
Diseño de un sistema de selección del recurso humano según los perfiles del cargo en el Hospital
de Puerto Rico departamento del Meta - Colombia

Arcenio Cabezas

María Cristina Martínez Sánchez

Mayra Lorena Rey Camacho

Corporación Universitaria del Caribe - CECAR
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa Administración de Empresas
Modalidad a Distancia y Virtual
Villavicencio
2018

Diseño de un sistema de selección del recurso humano según los perfiles del cargo en el Hospital
de Puerto Rico departamento del Meta - Colombia

Arcenio Cabezas

María Cristina Martínez Sánchez

Mayra Lorena Rey Camacho

Asesora

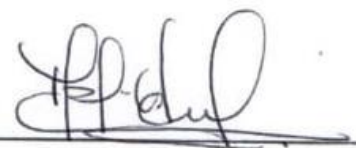
Marilu Tibusay Acurero Luzardo

Dra. Ciencias Gerenciales

Corporación Universitaria del Caribe - CECAR
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa Administración de Empresas
Modalidad a Distancia y Virtual
Villavicencio
2018

Nota de Aceptación

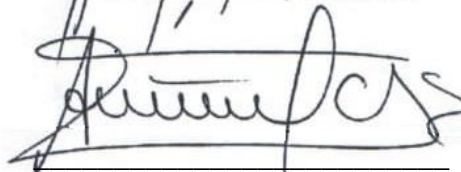
Cuatro Puntos Cinco (4.5)



Director



Evaluador 1



Evaluador 2

Villavicencio, Meta, 04 de mayo 2018

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo a Dios, quien ha permitido realizar este proyecto de grado, a nuestros padres por su apoyo incondicional, constante colaboración y empeño en formarnos como personas íntegras. A la universidad y sus catedráticos quienes nos transmitieron los conocimientos necesarios para llevar a cabo éste aprendizaje a una etapa final y satisfactoria.

Arcenio Cabezas

María Cristina Martínez Sánchez

Mayra Lorena Rey Camacho

Agradecimientos

Agradecemos a todas las personas que de una u otra forma aportaron para la realización de este trabajo; al Hospital Nivel I de Puerto Rico-Meta, por apoyar nuestra iniciativa, facilitarnos información necesaria para el progreso de la investigación. A nuestros catedráticos, profesionales y demás personas por colaborarnos en la realización del presente trabajo investigativo.

Arcenio Cabezas

María Cristina Martínez Sánchez

Mayra Lorena Rey Camacho

Contenido de Contenido

Resumen.....	13
Abstract.....	14
Introducción	15
1. Planteamiento del problema.....	16
1.1 definición del problema	16
1.2 Formulación del problema	17
2. Justificación	18
3. Objetivos	20
3.1 Objetivo general.....	20
3.2 Objetivos específicos	20
4. Antecedentes de la investigación	21
5. Marcos de referencia.....	23
5.1 Marco teórico	23
5.2 Marco conceptual.....	28
5.3 Marco legal	30
6. Metodología de la investigación	32
6.1 Tipo de investigación	32
6.2 Método	32
6.3 Población.....	32
6.4 Muestra estimada	33
6.5 Instrumentos de recolección de datos	33
6.6 Obtención de la información.....	33
6.6.1 Fuentes primarias	34
6.6.2 Fuentes secundarias	34
7. Diagnóstico situacional al hospital de puerto rico - meta	35
7.1 Generalidades del hospital nivel i puerto rico ese	35
7.1.1 Identificación de la empresa	35
7.1.2 Política de calidad	35

7.1.3 Objetivos de calidad.....	35
7.1.4 Servicios que presta el hospital nivel i puerto rico	36
7.1.5 Direccionamiento estratégico del hospital nivel i puerto rico	42
7.1.5.1 Misión	42
7.1.5.2 Visión.....	43
7.1.5.3 Valores	43
7.2 Resultados de las encuestas aplicadas al personal del hospital nivel i puerto rico ese.....	44
8. Análisis a los perfiles del personal requerido por el hospital nivel i de puerto rico– meta por dependencia.....	52
8.1 Manual de funciones y competencias laborales.....	52
8.2 Perfiles personal hospital nivel i puerto rico.....	54
8.3 Análisis a los perfiles del personal requerido por el hospital	64
9. Diseño del sistema de selección del recurso humano según perfiles del cargo basado en la metodología phva.....	65
9.1 Objetivo del sistema de selección del recurso humano	67
9.2 Funciones del sistema de selección del recurso humano	67
9.3 Proceso de selección y contratación del recurso humano.....	68
9.3.1 Reclutamiento	69
9.3.1.1 Pasos del reclutamiento.....	69
9.3.2 Selección	71
9.3.2.1 Pasos del proceso de selección.	71
9.3.3 Contratación.....	73
9.3.3.1 Pasos para contratar	73
9.3.4 Inducción.....	74
9.3.4.1 Pasos de la inducción	75
9.3.5 Capacitación.....	77
9.3.5.1 Pasos de la capacitación.....	77
9.3.6 Evaluación de desempeño.....	80
9.3.6.1 Definición de evaluación de desempeño.....	80
9.3.6.2 Objetivos de la evaluación de desempeño	80

9.3.6.3 Métodos de evaluación	80
9.3.6.4 Pasos para la evaluación de desempeño.....	82
9.4 criterios de control, seguimiento, evaluación y ajustes al proceso de selección del recurso humano.....	84
9.4.1 Control.	85
9.4.2 Seguimiento.	87
9.4.3 Evaluación.....	88
9.4.4 Ajustes al sistema.....	88
9.5 Socialización del sistema de selección del recurso humano	88
10. Conclusiones	89
11. Recomendaciones	91
Referencias Bibliográficas	92
Anexos	95

Lista de Tablas

Tabla 1. Planta de personal del hospital Nivel I Puerto Rico	37
Tabla 2. Elementos de apoyo logístico asistencial.....	38
Tabla 3. Servicios declarados del Hospital nivel I Puerto Rico.....	38
Tabla 4. Análisis DOFA del factor recurso humano según perfiles del cargo del Hospital Nivel I Puerto Rico.....	50
Tabla 5. Nomenclatura de empleos para el Hospital Nivel de Puerto Rico.....	52
Tabla 6. Competencias comportamentales de los servidores públicos del Hospital Nivel I Puerto Rico E.S.E.....	58
Tabla 7. Competencias de los directivos del Hospital Nivel I Puerto Rico E.S.E.....	60
Tabla 8. Competencias de los profesionales del Hospital Nivel I Puerto Rico E.S.E	61
Tabla 9. Competencias comportamentales para el nivel Técnico.....	63

Lista de Gráficas

Gráfica 1. Género.....	44
Gráfica 2. Edad de los empleados.....	44
Gráfica 3. Antigüedad de los trabajadores en el hospital.....	45
Gráfica 4. Nivel de estudio	46
Gráfica 5. Pregunta 1. ¿Sabe usted a que hace referencia el recurso humano?	46
Gráfica 6. ¿El hospital posee algún sistema de selección de recurso humano?.....	47
Gráfica 7. ¿Conoce usted la descripción del perfil del cargo que desempeña?	47
Gráfica 8. ¿Conoce usted qué es el ciclo de mejora continua PHVA?	48
Gráfica 9. ¿Cree usted que el personal del hospital es acorde a los perfiles ocupacionales?	48
Gráfica 10. ¿Considera usted que el hospital mejoraría la prestación de sus servicios con el diseño de un sistema de selección de Recurso Humano según perfiles del cargo?	49

Lista de Figuras

Figura 1. Ciclo PHVA.....	27
Figura 2. Organigrama actual del Hospital nivel I Puerto Rico, Meta	36
Figura 3. Macro proceso Hospital nivel I de Puerto Rico.....	65
Figura 4. Macro proceso gestión del recurso humano	66
Figura 5. Proceso selección y contratación del recurso humano	68
Figura 6. Reclutamiento.....	70
Figura 7. Selección.....	72
Figura 8. Contratación.	74
Figura 9. Inducción.	76
Figura 10. Capacitación	79
Figura 11. Proceso de evaluación del desempeño.	84

Lista de Anexos

Anexo A. Formato encuesta personal Hospital Nivel I Puerto Rico 95

Anexo B. Cronograma de actividades 97

Anexo C. Presupuesto 99

Resumen

El recurso humano es el factor más importante en toda empresa, siendo que de sus habilidades, conocimientos, desempeño y capacitación depende su desarrollo, reconocimiento, mejoramiento continuo de la calidad y posicionamiento en el mercado. El Hospital Nivel I Puerto Rico, desarrolla actividades en pro de la salud y la calidad de vida de sus clientes internos y externos, generando empleos directos e indirectos a muchos especializados, profesionales, tecnólogos, técnicos, operarios y demás que se han requerido para diversos cargos; sin embargo, dentro de sus sistemas, procesos y procedimientos no posee un mecanismo que le permita seleccionar y contratar personal acorde al perfil de los cargos, por tal motivo se evidencian falencias importantes en cuanto al desempeño idóneo o esperado de sus empleados y/o funcionarios. Lo anterior conllevó al planteamiento de la siguiente pregunta investigativa ¿Cómo sería el sistema de selección de recurso humano para determinar los perfiles inherentes a cada cargo del hospital Nivel I en el municipio de Puerto Rico, departamento del Meta, Colombia?

Con el presente trabajo investigativo se busca diseñar un sistema de selección del recurso humano según perfiles del cargo en el Hospital de Puerto Rico – Meta, el cual aporte información valiosa sobre los aspectos relevantes respecto al tema de selección del recurso humano según perfiles del cargo, el cual se constituirá como una herramienta estratégica, que permita acceder a información inherente a los perfiles del cargo, en el menor tiempo posible, minimizando y optimizando sus recursos humanos, por ende mejoramiento de la calidad en el Hospital Nivel I Puerto Rico.

Palabras clave: actuar, dirigir, ejecución, hacer, planear, procedimiento, proceso, reclutamiento, recurso humano, selección, sistema.

Abstract

The human resource is the most important factor in any company, being that their skills, knowledge, performance and training depends on their development, recognition, continuous improvement of quality and positioning in the market. The Hospital Level I Puerto Rico, develops activities for the health and quality of life of its internal and external clients, generating direct and indirect jobs to many specialized, professionals, technologists, technicians, operators and others that have been required for diverse charges; However, within its systems, processes and procedures, it does not have a mechanism that allows it to select and hire personnel according to the profile of the positions, for this reason there are important shortcomings in the ideal or expected performance of its employees and / or officials. . This led to the following research question: What would the human resource selection system be like to determine the profiles inherent to each position of the Level I hospital in the municipality of Puerto Rico, department of Meta, Colombia?

With this research work seeks to design a system of human resource selection according to profiles of the position in the Hospital of Puerto Rico - Meta, which provides valuable information on the relevant aspects regarding the subject of human resource selection according to job profiles, which will be established as a strategic tool, allowing access to information inherent to the profiles of the position, in the shortest possible time, minimizing and optimizing their human resources, thus improving the quality of the Hospital Nivel I Puerto Rico.

Keywords: act, direct, execute, do, plan, procedure, process, recruitment, human resource, selection, system.

Introducción

Las empresas, sean grandes, medianas, pequeñas con diferente actividad económica tienen en común que están integradas por personas con diversos perfiles ocupacionales, que interaccionan entre sí para el logro de objetivos empresariales, quienes se encargan de realizar todas las actividades necesarias para el logro de las metas trazadas, de ellas depende los aciertos y desaciertos en que se incurra en la misma, es allí donde el recurso humano adquiere un alto nivel de importancia, ya que de su habilidad, conocimientos, desempeño y capacitación depende su desarrollo, reconocimiento y posicionamiento en el mercado.

El Hospital Nivel I de Puerto Rico tiene una característica importante de resaltar que es una entidad prestadora de servicios de salud de naturaleza pública, por ende sus funcionarios deben ser acordes al perfil del cargo, por cuanto de ello depende grandemente que los servicios de salud sean de calidad.

Para el diseño de selección del recurso humano según los perfiles del cargo en el Hospital de Puerto Rico – Meta, inicialmente se realizó un diagnóstico situacional al Hospital, luego con los instrumentos de recolección de información se analizó los perfiles del personal requerido por el hospital y finalmente se diseñó el proceso de selección y contratación de recurso humano según perfiles del cargo con la metodología PHVA; lo cual permite identificar la verdadera capacidad productiva de cada persona, definida en términos de desempeño en un contexto laboral, en el cual se reflejan los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para la realización de un trabajo efectivo y de calidad.

1. Planteamiento del Problema

1.1 Definición del Problema

Las empresas en general llevan a cabo diversos procesos para alcanzar sus metas y lograr posicionamiento en el mercado; dentro de dichos procesos se encuentra el de selección de personal, el cual juega un papel de gran importancia, siendo que éste permite el cumplimiento de los estándares empresariales de cada puesto de trabajo y así la empresa asegure el desempeño de sus trabajadores.

Son muchos los estudios, estrategias y acciones que empresas de diversos sectores e investigadores han realizado en pro de que las entidades puedan acceder a personal acorde a los perfiles de los cargos, aun se presentan problemas serios al momento de seleccionar el personal que hará parte de una empresa o equipo de trabajo; por la falta de un adecuado sistema de selección del recurso humano, dicha falencia hace que la empresa incurra en aumento de gastos por concepto de capacitación de personal, poca calidad en la prestación de sus servicios y/o productos, inadecuado clima organizacional, bajo rendimiento en la ejecución de proceso, desmejoramiento de la calidad en conjunto, lo cual genera crisis a nivel general.

Los hospitales como toda empresa también se ven afectados por dichas problemáticas, aún más cuando se encuentran ubicados en pueblos o áreas rurales, donde es menos exequible personal profesional y especializado en servicios de salud, lo cual no solo es un problema organizacional, siendo que se trata de un servicio de vital importancia para toda la comunidad, puesto que de una mala o inadecuada calidad en la prestación del servicio puede poner en peligro la vida del ser humano.

El Hospital Nivel I Puerto Rico, es la única entidad que presta los servicios en salud en el municipio, siendo que en el municipio de Puerto Rico no se cuenta con clínicas ni centros asistenciales privados, lo cual hace que esta entidad sea de vital importancia para la comunidad en general, en este establecimiento se atiende a los enfermos para proporcionar el diagnóstico y

tratamiento que necesiten, este hospital ofrece servicios de atención médica de emergencia, atención secundaria y terciaria, se realizan tratamientos y se presta atención en salud a todos los habitantes del municipio; se trata de un ente que desarrolla la mayoría de sus procedimientos para la solución de problemas consisten en una serie de pasos Estructurados bajo el concepto de ciclo de mejoramiento del autor Shewhart Deming que consta de cuatro pasos: Planear, Hacer, Verificar y Actuar (Excelence Management , 2017).

El Hospital Nivel I Puerto Rico, viene desarrollando sus actividades en pro de la salud y la calidad de vida de sus clientes internos y externos, generando empleos directos e indirectos a muchos especializados, profesionales, tecnólogos, técnicos, operarios y demás que se han requerido para diversos cargos; sin embargo, dentro de sus sistemas, procesos y procedimientos no posee un mecanismo que le permita seleccionar y contratar personal acorde al perfil de los cargos, por tal motivo se evidencian falencias importantes en cuanto al desempeño idóneo o esperado de sus empleados y/o funcionarios.

Otro factor que incide en la problemática, es que el hospital está ubicado en un municipio relativamente lejano a la capital del departamento del Meta y del país, suele suceder que se deba contratar personal del mismo municipio que muchas veces no cuenta con el perfil, así mismo, por ser un hospital descentralizado hay constante rotación de personal puesto que ingresan personal por favores políticos sin tener en cuenta las competencias en el perfil; también es frecuente el cambio de personal debido a que los empleados con nivel académico alto y basta experiencia se les presentan mejores oportunidades laborales. Problemas éstos que dificultan en gran medida el pleno desarrollo de sus procesos, procedimientos y actividades, restándole capacidad competitiva y bajando en gran medida la calidad en la prestación de sus servicios.

1.2 Formulación del Problema.

¿Cómo sería el sistema de selección de recurso humano para determinar los perfiles inherentes a cada cargo del hospital Nivel I en el municipio de Puerto Rico, departamento del Meta, Colombia?

2. Justificación

Como justificación teórica, con el presente trabajo investigativo se pretende aportar información valiosa sobre los aspectos relevantes respecto al tema de selección del recurso humano según perfiles del cargo, el cual se constituirá como una herramienta estratégica tanto para el Hospital de Puerto Rico en el Departamento del Meta, como para diversos entes o personas que se interesen sobre el tema objeto de estudio, siendo que, haciendo uso de la metodología de mejoramiento PHVA, se pretende lograr un sistema de selección que se mejore de forma continua.

Desde el punto de vista práctico el sistema de selección de recurso humano permitirá acceder a información inherente a los perfiles del cargo, en el menor tiempo posible, minimizando y optimizando sus recursos humanos, por ende mejoramiento de la calidad en la prestación de los servicios de salud de naturaleza pública en el Hospital Nivel I Puerto Rico.

En cuanto a la justificación metodológica, el sistema a diseñar debe cumplir con las expectativas y necesidades del Hospital, igualmente ajustarse a las características propias del mismo, es decir, el presente diseño de sistema de selección de personal es una herramienta estratégica que mejorará la prestación de los servicios en salud, y coadyuvará en auditorías internas y externas del hospital, el cual sería idóneo teniendo en cuenta que se diseñará haciendo uso del modelo de auditoria para el mejoramiento de calidad se basa en el ciclo de mejoramiento que consta de cuatro pasos: Planear, Hacer, Verificar y Actuar (Excelence Management , 2017), el cual permite el mejoramiento continuo de la calidad.

La justificación social del presente trabajo, hace referencia al tema de adquirir personal acorde al perfil del cargo, ha cobrado gran importancia en las empresas independientemente de su actividad económica, ya que en el ámbito empresarial se ha reconocido que un empleado es más que un simple trabajador, siendo que con sus conocimientos, destrezas y habilidades puede contribuir con el logro de objetivos y metas empresariales, convirtiéndose este recurso en uno de sus valores agregados y herramientas fundamentales para la misma, no se trata simplemente de

que un trabajador aporte sus horas laborales o de cumplir un horario, contratar a alguien casi que significa conseguir talento humano como una estrategia empresarial; de igual manera adquirir recurso humano de alto nivel genera aportes importantes para la sociedad en general.

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

Diseñar un sistema de selección del recurso humano según perfiles del cargo en el Hospital de Puerto Rico - Meta.

3.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de la selección del recurso humano según perfiles del cargo en el Hospital de Puerto Rico departamento del Meta – Colombia.
- Analizar los perfiles del personal requeridos por el Hospital Nivel I de Puerto Rico ESE – Meta por dependencia.
- Diseñar el proceso de selección y contratación de recurso humano según perfiles del cargo con la metodología PHVA “Círculo de Deming” (Planear, Hacer, Verificar y Actuar).

4. Antecedentes de la Investigación

No ha sido posible encontrar antecedentes con iguales características al presente diseño de un sistema de selección del Recurso Humano según perfiles del cargo en el Hospital de Puerto Rico – Meta; sin embargo, se encontró información de empresas que cuentan con Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9001 del 2008 y la norma OSHAS 18001 del 2007, las cuales les han permitido un posicionamiento en el mercado a nivel internacional, así mismo, obtener grandes ventajas, avances y resultados bastante gratificantes con la puesta en marcha de dichos sistemas, , norma esta que Schlumberger S.A. y Halliburton aplican en todos y cada uno de sus componentes organizacionales, incluyendo el sistema de selección y contratación de recurso humano, las cuales serán guía importante para un diseño acorde a exigencias de las normas de Gestión de Calidad.

Schlumberger S.A., es una compañía líder en servicios de suministro de tecnología, soluciones de información y gestión de proyectos integrados que optimicen el rendimiento de las reservas para los clientes que trabajan en la industria de petróleo y gas. La empresa cuenta con programas de captación de talento, desde Estudiantes y Recién Egresados, hasta Profesionales con experiencia en el ramo. El talento y la experiencia hacen posible el desarrollo de la mejor tecnología, proporcionar el mejor servicio al cliente, y encontrar soluciones innovadoras a los retos empresariales. Schlumberger invierte más tiempo y recursos en sus programas de capacitación y desarrollo que cualquier otra compañía de servicios petroleros, lo que hace de esta empresa una de las más atractivas para laborar (Blog.Empleospetroleros.com, 2011).

Schlumberger por ser una empresa petrolera con amplia trayectoria en el mercado, cuenta con sistemas integrados de gestión ISO 9001 del 2008, norma internacional que se aplica a los Sistemas de Gestión de Calidad (Blog.Empleospetroleros.com, 2011) y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios y la norma OSHAS 18001 del 2007, norma esta que la empresa aplica en todos y cada uno de sus

componentes organizacionales, incluyendo el sistema de selección y contratación de recurso humano.

Halliburton ofrece servicios y productos de exploración, desarrollo y producción a la industria del petróleo y gas en todo el mundo. La compañía tiene 14 líneas de servicios de productos divididas en dos divisiones de negocios: Perforación y Evaluación, y Completación y Producción. Halliburton recientemente dio cumplimiento a los requisitos para la recertificación ISO 14001, 9001 y OSHA 18001, así como auditorías internas y globales, normas estas que aplica en todos sus componentes, incluyendo obviamente la selección y contratación de recurso humano, por ser éste un recurso vital para la compañía.

El Hospital Departamental de Villavicencio, ESE, empresa que contribuye al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad a través de la prestación de servicios integrales de salud, se compromete a desarrollar procesos de gestión del talento humano basados en normas legales, selección y vinculación de personal idóneo y competente, procurando su seguridad, desarrollo profesional y personal a través de programas de bienestar social y salud ocupacional. En el Hospital se promueve la participación del personal a través de canales de comunicación efectivos, con el propósito de lograr y mantener la tolerancia, la sana convivencia y el mejoramiento del clima organizacional (Hospital Departamental de Villavicencio E.S.E., s.f.).

En cuanto al hospital departamental de Villavicencio, por ser una entidad prestadora de servicios de salud (igual al Hospital de Puerto Rico - Meta) que cuenta con procesos claros de gestión del talento humano basados en normas legales, es de gran utilidad para el presente diseño, siendo que se ajusta grandemente a la actividad económica que desarrollan (prestación de servicios de salud), además para sus procesos tiene en cuenta lo establecido en la normatividad nacional.

5. Marcos de Referencia

5.1 Marco Teórico

Administración del recurso humano

“...Consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo” (Gonzalez, 2006).

Significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización. “En la actualidad las técnicas de selección del personal tiene que ser más subjetivas y más afinadas, determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental d los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicosométricas y los exámenes médicos” (Muñoz, 2009).

La administración constituye la manera de hacer que las cosas se hagan de la mejor forma posible, mediante los recursos disponibles a fi n de alcanzar los objetivos. La administración incluye la coordinación de recursos humanos y materiales para lograr los objetivos. En esta concepción están configurados cuatro elementos básicos: 1. Alcance de los objetivos. 2. Por medio de personas. 3. A través de técnicas. 4. En una organización. Prácticamente, la tarea de la administración es integrar y coordinar recursos organizacionales —muchas veces cooperativos, otras veces en conflicto tales como personas, materiales, dinero, tiempo o espacio, etc., hacia los objetivos definidos, de manera tan eficaz y eficiente como sea posible (Chiavenato I. , 2011).

• Reclutamiento de personal

Conjunto de procedimiento que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización; se evidenció que el 58% del personal prefiere el reclutamiento externo porque considera que es mayor la probabilidad de ser vinculado a la empresa. Por otra parte, el 42% del personal laboralmente activo prefiere la fuente de reclutamiento interna, pues esta da posibilidades de ascenso a las personas que presentan las competencias requeridas y que están vinculadas desde tiempo atrás con la organización. Esta situación desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecerán a quienes realmente demuestran condiciones para merecerlas (Naranjo, 2012).

• Recursos organizacionales

La organización constituye el punto de convergencia de innumerables factores de producción, es decir, de recursos productivos que deben ser empleados con eficiencia y eficacia. Tradicionalmente, los factores de producción considerados en todo proceso productivo son naturaleza, capital y trabajo. La naturaleza provee los materiales y las materias primas que serán transformados en productos o en servicios prestados. El capital proporciona los medios de pago para la adquisición u obtención de los materiales y materias primas necesarias y para la remuneración de la mano de obra. El trabajo representa la intervención humana o física realizada sobre los materiales o materias primas para convertirlos en productos terminados o servicios prestados (Cchiavenato, 2011).

Los sistemas de administración de las organizaciones humanas (Cchiavenato, 2011)

- a) Sistema 1: Autoritario-coercitivo. Es un sistema administrativo autocrático y fuerte, centralizado, coercitivo, arbitrario y que controla rígidamente todo lo que ocurre dentro de la empresa. Es el sistema más duro y cerrado. Sus características principales son:
- b) Sistema 2: Autoritario-benevolente
- c) Sistema 3: Consultivo

Es un sistema administrativo que se inclina más hacia el lado participativo que hacia el lado autocrático e impositivo. Representa una gradual disminución de la arbitrariedad organizacional.

- d) Sistema 4: Participativo Es el sistema administrativo democrático y participativo. Es el más abierto de todos los sistemas.

El sistema estimula la participación y el compromiso grupal de manera que las personas se sientan responsables de lo que deciden y de lo que hacen en todos los niveles organizacionales. Sistema de recompensas y sanciones: fuerte importancia puesta en las recompensas simbólicas y sociales, si bien no se omiten las recompensas salariales y materiales. Rara vez hay sanciones, las cuales siempre son definidas y decididas por los grupos involucrados.

Chiavenato, Idalberto establece que “El proceso de selección no es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos” (Chiavenato, 2000). El proceso de selección consiste en una serie de fases iniciales que deben ser claramente definidas y debe realizarse de la siguiente forma específica: - Detección y análisis de necesidades de selección. Requerimiento - Descripción y análisis de la posición a cubrir. Definición del perfil - Definición del método de reclutamiento - Concertación de entrevistas - Entrevistas técnicas de selección - Elaboración de informes - Entrevista final (Naranjo Arango, 2012).

Según Peña (1993), la información brinda el análisis del puesto, proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto; los planes de recursos humanos a corto y largo plazo permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada; y los candidatos, que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se pueda escoger. Contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos para llenar las vacantes disponibles constituye la situación ideal del proceso de selección. Con la afirmación de Peña se puede decir que, existen elementos de juicio que se acercan al problema planteado, como la falta de ética en los procesos de selección y la falta de interés en los líderes (Naranjo, 2012).

- **Metodología PHVA**

El ciclo PHVA, también conocido como “Círculo de Deming” de Edwards Deming, es una herramienta estratégica de mejora continua, se basa en un ciclo de 4 pasos: Planificar (Plan), Hacer (Do), Verificar (Check) y Actuar (Act). Es común usar esta metodología en la implementación de un sistema de gestión de la calidad, de tal manera que al aplicarla en la política y objetivos de calidad así como en la red de procesos, la probabilidad de éxito es mayor. Ésta metodología es un elemento básico y esencial en la norma ISO 9001 y la norma ISO 14001.

Los resultados de la implementación de este ciclo permiten a las empresas una mejora integral de la competitividad, optimando continuamente la calidad en la prestación de sus servicios y/o productos, reduciendo los costos de producción, minimizando procesos, optimizando la productividad, brindando bienestar a sus trabajadores, incrementando la participación del mercado y aumentando la rentabilidad de la organización (Blog Top.com, 2008).

Este ciclo consiste en planificar lo que se quiere hacer, luego ejecutarlo o llevarlo a cabo, seguidamente se hace un proceso de revisión y finalmente se toman los correctivos pertinentes, si es el caso o se realizan mejoras para obtener resultados cada vez mejores; por ello esta herramienta es importante implementarla en cada una de las etapas y acciones que se tomen.

La metodología PHVA no da lugar a fisuras en cuanto su propósito: se define una meta y dejándose llevar por la sabiduría contenida en cada etapa, se llega a cumplirla quitando del camino los obstáculos que se interpongan, ya sean humanos, materiales o financieros. Si el objetivo es realista y considera las variables del entorno, entonces siguiendo la estrategia del Ciclo de la Calidad, la probabilidad de éxito es mayor. No debe olvidarse que en cada paso habrá que realizar acciones tácticas y operativas para seguir adelante con dominio (Blog Top.com, 2008).

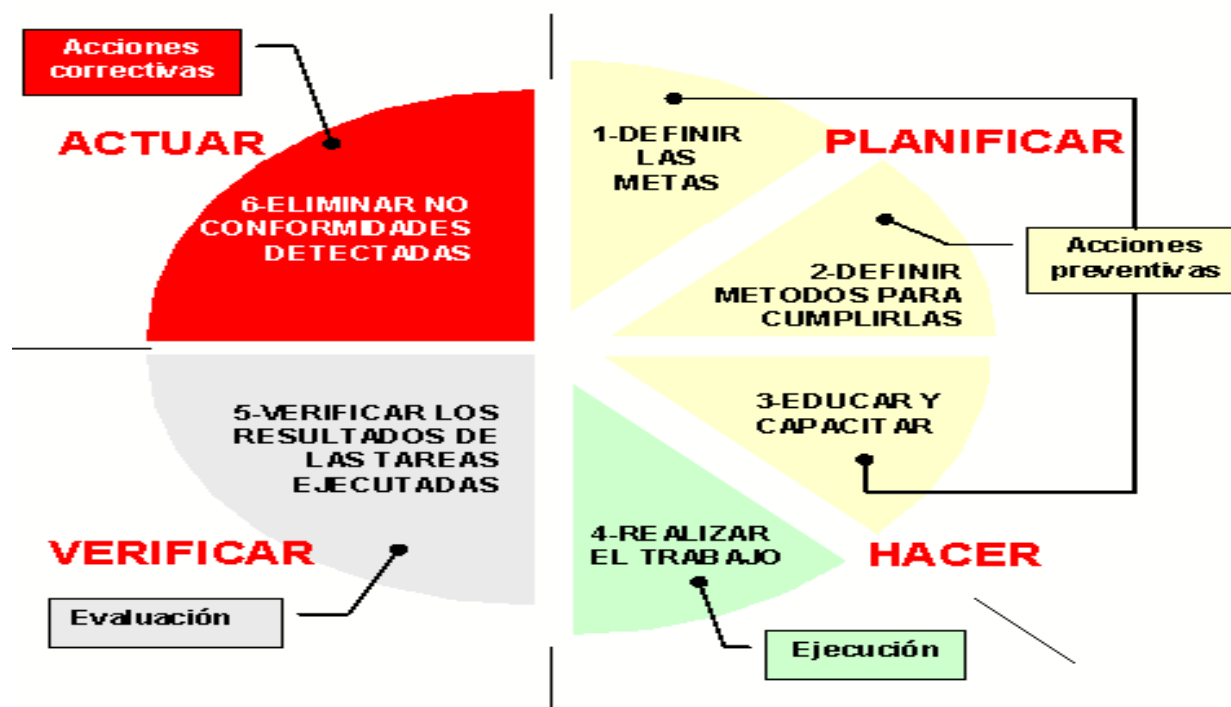


Figura 1. Ciclo PHVA. Fuente. Blog Top. Punto com. Apuntes y notas para navegantes. El Ciclo PHVA Planear, Hacer Verificar, Actuar. En línea: 31 agosto de 2013. Disponible en: <http://www.blog-top.com/el-ciclo-phva-planear-hacer-verificar-actuar/>

- **Planear**

Es establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.

- ✓ Identificar servicios
- ✓ Identificar clientes
- ✓ Identificar requerimientos de los clientes
- ✓ Trasladar los requerimientos del cliente a especificaciones
- ✓ Identificar los pasos claves del proceso (diagrama de flujo)
- ✓ Identificar y seleccionar los parámetros de medición
- ✓ Determinar la capacidad del proceso
- ✓ Identificar con quien compararse (benchmarks) (5.1 de ISO 9004)

- **Hacer**

- ✓ Implementación de los procesos.
- ✓ Identificar oportunidades de mejora
- ✓ Desarrollo del plan piloto
- ✓ Implementar las mejoras

- **Verificar**

Realizar el seguimiento y medir los procesos y los productos contra las políticas, los objetivos y los requisitos del producto e informar sobre los resultados. Evaluar la efectividad.

- **Actuar**

Tomar acciones para mejorar continuamente el desarrollo de los procesos.
1. Institucionalizar la mejora y-o volver al paso de Hacer (Blog Top.com, 2008).

El ciclo PHVA abre las puertas a nuevas alternativas de mejoramiento empresarial, brindando soluciones para ser día a día más competitivos, mejorar la calidad, reducir costos, aumentar productividad, manejar precios adecuados, ser participativos en el mercado; en resumen, la implementación de ésta estrategia permite el mejoramiento continuo de la calidad y el logro de los objetivos estratégicos.

5.2 Marco Conceptual

- Autonomía: capacidad de autodeterminación o de toma decisiones, con plenitud de conciencia, desde el conocimiento y control de sí mismo como fundamento de compromiso y responsabilidad (UNIVERSIDAD DE COSTA RICA, 2014).

- Capacitar: preparar al personal para cierto tipo de comportamiento o conducta laboral, y brindar instrucción especializada y práctica sobre los diferentes procedimientos de trabajo (UNIVERSIDAD DE COSTA RICA, 2014).

▪ **Delegación:** acto bilateral que permite conferir a un colaborador el encargo de realizar un trabajo, concediéndole la autoridad y libertad necesarias, pero conservando siempre la responsabilidad final de los resultados (UNIVERSIDAD DE COSTA RICA, 2014).

▪ **Destreza:** pericia manual que se requiere para ejecutar trabajos que se realizan básicamente con las manos y que exigen la coordinación sensorial motora (UNIVERSIDAD DE COSTA RICA, 2014).

▪ **Dirigir:** acto de conducir y motivar a grupos humanos hacia el logro de objetivos y resultados, con determinados recursos (UNIVERSIDAD DE COSTA RICA, 2014).

▪ **Ejecución:** función concerniente a la realización de acciones con fundamento en las políticas y dentro de los límites establecidos por la administración para el logro de los objetivos preestablecidos (UNIVERSIDAD DE COSTA RICA, 2014).

▪ **Escala de salarios:** clases de puestos, con sus categorías y montos salariales correspondientes (UNIVERSIDAD DE COSTA RICA, 2014).

▪ **Procedimiento:** sucesión cronológica de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad de función a la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación. Todo procedimiento involucra actividades y tareas del personal; la determinación de los tiempos y métodos de trabajo; el control para lograr el cabal, oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones (UNIVERSIDAD DE COSTA RICA, 2014).

▪ **Proceso:** conjunto de actividades dirigidas a la transformación de insumos para la obtención de un producto. Es un ordenamiento específico de actividades de trabajo, sobre un horizonte de tiempo y lugar que posee un inicio y un fin, así como entradas y salidas claras, que se puede llamar estructura de acción (UNIVERSIDAD DE COSTA RICA, 2014).

- Supervisión: acción de apoyar y controlar el cumplimiento satisfactorio de las actividades asignadas a un grupo de trabajadores (UNIVERSIDAD DE COSTA RICA, 2014).

- Reclutamiento: Es una actividad de la empresa que se ocupa de buscar a las personas adecuadas para un determinado puesto de trabajo (SLIDESHARE.NET, 2011).

- Rol: Papel que desempeña cada persona dentro de una unidad social determinada. Cada institución se puede analizar en función del conjunto de roles asumidos por cada uno/a de sus componentes (SLIDESHARE.NET, 2011).

- Salario: Es el conjunto de las diferentes remuneraciones que una persona obtiene como contraprestación de los trabajos realizados por cuenta ajena (SLIDESHARE.NET, 2011).

- Salario mínimo: Aquél que por ley debe recibir como mínimo un trabajador o trabajadora, independientemente de su empleo y profesión. Se fija por día y mes (SLIDESHARE.NET, 2011).

- Selección: Acto de elegir a una persona candidata entre varias para un puesto de trabajo (SLIDESHARE.NET, 2011).

- Test: Término de origen inglés, que se utiliza para designar los diferentes tipos de técnicas psicotécnicas que se aplican a las personas dentro de la investigación cualitativa (SLIDESHARE.NET, 2011).

5.3 Marco Legal

- Art. 2º, 38, 70, 71, 103, 136, 355 C.N.
- Código de Comercio
- Decreto 2150 de 1995, art. 40

-
- Decreto Único 780 de 2016 que recopila las disposiciones para el funcionamiento adecuado del Sistema Obligatorio de Calidad en la Atención de Salud del Sistema General de Seguridad Social en Salud – SOGCS
 - Decretos 393, 777, 1403 de 1992
 - Ley 80 de 1993
 - Resolución 1445 de 2006,
 - Resolución 256 de 2016 que dicta las disposiciones con respecto al Sistema de Información para la Calidad y establece los indicadores para el monitoreo de la calidad en salud, modificando.

6. Metodología de la Investigación

6.1 Tipo de Investigación

El presente trabajo es Descriptivo - explorativo, por cuanto se desea describir y analizar una situación, en todos sus componentes principales, una realidad, se basa principalmente en encuestas para presentar más acertadamente las respuestas a los interrogantes que se desean saber sobre la situación del Hospital Nivel I Puerto Rico respecto del tema de selección del recurso humano (Scielo, 2010). Igualmente se deducen ambientes y circunstancias que se están presentando en el hospital.

6.2 Método

Se diseñó una encuesta, luego se aplicarán 49 encuestas, es decir, al 100% de funcionarios del hospital, después se procede a recolectar la información, para ser tabulada, graficada y analizar los datos obtenidos de los instrumentos de recolección (Scielo, 2010); de otro lado, en el transcurso de la investigación se observarán diversos factores, que permitirán conocer la situación actual por la que atraviesa la entidad en cuanto al tema de selección del recurso humano, así mismo hallar información para que el sistema de selección de recurso humano quede acorde a las características del hospital.

6.3 Población

Se describirá la población objeto de la presente investigación:

Población de Estudio: personal general del Hospital Nivel I Puerto Rico (49 funcionarios).

6.4 Muestra Estimada

Cuarenta y nueve (49) encuestas, de las cuales veintiocho (28) se aplicarán al personal operativo asistencial y las veintiuna (21) restante a personal de apoyo administrativo.

6.5 Instrumentos de Recolección de Datos

Con los cuales se obtendrán los datos que darán las pautas para la viabilidad de la presente propuesta, ellos son:

- Encuestas estructuradas: aplicadas a los funcionarios del Hospital Nivel I Puerto Rico.
- Revisión de documentos: información que permita conocer aspectos relevantes del hospital y así obtener los mejores resultados para el adecuado Diseño del Sistema de Selección del recurso humano en el Hospital Nivel I Puerto Rico.
- Observación directa: este proceso se llevará a cabo de forma analítica y objetiva por área, a fin de determinar las falencias que se encuentren en las mismas y así lograr un adecuado Sistema de Selección del Recurso Humano en el hospital; con este se pretende indagar de manera informal a los empleados sobre situaciones que puedan intervenir positiva o negativamente en su Selección o en contratación futura.

6.6 Obtención de la Información

Es claro que se requiere realizar un trabajo investigativo impecable y altamente confiable el cual de pautas importantes para el Diseño del Sistema de Selección de recurso humano en el Hospital Nivel I Puerto Rico, es por ello que se hace necesario el uso de fuentes tanto primarias como secundarias para obtener resultados claros para el logro exitoso del sistema propuesto, a saber:

6.6.1 Fuentes Primarias (o directas).

Contienen información original, que ha sido publicada por primera vez y que no ha sido filtrada, interpretada o evaluada por nadie más. Son producto de una investigación o de una actividad eminentemente creativa (SILVESTRINI RUIZ & VARGAS , 2008).

Como fuentes primarias de recolección de información que permitirán la obtención de un Sistema de Selección del Recurso Humano que supla las necesidades del Hospital Nivel I Puerto Rico, se aplicará una encuesta previamente diseñada, la cual va dirigida al total de 49 funcionarios de la entidad; igualmente se observarán situaciones propias de la entidad, para determinar las características propias del Sistema de Selección de Recurso Humano que mejorare la calidad en la prestación de servicios en la corporación.

6.6.2 Fuentes Secundarias.

Contienen información primaria, sintetizada y reorganizada. Están especialmente diseñadas para facilitar y maximizar el acceso a las fuentes primarias o a sus contenidos. Componen la colección de referencia de la biblioteca y facilitan el control y el acceso a las fuentes primarias (SILVESTRINI RUIZ & VARGAS , 2008).

Como fuentes secundarias se tomará documentación propia del hospital como: Plan de Auditoria para el Mejoramiento de la Calidad en Salud del HOSPITAL NIVEL I PUERTO RICO, Empresa Social del Estado, Manual de Funciones. ACUERDO N° 012 (Diciembre 21 de 2014). Por medio del cual se aprueba el manual específico de funciones y de competencias laborales para los empleos de la planta de personal del Hospital Nivel I Puerto Rico E.S.E. De internet, los expresados en las citas del presente documento.

7. Diagnóstico situacional al Hospital de Puerto Rico - Meta

7.1 Generalidades del Hospital Nivel I Puerto Rico ESE

A continuación se darán a conocer algunos aspectos generales del Hospital Nivel I Puerto Rico ESE.

7.1.1 Identificación de la Empresa

Nombre:	HOSPITAL NIVEL I PUERTO RICO Empresa Social del Estado
NIT:	900.061.048-9
Código de prestador:	505900088501
Complejidad:	Primer Nivel de Atención
Ubicación:	Municipio de Puerto Rico, zona urbana y rural
Condición:	Descentralizada
Representante legal:	Dr. Oscar Guillermo Rubio

7.1.2 Política de Calidad.

Prestar los servicios de salud a las personas que lo requieran ya sea del área rural o urbana de una manera eficaz, eficiente y oportuna, mediante el establecimiento de unos estándares de calidad, con miras al mejoramiento continuo y en busca de la satisfacción del usuario (Hospital Nivel I Puerto Rico, 2017).

7.1.3 Objetivos de Calidad.

- Mejorar la oportunidad en la prestación del servicio de salud.
- Educar, concienciar e involucrar al usuario en el uso racional y adecuado de los servicios.

- Implementar un modelo estándar de control interno para alcanzar la prestación del servicio con óptima calidad.
- Permitir una capacitación continua del recurso humano (Hospital Nivel I Puerto Rico, 2017).

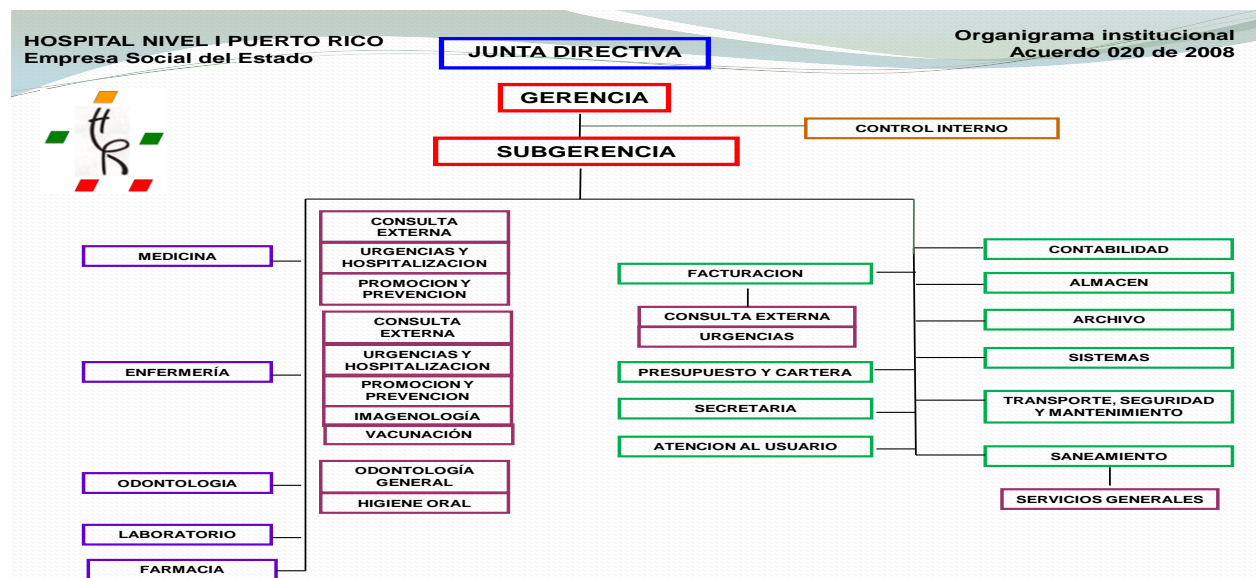


Figura 2. Organigrama actual del Hospital nivel I Puerto Rico, Meta. Fuente: Hospital Nivel I Puerto Rico, 2017

7.1.4 Servicios que Presta el Hospital Nivel I Puerto Rico

- Atención por Urgencias
- Consulta externa Medicina General
- Hospitalización
- Odontología
- Salud Oral
- Laboratorio clínico
- Farmacia
- Vacunación
- Promoción y Prevención

- Patologías infecciosas y enfermedades tropicales
- Planificación familiar
- Crecimiento y desarrollo
- Atención al Joven
- Atención al adulto mayor
- Citologías
- Diabetes
- Hipertensión arterial
- Imagenología general básica y odontológicas
- Traslado asistencial básico terrestre y fluvial

Tabla 1

Planta de personal del hospital Nivel I Puerto Rico

Planta de personal del Hospital Nivel I Puerto Rico			
Personal operativo asistencial		Personal apoyo administrativo	
Cargo	Cant	Cargo	Cant
Médicos	6	Gerente	1
Odontólogos	1	Subgerente	1
Enfermeras	1	Auxiliares administrativos	3
Bacteriólogo	1	Auxiliar contable	1
Higienista oral	1	Auxiliares de facturación	2
Auxiliares de enfermería	15	Atención al usuario	1
Auxiliares de laboratorio	0	Archivista	1
Auxiliares de vacunación	1	Auxiliar servicio general	2
Auxiliar de farmacia	1	Auxiliar de mantenimiento	1
Auxiliar de Imagenología	1	Rondero	2
		Conductores	2
		Secretaria	1

	Auditor	1
	Asesor jurídico	1
	Asesor contable	1

Fuente: Hospital Nivel I Puerto Rico

Tabla 2

Elementos de apoyo logístico asistencial

Elementos de apoyo logístico asistencial	
Descripción	Cant
Camas hospitalización	9
Camas trabajo de parto	1
Camas atención del puerperio	2
Camas observación	6
Ambulancias Terrestre	2
Ambulancia Fluvial	1
Motocicletas	2
Camioneta	1
Voladoras	1
Canoas	1

Fuente: Hospital Nivel I Puerto Rico

Tabla 3

Servicios declarados del Hospital nivel I Puerto Rico

SERVICIOS	AMBULATORIO	HOSPITALARIO	UNIDAD MOVIL	BAJA	MEDIA	ALTA
	O	O		A	A	A
101-GENERAL ADULTOS	NO	SI	NO	SI	NO	NO

102-GENERAL PEDIÁTRICA	NO	SI	NO	SI	NO	NO
112- OBSTETRICIA	NO	SI	NO	SI	NO	NO
312- ENFERMERÍA	SI	NO	NO	SI	NO	NO
328-MEDICINA GENERAL	SI	NO	NO	SI	NO	NO
334- ODONTOLOGÍA GENERAL	SI	NO	NO	SI	NO	NO
359-CONSULTA PRIORITARIA	SI	NO	NO	SI	NO	NO
501-SERVICIO DE URGENCIAS	SI	NO	NO	SI	NO	NO
601- TRANSPORTE ASISTENCIAL BÁSICO	SI	NO	NO	SI	NO	NO
706- LABORATORIO CLÍNICO	SI	NO	NO	SI	NO	NO
712-TOMA DE MUESTRAS DE LABORATORIO CLÍNICO	SI	NO	NO	SI	NO	NO
714-SERVICIO FARMACÉUTICO	SI	NO	NO	SI	NO	NO
741-	SI	NO	NO	SI	NO	NO

TAMIZACIÓN DE CÁNCER DE CUELLO UTERINO						
907- PROTECCIÓN ESPECÍFICA - ATENCIÓN DEL PARTO	SI	NO	SI	SI	NO	NO
908- PROTECCIÓN ESPECÍFICA - ATENCIÓN AL RECIÉN NACIDO	SI	NO	SI	SI	NO	NO
909-DETECCIÓN TEMPRANA - ALTERACIONES DEL CRECIMIENTO Y DESARROLLO (MENOR A 10 AÑOS)	SI	NO	SI	SI	NO	NO
910-DETECCIÓN TEMPRANA - ALTERACIONES DEL DESARROLLO DEL JOVEN (DE 10 A 29 AÑOS)	SI	NO	SI	SI	NO	NO

911-DETECCIÓN TEMPRANA - ALTERACIONES DEL EMBARAZO	SI	NO	SI	SI	NO	NO
912-DETECCIÓN TEMPRANA - ALTERACIONES EN EL ADULTO (MAYOR A 45 AÑOS)	SI	NO	SI	SI	NO	NO
913-DETECCIÓN TEMPRANA - CÁNCER DE CUELLO UTERINO	SI	NO	SI	SI	NO	NO
914-DETECCIÓN TEMPRANA - CÁNCER SENO	SI	NO	SI	SI	NO	NO
915-DETECCIÓN TEMPRANA - ALTERACIONES DE LA AGUDEZA VISUAL	SI	NO	SI	SI	NO	NO
916-PROTECCIÓN ESPECÍFICA -	SI	NO	SI	SI	NO	NO

VACUNACIÓN						
917- PROTECCIÓN ESPECÍFICA - ATENCIÓN PREVENTIVA EN SALUD BUCAL	SI	NO	NO	SI	NO	NO
918- PROTECCIÓN ESPECÍFICA - ATENCIÓN EN PLANIFICACIÓN FAMILIAR HOMBRES Y MUJERES	SI	NO	NO	SI	NO	NO
950-PROCESO ESTERILIZACIÓN	SI	NO	NO	SI	NO	NO

Fuente: Hospital Nivel I Puerto Rico

7.1.5 Direccionamiento Estratégico del Hospital Nivel I Puerto Rico.

7.1.5.1 Misión.

Somos una empresa al servicio de la comunidad del municipio, ofrecemos servicios de primer nivel de atención, contamos con personal calificado y luchamos por alcanzar la calidad total en la prestación de los servicios esperando siempre obtener la satisfacción del usuario (Hospital Nivel I Puerto Rico, 2017).

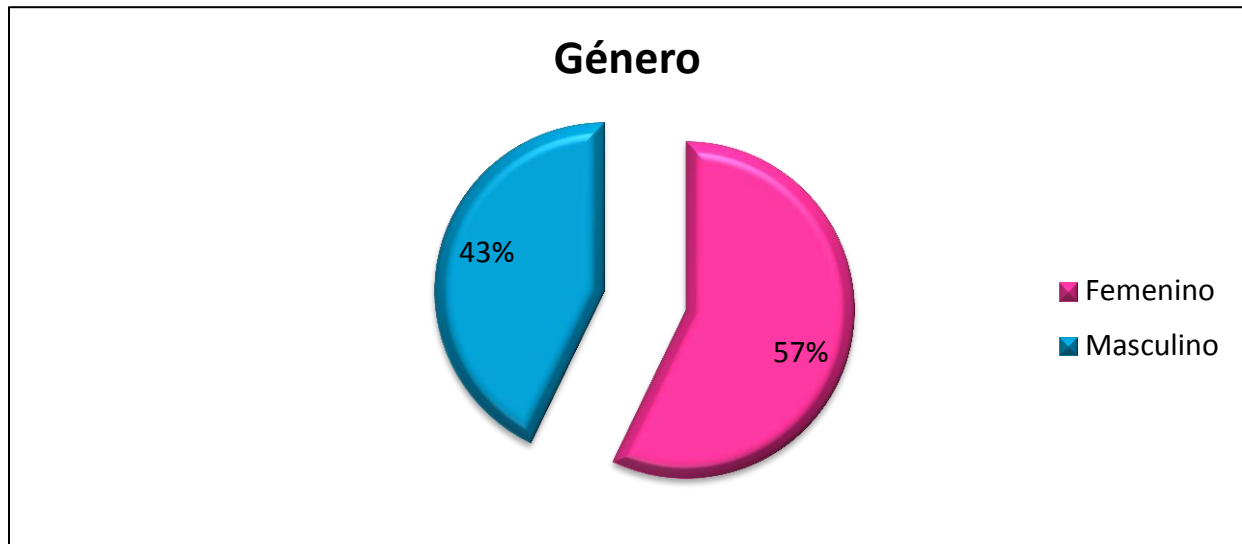
7.1.5.2 Visión.

Ser una empresa líder en lo relacionado con la prestación de servicios, contando con personal altamente calificado, motivado y con tecnología, convirtiendo al usuario en el eje principal alcanzando la satisfacción de sus necesidades (Hospital Nivel I Puerto Rico, 2017).

7.1.5.3 Valores.

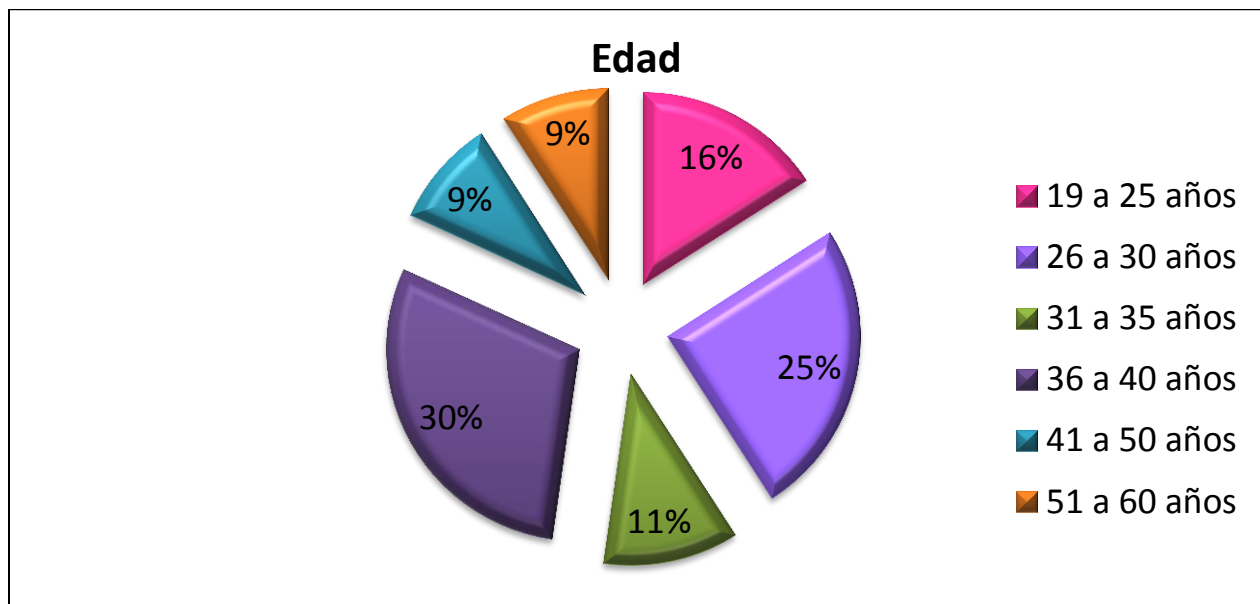
- Vocación de servicio
- Respeto
- Solidaridad
- Calidad
- Compromiso social
- Transparencia (Hospital Nivel I Puerto Rico, 2017)

7.2 Resultados de las Encuestas Aplicadas al Personal del Hospital Nivel I Puerto Rico ESE



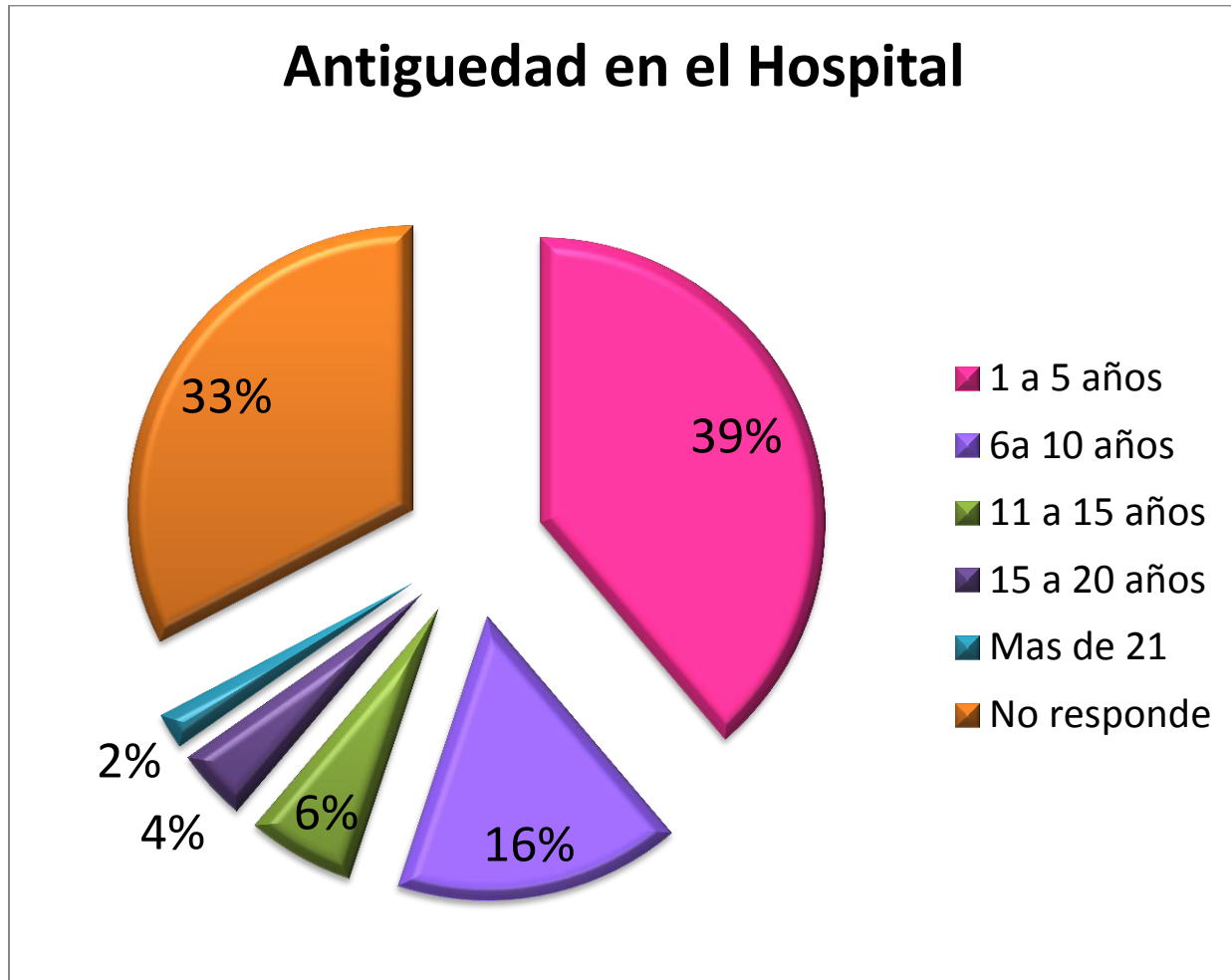
Gráfica 1. Género. Fuente: autores, 2018

En la gráfica anterior, se aprecia que la mayor parte de los funcionarios del Hospital Nivel I Puerto Rico ESE, es de género femenino con 57%, el masculino cuenta con 43%.



Gráfica 2. Edad de los empleados. Fuente: autores, 2018

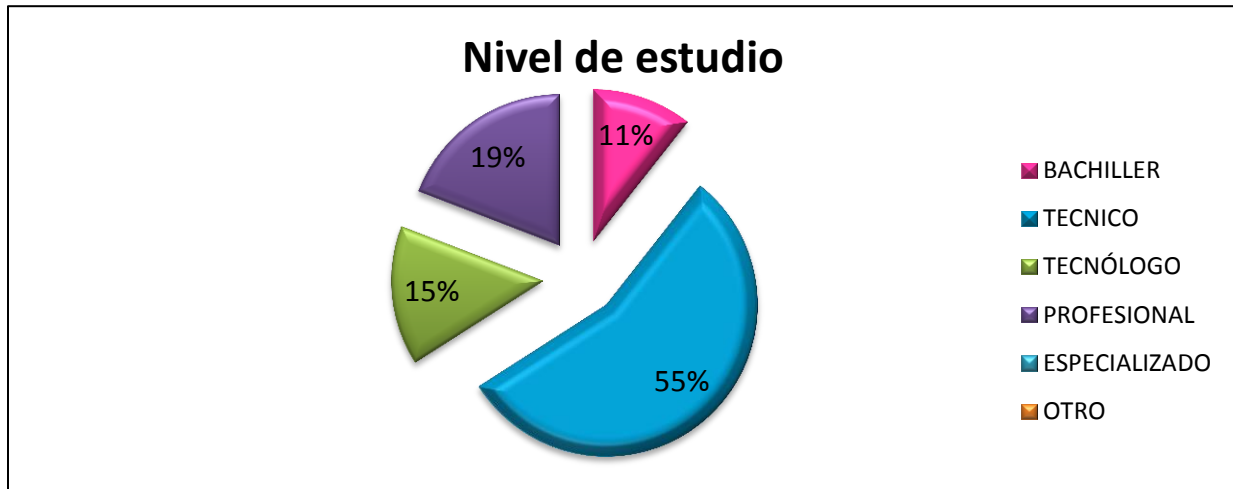
En la gráfica anterior, el rango de edad de los trabajadores que prevalece es entre los 36 a 40 años con el 30%, seguidamente con el 25% están quienes tienen entre los 26 a 30 años, luego el rango de edad entre los 19 a 25 años con el 16%, la edad entre los 31-35 posee el 11%, y finalmente con porcentajes iguales del 9% están aquellas personas entre los 41-50 y 51-60 años.



Gráfica 3. Antigüedad de los trabajadores en el hospital. Fuente: autores, 2018

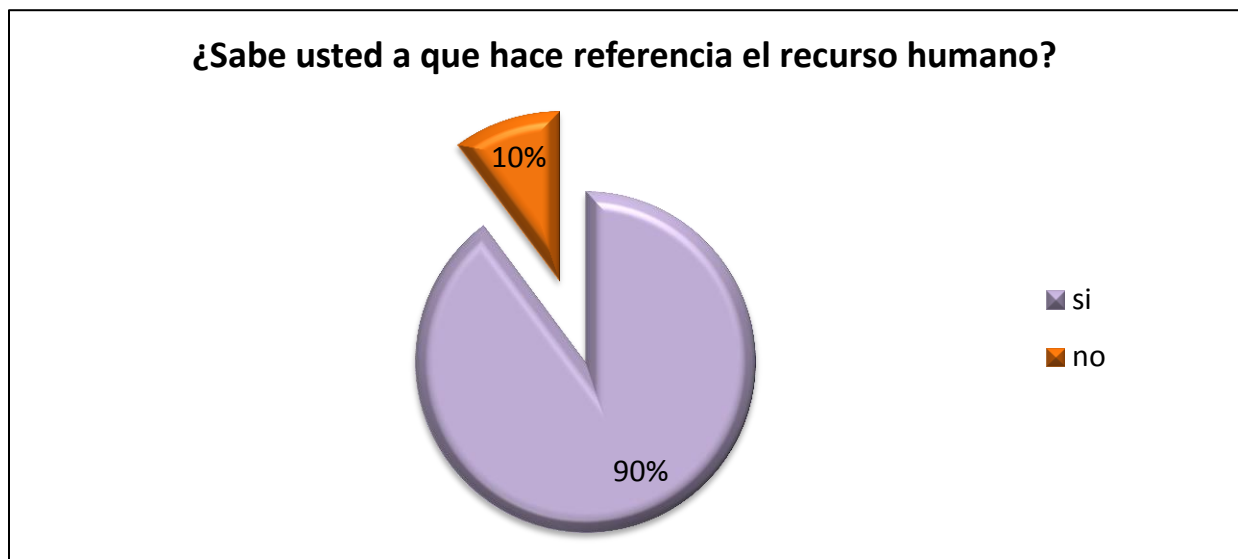
La gráfica 3 trata de la antigüedad de los trabajadores, donde prevalece la población que lleva entre 1 a 5 años trabajando en el hospital con el 39%, seguidamente con el 33% están

quienes no responden, luego con el 16% aquellos que llevan entre 6 a 10 años, los restantes porcentajes corresponden a personas que han laborado por más de 11 años.



Gráfica 4. Nivel de estudio. Fuente: autores, 2018

El nivel de estudio más representativo de la población objeto de estudio es el técnico con el 55%, luego el profesional con el 19%, el tecnólogo con el 15% y finalmente con el 11% bachilleres.



Gráfica 5. Pregunta 1. ¿Sabe usted a que hace referencia el recurso humano?. Fuente: autores, 2018

En la gráfica 5 la cual corresponde a la pregunta 1, el 90% respondió que sí tiene conocimiento sobre el tema del recurso humano, así mismo lo describen claramente, el 10% restante indica que no sabe a qué se refiere el recurso humano.



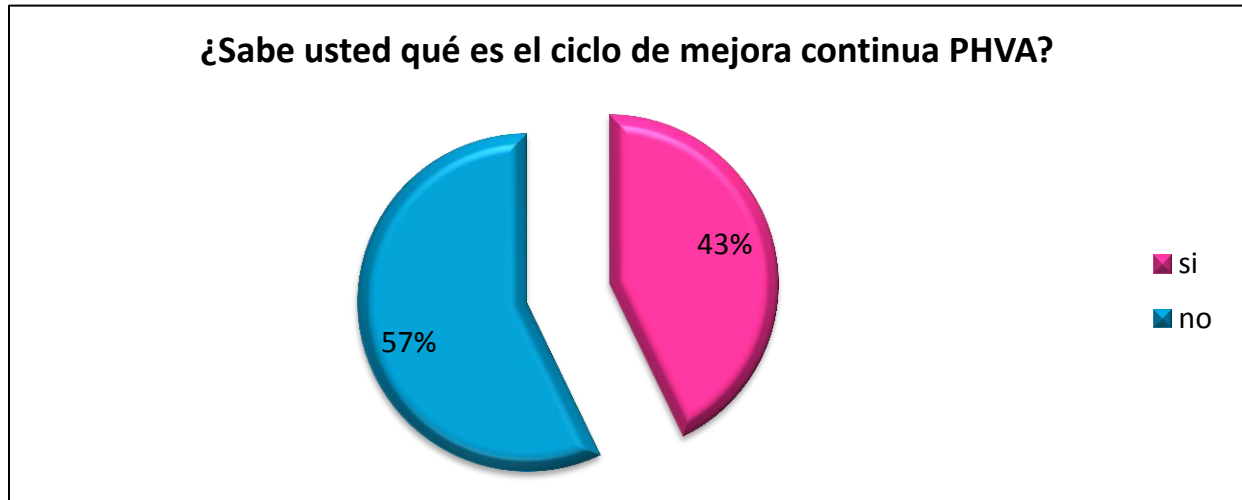
Gráfica 6. ¿El hospital posee algún sistema de selección de recurso humano? Fuente: autores, 2018

En la gráfica 6, la cual corresponde a la pregunta 2, el 78% respondió que el hospital No tiene un sistema de selección del recurso humano, el restante 22% indica que la dirección del hospital es la encargada de seleccionar los trabajadores.



Gráfica 7. ¿Conoce usted la descripción del perfil del cargo que desempeña?. Fuente: autores, 2018

En la gráfica 7, la cual corresponde a la pregunta 4, el 86% de las personas encuestadas respondió que Si conoce el perfil del cargo que desempeña y realizó la descripción del mismo, el restante 14% respondió que No conoce el perfil del cargo que desempeña.



Gráfica 8. ¿Conoce usted qué es el ciclo de mejora continua PHVA?. Fuente: autores, 2018

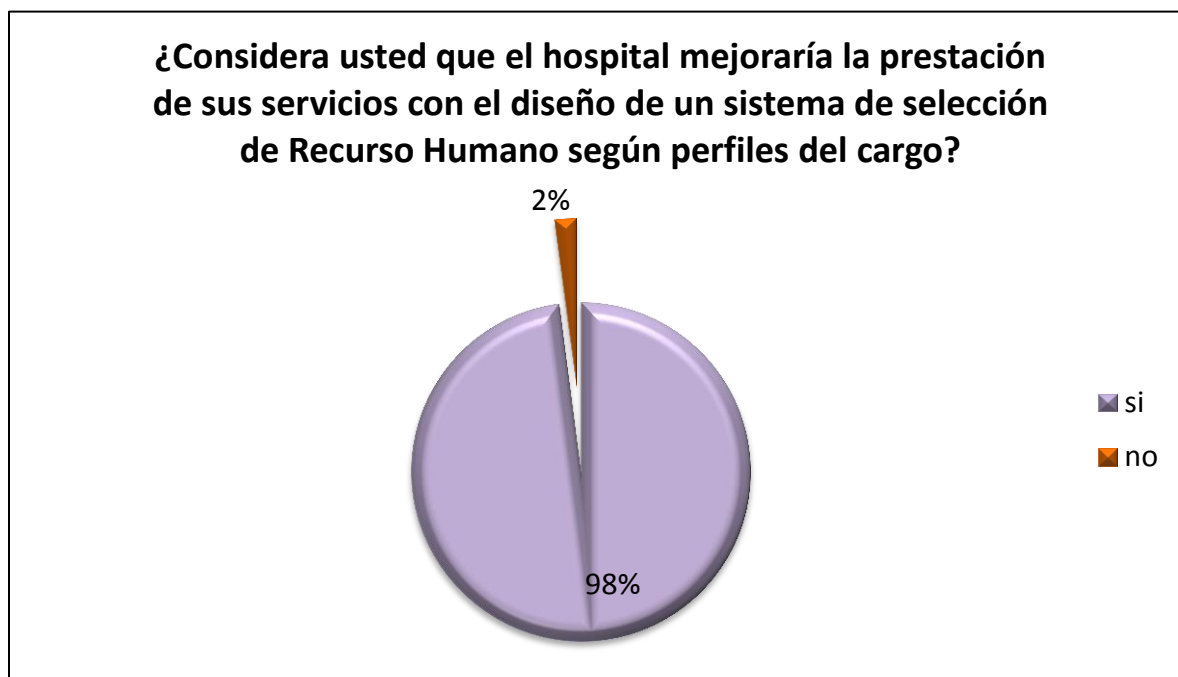
En la gráfica 8, la cual corresponde a la pregunta 5, el 57% del personal del hospital contestó que No sabe a qué hace referencia el ciclo de mejora continua PHVA, el 43% Si sabe de qué se trata el ciclo PHVA y lo describen claramente así: Planear, Hacer, Verificar y Actuar.



Gráfica 9. ¿Cree usted que el personal del hospital es acorde a los perfiles ocupacionales?.

Fuente: autores, 2018

En la gráfica 9, la cual corresponde a la pregunta 6, el 86% de los funcionarios del hospital contestó que No es acorde el personal contrato respecto del perfil ocupacional, el 14% restante indica que Sí es acorde el personal contrato al cargo que ocupa.



Gráfica 10. ¿Considera usted que el hospital mejoraría la prestación de sus servicios con el diseño de un sistema de selección de Recurso Humano según perfiles del cargo?. Fuente: autores, 2018

En la gráfica 10, el 98% contesta que Si considera que el hospital mejoraría la prestación de sus servicios con el diseño del sistema de selección de Recurso Humano según perfiles del cargo, argumentando que con dicho diseño el hospital brindará sus servicios con calidad.

Tabla 4

Análisis DOFA del factor recurso humano según perfiles del cargo del Hospital Nivel I Puerto Rico.

		POSITIVOS Para alcanzar el objetivo	NEGATIVOS Para alcanzar el objetivo
ORIGEN EXTERNO (Atributos del ambiente)		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo articulado entre las diferentes áreas para procesos de acreditación. • Estandarizar el procesos institucionales • Publicar vacantes en bolsas de empleo, con el fin de atraer mayor número de candidatos • Capacitar al personal para mejorar la prestación del servicio en salud. • Contratar personal acorde a los perfiles del cargo y por mérito mediante un sistema de selección del recurso humano • Adquirir personal con mejor perfil para cada cargo 	<ul style="list-style-type: none"> • Insatisfacción de los usuarios por prestación de los servicios de salud con baja calidad • Normatividad cambiante en las políticas de salud del país • Cambio constante de personal por fines políticos • Conflicto armado dificulta llegada de nuevo personal • Daño en vías impide transporte

Fuente: autores, 2018.

El análisis o diseño de la matriz DOFA (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas), es una herramienta estratégica que permitió visualizar el estado actual del Hospital Nivel I Puerto Rico en el Meta respecto al tema del recurso humano, lo cual es fundamental para diseñar estrategias en busca del mejoramiento de sus actividades, permitirá conocer a fondo la

situación del hospital, igualmente facilitará la formulación y evaluación de las estrategias planteadas para el logro de los objetivos empresariales.

RIGEN INTERNO (Atributos de la empresa)	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con un Plan de Auditoria para el Mejoramiento de la Calidad en Salud del HOSPITAL NIVEL I PUERTO RICO, Empresa Social del Estado, actualizado a 2017 • Hospital cuyos recursos financieros provienen del Estado. • Recursos Tecnológicos acordes a los servicios prestados por el hospital. • Gerente activo, que buscan el mejoramiento continuo de la calidad. • Alta cobertura de atención en primer nivel al municipio • Compromiso del recurso humano para el desarrollo de a cada una de las actividades institucionales • Actualización del sistema de control interno que permita la vigilancia global de planes de acción institucionales de las diferentes áreas de la institución. • Posibilidad de actualización de procesos con énfasis en normas técnicas de acreditación. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta con la estandarización de procesos institucionales • Alto grado de rotación de personal, elemento que impide la continuidad de los procesos • Método de selección del recurso humano no es el idóneo • Falta de liderazgo y reconocimiento para el trabajo en equipo. • No existe medición de rendimiento del recurso humano. • Rendimiento no óptimo por no haber unidad de criterios para realizar cada proceso. • Falta motivación e implementación de estrategias para aumentar el rendimiento de los trabajadores. • Inexistencia de un sistema de recurso humano acorde las necesidades del hospital. • Inconformidad de los trabajadores por método de selección el personal mediante política

8. Análisis a los Perfiles del Personal Requerido por el Hospital Nivel I de Puerto Rico– Meta por Dependencia

8.1 Manual de Funciones y Competencias Laborales

El Acuerdo N° 012 (Diciembre 21 de 2014). Por medio del cual se aprueba el manual específico de funciones y de competencias laborales para los empleos de la planta de personal del Hospital Nivel I Puerto Rico E.S.E., muestra claramente el perfil (Identificación del cargo, propósito, funciones, contribuciones individuales, conocimientos básicos, requisitos de estudio y experiencia) de cada cargo existente en el hospital; dicho acuerdo comparado con la encuesta aplicada al personal, permite conocer claramente si los cargos del hospital están siendo desempeñados por personal acorde a las necesidades y especificaciones. Art. 6. Nomenclatura de empleos.

Tabla 5

Nomenclatura de empleos para el Hospital Nivel de Puerto Rico

No	CARGO	NIVEL	NATURALEZA JURIDICA	CO D.
1	Gerente	Directivo	Periodo	85
2	Subgerente Administrativo	Directivo	Libre nombramiento y remoción	90
3	Asesor Control interno	Asesor	Periodo	105
4	Auxiliar administrativo (Facturación)	Asistencia 1	Carrera	407
5	Auxiliar administrativo (Ppto y Cartera)	Asistencia 1	Libre nombramiento y remoción	407
6	Auxiliar Administrativo (Almacén)	Asistencia 1	Libre nombramiento y remoción	407
7	Trabajador oficial (Aseo)		Trabajador oficial	
8	Odontólogo	Profesiona 1	Carrera	214
9	Enfermera	Profesiona 1	Carrera	243
10	Médico General Servicio Social	Profesiona	Periodo	217

Obligatorio	1		
-------------	---	--	--

No	CARGO	NIVEL	NATURALEZA JURIDICA	CO D.
11	Médico General Servicio Social Obligatorio	Profesional	Periodo	217
12	Médico General Servicio Social Obligatorio	Profesional	Periodo	217
13	Médico General Servicio Social Obligatorio	Profesional	Periodo	217
14	Médico General Servicio Social Obligatorio	Profesional	Periodo	217
15	Enfermera en Servicio social Obligatorio	Profesional	Periodo	217
16	Bacteriólogo en Servicio Social Obligatorio	Profesional	Periodo	217
17	Técnico Área de Salud (Saneamiento)	Técnico	Carrera	323
18	Auxiliar Área de la Salud (Enfermería)	Asistencial	Carrera	412
19	Auxiliar Área de la Salud (Enfermería)	Asistencial	Carrera	412
20	Auxiliar Área de la Salud (Enfermería)	Asistencial	Carrera	412
21	Auxiliar Área de la Salud (Enfermería)	Asistencial	Carrera	412
22	Auxiliar Área de la Salud (Enfermería)	Asistencial	Carrera	412
23	Auxiliar Área de la Salud (Enfermería)	Asistencial	Carrera	412
24	Auxiliar Área de la Salud (Enfermería)	Asistencial	Carrera	412
25	Auxiliar Área de la Salud (Higiene oral)	Asistencial	Carrera	412
26	Auxiliar Área de la Salud (Lab. clínico)	Asistencial	Carrera	412
27	Auxiliar Área de la Salud (Droguería)	Asistencial	Carrera	412

Fuente: autores, 2018

8.2 Perfiles Personal Hospital Nivel I Puerto Rico

Perfiles del personal del Hospital Nivel I Puerto Rico según Acuerdo No. 012 de 2014:

• Gerente

Estudios: Título profesional en áreas de la salud.

Experiencia: Profesional de un (1) año en el sector salud.

Propósito: Realizar labores de dirección general, formulación de políticas, adopción de planes y programas para su ejecución, coordinación, supervisión y control en la gestión de la empresa.

Subgerente administrativo

Estudios: Título Profesional en áreas administrativas, económicas, sociales o de salud.

Experiencia:

Propósito: Ejecución de labores de dirección, control y evaluación del área de apoyo administrativo, financiero y logístico en la institución, desarrollando políticas orientadas a fortalecer la administración del recurso humano, recursos de información, la contratación administrativa y el mantenimiento de la planta física y los recursos materiales de la Empresa, que garantice la adecuada prestación de los servicios de salud (Hospital Nivel I Puerto Rico, 2014).

Asesor control interno

Estudios: Título Profesional en áreas administrativas, económicas, ciencias financieras o jurídicas.

Experiencia: Dos (2) años de experiencia relacionada en asuntos de control interno.

Propósito: Servir de organismo asesor en la implementación del Sistema de Control Interno y desarrollo administrativo, en pro del mejoramiento continuo, la eficiencia, la eficacia y la ética en la ejecución de los procedimientos administrativos y la consecución de la visión y misión del Hospital Nivel I Puerto Rico E.S.E., conforme a las normas y procedimientos establecidos por la institución.

Auxiliar administrativo

Estudios: Diploma de Bachiller en cualquier modalidad. Experiencia: Un (1) año de experiencia relacionada

Propósito: Recibir, revisar y liquidar, y anexar los soportes de las facturas de acuerdo a la normatividad vigente y las políticas del Hospital Nivel I Puerto Rico E.S.E., asegurando el cobro exacto y oportuno de los diferentes servicios que comprende el portafolio de servicios del Hospital.

Auxiliar administrativo (presupuesto y cartera)

Estudios: Título de bachiller en cualquier modalidad

Experiencia: Un (1) año de experiencia relacionada

Propósito: Garantizar que todos los movimientos de rentas y gastos del Hospital Nivel I Puerto Rico E.S.E., se hagan dentro de los parámetros y cifras presupuestales definidos en el acuerdo vigente sobre la materia y en las normas técnicas y legales.

Auxiliar administrativo (almacén)

Estudios: Título de bachiller en cualquier modalidad.

Experiencia: Un (1) año de experiencia relacionada

Propósito: Mantener un flujo óptimo y oportuno de bienes entre el Almacén y sus usuarios legales, garantizando un desempeño eficiente de todos y cada una de las dependencias de la Administración, en cuanto a materiales y bienes se refiere y velar por el uso adecuado de los mismos.

Odontólogo

Estudios: Título de formación universitaria en odontología

Experiencia: Un (1) año de experiencia profesional

Propósito: Ejecutar labores profesionales de odontología, en actividades de promoción, prevención, diagnóstico, tratamiento y recuperación del paciente.

Enfermero

Estudios: Título Profesional de Enfermería

Experiencia: Un (1) año de experiencia profesional

Propósito: Realizar las actividades, procedimientos e intervenciones de enfermería que requieran durante su atención los Usuarios del Hospital Nivel I Puerto Rico E.S.E.

Medico servicio social obligatorio

Estudios: Título que acredite la formación Universitaria en Medicina General

Experiencia: No Requiere.

Propósito: Es un cargo de periodo anual del nivel Profesional que ejecuta acciones tendientes a la realización de labores profesionales de medicina general, programas de prevención, protección y de rehabilitación del paciente, medio ambiente y de colaboración en aspectos de medicina legal.

Enfermera servicio social obligatorio

Estudios: Título que acredite la formación universitaria en Enfermería.

Experiencia: No requiere

Propósito: Es un cargo de periodo anual del nivel Profesional que cumple funciones de Programación, ejecución, supervisión, control y evaluación en las acciones de enfermería de primer nivel de atención con el fin de brindar un cuidado integral al paciente, familia y comunidad conjuntamente con el equipo interdisciplinario de acuerdo con las políticas locales, seccionales y nacionales de salud.

Bacteriólogo en servicio social obligatorio

Estudios: Título que acredite la formación universitaria en Bacteriología.

Experiencia: No requiere

Propósito: Es un cargo de periodo anual del nivel Profesional, que Ejecutar labores profesionales de bacteriología y/o microbiología, centrado en el procesamiento, análisis y reporte de los resultado de los exámenes de laboratorio realizados a los usuarios por orden médica o por solicitud voluntaria aportando de esta manera al diagnóstico y oportuno manejo de la enfermedad

del usuario, con principios de calidad y eficiencia, según la normatividad vigente y políticas Institucionales.

Técnico área salud

Estudios: Título que acredite la formación en Técnico Laboral en Saneamiento Ambiental

Experiencia: Un (1) año de experiencia relacionada

Propósito: Realizar labores técnicas propias del Plan de atención Básica, componente ambiental, relacionadas con la promoción y prevención de factores de riesgo de tipo ambiental; las acciones de inspección, vigilancia y control relacionadas con la aplicación y cumplimiento de las normas de interés sanitario en establecimientos, que contribuyan al mejoramiento de la salud ambiental de la comunidad del área de influencia.

Auxiliar área salud (enfermería)

Estudios: Título de Auxiliar de enfermería expedido por una entidad debidamente acreditada y curso de Reanimación Cardiopulmonar Básico con una intensidad de 20 horas.

Experiencia: Un (1) año de experiencia relacionada

Propósito: Brindar cuidados básicos de auxiliar de enfermería a los Usuarios que acuden a los servicios asistenciales ambulatorios y hospitalarios en el Hospital Nivel I Puerto Rico E.S.E., previa las instrucciones del personal médico y de enfermería profesional. Ayudar en las actividades de P y P programadas por el Hospital Nivel I Puerto Rico E.S.E. .

Auxiliar área salud (higiene oral)

Estudios: Título que acredite la formación como Higienista Oral, expedido por una entidad debidamente acreditada.

Experiencia: Un (1) año de experiencia relacionada

Propósito: Ejecutar labores auxiliares en higiene oral.

Auxiliar área salud (laboratorio clínico)

Estudios: Título que acredite la formación como Auxiliar de Laboratorio Clínico, expedido por una entidad debidamente acreditada.

Experiencia: Un (1) año de experiencia relacionada

Propósito: Realizar acciones de nivel auxiliar en el laboratorio clínico a fin de brindar apoyo logístico con calidad y oportunidad

Auxiliar área salud (droguería)

Estudios: Título que acredite la formación como Auxiliar Área de la Salud y /o Regente de Farmacia por una entidad debidamente acreditada.

Experiencia: Un (1) año de experiencia relacionada

Propósito: Realizar labores asistenciales que permiten apoyar las actividades técnico asistenciales de en el servicio farmacéutico del Hospital Nivel I Puerto Rico E.S.E.

Tabla 6

Competencias comportamentales de los servidores públicos del Hospital Nivel I Puerto Rico E.S.E

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Orientación a resultados	Realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Cumple con oportunidad en función de estándares, objetivos y metas establecidas por la entidad, las funciones que le son asignadas. ❖ Asume la responsabilidad por sus resultados. ❖ Compromete recursos y tiempos para mejorar la productividad tomando las medidas necesarias para minimizar los riesgos. ❖ Realiza todas las acciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos, enfrentando los obstáculos que se presentan.
Orientación al usuario y al ciudadano.	Dirigir las decisiones y acciones a la satisfacción de las	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Atiende y valora las necesidades y peticiones de los usuarios y de ciudadanos en general. ❖ Considera las necesidades de los

	necesidades e intereses de los usuarios internos y externos, de conformidad con las responsabilidades públicas asignadas a la entidad.	<p>usuarios al diseñar proyectos o servicios.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Da respuesta oportuna a las necesidades de los usuarios de conformidad con el servicio que ofrece la entidad. ❖ Establece diferentes canales de comunicación con el usuario para conocer sus necesidades y propuestas y responde a las mismas. ❖ Reconoce la interdependencia entre su trabajo y el de otros.
Transparencia.	Hacer uso responsable y claro de los recursos públicos, eliminando cualquier discrecionalidad indebida en su utilización y garantizar el acceso a la información gubernamental.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Proporciona información veraz, objetiva y basada en hechos. ❖ Facilita el acceso a la información relacionada con sus responsabilidades y con el servicio a cargo de la entidad en que labora. ❖ Demuestra imparcialidad en sus decisiones. ❖ Ejecuta sus funciones con base en las normas y criterios aplicables. ❖ Utiliza los recursos de la entidad para el desarrollo de las labores y la prestación del servicio.
Compromiso con la organización.	Alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas organizacionales.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Promueve las metas de la organización y respeta sus normas. ❖ Antepone las necesidades de la organización a sus propias necesidades. ❖ Apoya a la organización en situaciones difíciles. ❖ Demuestra sentido de pertenencia en todas sus actuaciones.

Fuente: Acuerdo N° 012 (Diciembre 21 de 2014).

Tabla 7

Competencias de los directivos del Hospital Nivel I Puerto Rico E.S.E

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Liderazgo.	Guiar y dirigir grupos y establecer y mantener la cohesión de grupo necesaria para alcanzar los objetivos organizacionales.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Mantiene a sus colaboradores motivados. ❖ Fomenta la comunicación clara, directa y concreta. ❖ Constituye y mantiene grupos de trabajo con un desempeño conforme a los estándares. ❖ Promueve la eficacia del equipo. ❖ Genera un clima positivo y de seguridad en sus colaboradores. ❖ Fomenta la participación de todos en los procesos de reflexión y de toma de decisiones. ❖ Unifica esfuerzos hacia objetivos y metas institucionales.
Planeación.	Determinar eficazmente las metas y prioridades institucionales, identificando las acciones, los responsables, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Anticipa situaciones y escenarios futuros con acierto. ❖ Establece objetivos claros y concisos, estructurados y coherentes con las metas organizacionales. ❖ Traduce los objetivos estratégicos en planes prácticos y factibles. ❖ Busca soluciones a los problemas. ❖ Distribuye el tiempo con eficiencia. ❖ Establece planes alternativos de acción.
Toma de decisiones.	Elegir entre una o varias alternativas para solucionar un problema o atender una situación comprometiéndose con acciones concretas y consecuentes con la decisión.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Elige con oportunidad entre muchas alternativas, los proyectos a realizar. ❖ Efectúa cambios complejos y comprometidos en sus actividades o en las funciones que tiene asignadas cuando detecta problemas o dificultades para su realización. ❖ Decide bajo presión. ❖ Decide en situaciones de alta complejidad e incertidumbre.
Dirección y	Favorecer el	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Identifica necesidades de formación y capacitación y propone acciones para

desarrollo de personal.	aprendizaje y desarrollo de sus colaboradores, articulando las potencialidades y necesidades individuales con las de la organización para optimizar la calidad de las contribuciones de los equipos de trabajo y de las personas, en el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales presentes y futuras.	<p>satisfacerlas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Permite niveles de autonomía con el fin de estimular el desarrollo integral del empleado. ❖ Delega de manera efectiva, sabiendo cuando intervenir y cuando no hacerlo. ❖ Hace uso de las habilidades y recursos de su grupo de trabajo para alcanzar las metas y los estándares de productividad. <ul style="list-style-type: none"> ❖ Establece espacios regulares de retroalimentación y reconocimiento del desempeño y sabe manejar hábilmente el bajo desempeño. ❖ Tiene en cuenta las opiniones de sus colaboradores. ❖ Mantiene con sus colaboradores relaciones de respeto.
Conocimiento del entorno.	Estar al tanto de las circunstancias y las relaciones de poder que influyen en el entorno organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Es consciente de las condiciones específicas del entorno organizacional. ❖ Está al día en los acontecimientos claves del sector y del Estado. ❖ Conoce y hace seguimiento a las políticas gubernamentales. ❖ Identifica las fuerzas políticas que afectan la organización y las posibles alianzas para cumplir con los propósitos organizacionales.

Fuente: Acuerdo N° 012 (Diciembre 21 de 2014).

Tabla 8

Competencias de los profesionales del Hospital Nivel I Puerto Rico E.S.E

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADOS
Aprendizaje continuo	Adquirir y desarrollar permanentemente conocimientos, destrezas y habilidades, con el fin de mantener altos estándares de	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Aprende de la experiencia de otros y de la propia. ❖ Se adapta y aplica nuevas tecnologías que se implanten en la organización. ❖ Aplica los conocimientos adquiridos a los desafíos que se presentan en el desarrollo de su trabajo.

	eficacia organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Investiga, indaga y profundiza en los temas de su entorno o área de desempeño. ❖ Reconoce las propias limitaciones y las necesidades de mejorar su preparación. ❖ Asimila nueva información y la aplica correctamente.
Experiencia profesional.	Aplicar el conocimiento profesional e la resolución de problemas y transferirlo a su entorno laboral.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Analiza de un modo sistemático y racional los aspectos del trabajo, basándose en la información relevante. ❖ Aplica las reglas básicas y conceptos complejos aprendidos. ❖ Identifica y reconoce con facilidad las causas de los problemas y las posibles soluciones. <ul style="list-style-type: none"> ❖ Clarifica datos o situaciones complejas. ❖ Planea, organiza y ejecuta múltiples tareas tendientes a alcanzar resultados institucionales.
Trabajo en equipo y colaboración.	Trabajar con otros en forma conjunta y de manera participativa, integrando esfuerzos para la consecución de metas institucionales comunes.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Coopera en distintas situaciones y comparte información. ❖ Aporta sugerencias, ideas y opiniones. <ul style="list-style-type: none"> ❖ Expresa expectativas positivas del equipo o de los miembros del mismo. ❖ Planifica las propias acciones teniendo en cuenta la repercusión de las mismas para la consecución de los objetivos grupales. <ul style="list-style-type: none"> ❖ Establece diálogo directo con los miembros del equipo que permita compartir información e ideas en condiciones de respeto y cordialidad. ❖ Respeta criterios dispares y distintas opiniones del equipo.
Creatividad e innovación.	Generar y desarrollar nuevas ideas, conceptos, métodos y soluciones.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Ofrece respuestas alternativas. ❖ Aprovecha las oportunidades y problemas para dar soluciones novedosas. ❖ Desarrollo nuevas formas de hacer y tecnologías. ❖ Busca nuevas alternativas de solución y se arriesga a romper esquemas

		<p>tradicionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Inicia acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas específicas.
--	--	---

Fuente: Acuerdo N° 012 (Diciembre 21 de 2014).

Tabla 9

Competencias comportamentales para el nivel Técnico

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Experticia técnica.	Entender y aplicar los conocimientos técnicos del área del desempeño y mantenerlos actualizados.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Capta y asimila con facilidad conceptos e información. ❖ Aplica el conocimiento técnico a las actividades cotidianas. ❖ Analiza la información de acuerdo con las necesidades de la organización. ❖ Comprende los aspectos técnicos y los aplica al desarrollo de procesos y procedimientos en los que está involucrado. ❖ Resuelve problemas utilizando sus conocimientos técnicos de su especialidad y garantizando indicadores y estándares establecidos.
Trabajo en equipo.	Trabajar con otros para conseguir metas comunes.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Identifica claramente los objetivos del grupo y orienta su trabajo a la consecución de los mismos. ❖ Colabora con otros para la realización de actividades y metas grupales.
Creatividad e innovación.	Presentar ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Propone y encuentra formas nuevas y eficaces de hacer las cosas. <ul style="list-style-type: none"> ❖ Es recursivo. ❖ Es práctico. ❖ Busca nuevas alternativas de solución. ❖ Revisa permanentemente los procesos y procedimientos para optimizar los resultados.

Fuente: Acuerdo N° 012 (Diciembre 21 de 2014).

8.3 Análisis a los Perfiles del Personal Requerido por el Hospital

Según Acuerdo N° 012 (Diciembre 21 de 2014), cada uno de los cargos del Hospital Nivel I, tienen su perfil ocupacional, el cual permite conocer el nivel académico requerido, la experiencia, habilidades, destrezas y competencias de los mismos; como se pudo apreciar en el análisis de los resultados, la gran mayoría de los empleados tienen entre 1 a 5 años de antigüedad en el hospital (ver gráfica 3), es decir, hay rotación muy constante del personal y se está presentando que los trabajadores se encuentran bien sea realizando sus pasantías, prácticas empresariales o rural en el caso de los médicos, por tal motivo es claro que la falta de experiencia es un factor negativo que incide negativamente en una adecuada prestación del servicio en salud.

El nivel educativo más representativo es el técnico, lo cual es el requerido para auxiliares, sin embargo, algunos trabajadores están desempeñando cargo de auxiliares con el título de bachiller académico, sin modalidad alguna que permita acreditar otros conocimientos o saberes respecto del puesto que desempeña en la actualidad. Así mismo, no hay personal con estudios de postgrado que permita prestar servicios especializados en salud o que dirija el hospital de forma especializada.

En cuanto a las competencias que debe tener cada empleado de acuerdo al área donde se desempeña, no se está teniendo en cuenta lo estipulado en el Acuerdo N° 012, por cuanto no existe un sistema que seleccione el personal teniendo en cuenta éste factor, ni que mida la competitividad que posee cada trabajador, tampoco que aumente en ellos su competitividad mediante estrategias o capacitación, es decir, en el hospital los trabajadores ingresan por recomendaciones bien sea políticas o personales por otros empleados, sin tener en cuenta lo estrictamente establecido en normatividad del mismo ente.

Finalmente, la experiencia señalada en el manual de funciones para cada cargo que se desempeñe en el hospital no se cumple, lo cual es un factor negativo altamente importante, siendo que éste hace los procesos más sencillos, seguros, ligeros y de mejor calidad.

9. Diseño del Sistema de Selección del Recurso Humano Según Perfiles del Cargo Basado en la Metodología PHVA

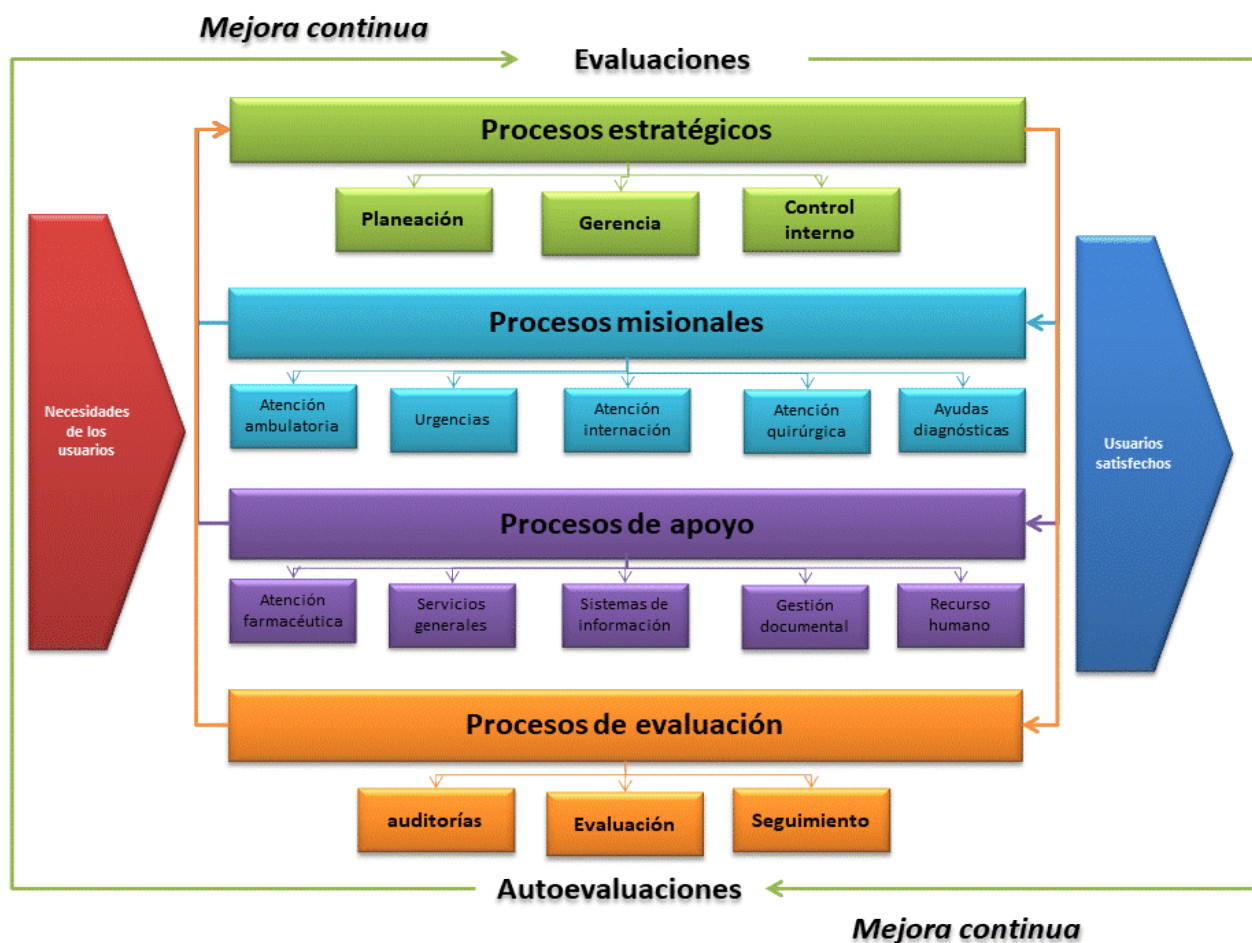


Figura 3. Macro proceso Hospital nivel I de Puerto Rico. Fuente: autores, 2018

En la gráfica 11 se muestra el macro proceso propuesto el cual se basa en la metodología PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), el cual permite el mejoramiento continuo de la calidad y tiene en cuenta cada uno de los aspectos que intervienen para el adecuado

funcionamiento del Hospital; con éste macroproceso, se podrá predecir y controlar toda situación que se presente, se optimizará el uso de los recursos disponibles, aumenta la competitividad, mejora relaciones empresariales, previene fallas o errores, contribuye en la toma de decisiones asertivas, minimiza gastos y costos, controla el funcionamiento del hospital.

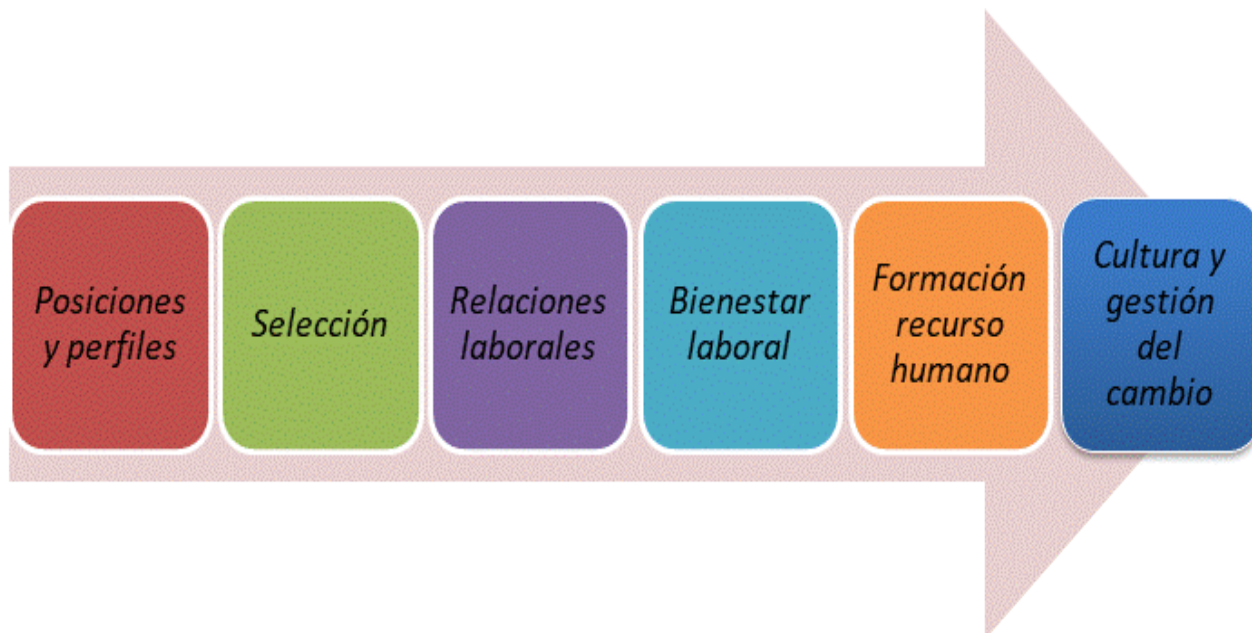


Figura 4. Macro proceso gestión del recurso humano. Fuente: autores, 2018

El proceso de selección y contratación de recurso humano según perfiles del cargo para el Hospital Nivel I de Puerto Rico -Meta, es una serie de pasos lógicos que permiten atraer candidatos para que ocupen determinado cargo, lo cual implica igualar habilidades, intereses, aptitudes y responsabilidades de los candidatos respecto a las especificaciones del puesto.

Por lo anterior, y teniendo en cuenta que dicho proceso se llevará a cabo con base en la metodología PHVA, es importante identificar la forma de Planear cada paso inherente al proceso, tomar las acciones pertinente para el logro del paso, idear mecanismos de verificación de las acciones emprendidas, y poner en marcha acciones correctivas, que permitan el mejoramiento continuo de la calidad del proceso.

9.1 Objetivo del Sistema de Selección del Recurso Humano

Establecer las pautas para realizar el proceso de selección del recurso humano en el Hospital Nivel I de Puerto Rico – Meta, con el fin de lograr personas con capacidad de alcanzar sus metas personales, ocupacionales, profesionales y organizacionales, basados en el plan estratégico, para optimizar el desarrollo organizacional.

9.2 Funciones del Sistema de Selección del Recurso Humano

- Organizar y planificar acciones relacionadas con el recurso humano
- Reclutar el recurso humano de acuerdo a las necesidades de la empresa
- Velar por el desarrollo profesional y ocupacional del personal
- Formar y capacitar al personal
- Contribuir con el alcance de eficiencia y eficacia con los Recursos Humanos.
- Evaluar y controlar el desempeño del recurso humano
- Detectar el nivel de satisfacción del trabajador
- Gestionar trámites jurídicos – administrativos que comporta el personal
- Promover comunicación entre empresa y empleados
- Estudiar las condiciones laborales de los trabajadores
- Implementar medidas de prevención y/o mitigación los riesgos laborales
- Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
- Contribuir al éxito de la corporación.
- Crear, mantener y desarrollar un contingente de Recursos Humanos con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.
- Analizar requisitos de personal futuros y capacidades que respalden el plan estratégico.
- Desarrolla programas que atraigan el trabajador.
- Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
- Supervisar el correcto funcionamiento de los programas de prueba.

- Presentar informes de indicadores de gestión del recurso humano

9.3 Proceso de Selección y Contratación del Recurso Humano

El proceso de selección del recurso humano es una labor delicada, siendo que mediante éste se logra personal acorde o inadecuado para desempeñar determinado cargo vacante en el hospital, por tal motivo es importante conocer principalmente las necesidades de la empresa para identificar las características que deben tener los candidatos y proceder a publicar la vacante. Dicho proceso se describe a continuación:

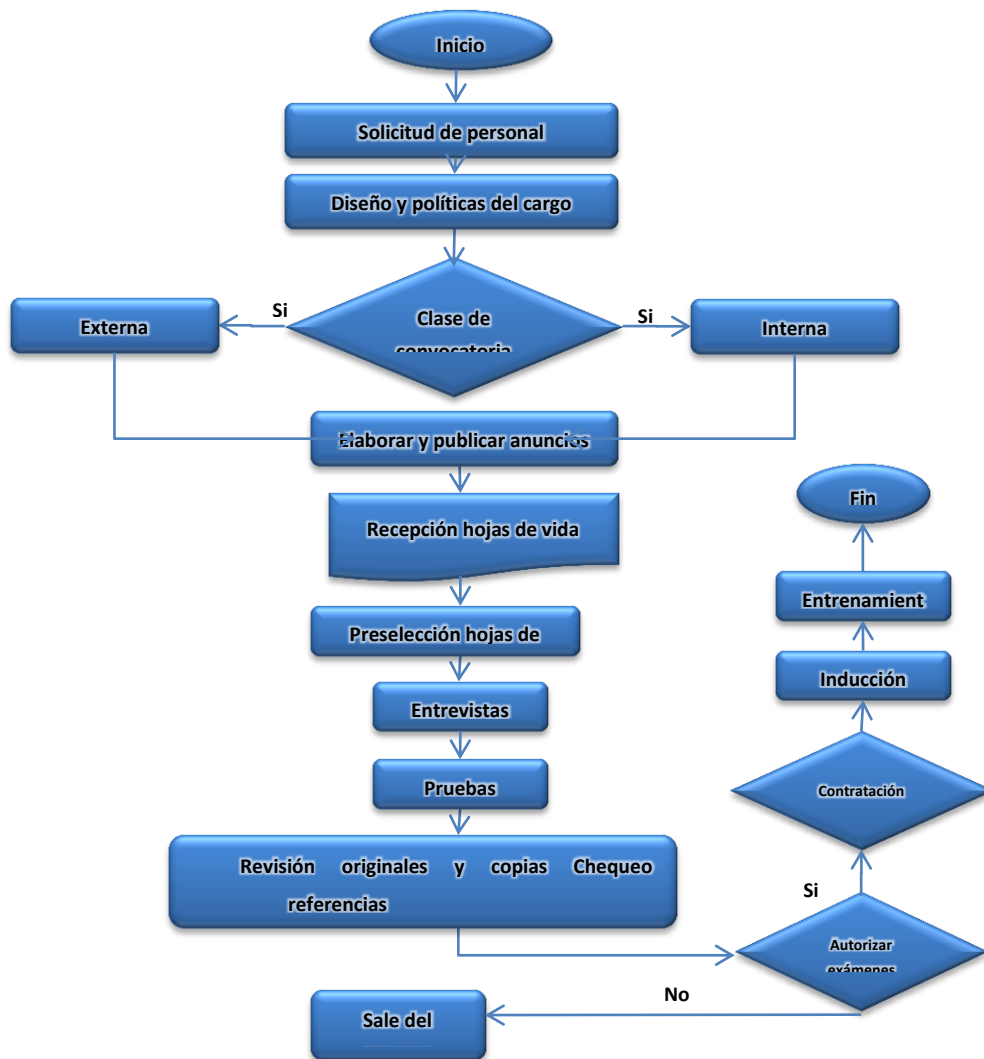


Figura 5. Proceso selección y contratación del recurso humano. Fuente: autores, 2018

9.3.1 Reclutamiento.

Esta labor hace referencia a los esfuerzos que realiza una empresa para atraer personal altamente calificado para determinado cargo y acorde a las necesidades. Éste se caracteriza por ser rápido.

El hospital Nivel I de Puerto Rico - Meta, realizará dicho proceso a través de los siguientes medios:

- Medios masivos de comunicación.
- Bolsas de trabajo.
- Internet (websites, e-mail).
- Instituciones educativas.
- Familiares o recomendados.
- Otras empresas

9.3.1.1 Pasos del reclutamiento.

• **Vacante:** mediante la planeación realizada por la gerencia, se identifica la vacante que se requiere en la empresa.

• **Reclutamiento interno:** se procede a enviar un comunicado interno, donde se mencione la vacante a cubrir, especificando claramente el perfil que se requiere para desempeñar el mismo (Estudios, experiencia, etc)

• **Reclutamiento externo:** este se lleva a cabo, sí dentro de la empresa, no existe un funcionario que reúna las condiciones específicas para desempeñarlo; de dado caso, se procede a enviar solicitudes a diversos medios de comunicación (radio, prensa local, internet), familiares o recomendaciones de empleados o de otras empresas.

• **Recepción de currículum ó actualización de datos (interna).** En el primer caso se designa un espacio del archivador única y exclusivamente para recopilar las hojas de vida,

discriminadas de acuerdo al perfil. En el segundo caso, se solicita al empleado la actualización de las hojas de vida.

- **Revisión y análisis de anexos de las hojas de vida.** Después de ser discriminadas, se procede a analizar las 20 que reúnan las características, destacando aquellas que cuenten con todos los anexos y que estos coincidan con la información expuesta en la hoja de vida.

- **Chequeo de referencias.** Luego de descartar las que no coincidan o que falten soportes, se llama a las personas referenciadas para solicitar información acerca del candidato

- **Entrevista preselección.** En este paso, se le hacen una serie de preguntas, previamente elaboradas en un formato propio de la empresa, la cual permitirá determinar si el candidato se puede ajustar a las necesidades de la empresa.

- **Admisión.** Se cita al candidato a nueva entrevista con solicitud de la vacante. Fin.

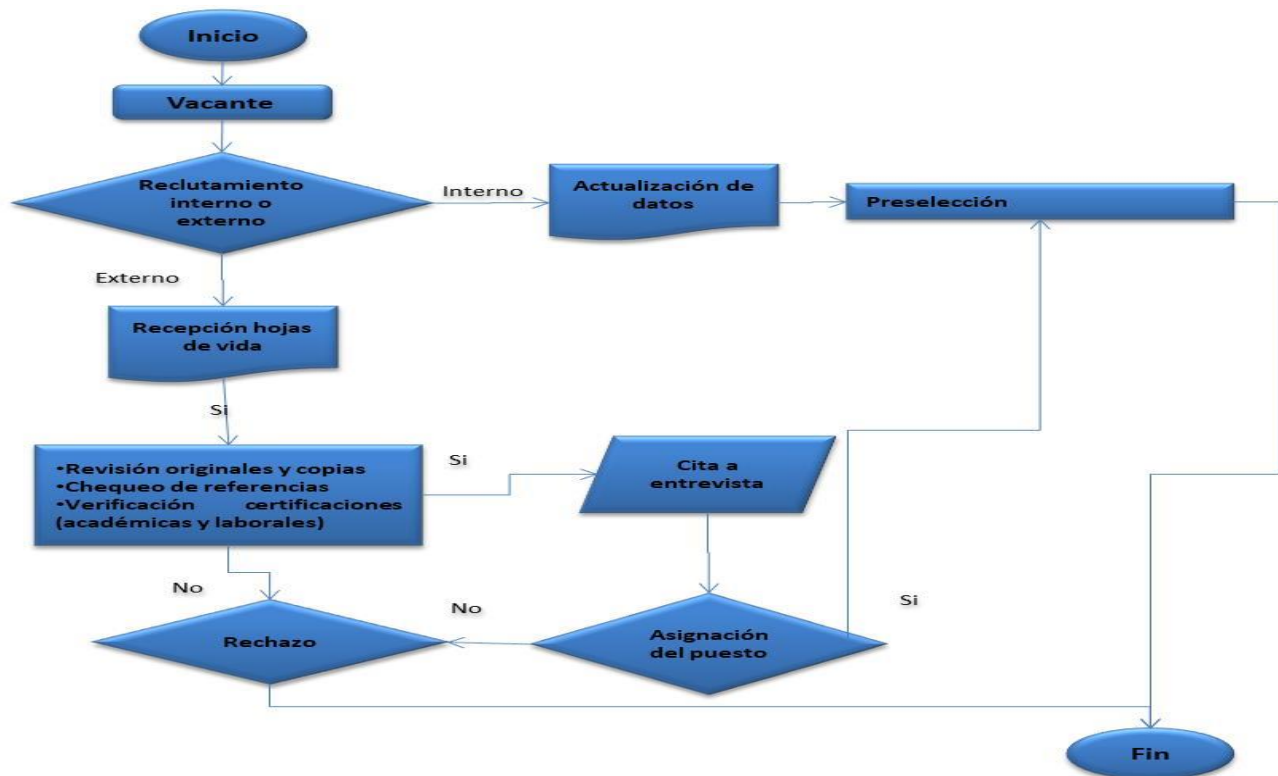


Figura 6. Reclutamiento. Fuente: autores, 2018.

9.3.2 Selección.

La selección consiste en un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar (Chiavenato, 2000).

9.3.2.1 Pasos del proceso de selección.

En el Hospital Nivel I de Puerto Rico - Meta, se llevarán a cabo los siguientes pasos:

- **Recibir solicitud del cargo.** Se procede a recepcionar las solicitudes, en un lugar determinado, cada una de ellas será una carta de presentación del candidato, de allí depende en gran parte la asignación del puesto.

- **Aplicación pruebas de idoneidad.** Se realizan una serie de pruebas previamente diseñadas de acuerdo al perfil del cargo.

- **Entrevista.** Se le aplicará una entrevista, elaborada con anticipación por personal capacitado para ello, la cual permitirá determinar quién es la persona más idónea para el desempeño de dichas funciones.

- **Pruebas de conocimiento.** Este tipo de pruebas las diseña el personal con conocimientos especializados, ejemplo: para un auxiliar contable, las realiza un contador, etc.

- **Test psicométrico.** Para este caso un psicólogo aplica el test de personalidad, igualmente va analizando cada una de las actitudes que tome el candidato; a lo cual emitirá un diagnóstico, siendo este aspecto trascendental para el candidato.

- **Examen médico.** Se contratará con una clínica y un laboratorio, la prestación de estos servicios, con los resultados se podrá determinar cuál es el candidato que goza de las condiciones físicas idóneas para desempeñar a cabalidad cada función.

- **Prueba técnica.** Ésta última prueba será más rigurosa que las pruebas de conocimiento, puesto que ésta será la que determine si la persona reúne los conocimientos, las habilidades y destrezas necesarias para el cargo a desempeñar.

- Fin de este proceso.

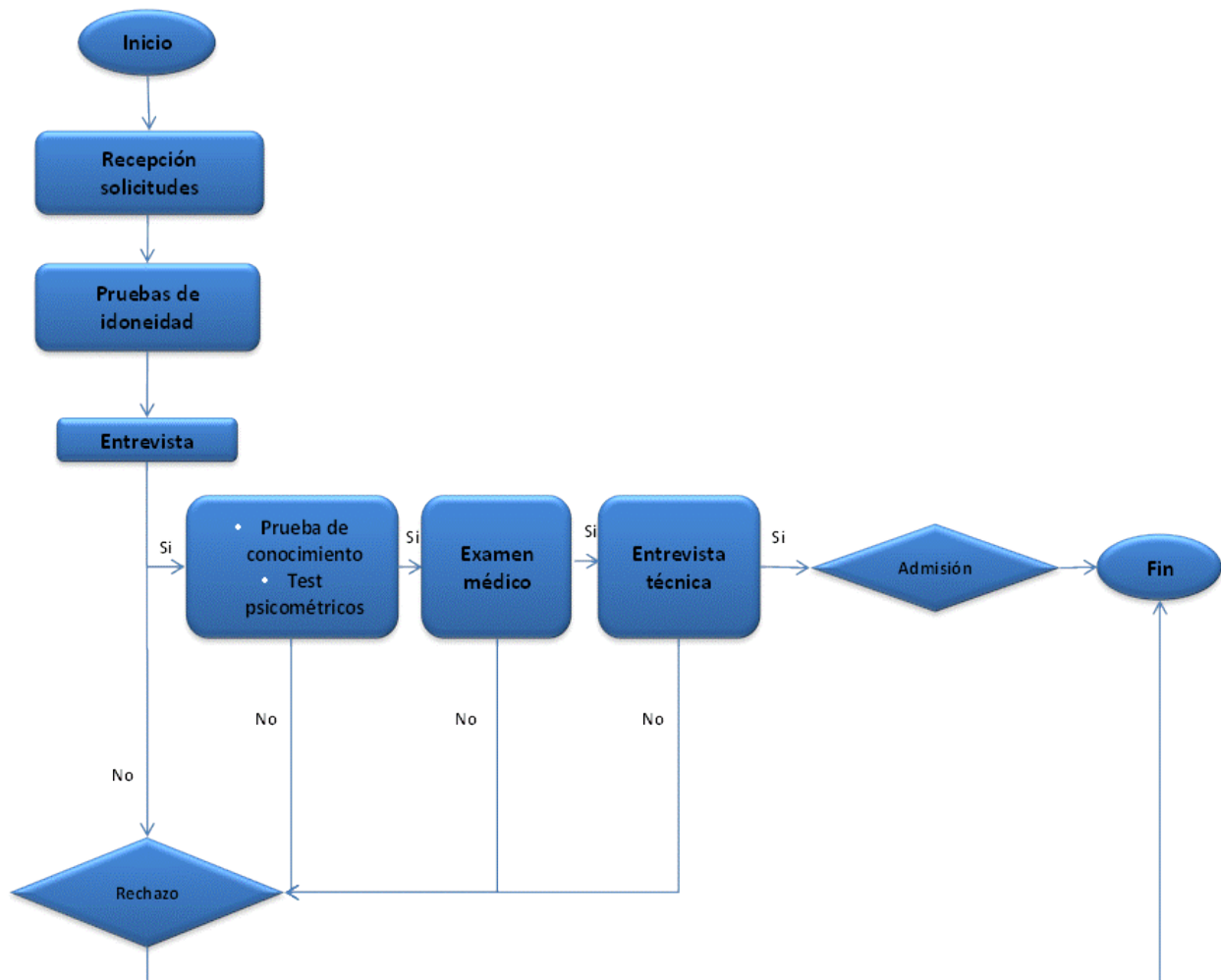


Figura 7. Selección. Fuente: autores, 2018.

9.3.3 Contratación.

Consiste en realizar un contrato a la persona (s) con quien(es) se pacta un trabajo a cambio de dinero u otra compensación.

3.3.3.1 Pasos para contratar.

En el Hospital Nivel I de Puerto Rico - Meta., se ceñirá dicho proceso por los siguientes pasos:

- Entrevista final. Esta última entrevista es una formalidad donde se le muestra a grandes rasgos las funciones y responsabilidad que adquirirá el candidato con la empresa en caso de aceptar el cargo.
- Explosión de condiciones laborales. Dentro de la entrevista se le exponen ciertas condiciones, como horario a cumplir, funciones a realizar, reglamento interno a seguir, etc.
- Firma del contrato. En caso de aceptar las condiciones anteriores, se firmará un contrato a 3 meses inicialmente, lo cual nos permite conocer más a fondo el trabajo que realiza cada persona.
- Entrega de misión, visión, objetivos y políticas de calidad de la empresa. este se entrega al futuro empleado para que tenga pleno conocimiento de lo que busca la empresa y halla unidad de criterios.
- Entrega de manuales propios de la empresa. Se entrega en medio físico el manual de funciones y procedimientos elaborado para el cargo a desempeñar, el cual indica claramente que debe hacer y como lo hace, a fin de que todo funciones como un sistema.
- Recorrido por el lugar de trabajo. Quien será el jefe inmediato hará un recorrido ligero por las áreas de trabajo para que se ubique en su nuevo trabajo.

- Entrega del cargo. Se mostrará y mencionará el lugar al cual tiene acceso.
- Fin del proceso.

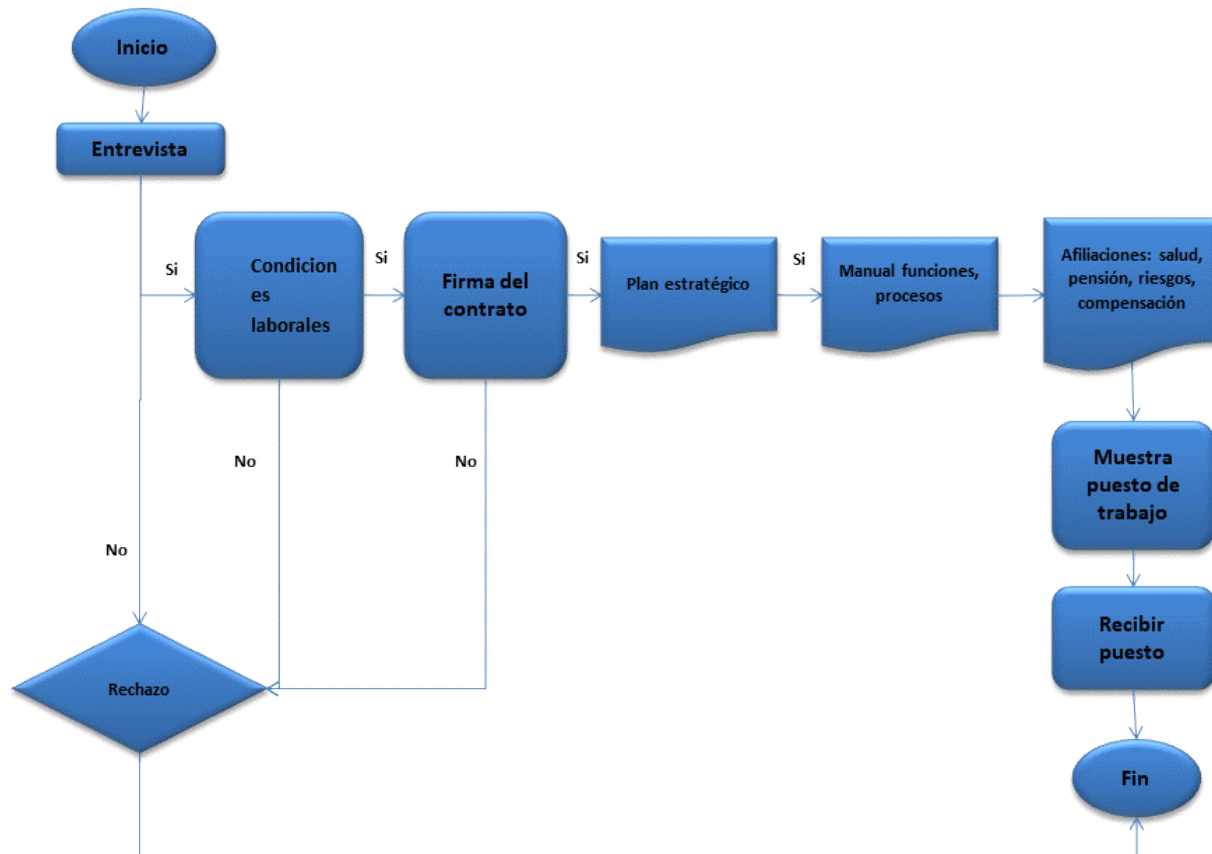


Figura 8. Contratación. Fuente. Los autores.

9.3.4 Inducción.

La inducción asegura al individuo un mayor éxito en su carrera administrativa, y por ende en la institución donde desempeña su labor, ya que al conocer y comprender sus funciones con mayor claridad permite un menor grado de error, redundando en un servicio calidad, de atención oportuna y esmerada al usuario y aumenta la productividad esperada.

Un beneficio importante de resaltar es que mediante este proceso se facilita una oportuna etapa de socialización disminuyendo la ansiedad característica del funcionario de nuevo ingreso.

Otro factor es mediante este proceso el funcionario puede enterarse desde sus primeros días en la Institución con que instrumento se le va evaluar, las características, el período que cubre, la responsabilidad de su coordinador en dar el seguimiento adecuado, la retroalimentación que necesita para obtener mayores índices de calidad y producción. De esta forma la concepción de que el funcionario es el único responsable de su evaluación del desempeño en ese período de prueba cambia de panorama en el sentido de que ahora existen otros agentes que tendrán que compartir con el cumplimiento de que se logre el éxito en dicho período.

9.3.4.1 Pasos de la inducción.

- **Recepción y bienvenida a la inducción:** el jefe del área de Capital Humano será el encargado de dar la bienvenida y guiar al nuevo empleado en este proceso.

- **Presentación del gerente general:** en este paso, el jefe de capital humano hará la presentación formal del nuevo trabajador al gerente.

- **Recorrido por las instalaciones:** se le mostrarán cada una de las áreas de la empresa, con sus empleados, las máquinas, materiales y elementos que se usan en cada proceso (para que se familiarice con la empresa)

- **Reunión del nuevo empleado:** se hará una reunión sencilla con el personal que se encuentre en la planta, donde se les presentará formalmente al nuevo empleado a todo el equipo de trabajo (NOMBRE, ESTUDIOS, EXPERIENCIA).

- **Entrega manuales organizacionales:** en la oficina del jefe de Capital Humano, éste le mencionará cada una de las funciones a desempeñar, con el grado de responsabilidad; igualmente el manual de procesos de cada labor que realice dentro de la empresa. Nota. Se le especifica que este material es de propiedad de la empresa y por ello no se debe copiar ni entregar a terceros.

- Entrega reglamento interno de trabajo: al igual que los manuales de funciones, éste se le entregará al nuevo empleado, haciéndole las mismas especificaciones.

Entrega puesto de trabajo: quien será el jefe inmediato, le mostrará el lugar donde desempeñará sus labores y le dará a conocer aspectos fundamentales del cargo asignado.

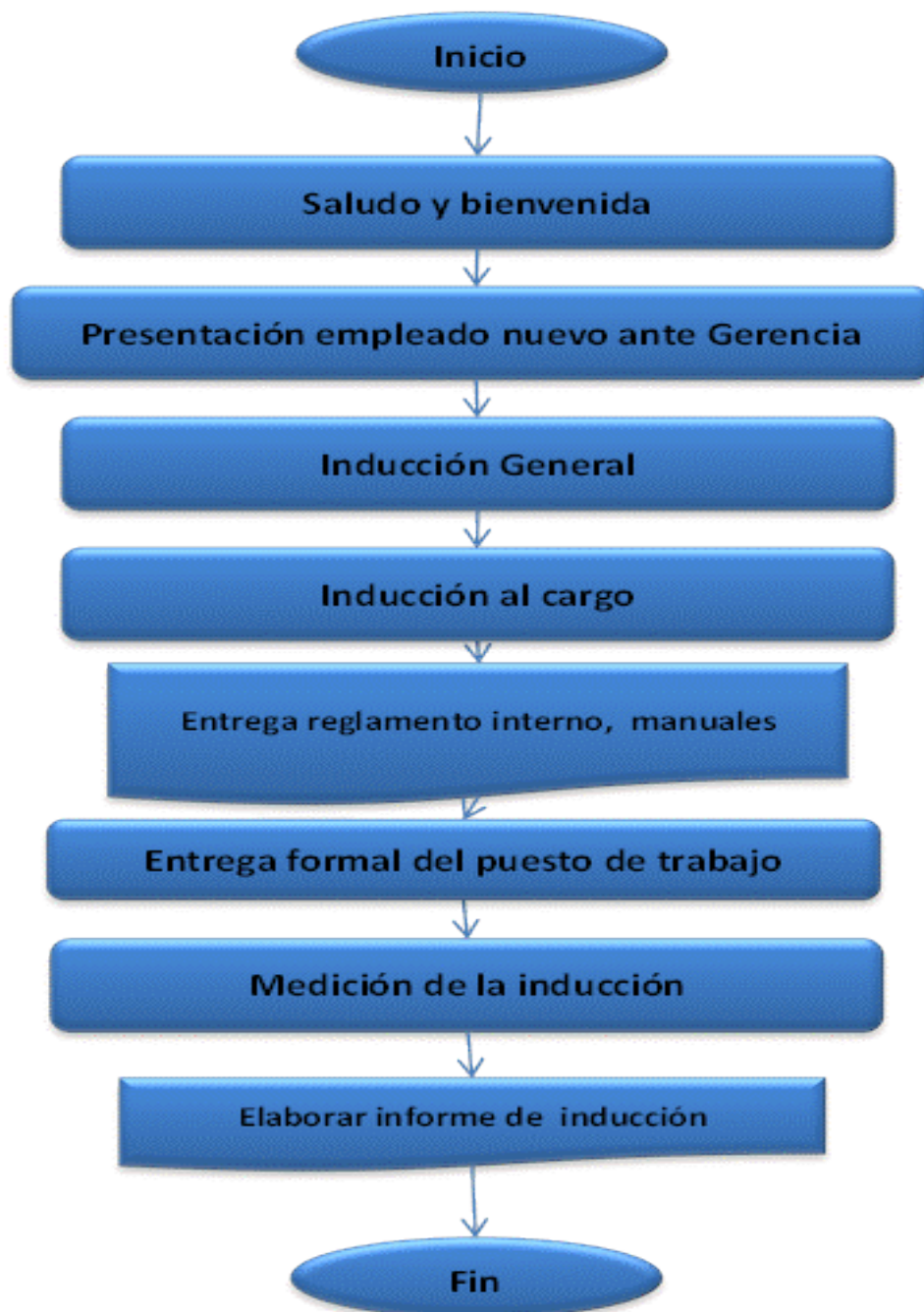


Figura 9. Inducción. Fuente. Los autores.

9.3.5 Capacitación.

La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización. Proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto. De esta manera, también resulta ser una importante herramienta motivadora (Monografías. Com, S.F.).

9.3.5.1 Pasos de la capacitación.

• Detectar necesidades de capacitación (Diagnóstico). Un buen gerente está capacitado para determinar mediante un análisis si es necesario realizar actividades de capacitación, así mismo para determinar el tema de capacitación; esto se hace mediante la planeación estratégica de proyectos, es decir, se plantean determinados logros y se determina si el personal está capacitado para desarrollar actividades dirigidas a alcanzar determinadas metas. Para ello se tendrán en cuenta los siguientes interrogantes:

- ¿QUÉ debe enseñarse?
- ¿QUIÉN debe aprender?
- ¿CUÁNDO debe enseñarse?
- ¿DÓNDE debe enseñarse?
- ¿CÓMO debe enseñarse?
- ¿QUIÉN debe enseñar?

• Planteamiento de objetivos. Estos se trazan en la planeación estratégica de un programa de capacitación, es decir, es una parte fundamental en el proceso de capacitación, ya que nos indica lo que se quiere lograr.

- Establecimiento de criterios de evaluación. Tan importante como trazar objetivos, es determinar la forma de evaluar la capacitación que se realice, en esta empresa se evaluarán los conocimientos adquiridos de forma esporádica, ya que esto permite que el personal esté a la expectativa y busque siempre estar a la vanguardia, es decir, estar al nivel que se exige en el campo empresarial.

- Contenido de los programas. Estos se determinan en el momento de elegir el tema a capacitar, al igual que los subtemas, es decir, se determina el tema general, del cual se desprenden los demás, éstos deben plantearse basados en los objetivos a alcanzar con dicha capacitación.

- Pautas pedagógicas. De acuerdo al tema a capacitar, se determina, si se hace presencial (exposición de teorías, trabajos grupales y talleres) o mediante actividades lúdicas que no solo permitan la capacitación, sino la integración del personal en general.

- Programas. Los programas objeto de capacitación deben reunir características necesarias para permitir a los empleados mejorar sus actitudes, conocimientos y habilidades respecto al tema a capacitar.

- Evaluación. Es de resaltar que evaluar permite determinar el nivel de conocimientos, habilidades y destrezas que tienen los empleados de acuerdo a determinado tema, es por ello que en esta empresa se evaluará esporádicamente, es decir, se enviará un comunicado interno que indique la fecha, hora y lugar donde se deben presentar para presentar su evaluación; esta estrategia permitirá a la empresa contar con personal que se preocupe por la capacitación continua.

- Fin del proceso

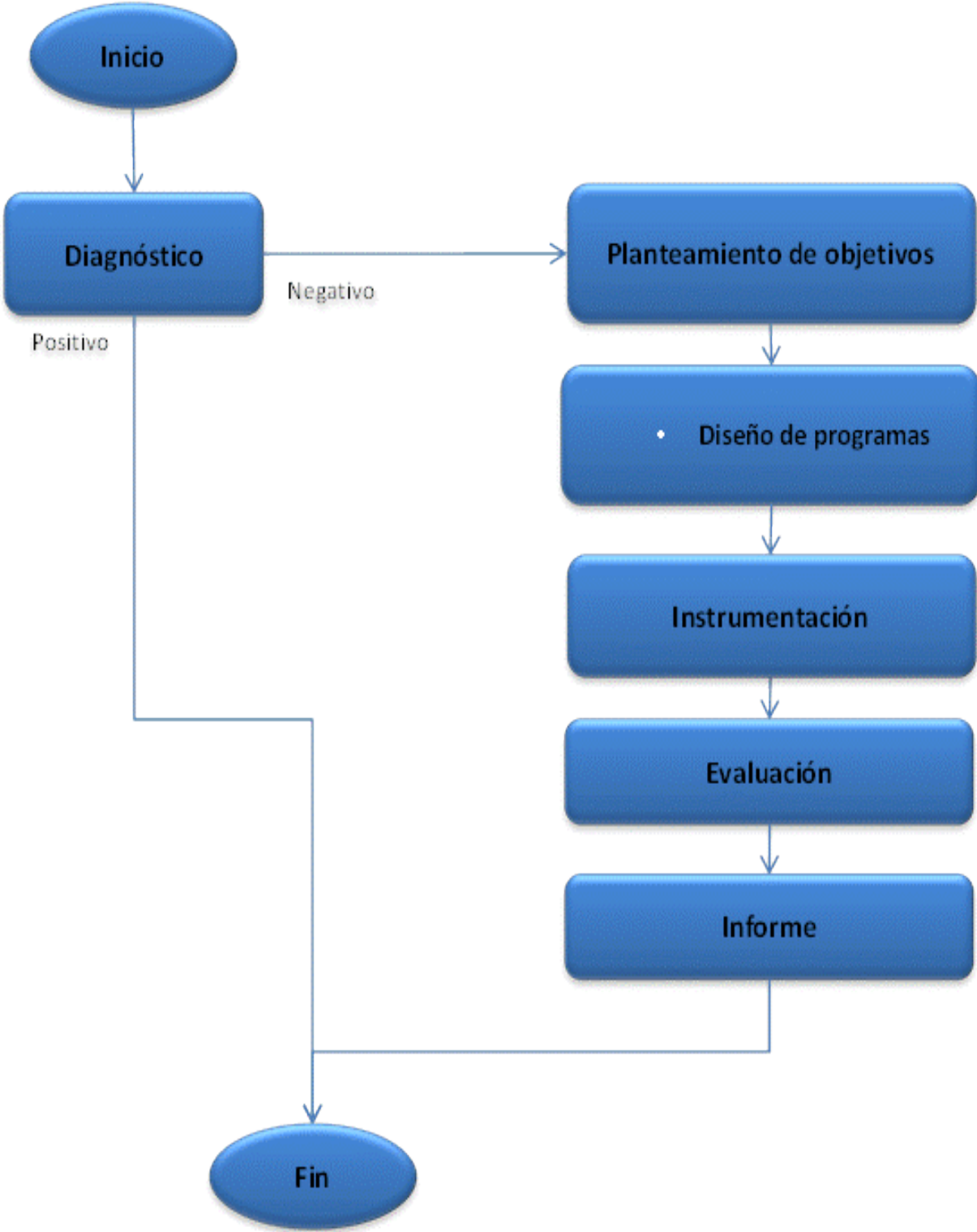


Figura 10. Capacitación. Fuente. Los autores.

9.3.6 Evaluación de Desempeño.

9.3.6.1 Definición de Evaluación de Desempeño.

Se puede hablar de evaluación del desempeño como un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan (Haya, S.F.).

9.3.6.2 Objetivos de la Evaluación de Desempeño.

- Direccionar participativamente.
- Canalizar la comunicación entre gerencia y funcionarios.
- Informar a los evaluados sobre sus resultados
- Involucrar a los funcionarios en los objetivos trazados
- Motivar para lograr objetivos de la empresa

9.3.6.3 Métodos de Evaluación.

- Evaluación por objetivos. Con este método se comparan los resultados logrados por la persona con los resultados que se esperaban de él, analizando posteriormente las causas que han podido intervenir en esa diferencia (Haya, S.F.).
- Evaluación por escalas. Se establecen unos niveles de rendimiento para cada uno de los criterios que se pretenden evaluar. El evaluador debe marcar para cada criterio el punto de la escala que especifique el desempeño del evaluado (Haya, S.F.).
- Evaluación por medio de acontecimientos significativos. El evaluador deja constancia en un documento de todos los acontecimientos que a él le han parecido significativos u otros establecidos al principio del periodo, como acontecimientos predeterminados a observar.

El evaluador da su opinión sobre la persona, basándose en los diferentes acontecimientos anotados, como índice de su actuación global (Haya, S.F.).

- Evaluación abierta. El evaluador emite por escrito, de forma espontánea, su valoración sobre el desempeño de la persona evaluada (Haya, S.F.).

El evaluador elige el enfoque, los factores y la forma de exponer la valoración. No se requiere una formación específica de los evaluadores y el coste del proceso es reducido.

- Evaluación basada en gestión por competencias. En la gestión de los recursos humanos es necesario tomar decisiones sobre la promoción, desarrollo y reubicación de las personas (Haya, S.F.).

Generalmente esta práctica se divide en dos partes:

- ✓ Una que permite realizar una evaluación del desempeño (pasado).
- ✓ Otra que permite determinar el potencial de las personas dentro de la organización (futura).

- Evaluación de 360°. Para obtener una visión más global y objetiva se ha implantado en las organizaciones lo que se denomina evaluación de 360°. Desde el enfoque de las competencias, este método consiste en cumplimentar un cuestionario confidencial por parte de todas las personas relacionadas con el evaluado, internas o externas (Haya, S.F.).

Por lo anteriormente expuesto, en el Hospital Nivel I de Puerto Rico - Meta, se evaluará en gestión por competencias, igualmente se aplicará la evaluación de 360°. Implementando estos dos tipos de evaluación se obtendrán resultados óptimos, ya que de un lado, la evaluación por competencias muestra el desempeño de los empleados, identificando las capacidades con que cuentan, lo cual a su vez muestra con claridad donde realmente debe estar cada funcionario, es decir, si muchas veces es necesario reubicar el personal para que tome conciencia de la importancia de estar capacitado y avanzando de acuerdo al desarrollo de la empresa, así mismo, este sistema permite motivar las personas que se han destacado en la realización de sus funciones.

De otro lado, mediante la evaluación de 360°, no solo permite evaluar al empleado en su desempeño ante sus superiores, sino con los demás empleados de su mismo nivel, así mismo con personas ajenas a la empresa (clientes), y por último en caso de ser jefe el desempeño con sus subordinados, es decir, los logros obtenidos con los mismos.

9.3.6.4 Pasos para la Evaluación de Desempeño.

- **Definición del puesto.** En este aspecto se debe tener en cuenta los objetivos del puesto, al igual que las funciones de empleado a evaluar, ya que no se debe evaluar de igual forma por ejemplo: un ingeniero a un técnico, puesto que no sería objetivo.

- **Diseñar evaluación** (cuestionarios, diálogo). una vez se tenga claro el tema a evaluar, se debe elaborar un escrito sencillo (cuestionario), con preguntas abiertas, para que el empleado (evaluado), tenga la oportunidad de expresarse y obtener resultados de la evaluación concretos. Es importante tener en cuenta que se está evaluando por competencias y aplicando la evaluación de 360°, es decir, medir sus capacidades con respecto a compañeros del mismo nivel; desempeño con el jefe inmediato, sus subordinados (si tiene personal a cargo) y con clientes de la empresa.

- **Comunicar evaluación.** Mediante un comunicado interno, se informa a las personas a evaluar, el lugar, fecha y hora para llevar a cabo la evaluación de su desempeño. Dicho comunicado, debe contener el objetivo de la evaluación y mencionar los aspectos positivos de dicho proceso tanto para la empresa como para el empleado.

- **Evaluar.** Previamente se adecuan las instalaciones para recibir los empleados, una vez llegue el día señalado, se les da la bienvenida, se les invita a tomar asiento, se le exponen aspectos importantes de la evaluación del desempeño, se invita a participar de dichos comentarios, igualmente se les dan a conocer las reglas para dicha evaluación, se les entrega la evaluación, terminando el tiempo límite se recogen dichas evaluaciones, se les da un refrigerio y se les agradece la participación.

- **Analizar resultados.** Es aquí donde se tabulan, grafican y analizan los resultados obtenidos de la evaluación.

- **Informe evaluación.** Ya teniendo los resultados de dichas evaluaciones, se elabora un informe detallado donde se muestren las fortalezas y debilidades encontradas y los aspectos a mejorar.

- **Retroalimentación.** Los resultados del informe se dan a conocer a cada uno de los empleados, quienes podrán analizarlos y conocer su nivel de competencia respecto a las necesidades y objetivos de la empresa

- **Toma de decisiones.** Se comunica a los empleados las decisiones que toma la gerencia respecto a los empleados destacados, los que obtuvieron puntuaciones bajas y quienes permanecen en estancamiento, dichas medidas dependerán del aspecto evaluado.

- Fin del proceso.

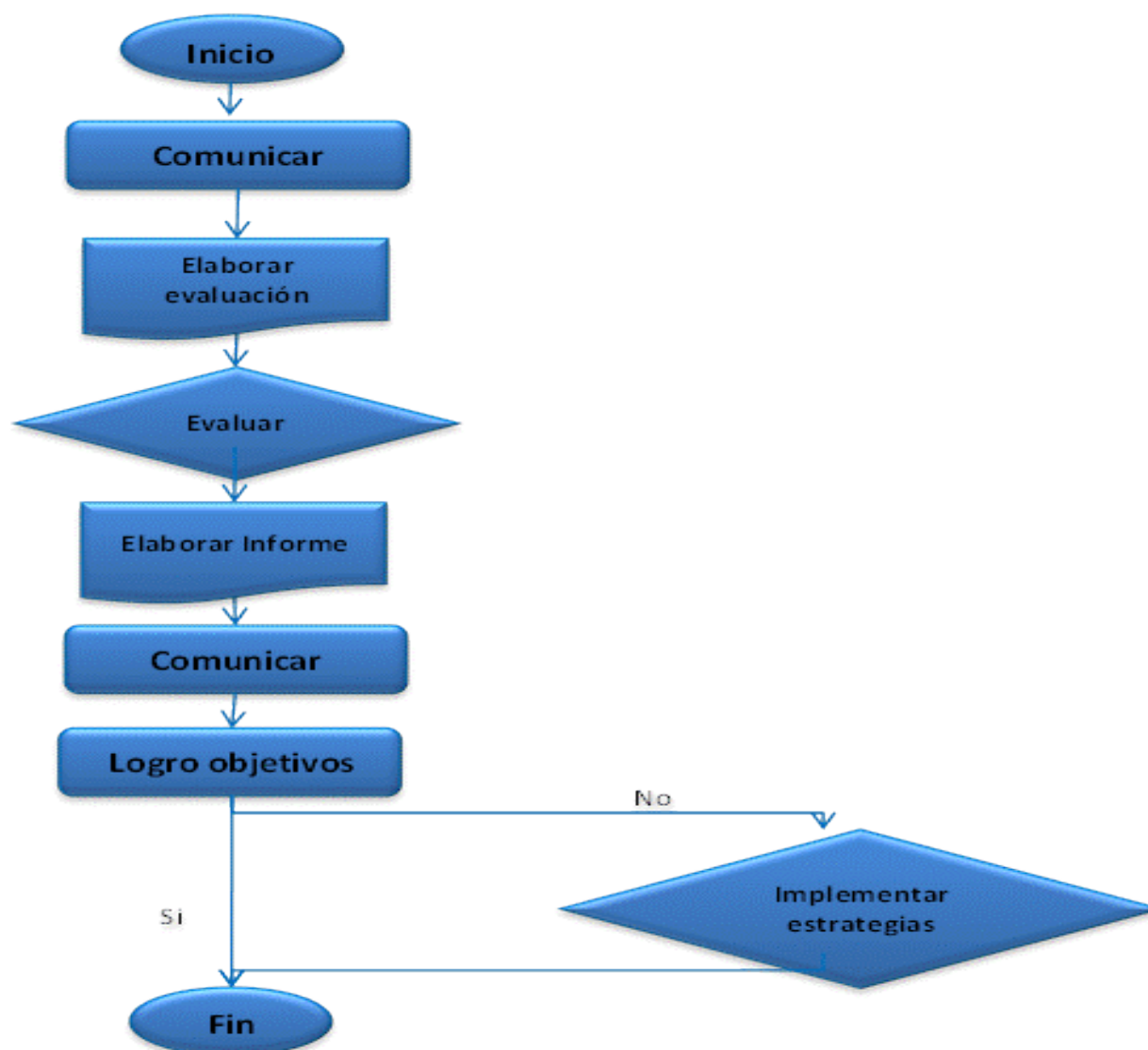


Figura 11. Proceso de evaluación del desempeño. Fuente: autores, 2018.

9.4 Criterios de Control, Seguimiento, Evaluación y Ajustes al Proceso de Selección del Recurso Humano

Este mecanismo permite al Hospital Nivel I de Puerto Rico - Meta, lograr lo siguiente:

- Contribuir a unificar criterios en el hospital.
- Apoyar al proceso de programación, ejecución y operación que se lleven a cabo en la entidad.

- Captar de forma oportuna y satisfactoria información referente al adecuado funcionamiento del sistema de selección.
- Evaluar cada proceso que se lleve a cabo.
- Evaluar resultados e impactos logrados.
- Fomentar la participación de los funcionarios en diversas tareas y actividades de la corporación.
- Hallar con congruencia entre lo planeado y lo logrado, analizando el tiempo dispuesto y el presupuesto para el mismo.
- Identificar los factores que impiden el desarrollo y evolución del sistema de contratación.
- Medir el nivel de aceptación y acondicionamiento del nuevo sistema.
- Medir el nivel de impacto.
- Realizar retroalimentación entre cada una de las dependencias de la corporación.
- Tomar las medidas correctivas a las dificultades encontradas.
- Unificar políticas e información estratégica del Hospital Nivel I de Puerto Rico - Meta.

9.4.1 Control.

Es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos (Monografias.Com, S.F.).

El control permite:

- Corrección de fallas y errores: detectar e indicar errores de planeación, organización o dirección.
- Previsión de fallas o errores futuros: debe prevenir errores futuros, ya sean de planeación, organización o dirección (Monografias.Com, S.F.).

El control se basa en la consecución de las siguientes actividades:

- Planear y organizar.
- Hacer.
- Evaluar.
- Mejorar.

Es de resaltar que para el logro de un adecuado control, se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Establecimiento de los medios de control.
- Operaciones de recolección de datos.
- Interpretación y valoración de los resultados.
- Utilización de los mismos resultados.

Existen elementos altamente importantes, los cuales se deben tener en cuenta para el logro de un adecuado control en el departamento de talento humano:

Partiendo del hecho que el control es un proceso cíclico y repetitivo. Está compuesto de cuatro elementos que se suceden:

- Establecimiento de estándares: en esta se establece los estándares o criterios de evaluación o comparación. Un estándar es una norma o un criterio que sirve de base para la evaluación o comparación de alguna cosa. Existen cuatro tipos de estándares; los cuales se presentan a continuación:
 - Evaluación del desempeño: pertinente al control, que tiene como fin evaluar lo que se está haciendo.
 - Comparación del desempeño con el estándar establecido: esta permite comparar el desempeño con lo establecido como estándar, para verificar si hay desvío o variación, esto es, algún error o falla con relación al desempeño esperado por el personal.

- **Acción correctiva:** Es la cuarta etapa del control que busca corregir el desempeño para adecuarlo al estándar esperado. La acción correctiva es siempre una medida de corrección y adecuación de algún desvío o variación con relación al estándar esperado.
- **Retroalimentación:** Es indispensable en el proceso de control, ya que a través de la retroalimentación, la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr del tiempo.

9.4.2 Seguimiento.

Es un proceso que comprende la recolección y el análisis de datos para comprobar que el programa cumple los objetivos que se proponen las autoridades, los donantes, el director del programa, y -lo que es más importante- que responde a las necesidades de los usuarios y de los fabricantes y vendedores. Es, pues, una parte esencial de la administración de un programa de fogones mejorados (Anónimo, S.F.).

Con el proceso de seguimiento se puede lograr en el departamento y en la misma empresa, lo siguiente:

- Determinar si el departamento es aceptable para todos los miembros de la empresa, o si se precisan modificaciones para hacerlos aceptables;
- Determinar el rendimiento del nuevo departamento y verificar el cumplimiento de los requisitos fijados en el proyecto y pedidos por la empresa;
- Determinar si se alcanzan las metas en cuanto a adopción y uso;
- Determinar otros efectos que pueda producir la introducción de Departamento de Talento Humano en la empresa;
- Reunir información completa acerca de las necesidades y recursos.

9.4.3 Evaluación.

Mediante este proceso se puede establecer:

- a) el alcance de los objetivos gerenciales del hospital;
- b) cómo responde el sistema de selección de talento humano ante las necesidades de la entidad;
- c) identificar el impacto generado con la estrategia del diseño del sistema de selección.

9.4.4 Ajustes al Sistema.

Este se hace basado en la información recolectada en el proceso de control, seguimiento y evaluación, procediendo a realizar los ajustes pertinentes con el fin de optimizar el funcionamiento del sistema de selección del recurso humano.

9.5 Socialización del Sistema de Selección del Recurso Humano

El proceso de socialización de este sistema de selección del recurso humano es sencillo, y en el Hospital Nivel I de Puerto Rico - Meta se llevará a cabo de la siguiente forma:

- Citación a reunión: se envía un comunicado claro y específico donde se cite a reunión.
- Exposición del sistema de selección del recurso humano: previamente se elaboran diapositivas animadas y folletos; éstas las expone la persona encargada del sistema, ya que cuenta con los conocimientos para hacerlo; dicho material se da a conocer a los funcionarios y los folletos se entregan para que tengan mayor claridad sobre el tema.
- Sondeo: luego de hacer la exposición se procede a formular preguntas sobre aspectos concernientes al sistema de selección del recurso humano.

10. Conclusiones

Una vez realizado el diagnóstico al Hospital Nivel I Puerto Rico – Meta, respecto al tema de selección del recurso humano según perfiles del cargo, se detectó las debilidades más representativas como fueron: contratación de personal cuyos perfiles en su mayoría no son acordes a los requeridos en el manual de funciones del Hospital (Acuerdo No. 02 de 2014), evidenciándose la selección del recurso humano no es el idóneo; la antigüedad de los trabajadores es muy poca por ende su conocimiento del funcionamiento del hospital es poco; el personal es rotado muy frecuentemente, lo cual impide la continuidad de los procesos, la entidad no se cuenta con la estandarización de procesos; falta medición del rendimiento del recurso humano; falta de motivación e implementación de estrategias para aumentar el rendimiento de los trabajadores; inexistencia de un sistema de recurso humano acorde las necesidades del hospital, inconformidad de los trabajadores por método de selección el personal mediante política; dicha información permitió detectar claramente las problemáticas del hospital y así tener en cuenta aspectos importantes para un sistema de selección acorde a las necesidades del hospital.

Respecto a los perfiles del personal requeridos por el Hospital se tuvo en cuenta el Acuerdo N° 012 (Diciembre 21 de 2014), en el cual se encuentra cada uno de los cargos existentes en el Hospital Nivel I, con su perfil ocupacional, nivel académico requerido, la experiencia, habilidades, destrezas y competencias de los mismos; donde la falencia más representativa es que la mayoría de los empleados tienen entre 1 a 5 años de antigüedad, por la rotación constante del personal, y muchos de los empleados se encuentran bien sea realizando sus pasantías, prácticas empresariales o rural en el caso de los médicos, lo cual evidencia la falta de experiencia del personal como factor negativo que incide en una inadecuada prestación del servicio en salud, por ende la calidad es baja.

El sistema de selección del recurso humano permite al Hospital Nivel I de Puerto Rico - Meta, permite mostrar claramente los procesos de reclutamiento, selección y contratación, de

manera tal que se ponga en marcha de manera idónea, igualmente mediante éste se puede obtener excelencia en cuanto a mano de obra y por ende mejorar la prestación de sus servicios en salud.

Así mismo, contactar rápidamente al personal que se ha destacado por sus conocimientos, habilidad, rapidez, responsabilidad, cumplimiento y demás que lo caractericen; de igual manera, al implementar el sistema diseñado, estará en la capacidad de descartar el recurso humano que no aporta al desarrollo organizacional; constituyéndose como una herramienta valiosa para continuar con el proceso de aseguramiento de la calidad de la empresa.

11. Recomendaciones

Teniendo en cuenta que a todo sistema o programa que se diseñe, se le debe hacer un adecuado control y seguimiento, puesto que éste tiene objetivos claros, los cuales se deben cumplir de acuerdo a lo planeado; por ello se hace necesario realizar los ajustes pertinentes, para que dicho sistema de selección del talento humano funcione de manera idónea, ya que fue elaborado con características y situaciones propias del Hospital Nivel I de Puerto Rico - Meta, sin embargo, teniendo en cuenta la existencia de un margen de error, se deben hacer mejoras en su debido momento, para que la empresa goce de sus ventajas y beneficios.

Es de vital importancia, que no quede en el papel, es decir, en pro del mejoramiento continuo del mejoramiento de la calidad en la prestación de los servicios en salud el Hospital Nivel I de Puerto Rico - Meta, se debe implementar lo más pronto posible. Igualmente es importante socializarlo, para que el personal en general cuente con dicho sistema para el proceso de selección y contratación del recurso humano y lo divulgue, así mismo que generen mejoras o correctivos para hacerlo cada día más funcional.

Referencias Bibliográficas

- Anónimo. (S.F.). *Seguimiento y evaluación: ¿de qué se trata?* Recuperado el 05 de Marzo de 2018, de ¿Qué es el seguimiento?: <http://www.fao.org/docrep/u1310s/u1310s04.htm>
- Blog Top.com. (06 de Febrero de 2008). *Apuntes y notas para navegantes*. Obtenido de El ciclo PHVA - Planear, Hacer, Verificar, Actuar: <http://www.blog-top.com/el-ciclo-phva-planear-hacer-verificar-actuar/>
- Blog.Empleospetroleros.com. (12 de Mayo de 2011). *Bolsa de Trabajo*. Obtenido de SCHLUMBERGER: <https://empleospetroleros.org/2011/12/12/empresa-schlumberger/>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos (5a ed.)*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. Octava Edición. En I. CHIAVENATO, *Sistema de administración de recursos humanos* (págs. 93-114). Mexico D.F.: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). Sistemas de administración de recursos humanos. En I. Chiavenato, *Administración de recursos humanos* (págs. 112-127). Mexico D.F.: Mc Graw Hill.
- Excelence Management . (27 de Junio de 2017). *Excelence Management* . Obtenido de El Círculo de Deming (Shewhart): Ciclo PDCA: <https://excelencemanagement.wordpress.com/2017/06/27/el-circulo-de-deming-shewhart-ciclo-pdca/>
- Gonzalez, M. y. (2006). Selección de personal. La búsqueda del candidato adecuado. En M. J. Montes Alonso, & P. González Rodríguez, *Principios y objetivos de la administracion del recurso humano* (pág. 9). Madrid, España: Ideas propias.

Haya, C. (S.F.). *Dissertation Whiting Help*. Recuperado el 03 de Marzo de 2018, de 6 Tips to Use Before Starting To Write Your Dissertation: http://www.carloshaya.net/chchaya/UGH/RRHH/Manuales_Procedimiento/epd.pdf

Hospital Departamental de Villavicencio E.S.E. (s.f.). Obtenido de Políticas de Recurso Humano: <http://hdv.gov.co/nuestra-entidad/politicas-institucionales/politica-de-recurso-humano/>

Hospital Nivel I Puerto Rico. (21 de Diciembre de 2014). Acuerdo 012. *Manual de específico de funciones y de competencias laborales para los empleos de la planta de personal del Hospital Nivel I Puerto Rico E.S.E.*, págs. 3-70.

Hospital Nivel I Puerto Rico. (2015). Diganóstico PAMEC. *Auditoria de Calidad*, págs. 2-3, 12-15.

Hospital Nivel I Puerto Rico. (2017). *Plan de Auditoria para el Mejoramiento de la Calidad en Salud del Hospital Nivel I Puerto Rico, Empresa Social del Estado*. Puerto Rico, Meta: ESE.

Hospital Nivel I Puerto Rico. (2017). *Plan de Auditoria para el Mejoramiento de la Calidad en Salud del HOSPITAL NIVEL I PUERTO RICO, Empresa Social del Estado*. Puerto Rico, Meta: ESE Municipal.

Monografias. Com. (S.F.). *Capacitación de personal*. Recuperado el 02 de Febrero de 2018, de <http://www.monografias.com/trabajos16/capacitacion-personal/capacitacion-personal.shtml>

Monografias.Com. (S.F.). *Control* . Recuperado el 06 de Marzo de 2018, de <http://www.monografias.com/trabajos14/control/control.shtml>

Montes, G. y. (2006). Selección de personal. La búsqueda del candidato adecuado. En M. J. Montes Alonzo, *Principios y objetivos de la administracion de recurso humano* (pág. 9). Madrid, España: Ideas propias.

- Muñoz, N. (11 de Mayo de 2009). *Blog Administración de personal*. Recuperado el 02 de Noviembre de 2017, de Blog Administración de personal: <http://nelsonmunoz6743.blogspot.com.co/2009/05/que-es-arh.html>
- Naranjo Arango, R. (Julio de 2012). *SCIELO. Pensamiento y Gestión*. Obtenido de El proceso de selección y contratación del personal en las : http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000100005
- Peña Baztan, M. (1993). *La dirección de personal (6ª ed.)*. Barcelona: Hispano Europea.
- Scielo. (Diciembre de 2010). *Enciclopedia Scielo*. Obtenido de Metodología de investigación en Salud Laboral : http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0465-546X2010000400009
- Silvestrini, Ruiz, M., & Vargas, J. (21 de Enero de 2008). *Manuales. Fuentes de información primaria, secundarias y terciarias*. Recuperado el 18 de Noviembre de 2017, de Manuales. Fuentes de información primaria, secundarias y terciarias: <http://ponce.inter.edu/cai/manuales/FUENTES-PRIMARIA.pdf>
- Slideshare.net. (03 de Julio de 2011). *Glosario de términos del área de recursos humanos*. Recuperado el 19 de Noviembre de 2017, de Glosario de términos del área de recursos humanos: <https://es.slideshare.net/ProfesoresdeEdcComercial/glosario-recursos-humanos>
- Universidad de Costa Rica. (25 de Enero de 2014). *Oficina de Recursos Humanos*. Recuperado el 21 de Noviembre de 2017, de Vicerrectoría de Administración: <http://www.orh.ucr.ac.cr/manual-puestos/glosario>

Anexos

Anexo A. Formato encuesta personal Hospital Nivel I Puerto Rico

Esta encuesta va dirigida a los funcionarios del Hospital Nivel I Puerto Rico, con el objetivo de diseñar un sistema de selección del recurso humano el hospital.

DATOS GENERALES

Nombre: _____ Cargo: _____

Antigüedad en el cargo actual _____ Género: Masculino _____ Femenino _____ Edad: _____

Nivel Educativo: Bachiller _____ Técnico _____ Tecnólogo _____ Profesional _____ Especializado _____

Otro _____

Conteste según su criterio y conocimientos

1. Sabe usted ¿a qué hace referencia el recurso humano?

No Sí Describala _____

2. ¿El Hospital nose ve algún sistema de Selección del recurso humano?

No Sí Cuál? _____

3. ¿Describa cómo fue usted contratado por el Hospital?

4. ¿Conoce usted la descripción y perfil del cargo que desempeña?

No Sí , Cuál? _____

5. ¿Sabe usted el ciclo de mejora continua PHVA?

No Sí , Describalo _____

6. ¿Cree usted que el personal del Hospital es acorde a los perfiles ocupacionales?

No Sí , Por qué? _____

7. *¿Considera usted que el hospital mejoraría la prestación de sus servicios con el diseño de un sistema de selección de Recurso Humano según perfiles del cargo?*

No Sí , Por qué? _____

8. *¿Mencione aspectos que crea usted convenientes un adecuado diseño del sistema de Selección del recurso humano para el Hospital de Puerto Rico?*

Encuestador: _____

Revisor: _____

Fecha: _____

Codificado _____

Tabulado _____

Archivo _____

Fuente: autores, 2018.

Anexo B. Cronograma de actividades

MES	MES 1					MES 2				MES 3			
	SEMANA	S1	S2	S3	S4	S5	6	7	8	9	10	11	12
Recopilación de información para marcos de referencia													
Diseño y elaboración de Instrumentos de Recolección de Datos (encuesta)													
Realización anteproyecto													
Aplicación de encuestas													
Procesamiento, análisis, tabulación y graficación de la Información													
Diseño del sistema de contratación del recurso humano													
Corrección, seguimiento y evaluación del sistema													
Socialización del sistema de contratación del recurso humano al personal administrativo del hospital													

Terminación y entrega del sistema de contratación											
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Fuente: autores, 2018.

Anexo C. Presupuesto

Rubros	Cant	Costo unitario	Costo total
Personal 3 personas * 3 meses	3	\$ 1.500.000.00	\$13.000.000.00
Equipos	2	\$ 1.500.000.00	\$3.000.000.00
Materiales (Suministros de papelería)	3	\$ 50.000.00	\$150.000.00
Material Bibliográfico	0	150.000	150.000
Imprevistos	1	\$500.000.00	\$500.000.00
TOTAL	8	\$ 3'700.000.00	\$ 16'800.000.00

Fuente: autores, 2018.

SON: Diez y Seis Millones Ochocientos Mil Pesos (\$ 16.800.000)

Nota: el costo de la ejecución del diseño de un sistema de selección del recurso humano para el Hospital de Puerto Rico – Meta será asumido por: Arcenio Cabezas, María Cristina Martínez Sánchez y Mayra Lorena Rey Camacho, autores de la presente propuesta.