad, las habilidades interpretativas y el razonamiento. Para el personal profesional, las competencias más requeridas se refieren a su habilidad para resolver problemas, capacidad de razonamiento y habilidades de comunicación. Para personal operativo, las competencias más requeridas son la motivación, el trabajo en equipo y el aprendizaje continuo.

Finalmente con este trabajo se logra evidenciar que las IPS de la ciudad de Villavicencio, realizan un proceso de reclutamiento y selección de personal adecuado, demostrando cuales son las competencias necesarias para cerrar la brecha entre lo que los clientes esperan y lo que el sector les está ofreciendo.

Este estudio se convierte en un punto de referencia para el posterior análisis de los demás subsistemas de la gestión del talento humano en las IPS y a su vez, demuestra de forma tangible cómo se llevan a cabo los procesos de admisión en las IPS de Salud en la región de los llanos colombianos.

## Referencias

- Calderón, G. (2006). *La Gestión y sus Aportes a las Organizaciones Colombianas. Cuadernos de Administración*, 19(31), 9-55. Recuperado de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-35922006000100002&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-35922006000100002&lng=en&tlng=es)
- Chiavenato, I. (2013). *Administración de Recursos Humanos*. 8ª ed. México: McGraw Hill.
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. 8a ed. México: Pearson Educación.
- Flórez, J. (2016). Estrategias para mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal en la Dirección de Teleinformática en la Gobernación del Estado Mérida. *Sapienza Organizacional*, 5(3), 97-102. Recuperado de <http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/sapienza/article/view/7334>
- Gómez, J. (1997). Mapa de competencias, estrategia en el recurso humano. *Revista Clase Empresarial*, (54), 52-53. Recuperado de [http://biblioteca.colanta.com.co/pmb/opac\\_css/index.php?lvl=notice\\_display&id=4378](http://biblioteca.colanta.com.co/pmb/opac_css/index.php?lvl=notice_display&id=4378)
- Larrauri, R. (2011). Las nuevas competencias TIC en el personal de los servicios de salud. *Revista de Comunicación y Salud*, 1(2), 47-60. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3817721>
- Martín, X., Segredo, A., & Perdomo, I. (2013). Capital humano, gestión académica y desarrollo organizacional. *Educación Médica Superior*, 27(3), 288-295. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-21412013000300014&lng=es&tlng=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412013000300014&lng=es&tlng=pt)
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2017). *Información de Prestadores de Servicios de Salud*. Recuperado de <https://prestadores.minsalud.gov.co/directorio/consultaIPS.aspx>
- Mora, W. (2008). *Las competencias en los seres humanos*. Universidad, Ciencia y Desarrollo, Tomo III, (10), Universidad del Rosario. Recuperado de <http://www.urosario.edu.co/Universidad-Ciencia-Desarrollo/ur/Fasciculos-Anteriores/Tomo-III-2008/Fasciculo-10/ur/Las-competencias-en-los-seres-humanos/>

- Muñoz I., Higueta Y., Molina G. & Gómez, L. (2014). Características de la gestión del talento humano en salud pública. En: Molina, G., Ramírez, G. & Ruiz, A. *Tensiones en las decisiones en salud pública en el sistema de salud colombiano: el bien común en confrontación con los intereses y prácticas particulares*. pp. 265-295, Medellín: Pulso & letras editores.
- Narvaja, C. (2011). *Control de Gestión de Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal por Competencias*. (Trabajo de grado). Universidad Empresarial Siglo 21. Córdoba, Argentina. Recuperado de [https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/10838/Control\\_de\\_Gesti%C3%B3n\\_d\\_e\\_Procesos\\_de\\_Reclutamiento\\_y\\_Selecci%C3%B3n\\_por\\_Competicencias.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/10838/Control_de_Gesti%C3%B3n_d_e_Procesos_de_Reclutamiento_y_Selecci%C3%B3n_por_Competicencias.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Nieto, C. (2013). *Caracterización de un modelo de medición de la gestión humana, una aplicación para Colombia*. (Tesis doctoral). Universidad Antonio Nebrija, Madrid: España.
- Pardo, J. (2012). *Configuración y usos de un mapa de procesos*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia Unad, 23-30. España: AENOR - Asociación Española de Normalización y Certificación. Recuperado de <https://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/4680/1/Representaci%C3%B3n%20gr%C3%A1fica%20de%20un%20proceso.pdf>
- Pereda-Pérez, F., López -Guzmán, T., & González-Santa Cruz, F. (2015). La capacidad de aprender como habilidad directiva: una aplicación empírica en la administración local de la provincia de Córdoba, España. *Investigación y Ciencia*, 23(66), 28-36. Recuperado de <https://www.redalyc.org/html/674/67446014005/>
- Porret, M. (2007). *Recursos Humanos. Dirigir y gestionar personas en las organizaciones*. 2da ed. Madrid: ESIC Editorial.
- Echeverría, B. (2002). Gestión de la competencia de acción profesional. *Revista de Investigación Educativa*, 20(1), 7-43. Recuperado de <https://revistas.um.es/rie/article/view/97411>
- Torrelles, C., Coiduras, J., Isus, S., Carrera, X., París, G., & Cela, J. (2011). Competencia de trabajo en equipo: Definición y categorización. Profesorado. *Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 15(3), 329-344. Recuperado de <http://redalyc.org/articulo.oa?id=56722230020>

Torres-Flórez, D. (2017). *Procesos de gestión humana en PYMES de Villavicencio*. Universidad de los Llanos. Villavicencio: Colombia.

Torres, L., Gil, A. & Rivera, C. (s.f). *Proceso de reclutamiento de personal en Acción Salud IPS*. Recuperado de <https://es.calameo.com/read/003360271b8d20c58d22e>

Vanegas, J. (2016). *Procesos de reclutamiento y selección de personal en las IPS de nivel 2, 3, y 4 de complejidad en la ciudad de Villavicencio*. Universidad de los Llanos. Recuperado de <https://repositorio.unillanos.edu.co/jspui/bitstream/001/882/4/Articulo%20ADE%200268.pdf>