



Seccional Bucaramanga Escuela
de Ciencias Sociales Facultad de
Psicología

Apoyo a los procesos de selección y creación de los perfiles de cargo de la Clínica
Chicamocha S.A.

Jessica Paola Gómez Díaz
En la modalidad de pasantía para optar el título de psicóloga
Supervisora:
Ps. Sandra Roció Salamanca Velandía

Universidad Pontificia Bolivariana
Escuela de ciencias sociales
Facultad de psicología
Bucaramanga
2018

Agradecimientos

A Dios, por su acompañamiento constante, por la fortaleza que me regala cada día y porque gracias a sus dones hoy me da la gloria de cumplir mi sueño

A mis Padres José Trino Gómez López y Nubia Díaz Forero por su apoyo incondicional, su entrega constante, la comprensión día a día, su amor, esfuerzo y fe en mí; porque me llevaron a ser la mujer que ahora soy.

A la Universidad Pontificia Bolivariana por recibirme y acogerme en sus brazos para cultivar en mí sus valores espirituales

A mis maestros y compañeros por hacer parte de mi proceso formativo profesional y personal, por apoyarme en los momentos donde los necesitaba y enseñarme cada día algo que me ayudara ser mejor persona y futura profesional

A Sandra Roció Salamanca por ser una maestra incondicional, por apoyarme en todo mi proceso de pasantía y ser una formadora constante de mi proceso de aprendizaje

A la Clínica Chicamocha por darme la oportunidad de hacer parte de su equipo de trabajo y poder llevar la práctica todo lo aprendido en la universidad

A Mónica Rodríguez por ser un excelente jefe y transmitirme su conocimiento día a día apoyando cotidianamente mi crecimiento técnico, práctico y personal.

Tabla de contenido

Resumen	4
Abstract	5
Introducción	6
Clinica Chicamocha S.A.	6
MISIÓN	7
VISIÓN.....	7
Justificación:	8
Objetivo general:	9
Objetivos específicos:.....	9
Problemáticas	10
Marco Teórico	10
Procesos Apoyados	16
Población Cubierta	16
Descripcion Fase de reclutamiento.....	16
Descripcion fase de Selección	19
Apoyo a procesos adicionales.....	24
Resultados	26
Conclusiones	30
Recomendaciones.....	31
Referencias	32
Anexos.....	34



**Seccional Bucaramanga
Escuela de Ciencias Sociales
Facultad de Psicología**

Resumen

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: Apoyo a los procesos de selección y creación de los perfiles de cargo de la Clínica Chicamocha S.A.

AUTOR(ES): Jessica Paola Gómez Díaz

PROGRAMA: Facultad de Psicología

DIRECTOR(A): Sandra Roció Salamanca Velandia

RESUMEN

En la actualidad las empresas han visto la necesidad de mejorar la calidad de sus procesos de selección con el fin de elegir al candidato más capacitado, productivo y que reúna todos los requisitos de la vacante solicitada, es por esto que la labor del psicólogo organizacional ha tomado tanto auge en las instituciones y constantemente se trabaja en buscar elementos que faciliten el proceso de selección sin que este deje de ser eficiente, ya que este implica el 70% del trabajo realizado, una parte importante que se encontró fue el hecho de realizar un análisis detallado de las competencias de los perfiles de cargo y como la claridad de las mismas influyen en el proceso de selección y posteriormente el desempeño y competitividad laboral del colaborador dentro de su entorno; de allí depende el éxito de la empresa y el cumplimiento de los objetivos organizacionales

PALABRAS CLAVE:

Proceso de selección, competencias, perfiles, candidato

Abstract

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: Supporting the processes of selection and creation of the cargo profiles of the Clinic Chicamocha S.A.

AUTHOR(S): Jessica Paola Gómez Díaz

FACULTY: Facultad de Psicología

DIRECTOR: Sandra Rocio Salamanca Velandia

ABSTRACT

At present the companies have seen the need to improve the quality of his processes of selection in order to choose the most qualified, productive candidate and that assembles all the requirements of the requested vacancy, is for this that the labor of the psychologist organizational has taken so much summit in the institutions and constant one works in looking for elements that facilitate the process of selection without this after-taste of being efficient, Since this one implies 70 % of the realized work, an important part that one found was the fact of realizing a detailed analysis of the competitions of the cargo profiles and as the clarity of the same ones they influence the process of selection and later mind the performance and labor competitiveness of the collaborator inside his environment; of their depends the success of the company and the fulfillment of the aims organizacionales

KEYWORDS:

Process of selection, competitions, profiles, candidate

Introducción

El departamento de talento humano de cualquier compañía resulta ser la base fundamental de esta, ya que además de encargarse de la búsqueda de personal apto, también trabaja en diversos procesos que contribuyen al crecimiento organizacional, su capital humano y al cumplimiento de su proyección; la selección de personal es un macro proceso que requiere de mucho tiempo y esfuerzo dentro de una organización. El personal de recursos humanos tiene la responsabilidad de elegir al candidato más adecuado de acuerdo a los perfiles institucionales, orientado a aquel que tenga mayor experiencia y mejores competencias que pueda dar los mejores resultados a las compañías u organizaciones en Colombia. A raíz de esto han surgido distintas técnicas para tratar de conseguir un proceso adecuado para la selección de personal, el cual arroje resultados específicos de la persona en sus distintas áreas y que logre acercarse a los diferentes perfiles que requieren las compañías o empresas las cuales logren brindar un alto reconocimiento y productividad a lo largo de su labor.

El presente proyecto tuvo como objetivo la creación de los perfiles de cargo de la institución y apoyar los procesos de selección; con el fin de analizar los perfiles existentes y poder diseñar una versión más actualizada que se adecue a las exigencias requeridas por la compañía y además de culminar los procesos de selección de manera eficiente para cumplir con las vacantes de la organización.

Clínica Chicamocha S.A.

Con 35 años de experiencia, la Clínica Chicamocha es una institución privada que presta servicios de salud, dedicada a preservar el bienestar de la comunidad santandereana, brindando una atención con calidad, idoneidad, profesionalismo y humanización. La

Seccional Bucaramanga
Escuela de Ciencias Sociales
Facultad de Psicología

institución nació como el proyecto de un grupo de profesionales en el área de la salud que comprendió la necesidad regional de constituir un centro que prestara servicios médicos integrales.

Fue así como un grupo de profesionales de la salud aunó sus esfuerzos creando en el año de 1983 a la Clínica Chicamocha como una sociedad limitada. Su nombre fue inspirado en una formación natural que se encuentra en la cordillera oriental santandereana conocida como el “Cañón del Chicamocha”, lo que muestra el compromiso de la institución desde sus inicios con la región.

En 1988, debido al crecimiento acelerado de la institución, se comenzó la construcción de una infraestructura más amplia ubicada en la carrera 28 # 40-30 y luego de la vinculación de nuevos y prestigiosos especialistas en diferentes áreas de la medicina, el impulso dado por ellos y las innovaciones tecnológicas se dio apertura al servicio de cuidados intensivos para pacientes adultos, pediátricos y neonatos, ginecoobstetricia, cirugía y tratamiento médico de mediana y alta complejidad.

MISIÓN

Somos una institución privada que presta servicios de salud humanizados, con equipo misional y de apoyo altamente calificado, con vocación educativa, formadora de talento humano, enmarcada en la seguridad y responsabilidad social

VISIÓN

En el año 2021 seremos una institución líder a nivel nacional en atención integral de servicios de salud reconocida por su excelencia, innovación y generación de conocimiento.

Justificación:

En la actualidad y de acuerdo a la demanda de las diferentes empresas, se ha identificado la necesidad de apoyar sus procesos con personal idóneo y capacitado para dar cobertura y solución a las continuas demandas generadas dentro de la misma y la importancia del empleado como agente fundamental de la organización, algunas investigaciones o referentes teóricos avalan la importancia que tiene velar por el bienestar del colaborador, pues incentivar o motivar su permanencia en la institución hace que se brinde un mejor servicio y finalmente se cumplan las metas u objetivos planificados por el ente, es por esto que las organizaciones se han visto en la labor de potencializar las estrategias y herramientas para fortalecer al empleado y brindarle una mejor calidad de vida en su ámbito laboral y que contribuya a construir empresas exitosas y reconocidas a nivel nacional. En el área de psicología existen dos macro procesos que contribuyen al mejoramiento del capital humano como lo son la selección de personal y bienestar laboral de la Clínica Chicamocha S.A, el primer macro proceso busca hacer eficiente los procesos de selección masivos, los cuales se llevan a cabo a nivel departamental y nacional; el apoyo en este proceso que tiene varias fases en el cual se analiza detalladamente desde diversas perspectivas (técnicas, psicológicas, físicas, etc.) si el aspirante es apto para la vacante ofertada, fue eficaz ya que durante el tiempo de apoyo brindado en esta labor se evidencia mayor eficiencia y agilidad en el cierre de procesos y vacantes en su totalidad, siempre caracterizado por la calidad dentro de los procesos de selección; además de esto se pretende seleccionar los mejores perfiles que estén de acuerdo con los aspectos y lineamientos según el perfil cargo a la vacante asignada.

En relación con lo mencionado anterior mente es importante recalcar el papel de los psicólogos organizacionales, ya que gracias a los conocimientos extraídos de diversas

técnicas evaluativas individuales y/o colectivas permiten crear procesos de selección eficientes que aporten al cumplimiento de los objetivos de la organización y así mismo crear o implementar herramientas de diagnóstico y terapéuticas que contribuyan al bienestar de los colaboradores, es por esto que este proyecto está orientado a definir los perfiles de cargo de la clínica para mayor claridad de los mismo y potencializar las herramientas para hacer más eficiente el proceso de selección.

Objetivo general:

Apoyar el macro proceso de selección y el diseño de los perfiles de cargo de la clínica Chicamocha S.A

Objetivos específicos:

- Analizar las competencias institucionales y específicas propuestas por la organización para su asignación a los perfiles de cargo.
- Sistematizar la información proporcionada por la alta dirección para la creación de los nuevos perfiles de cargo.
- Participar activamente en el reclutamiento, aplicación de pruebas psicotécnicas y de conocimiento, verificación de referencias y validación de documentos requeridos en el proceso de selección.

Problemáticas

- **Reclutamiento y selección de personal:** Con el fin de seleccionar candidatos competentes para cubrir las vacantes de la clínica, se hace reclutamiento por las diversas bases de datos y posterior a ser seleccionados los candidatos se realiza el respectivo proceso de selección.
- **Diseño de los perfiles de cargo:** con el fin de tener claridad procedimental en los diversos cargos que existen se diseñó un manual de perfiles de cargo.

Marco Teórico

Con el pasar del tiempo las necesidades de la comunidad han venido cambiando y con ellas la demanda de creación de nuevas empresas que prestan diversos servicios, entre estos los servicios de salud; por tal razón resulta fundamental la implementación de nuevas estrategias que no solo atraigan a nuevos usuarios, sino también que mantengan a los colaboradores dentro de un margen de productividad que permitan que ésta sea un referente claro de calidad dentro del área de salud, parte de cumplir con el propósito de ser un referencia de calidad es obtener la acreditación de la entidades regulativas en este caso es el sector salud, es por esto que dentro de los estándares de acreditación existentes en Colombia las entidades de salud deben cumplir con criterios específicos orientados a mejorar el servicio interno y externo de la institución, por lo tanto, el Ministerio de la protección social en el 2011 planteo que talento humano debe mejorar

Seccional Bucaramanga
Escuela de Ciencias Sociales
Facultad de Psicología

sus competencias y desempeño en relación con las metas y los objetivos institucionales, particularmente en la atención de usuarios. Para ello, la organización debe contar con procesos de:

Identificación y respuesta efectivas a las necesidades del talento humano, planeación del talento humano institucional, desarrollo de estrategias para promover la seguridad del paciente, la humanización de la atención y el enfoque de riesgo, educación continuada, evaluación competencias y desempeño, mejoramiento de la salud ocupacional y seguridad industrial, evaluación sistemática de la satisfacción del cliente interno, desarrollo de la transformación cultural.

Según este mismo manual esto incluye que se garantice las competencias del capital humano en el rol que desempeña en la institución y se empodere al mismo para asumir las responsabilidades que le han sido asignadas, con el fin de cumplir con los criterios de acreditación y mejoramiento organizacional continuo, desde los perfiles de cargo se definen las especificaciones de formación y complemento educativo, experiencia y funciones de los colaboradores en su área y con respecto las demás, con el fin de tener una claridad procedimental

Es importante recalcar que durante el desarrollo de toda empresa, el rol del área de gestión humana es muy relevante, por esto en el 2008 Alles presenta las principales funciones del área de gestión humana en una organización, las cuales agrupa en 3 secciones: El desarrollo de personal, El empleo y La compensación. En *el desarrollo de personas* se encuentra el desarrollo e impulso de competencias, la capacitación y entrenamiento en los elementos que son fundamentales para el colaborador en su desempeño a nivel personal y laboral; la evaluación de planes de carrera y de sucesión, en este aspecto los o el encargado del área tiene la responsabilidad de velar por la motivación del proyecto de vida de la persona, valorando

Seccional Bucaramanga
Escuela de Ciencias Sociales
Facultad de Psicología

sus intereses y contribuyendo que se hagan realidad desde su sitio de trabajo. En relación con *El empleo* se menciona que es allí donde está involucrado el reclutamiento y es donde se expone a realizar los procesos de atracción para pertenecer a la compañía, se implementan diversas estrategias para que las personas se fijen en la organización, allí entra la selección de personal, la incorporación e inducción de las personas y la desvinculación de las mismas. Por ultimo *La compensación* donde se hacen las revisiones de salarios, políticas de beneficios y las encuestas salariales para comparar el mercado.

Centrándonos en la segunda función que Alles propone “*El empleo*” se considera que la evaluación y el mejoramiento constante del proceso de selección es primordial para el buen desarrollo del mismo y de la organización, ya que como por medio de esta herramienta es que se pueden analizar los candidatos para que estén acorde al perfil de cargo y teniendo en cuenta los requisitos y lineamientos allí estipulados son lo que definen si estos son escogidos o no para las vacantes, es por esto que debe estar actualizado con las herramientas evaluativas más pertinentes para el cargo. De esta manera el proceso de selección logra beneficiar a las organizaciones facilitando la elección de perfiles que se ajusten y perduren en las empresas y logrando a futuro un alto grado de reconocimiento y así cumplir con una alta y acreditada calidad de servicio y apoyo constante a los colaboradores.

En relación con lo anterior, en la literatura encontramos diversos autores que han definido lo que es un proceso de selección por ejemplo en el 2004 Blasco asegura que “el reclutamiento y la selección de personal son actividades fundamentales a las que se enfrenta toda organización. El ser humano necesita hacer predicciones sobre las futuras acciones de los demás, sobre todo cuando tiene que contar con su colaboración para lograr sus objetivos” (p.93); por otro lado Vértice (2008) define la selección de personal como

aquel proceso que consiste en elegir entre diversos candidatos para un cargo, cuando se ha estimado útil crear, mantener o transformar ese cargo. Pisco en el 2001 afirma que la selección de personal es un proceso mediante el cual se elige a la persona adecuada, en donde se busca el equilibrio entre puesto y persona; por ultimo Castellanos asegura que la selección de personal es toda una serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para satisfacer las necesidades de la organización y específicamente del puesto, y desde la gestión de competencias necesarias para el buen desempeño de los cargos requeridos de una organización, contribuyendo con ello el posicionamiento de la empresa y el cumplimiento de la visión corporativa. (2005).

Como se ha descrito anteriormente el proceso de selección de personal tiene como objetivo cubrir un requerimiento de personal sea por renuncia o por un cargo nuevo con el candidato que más se ajuste a las exigencias de la institución planteadas en el perfil de cargo, es decir escoger al candidato “ideal” para un puesto de trabajo, es por esto que tanto en la práctica como la literatura se evidencia la gran relevancia que tiene, y a pesar de ser un proceso “estandarizado” realmente la selección de personal varía mucho de una empresa a otra e incluso de un departamento a otro, dependiendo principalmente del tipo de puesto a seleccionar, la calidad y cantidad de candidatos, el presupuesto asignado, si se externaliza el proceso, etc.(Vértice, 2008).

De acuerdo a los postulados de Alles (2008), este afirma que para poder realizar una selección de personal por medio de la gestión por competencias, el núcleo es la creación de perfiles y descripción de los puestos de trabajo partiendo de unas competencias y un proceso que debe estar correlacionado al seleccionar la persona que se va a vincular a la empresa u organización.

Cabe recalcar que a pesar de los cambios que puedan realizarse en los procesos de

selección, a nivel global se cumple con unos pasos que se llevan a cabo en la gran mayoría de las organizaciones, teniendo como base las características y requisitos que debe tener las personas que se postulan a las vacantes

Reclutamiento: Son los medios en donde se divulga el mercado laboral existente de una oportunidad de empleo. Con el propósito de atraer los mejores aspirantes a empleo que puede ser utilizado en forma ágil y confiable (Castillo, 2006)

Pruebas psicotécnicas: las cuales califican la personalidad, las capacidades y la motivación de empleados potenciales, lo que permite a los gerentes a los candidatos de acuerdo con la manera en que se adaptaran a los puestos vacantes y a la cultura corporativa. (Wandy, et al. 2005).

Entrevista de selección: la cual es definida por Nebot, (2005) como un espacio en donde se pretende obtener información sobre unos aspectos determinados de los distintos candidatos aspirantes al puesto de trabajo.

Contratación: la contratación se realiza a las personas las cuales su proceso paso por las fases anteriormente nombradas, donde se realiza la afiliación a la ARP, Eps, pensión, cesantías, caja de compensación , teniendo en cuenta todas las disposiciones legales vigentes.

En el proceso de selección 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

Los procesos de selección son fundamentales para conseguir una organización conformada por capital humano capacitado, proactivo y productivo, que cumpla de manera eficiente su rol y de esta manera las organizaciones cumplir sus metas estratégicas y poder llevar a cabo su visión y proyección empresarial; de esta manera las organizaciones deben brindar las herramientas y estrategias que solidifiquen al empleado como en su ámbito laboral, por ello es importante tener en cuenta el bienestar laboral dentro de una organización o compañía como factor base del rendimiento laboral de los empleados donde se habla de calidad de vida laboral como lo asegura Blanch, et al. (2003)

Finalmente dentro del proceso de pasantías se logró culminar con un indicador de selección satisfactoria, dada la eficiencia de cierre de vacantes oportunas a fechas de cierre de contratación, y se logró llegar a tercera fase de la creación del manual de perfiles, se apoyaron otras actividades del área de psicología como evaluación de desempeño y bienestar laboral.

Seccional Bucaramanga
Escuela de Ciencias Sociales
Facultad de Psicología

Procesos Apoyados

Población Cubierta

La población participante en el proceso de selección fue aproximadamente de 568 candidatos tanto de áreas asistenciales como administrativas de los cuales se seleccionaron 203 aproximadamente.

Descripción Fase de reclutamiento

La fase de reclutamiento se inicia a partir de la necesidad de incorporar personal a la Clínica Chicamocha por medio de dos tipos de necesidades: la primera de ellas es la creación cargos nuevos y la segunda es el cubrimiento de cargos existentes según la justificación que aplique en su momento, ejemplo: cubrimiento por renuncia, terminación de contrato, licencia de maternidad, licencia remunerada y no remunerada, vacaciones, incapacidad, promoción u otra.

En ambos casos el proceso se inicia cuando el Coordinador del área que tiene la necesidad presenta el Formato de Requerimiento de Personal (ver Anexo N°1) completamente diligenciado en la Coordinación de Talento Humano. Sólo cuando se trate de un cargo nuevo, el formato deberá incluir el V°B° de la Gerencia General y de la Dirección de Control Interno. En caso de que hubiese cancelación del requerimiento, el Coordinador de área solicitante debe notificar a la Coordinación de Talento Humano y anotar la cancelación con su V°B° en el mismo formato de requerimiento.

La convocatoria de candidatos se puede dar de acuerdo a tres (3) fuentes: convocatoria interna, externa y mixta

Convocatoria Interna: Cuando se presenta una vacante, se puede promover, transferir o ascender a los empleados. Así mismo, cuando lo considere pertinente dará a conocer

mediante los canales de comunicación establecidos (Spark, correo) que vacantes existen y cuáles son los requisitos con el fin de que los empleados conozcan el perfil y quienes estén interesados se postulen, previa autorización de su jefe inmediato. Posteriormente el Psicólogo Organizacional revisará que los candidatos internos que se han postulado, cumplan con el perfil establecido verificando su nivel de competencia institucional de acuerdo a los registros de evaluación de desempeño, antigüedad superior a un año y concepto del Coordinador y/o Jefe inmediato para definir la viabilidad de la promoción o ascenso de los aspirantes.

Convocatoria Externa: Es aquella que se implementa cuando se ha decidido que la vacante no será cubierta con el personal que se encuentra vinculado, bien sea porque en la convocatoria interna no se encontró un candidato con el perfil idóneo para cubrir el cargo o porque se prefiere, a criterio del Coordinador, un candidato externo.

Convocatoria Mixta: Una vez el área de Psicología Organizacional ha identificado las fuentes de reclutamiento interno y externo y se encuentra en la necesidad de cubrir una vacante, puede hacer uso de los dos (2) métodos.

Las técnicas de reclutamiento externo utilizadas por la Clínica Chicamocha son:

Correo institucional: El área de Psicología cuenta con un correo institucional exclusivo para la recepción de hojas de vida, registrado como aspirantes@clinicachicamocha.com. El correo cuenta con un mensaje predeterminado que se envía automáticamente cada vez que recibe una hoja de vida, en el que se da a conocer a los candidatos, nuestra política de protección de datos personales. Las hojas de vida allí recibidas son clasificadas según las necesidades de cubrimiento vigentes.

Banco hojas de vida: Las hojas de vida que fueron recibidas físicamente antes de la

implementación del correo institucional permanecen como banco activo del proceso de selección. Estas hojas de vida fueron registradas a través de un formato en el cual la persona autoriza el tratamiento de datos personales allí consignados para la participación de algún proceso de selección siempre y cuando se cumpla con el perfil requerido por la institución.

Agencias de Empleo: En caso de necesitar candidatos para desempeñar un puesto específico, el cual requiera un determinado nivel de preparación y especialización, se podrá recurrir a realizar el reclutamiento por medio de agencias que se especializan en buscar personal de diferentes niveles, según lo requiera el puesto a desempeñar.

Base de Datos Virtual del SENA: El acceso a la base de datos del SENA que tiene la Clínica Chicamocha S.A. permite reclutar personas que cumplan con las características de los perfiles para las vacantes.

Banco de Datos de Egresados: La Clínica Chicamocha solicitará a través de correo electrónico a las instituciones educativas superiores que ofrecen programas que tengan relación con los requisitos de formación del cargo vacante, hojas de vida de egresados que se encuentren interesados en participar en las convocatorias abiertas según aplique el perfil.

Computrabajo: Es una herramienta web utilizada para ofertar las vacantes existentes a los candidatos externos cuando se ha decidido que éste será el tipo de convocatoria a utilizar.

Aprendices SENA: Ésta fuente de reclutamiento tiene en cuenta a los estudiantes de los distintos programas educativos que se encuentren finalizando la fase lectiva o por iniciar la fase productiva, para ser patrocinados por la Clínica Chicamocha S.A. La selección de los aprendices cumple el protocolo convencional de un proceso de selección.

El reclutamiento interno se debe complementar con el reclutamiento externo, ya que al utilizar el reclutamiento interno, se debe encontrar un reemplazo para cubrir el cargo que

deja la persona transferida a la posición vacante a menos que ésta se suprima o se continúe reemplazando por personal interno, pero en todo caso la cadena culmina con un reclutamiento externo.

Descripción fase de Selección

Para realizar la selección de los candidatos en cualquier convocatoria, nos remitimos al Perfil del Cargo que corresponda, con el fin de conocer las características, requisitos y factores definidos para cada cargo. Como está registrado en el manual específico de funciones. Con base en esta información, se realizará un análisis cuidadoso de cada una de las hojas de vida de los aspirantes lo cual permitirá hacer la preselección de las personas que más se ajusten al perfil, para continuar en el siguiente proceso:

Requerimientos documentales iniciales: En esta etapa se realiza la solicitud de la documentación más relevante para el proceso según el perfil requerido, que valida de entrada su participación. Documentos como los diplomas de grado, examen cuantitativo de anticuerpos de hepatitis B (mayor a 10) y el curso de reanimación (BLS y/o ACLS, según la Ley 2003 de junio 2014), para el caso del personal asistencial. Esto se considera un insumo indispensable para participación en los procesos de selección.

Pruebas Técnicas: Los aspirantes deben presentar una prueba técnica escrita, la cual ha sido diseñada por cada una de las Coordinaciones con el fin de medir conocimientos básicos enfocados al perfil requerido, este documento se entrega junto a la hoja de vida del candidato a los Coordinadores para la respectiva entrevista.

Entrevista Técnica: La entrevista estará centrada tanto en los conocimientos evidenciados en la prueba técnica que tienen los candidatos acerca del cargo y como en la experiencia

previa y otros conocimientos generales que aporten al cargo. Según la necesidad se podrá llevar a cabo la implementación de una segunda entrevista por parte de la Coordinación de Talento Humano y/o aquella Coordinación que lo solicite. El candidato preseleccionado es aquel que llena las expectativas del entrevistador(es), para lo cual demostró aspectos técnicos centrados en las necesidades del área o departamento encargado. Así mismo el entrevistador(es) mediante el formato de Entrevista Técnica (ver Anexo N°2) documenta sus observaciones frente a los conocimientos técnicos del candidato, refiere cuáles son los aspectos a reforzar o a destacar y otorga una calificación en un rango de 1 a 5 que corresponde a la impresión que le generó el candidato luego de la entrevista y la prueba técnica. Finalmente emite un concepto de aptitud que le indica al Psicólogo Organizacional si continúa o no con ese candidato o se sigue en la búsqueda de otra persona para la vacante.

Es posible que en el proceso haya más de un candidato opcionado para el cargo, por lo cual el Coordinador le indica el orden de preferencia en el que se debe avanzar en el proceso. Aquellos candidatos que no sean seleccionados en su fase final, reciben vía correo electrónico información de agradecimiento por parte del área de selección de la Clínica Chicamocha, dejando en claro al candidato, que aunque no va a hacer parte del equipo de trabajo de la institución, podrá ser tenido en cuenta en futuros procesos.

Solicitud de documentos totales: Esta etapa implica la presentación de la totalidad de la documentación (según el cargo) para verificar la autenticidad de los documentos y asegurar que la información consignada en la hoja de vida corresponda a la realidad. A medida que el candidato cumpla con la entrega de los documentos, éstos se van marcando en la lista de chequeo para mantener el control y el orden de la documentación solicitada. En caso de quedar pendiente algún documento importante pero no indispensable para el ingreso, se

establece un compromiso con el candidato mediante el formato denominado “Acta de Compromiso” (ver Anexo N°3), en el que se detalla el documento pendiente y se señala una fecha probable de entrega a Talento Humano.

Verificación de datos y referencias: La información suministrada en la hoja de vida del candidato en cuanto a experiencias laborales es verificada por el Psicólogo Organizacional encargado. Por lo tanto se tendrá en cuenta:

Verificar referencias actuales de una o dos empresas en las que el candidato haya trabajado en periodos de tiempo significativos. En caso de que el postulado no tenga mayor experiencia se requiere que el Coordinador del área presente un plan de formación para el candidato donde se le haga seguimiento de sus actividades. En algunos casos se podrá solicitar al Coordinador del área realizar algún tipo de contacto con colegas de las empresas referenciadas por los aspirantes, con el fin de obtener una referencia directa y más detallada (Jefe inmediato y/o supervisor). Solicitar al candidato la verificación de la referencia de su actual empleo (según el caso), con el objetivo de no ocasionarle inconvenientes con su empleador y le provoque despido por estar en búsqueda de un nuevo lugar de trabajo.

Verificación de inscripción del personal asistencial en el Registro Nacional del Talento Humano en Salud (RETHUS)

Confirmar la autenticidad de los antecedentes judiciales (contraloría, procuraduría, certificado judicial).

Comprobación del diploma y acta de grado mediante el certificado de egresado original emitido por la institución que permita garantizar la confiabilidad de la información suministrada.

Verificación en el Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y de la

Financiación del Terrorismo (SARLAFT).

Pruebas Psicotécnicas: Las pruebas psicotécnicas permiten medir las habilidades y las competencias exigidas por el perfil del cargo y las que han sido catalogadas como transversales para la Clínica Chicamocha. Para la ejecución de esta etapa del proceso se cuenta con la implementación de una prueba que permite categorizar las competencias de los candidatos en: Fortalezas, Tendiente a fortaleza, Promedio, Tendiente a debilidad y Debilidad. Esto nos permite tomar decisiones basadas en su nivel de ajuste a las exigencias del cargo y por supuesto éste análisis se complementa con la entrevista de selección donde se revisan otros aspectos de personalidad.

En caso de que exista una competencia por reforzar y se ha determinado que el candidato puede continuar el proceso porque su desempeño general ha sido el adecuado, ésta competencia se registra en el Acta de Compromiso, en el que se deja evidencia de que se ha hecho la retroalimentación correspondiente y que se debe reforzar para lograr un mayor ajuste al cargo al cual ingresa. Las hojas de vida de los candidatos que no pasan el proceso pero que obtienen buenos resultados en las diferentes valoraciones serán archivadas y tenidas en cuenta para futuras oportunidades que se presenten en un tiempo no superior a 3 meses.

Entrevista con Psicología: La entrevista con el Psicólogo Organizacional se da una vez se ha revisado el resultado de las pruebas psicotécnicas y la información se pueda confrontar en un diálogo con el candidato. El momento de la entrevista con Psicología permite documentar información acerca de su composición familiar, motivación por la carrera que escogió, actividades que realiza en su tiempo libre, proyecciones, experiencia laboral detallada, interés por el proceso de selección actual y autopercepción. Al finalizar, el Psicólogo Organizacional emite un concepto del candidato y valora su aptitud para el cargo.

Examen Médico Ocupacional de Ingreso: En esta etapa se le entrega al aspirante una carta informándole fecha, hora y lugar al cual debe presentarse con el Médico Laboral para la realización del examen ocupacional que no representa costo alguno para el aspirante, para ello el médico realiza una exploración física minuciosa y una anamnesis, además de los exámenes de laboratorio según se requiera y alineados al profesiograma, cuyos resultados son confidenciales y se envían vía correo electrónico solo el concepto medico ocupacional a la Coordinadora de Salud Ocupacional quien valida el concepto recibido.

Características del Cargo: Como etapa final de incorporación se realiza el diligenciamiento del formato de características del cargo (Ver Anexo N°4) en el cual se deja el respectivo registro de la información suministrada al candidato acerca de las condiciones laborales: remuneración, tipo de contrato, horarios, forma de pago, evaluación periodo de prueba, inducciones, horario, competencias del cargo y evaluación de desempeño. Posteriormente se le hace entrega al candidato de dos Circulares Reglamentarias denominadas Directrices de Seguridad y Normas de Seguridad para el Uso Adecuado de Celulares y otros Dispositivos Móviles. Finalmente se cita al nuevo colaborador para su proceso de incorporación e inducción al cargo.

Los procesos de selección de los practicantes siguen el mismo conducto de los procesos de selección convencionales, con la salvedad de que el proceso siempre se hará por convocatoria externa o en contacto directo con el SENA u otras entidades educativas con convenio SENA, y que la documentación requerida es menor. Adicionalmente no se realiza la verificación de referencias ni entrevista técnica. Por lo demás, los candidatos que se presentan deben realizar la entrevista con Psicología, presentan las pruebas psicotécnicas y son evaluados según su actitud, intereses y desempeño en las pruebas, donde se logra identificar el estado de sus competencias, analizándolas más desde la perspectiva de sus

experiencias académicas.

Apoyo a procesos adicionales

Creación de perfiles de Cargo: Debido a los procesos de acreditación que se están llevando a cabo en la clínica, la modificación de los perfiles de cargo fue una necesidad que nació con el fin de hacer una inducción y re inducción correcta a los cargos, este proceso se dividió en 5 fases de trabajo con el fin de que cada fase se complementara exitosamente para lograr un trabajo integral.

Fase 1: Se coordinaron según la nómina los verdaderos cargos existentes en la clínica y se dividieron por áreas y sus respectivos coordinadores o responsables, quienes estuvieron a cargo de la modificación de las responsabilidades específicas de los cargos, para esta fase se diseñó un manual (ver Anexo N°5) con las indicaciones de edición de cada uno de los aparatados y su respectivo responsable.

Fase 2: Se realizaron 130 paralelos, se diseñó un documento (ver Anexo N°6) el cual constaba de tres (3) columnas, la primera pertenecía a las responsabilidades específicas del perfil obsoleto de la clínica Chicamocha, la segunda columna fue la referencia del hospital de Medellín con las responsabilidades específicas que ellos tienen planteado en su manual de cargos y por último en la tercera una referencia anónima estos paralelos con el fin de que los responsables tuvieran dos referencias más y pudieran editar de manera más concreta las responsabilidades específicas de cada cargo y así mismo ellos identificar las funciones de los diferentes cargos; estos paralelos se enviaron por correo y cada coordinador tenía 15

días hábiles desde la recepción del mismo para devolver el correo con las nuevas funciones que van a quedar en los perfiles

Fase 3: Se diseñaron los formatos (ver Anexos N°7) del perfil con los respectivos apartados que pide acreditación y diferenciando los asistenciales, administrativos y los que tienen responsabilidades de docencia, este formato debía ser aprobado por la coordinadora de talento humano de la institución

Fase 4: Esta fase está orientada al montaje de los 130 perfiles y la revisión de los mismos por parte de la coordinadora de talento humano.

Fase 5: Impresión y entrega de los perfiles a contratación para su respectivo uso dentro de la institución.

El apoyo a este proceso concluyó hasta la fase número 3 debido a que por cuestiones de tiempo por parte de la coordinadora de talento humano no se pudo lograr antes, sin embargo las funciones transversales de todos los cargos quedaron definidas y el diccionario de competencias quedó terminado.

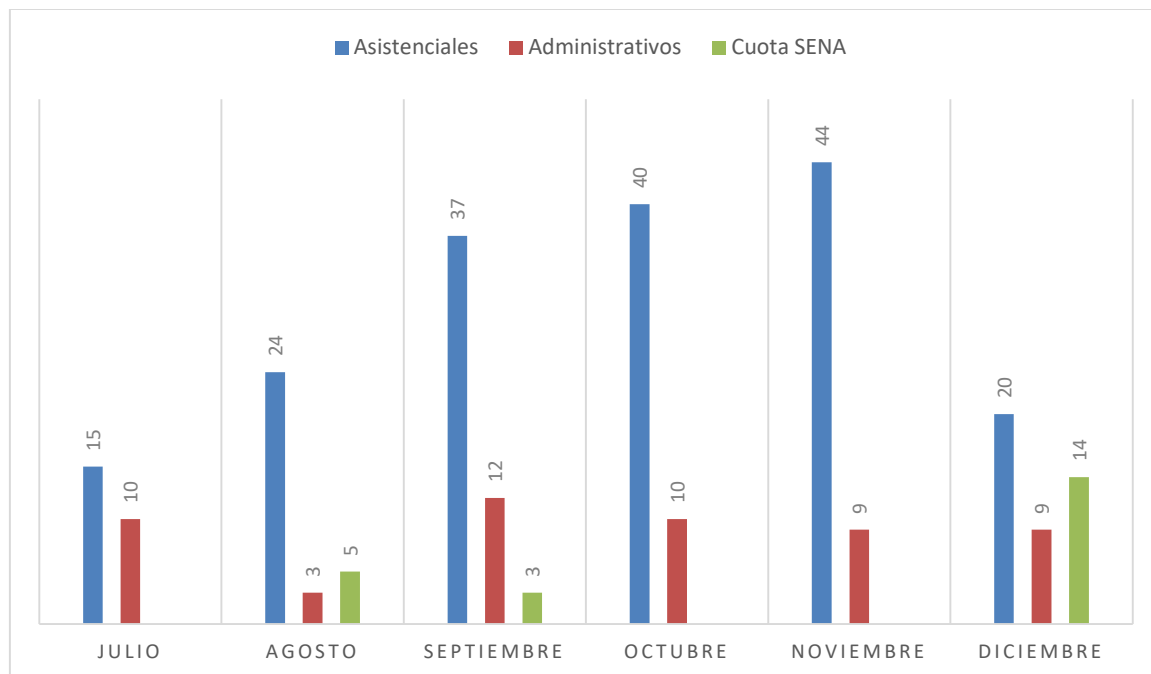
Bienestar Laboral: El apoyo a este proceso consistió en un acompañamiento a la realización de las actividades planteadas por la psicóloga organizacional y la realización en mano de obra de decoración, pintura, logística y el diseño de la encuesta de satisfacción el cual quedó para la institución (ver Anexo N°8)

Resultados

Durante el tiempo laborado en la institución uno de los procesos apoyados fue selección de personal; al inicio de la pasantía no se llevaba un indicador de selección, por lo tanto los datos del mes de julio son aquellos que se identificaron durante el proceso de creación del mismo y de la base de datos física que era tenida en cuenta durante los procesos; de los cuales se obtuvo:

Gráfica # 1

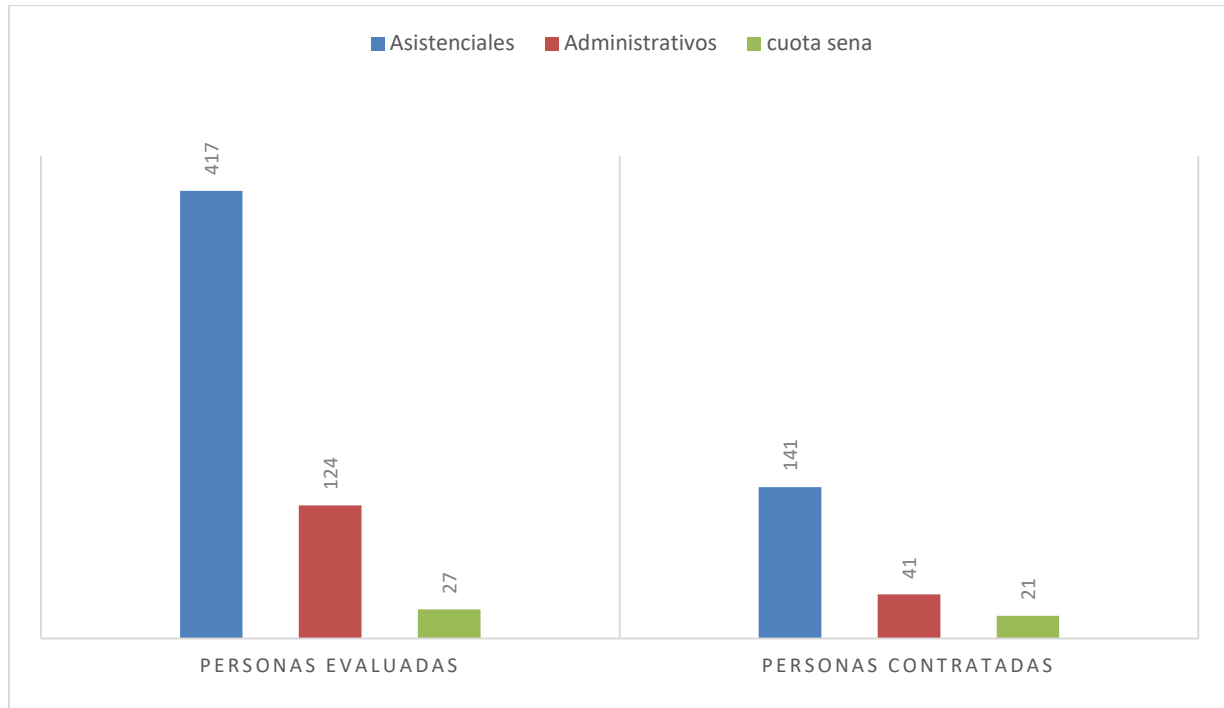
Numero de Requerimientos por mes



En la gráfica N°1 se muestran la cantidad de requerimientos recibidos mes a mes identificando el área al que corresponde (asistencial, administrativa y/o cuota Sena) de los cuales su totalidad equivalen a 255 requerimientos, en esta gráfica se evidencia un ascenso notable en la cantidad de requerimientos asistenciales recibidos por talento en el mes de septiembre, octubre y noviembre del 2017 los cuales equivalen al 47.45 % de los requerimientos totales, este fenómeno es debido a la apertura de un nuevo piso y de la central de citas y la gran demanda existente en las diferentes áreas por el crecimiento constante de la institución, por lo tanto los coordinadores solicitaron a gerencia y control interno la contratación de personal nuevo de apoyo en áreas asistenciales.

Gráfica # 2

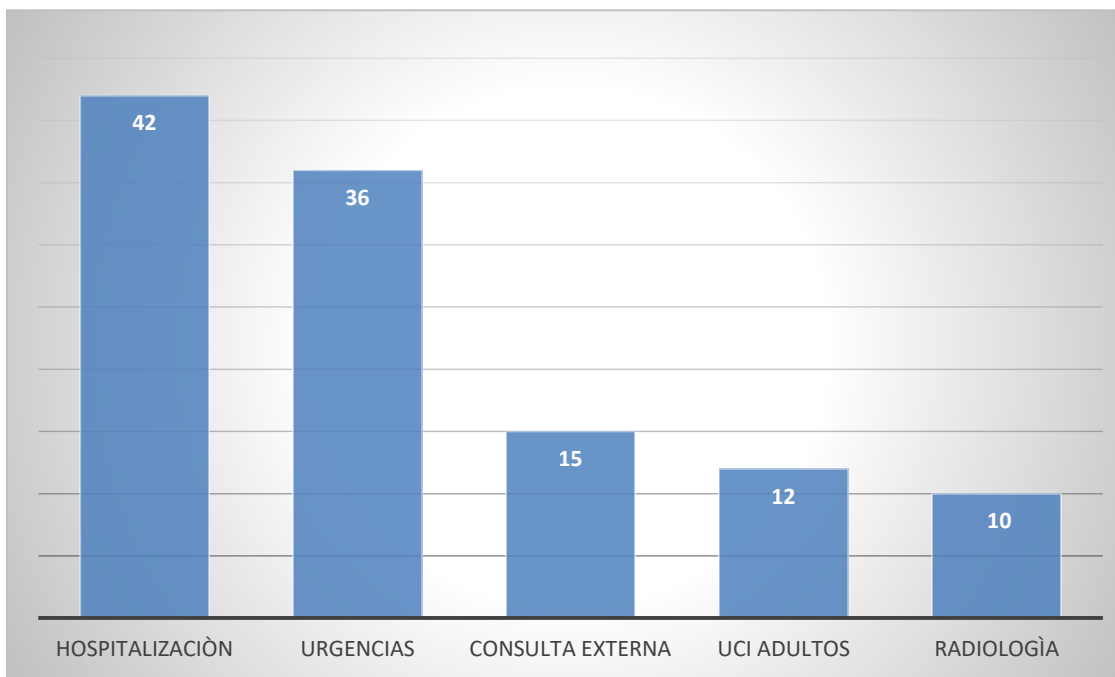
Procesos de selección realizados



De los procesos realizados durante el tiempo de pasantía se evaluaron 568 personas y se contrataron 203, en la gráfica se puede evidenciar que gran porcentaje del personal que rota, pertenece al área asistencial siendo así que al finalizar el segundo semestre del año 15.66% de la población total de la clínica son personal asistencial nuevo equivalente a 141 personas contratadas, así mismo también se evidencia una diferencia significativa en la cantidad de personas evaluadas y contratadas, es decir que muchos de los aspirantes no continúan en el proceso de selección; por otro lado también se evidencia que el área administrativa es la que menos rotación tiene con un porcentaje de 4.55% de ingresos nuevos a la clínica en el segundo semestre equivalente a 41 personas.

Gráfica # 3

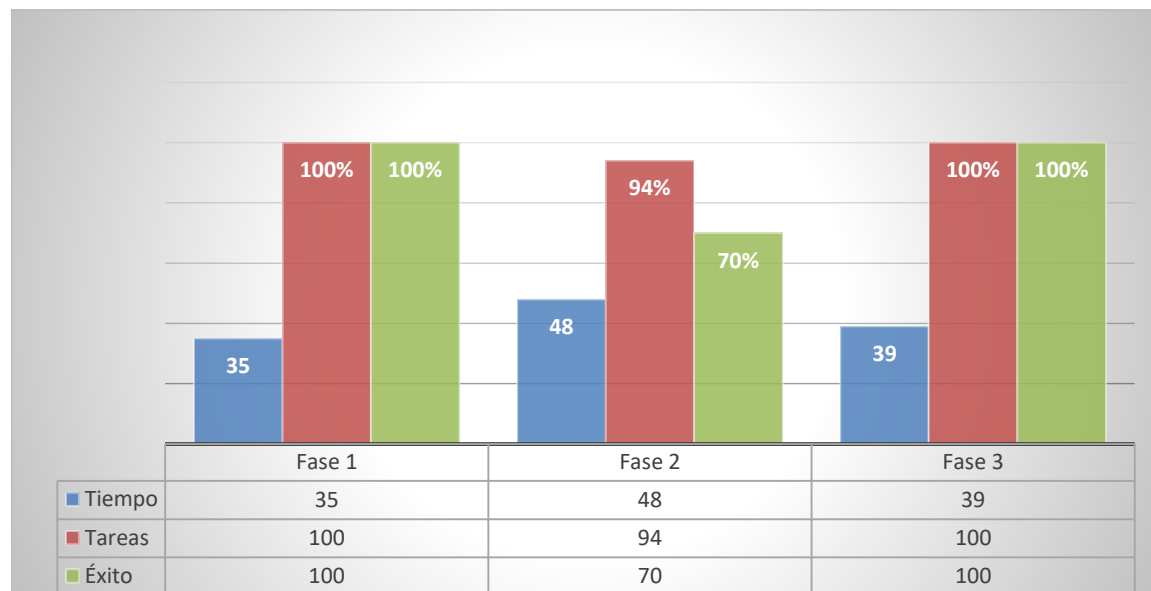
Áreas de mayor solicitud



Al realizar un análisis de las vacantes solicitadas durante los seis (6) meses se encontró que veinte seis (26) áreas de la institución solicitaron vacantes, de estas 26 las cinco (5) que más requerimientos tienen son hospitalización con cuarenta y dos (42) requerimientos que equivale al 16.47 % de los requerimientos totales, sin embargo gran parte de los requerimientos se deben a la apertura del nuevo piso y para este se solicitaron 19 cargos nuevos entre auxiliares de enfermería, enfermeras jefes y médicos; la segunda área fue urgencias con 36 solicitudes que equivalen al 14.11% de los requerimientos totales; la tercera área fue consulta externa la cual solicitó 15 personas que equivalen al 5.8%, esta área también tuvo la apertura de una nueva sede de la cual 9 requerimientos tenían el objetivo de abrir la nueva sede; la cuarta área corresponde a la UCI Adultos con 12 requerimientos equivalentes al 4.70% y por ultimo Radiología con 10 solicitudes equivalente al 3.9%.

Gráfica # 4

Fases Creación de Perfiles de Cargo



En la gráfica #4 se muestran las 3 fases en las que se trabajaron para la creación de los perfiles, cada una de las fases mide tres variables, tiempo invertido para la realización de la tarea el cual corresponde a 122 días en total; realización de la tarea, es decir, el porcentaje de cumplimiento con lo solicitado para cada fase (fase 1: identificación de cargos y manual de edición de los perfiles, fase 2: realizar los 130 paralelos y enviar los correos (Ver Anexo N°9) a los respectivos líderes con las instrucciones para la edición de las responsabilidades específicas de cargo y fase 3: fechas de revisión con líderes y realización del formato para montar los esqueletos transversales de todos los cargo con competencias ambientales, seguridad y salud en el trabajo, seguridad del paciente, investigación y docencia y el área al que corresponde bien sea asistencial o administrativa) y éxito de la tarea que corresponde al cumplimiento del objetivo de la tarea (Fase 1: entrega a los líderes del manual de edición de los perfiles, fase 2: Obtener las responsabilidades específicas editadas por los coordinadores, fase 3: que aprobaran el formato final de los perfiles ver Anexo N° 10)) en esta última división el éxito de la tarea en la fase número dos no pudo ser completada debido a que muchos de los líderes no tuvieron el espacio para realizar la edición formal de las responsabilidades, sin embargo se optó por hacer la edición faltante de los mismos durante los procesos de contratación.

Conclusiones

A partir de este trabajo, se puede concluir que

El proceso de selección es base fundamental para el desarrollo óptimo de las instituciones ya que es el proceso que identifica que persona posee el perfil que se encuentra acorde con lo exigido por las directivas de la institución para el cargo, tal como lo menciona Barceló (2016) “La selección de personal es fundamental para crear un equipo competitivo y aportar valor a la empresa, por ello, debe ser un pilar importante dentro de cualquier estrategia empresarial” el proceso que maneja actualmente la Clínica Chicamocha posee las herramientas adecuadas y un procedimiento organizado que le permite escoger al mejor candidato, se acopla muy bien a los objetivos que esta tiene planteada y permite evaluar sistemáticamente varias áreas del aspirante y así poder tener un conocimiento amplio y objetivo del aspirante.

Parte de un buen proceso de selección incluye el conocimiento y claridad del puesto, y el insumo principal de este es el perfil de cargo el cual se desarrolla a partir de un análisis específico de competencias, 1997 Levi leboyer realizó una distinción entre las competencias propias de cada individuo (genéricas) y las competencias adquiridas mediante una preparación académica indispensable para realizar labores que requieren un nivel de complejidad (específicas), es por esto que al realizar un perfil de cargo se deben tener en cuenta diversas competencias ligadas al cargo que complementen de forma integral lo que la empresa espera del colaborador como individuo y el desempeño en su cargo.

Es importante recalcar la labor que tiene el psicólogo organizacional ya que este determina el procedimiento de selección de personal, trabaja constantemente en mejorarlo y su mayor responsabilidad es vincular a los mejores candidatos y mejorar su calidad de vida laboral.

Recomendaciones

Tener una infraestructura que permita el buen desarrollo del proceso de selección y aporte a la confidencialidad del proceso ya que durante el mismo el aspirante está expuesto a que su información se escuchada por los demás, lo cual tiene una gran influencia en la sinceridad de los mismos.

Adecuar un espacio cómodo para los aspirantes donde puedan realizar las pruebas tanto técnicas como psicotécnicas y no este expuestos a distracciones constantes.

El apoyo en capital humano con una auxiliar fija, ya que son muchos procesos realizados por la psicóloga principal y esta solo es apoyado por sus practicantes los cuales rotan cada seis meses.

Acceder a obtener una batería de pruebas que permita evaluar con mayor eficiencia los distintos cargos de la institución y no basarse solo en una prueba que mide competencias.

Realizar una capacitación donde se les entregue a los coordinadores una tabla de tiempos de selección que les permita conocer los diversos tiempos que se puede tardar en hacer efectiva una solicitud y por tanto deban planear mejor sus requerimientos.

Continuar trabajando en la finalización de los perfiles de cargo para mayor claridad procedimental.

Referencias

- Alles, A. (2008). Cinco pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos. (1ª Edición). Granica. Argentina, Buenos Aires
- Barcelo, J. (2016). *La importancia de una buena selección de personal*. Recuperado de: <https://www.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/capital-humano/la-importancia-de-una-buena-seleccion-de-personal/>
- Blanch, J. M., Sahagún, M., Cantera, L., & Cervantes, G. (2010). *Cuestionario de bienestar laboral general: Estructura y propiedades psicométricas*. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 26(2), 157-170. doi: 10.5093/tr2010v26n2a7
- Blasco, J., Espuny, M., Gala, C. & Artiles, A.(2004). Organización y cultura. *Teoría de las Relaciones laborales*. P.p. 67-69. Ed. OUC .
- Castellanos, R. (2005). *Reclutamiento, Selección e Inducción*. Universidad de la Habana. Recuperado de:
<http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/rrhh/reclusen.htm>
- Castillo, A. A. (2006). *Administración del personal: un enfoque hacia la calidad*. Bogota: Ecoe ediciones
- Levy-Leboyer, C. (2003). *Gestión por Competencias*. Ediciones Gestión 2000. España: Barcelona.
- Ministerio de protección social. (2011). *Manual de Acreditación en Salud Ambulatorio y Hospitalario*. Colombia: Impresol ediciones.
- Nebot, L. (2005). *La selección de personal, guía práctica para directivos y mandos de las empresas*. Madrid: Fundación confemetal
- Peña, M. (1993). *La dirección de personal* (6ª ed.). Barcelona: Hispano Europea.

Pisco, M. (2001). Nuevos enfoques en selección de personal. Recuperado de:http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion_psicologia/v04_n2/pdf/a10v4n2.pdf.pdf

Vértice, T. (2008). Selección de personal. Recuperado de:

<http://books.google.com.co/booksd=OoIlgbsxUs4C&printsec=frontcover&dq=SELECCION+DE+PERSONAL+VERTICE&hl=es&sa=X&ei=dVmFUYLMMKXv0QG3u4HwBw&ved=0CDAQ6AEwAA>.

Wendy, M., & Robert, M. (2005). Administración de recursos humanos. Recuperado de:http://books.google.com.co/books?id=UkWAvHmBswC&printsec=frontcover&dq=administracion+de+recursos+humanos&hl=es&sa=X&ei=mV2FUcTDCo3_4APvv4GIBw&ved=0CDAQ6AEwAA#v=onepage&q=administracion%20de%20recursos%20humanos&f=false

Anexos

Anexo N°1



Clínica
Chicamocha S.A.

REQUERIMIENTO DE PERSONAL

Código: B-003-07
Versión: 01

Fecha de solicitud: _____ Fecha Recibido Talento Humano: _____

Área: _____ Coordinador: _____

Nombre del Cargo: _____ N° de Cargos: _____

Observaciones: _____ Existencia del perfil: Si _____ No _____

Justificación (Marque con una X):

Cubrimiento por renuncia	<input type="checkbox"/>	Licencia de maternidad	<input type="checkbox"/>	Licencia no remunerada	<input type="checkbox"/>
Terminación de Contrato	<input type="checkbox"/>	Licencia remunerada	<input type="checkbox"/>	Incapacidad	<input type="checkbox"/>
Cargo nuevo	<input type="checkbox"/>	Vacaciones	<input type="checkbox"/>	Otra	<input type="checkbox"/>

Justifique la necesidad del cargo nuevo: _____

Persona a quien reemplaza (si aplica): _____

Intensidad Horaria: _____

Información diligenciada por el Proceso de Selección

Candidato		Cédula	
Teléfono		Fecha entrega TH	
Candidato		Cédula	
Teléfono		Fecha entrega TH	

Coordinador de Área

Coord. de Talento Humano

Vo.Bo. Gerencia General
(Aplica sólo para cargos nuevos)

Vo.Bo. Control Interno
(Aplica sólo para cargos nuevos)

Seccional Bucaramanga
Escuela de Ciencias Sociales
Facultad de Psicología

Anexo N° 2



Clínica
Chicamocha S.A.

ENTREVISTA TÉCNICA

Código: R-0102-70

Cambios: 02

Fecha:	Área:
Candidato:	Cargo:
Entrevistador:	Cargo:

OBSERVACIONES FRENTE A CONOCIMIENTOS TÉCNICOS

ASPECTOS POR REFORZAR O DESTACAR:

CALIFICACIÓN:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Apto: _____ Apto con Reservas: _____ No apto: _____

Firma Entrevistador _____

Anexo N° 3



Clínica
Chicamocha S.A.

ACTA DE COMPROMISO

Código: B-2183-12

Revisión: 03

NOMBRE: _____

CARGO: _____

FECHA DE INGRESO: _____

JEFE INMEDIATO: _____

De acuerdo a los documentos presentados en el proceso de selección y a las competencias evidenciadas en las pruebas psicotécnicas, se recomienda realizar seguimiento a los siguientes pendientes, con el fin de garantizar su entrega cuando se trate de documentos y la eficiencia en el desempeño de las actividades cuando se trate de competencias por reforzar.

1. _____ Fecha: _____

2. _____ Fecha: _____

3. _____ Fecha: _____

4. _____ Fecha: _____

En constancia firman:

El Colaborador

Psicólogo(a) Organizacional

Coordinación de Talento Humano

Seccional Bucaramanga
Escuela de Ciencias Sociales
Facultad de Psicología

Anexo N° 4



CARACTERÍSTICAS DEL CARGO

Código: F4000-00

Cambios: 00

Fecha:	Área:
Nombre:	Cargo:

SALARIO BÁSICO:

SUBSIDIO DE TRANSPORTE: Aplica \$88.211 No aplica

RECARGOS: Aplica No aplica

HORAS EXTRAS: Aprobadas por el jefe inmediato V°B* / No aprobadas, no pagas

FORMA DE PAGO: Mensual, consignación electrónica.

TIPO DE CONTRATO: A TÉRMINO FIJO OBRA O LABOR

VINCULACIÓN: Directa con la empresa

EVALUACIÓN PERIODO DE PRUEBA: A los 90 días del ingreso.

INDUCCIONES: General (mensual) Específica (2 semanas)

HORARIO ADMINISTRATIVO: 7:00am – 12:30pm y 2:00pm a 6:00pm

HORARIO ASISTENCIAL: Programación de turnos por parte del jefe inmediato.

COMPETENCIAS DEL CARGO Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO: Ver en la tabla las competencias señaladas con la X.

COMPETENCIAS INSTITUCIONALES				COMPETENCIAS ESPECÍFICAS			
Humanización del servicio	X	Capacidad comunicativa	X	Desarrollo de personas	Liderazgo	Toma de decisiones	
Seguridad del paciente	X	Cultura ambiental	X	Negociación	Planación y Organización	Agilidad	
Trabajo en equipo	X	Seg. y Salud en el trabajo	X	Orientación a resultados	Pensamiento analítico	Atención al detalle	

ENTREGABLES: Directrices de seguridad (Vigilancia, política de no fumador, no consumo de alcohol y sustancias psicoactivas, ventos en las instalaciones, permanencia sitio de trabajo, porta de camel y puertas de ingreso) y Norma de seguridad para uso adecuado de celulares y otros dispositivos electrónicos.

Firma del Trabajador

Firma del Psicólogo(a) Organizacional

Anexo N° 5



MANUAL PARA LA REVISIÓN Y/O
CREACIÓN DEL PERFIL DE CARGO

Código

Cambios



IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO: En este apartado escriba el nombre exacto del cargo, tal como debe aparecer en el listado de nómina.	
CODIGO: El código sólo lo asigna el Departamento de Planeación y Desarrollo – Calidad.	
AREA: Escriba el área a la cual pertenece el cargo.	
JEFE INMEDIATO: Escriba el cargo del jefe inmediato (Ejemplo: El Profesional de Ingeniería Ambiental sería el jefe inmediato del Tecnólogo Ambiental)	
MISION DEL CARGO	
La misión del cargo es una visión esquemática y general del puesto de trabajo que se está elaborando. Es la razón por la cual existe.	
REQUISITOS DEL CARGO	
FORMACION Es la educación complementaria (no formal) que aporta al ejercicio del cargo. Ejemplo: Diplomados, talleres, seminarios, cursos, capacitaciones.	COMPETENCIAS: Son los conocimientos, habilidades y destrezas que deseablemente debe cumplir la persona que ocupa el cargo. Ej. Disposición al servicio, Habilidades administrativas, Liderazgo, Análisis numérico, Comunicación verbal, Trabajo en equipo.
EDUCACION: Es la educación formal indispensable para el cargo. Ej: Técnico, <u>Tecnólogo</u> , Profesional, Especialista, Master. La educación formal puede ser concreta, es decir Técnico Administrativo o más genérica como por ejemplo Técnico en áreas administrativas o afines o Técnico en cualquier área (siempre y cuando cumpla la experiencia y educación complementaria). Estos casos de formación genérica NO aplican para cargos que son del <u>core</u> del negocio ni para aquellos que el cargo si requiere una formación específica Ej: Contadores, Psicólogo.	EXPERIENCIA: Establecer en meses o años el tiempo mínimo de experiencia requerida para el ejercicio del cargo.
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO	
Responsabilidades Específicas <i>Sólo lo modifica el jefe inmediato.</i> Entendiendo que el jefe inmediato es quien mejor conoce las funciones y responsabilidades que debe cumplir su colaborador en el cargo, es quien se encarga de hacer una descripción muy detallada de las mismas a fin de que no queden brechas sobre su quehacer. Dicha descripción debe tener todos los pormenores posibles de sus funciones, utilizando los verbos que se ajusten exactamente a su nivel de responsabilidad, ejemplo: revisar, evaluar, apoyar, promover, ejecutar, entregar, elaborar, <u>receptionar</u> , tramitar, etc o las palabras que mejor describan la acción. Estas responsabilidades específicas deben tratar de enmarcarse en categorías más genéricas, ejemplo: Selección de Personal (categoría de responsabilidad genérica) – realizar la publicación de la vacante, hacer la revisión de hojas de vida según el perfil del cargo, citar a los candidatos preseleccionados a entrevista, aplicar las pruebas técnicas según el cargo, aplicar las pruebas psicotécnicas, verificar las referencias laborales del candidato, recibir, revisar y validar los documentos del candidato según la lista de chequeo que aplica para cada cargo, etc... (éstas son responsabilidades específicas que derivan de la genérica) todas ellas, descritas con la amplitud que corresponda. La responsabilidad genérica la ponemos en MAYUSCULA sin negrilla y las específicas que derivan de ella la escribimos en minúscula	

Anexo N° 6

CARGO		
PERFIL ANTERIOR	PERFIL HOSPITAL DE MEDELLIN	OTRA REFERENCIA
Estas funciones corresponden a la última revisión del perfil CCH	Las referencias acá presentadas no necesariamente corresponden al perfil del cargo que se está revisando pero pueden servir como apoyo para establecer las responsabilidades específicas.	
MISION	MISION No hay referencia	MISION
RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS	RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS	RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS

COORDINADOR GENERAL DE ENFERMERIA		
PERFIL ANTERIOR	PERFIL HOSPITAL DE MEDELLIN	OTRA REFERENCIA
Estas funciones corresponden a la última revisión del perfil CCH	Las referencias acá presentadas no necesariamente corresponden al perfil del cargo que se está revisando pero pueden servir como apoyo para establecer las responsabilidades específicas.	
MISION Cumplimiento de los procesos de Enfermería establecidos en la Clínica, proporcionando al paciente un cuidado integral con seguridad, calidad y calidez durante su permanencia en la institución.	MISION Planear, coordinar y evaluar las acciones de Enfermería existentes, optimizando el recurso humano, físico y técnico con el fin de asegurar una prestación de servicios con calidad, en el desarrollo de las actividades de la Institución.	MISION Mantener la plena responsabilidad de dirigir y administrar los recursos y las operaciones administrativas del servicio asignado, garantizando la mejora continua en la prestación del servicio, el cumplimiento de los lineamientos del manual de gestión asistencial y un ambiente de trabajo saludable para el equipo con el fin de asegurar la atención oportuna, cálida y segura del paciente y su familia.
RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS - No refiere	RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS 1. <u>Participar</u> en la elaboración y actualización de los manuales de Normas, Funciones y de Procesos y Procedimientos del área correspondiente, con el fin de estandarizar el quehacer de enfermería acorde a los requerimientos de calidad adoptados por el Hospital. 2. <u>Dar a conocer</u> las normas técnico-administrativas de Enfermería, promoviendo su aplicación y llevando a práctica los correctivos existentes para el cumplimiento de las mismas. 3. <u>Fomentar</u> el trabajo interdisciplinario y la coordinación <u>intra e intersectorial</u> a fin de mejorar las condiciones y bienestar en la Institución. 4. <u>Promover</u> y participar en el desarrollo de investigaciones, aportando al mejoramiento de procesos y procedimientos seleccionados como prioritarios para el cumplimiento de la misión de la Institución. 5. <u>Participar</u> en la selección profesional y técnica del personal que se vincula a la Institución con el fin de asegurar el recurso humano necesario para una prestación de servicios con calidad, en el desarrollo de las actividades de la Institución, coordinando su ubicación en los diferentes servicios, de acuerdo con sus capacidades técnicas y académicas.	RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS 1. <u>Planear</u> , coordinar y supervisar las actividades asistenciales y administrativas del servicio a su cargo, asignando las responsabilidades del personal de cada turno referentes al paciente que cumplan con la terapia prescrita por el médico para garantizar su recuperación, independencia o una muerte digna. 2. Asegurar la atención oportuna del paciente, realizando su cuidado directo fundamentado en el conocimiento científico, las habilidades técnicas y el cumplimiento del manual de gestión asistencial de la Institución, con el fin de promover su <u>salud</u> , seguridad y equilibrio <u>bio-psico-social</u> . 3. Mantener una actitud <u>comprensiva</u> , <u>receptiva</u> , de confianza y respeto con el paciente y su familia, respondiendo y <u>solucionando</u> situaciones del proceso de atención y/o de <u>hotelería</u> , buscando apoyo en las áreas médico y/o administrativas si se requiere, con el fin de asegurar una atención humanizada, segura y eficiente. 4. Realizar actividades de docencia, asistencia e investigación en las diferentes entidades de la Clínica en las que se requiera. 5. Enseñar con el ejemplo los valores de la Institución y la

**Seccional Bucaramanga
Escuela de Ciencias Sociales
Facultad de Psicología**

Anexo N° 7



DESCRIPCIÓN PERFIL DEL CARGO

Código: F-0202-V3

Cambios: 08

IDENTIFICACION DEL CARGO	
NOMBRE:	CÓDIGO:
ÁREA:	JEFE INMEDIATO:

REQUISITOS DEL CARGO		
EDUCACION FORMAL:	EDUCACION COMPLEMENTARIA:	EXPERIENCIA:

MISION DE CARGO

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO
RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS
Brindar una atención cálida, amable y cordial a usuarios, el paciente y su familia.
Realizar la historia clínica de hospitalización y la evolución médica diaria a los pacientes que tenga hospitalizados a su cargo, acorde a la resolución 1995 de julio del 1999 que establece que la historia clínica es un documento privado, obligatorio y sometido a reserva, en el cual se consigna cronológicamente las condiciones de salud del paciente, los actos médicos y demás procedimientos ejecutados por el equipo de salud que interviene en su atención.
Diligenciar la historia clínica en forma clara, sin intercalaciones, sin dejar espacios en blanco, sin utilizar siglas.
Realizar y registrar la prescripción de medicamentos cumpliendo con lo estipulado en la resolución 2200 de junio de 2005, la cual debe contener nombre del medicamento en denominación común internacional(nombre genérico), concentración y forma farmacéutica, vía de administración, dosis y frecuencia de administración, cantidad de unidades farmacéuticas requeridas e indicaciones que a su juicio considere el transcriptor.
Realizar conciliación de medicamentos en los casos que se requiera.
Dar indicaciones claras al equipo de enfermería.
Identificar e informar sobre alergias que presente el paciente.
Cumplir con los protocolos y guías de manejo de la institución.
Realizar un uso racional de insumos.
RESPONSABILIDADES INSTITUCIONALES
Asistir puntualmente al trabajo de acuerdo al horario o turnos establecidos.



DESCRIPCIÓN PERFIL DEL CARGO

Código F-0203-73

Cambios 00

Asistir al trabajo con el uniforme establecido manteniendo una imagen de pulcritud, zapatos limpios, accesorios del tamaño permitido (que no sobrepasen el lóbulo de la oreja).
Cumplir con los estatutos de presentación personal de acuerdo a lo establecido en el manual de uniforme.
Hacer un buen manejo de los activos fijos, útiles de papelería y demás elementos suministrados para el desarrollo de las actividades laborales.
Asistir y participar en actividades formativas, comités y/o reuniones administrativas que sean programadas por el Departamento de Enfermería o que sean convocadas por el Departamento de Talento Humano, Dirección Médica, Gerencia General u otras dependencias.
Apoyar en los procesos de inducción y entrenamiento del personal que ingresa a la institución, de acuerdo al servicio o departamento en el cual se vaya a desempeñar.
Promover actividades tendientes a la cooperación.
Ejecutar actividades tendientes al mejoramiento de la calidad del servicio en las respectivas áreas y departamentos.
Cumplir con las normas éticas, legales e institucionales vigentes para el ejercicio de su Profesión (Código de ética, Código de Buen Gobierno, Políticas Institucionales, Manual de convivencia).
Garantizar la custodia de los datos personales y organizacionales.
Mantener buenas relaciones interpersonales promoviendo un clima laboral armónico, basado en la comunicación y diálogo permanente.
Mantener actitudes de respeto, aceptación y entendimiento entre Jefes – colaboradores, colaboradores- jefes, compañeros de trabajo, usuarios, paciente y familia.
Mantener una comunicación efectiva (oportuna, precisa, completa y comprendida) con el equipo de trabajo, con las áreas que interactúa y/o sedes de la institución.
Cumplir la política de Tratamiento de información.
Realizar una adecuada gestión de los datos personales que se manejan en el área de trabajo y en la organización.
Respetar las condiciones de silencio.
Propender por la protección y privacidad de todos los agentes que intervienen en la institución, a través de la garantía de reserva de la información que se ha obtenido por parte de la clínica de manera legal.
Escucha atentamente y de forma respetuosa y paciente las necesidades físicas y emocionales de los pacientes, familias y compañeros proporcionando tranquilidad.
Conocer el proceso de peticiones, quejas, reclamos, sugerencias y/o felicitaciones a cargo del Departamento de Atención al Usuario. Divulgarlo, cuando sea requerido.
Conocer, divulgar y garantizar los derechos y deberes de los usuarios.
Ejecutar todas las demás responsabilidades que le sean asignadas por su jefe inmediato y que sean afines con la naturaleza de su cargo.
HUMANIZACIÓN PACIENTE, FAMILIA Y USUARIO
Saludar de manera cordial al paciente, su familia y demás colaboradores en su interacción diaria.
Escuchar con atención la información que nos transmiten, siendo conscientes de su valor.
Respetar al otro valorando sus intereses, necesidades, opiniones y siendo comprensivos con las diferencias.
Reconocer a los demás, su identidad y su realidad con el mejor deseo de ayudar y de crear una conexión que nos permita entregarnos a nosotros mismos en pos de su bienestar.
Garantizar su bienestar y el de los demás manteniendo los espacios físicos de trabajo cómodos, limpios y ordenados.
Atender de forma diligente y eficaz las solicitudes que le realicen, apropiándose de su rol y manteniendo una actitud favorable hacia el trabajo.
Brindar al paciente la mejor experiencia del servicio desde el rol que cada uno desempeña en su área de trabajo.
Conocer y aplicar los deberes y derechos de los pacientes.
Identificarse frente al paciente, su familia y el equipo interdisciplinario.
Tener una actitud comprensiva y de confianza con el paciente y familia respondiendo y solucionando situaciones del proceso de atención.
Orientar al paciente y su familia sobre el paso a seguir en el proceso de atención
Respetar la dignidad, privacidad y confidencialidad del paciente.
Mantener la confidencialidad y reserva de la historia clínica, la cual solo podrá ser conocida por terceros previa a autorización escrita del



DESCRIPCIÓN PERFIL DEL CARGO

Código F-0202-73

Cambios 00

paciente.
SEGURIDAD DEL PACIENTE
Conocer las prácticas seguras para la prevención de incidentes y eventos en salud.
Identificar correctamente al paciente
Registrar adecuadamente la información del paciente minimizando el error.
Brindar una comunicación asertiva al paciente, su familia y el equipo interdisciplinario.
Asegurar la preparación de los pacientes que van a cirugía o a procedimientos ambulatorios, cuando aplique.
Prevenir riesgos de infecciones asociadas a la atención en salud.
Identificar y prevenir riesgo de caídas.
Implementar medidas para evitar el riesgo de úlceras por presión.
Garantizar la atención segura de la gestante y el recién nacido, cuando aplique.
Prevenir complicaciones asociadas a la administración de hemocomponentes.
Reportar los incidentes y eventos adversos generados en el proceso de atención.
Realizar una administración segura de medicamentos, siguiendo el protocolo institucional establecido.
Cumplir con las acciones de mejora derivadas de eventos o incidentes en salud.
Asistir a las investigaciones o análisis de causas generadas por incidentes o eventos en salud, a los que sea requerido.
RESPONSABILIDADES AMBIENTALES
Gestionar los impactos ambientales, aplicando buenas prácticas ambientales en el manejo de residuos, manipulación de sustancias químicas y consumo eficiente de agua y energía.
Dar cumplimiento a las directrices ambientales de: uso de aire acondicionado, uso de icopor, prohibición de fumar, uso de papel y demás que se generen por el Comité ambiental.
Usar adecuada y responsablemente los recursos físicos de la institución
RESPONSABILIDADES EN EMERGENCIAS
Seguir las indicaciones de evacuación del jefe inmediato
Identificar los planos, rutas de evacuación y puntos de encuentro
Conocer y usar los códigos de alerta y alarma, correspondiente a cada riesgo que se presente en la institución
Acudir a las instalaciones de la institución en caso que amerite así no este de turno de trabajo pero que por las dimensiones de la emergencia se requiere su presencia.
Notificar cualquier amenaza de emergencia o condición de riesgo a su jefe inmediato, brigadista o integrante del comité de emergencia.
Participar de las simulaciones y simulacros que la institución programe
Cumplir con procedimientos o lineamientos establecidos para la prevención de emergencias y definidos en el plan de emergencias institucional
Participar de las capacitaciones dirigidas para el control y prevención de emergencias
RESPONSABILIDADES DE LOS TRABAJADORES EN SST
Procurar el cuidado integral de la salud
Suministrar información clara, veraz y completa sobre su estado de salud
Cumplir las normas, reglamentos e instrucciones del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo de la institución, implementando estrategias de prevención
Informar oportunamente al empleador o contratante acerca de los peligros y riesgos latentes en su sitio de trabajo
Participar en las actividades de capacitación en Seguridad y Salud en el Trabajo definido en el plan de capacitaciones del SG-SST
Participar y contribuir al cumplimiento de los objetivos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST
Cumplir con los lineamientos de la política del SG-SST
Participar en el proceso de inducción/reinducción del sistema de gestión cumpliendo con los lineamientos allí expuestos.
Reportar inmediatamente a su jefe y a la Coordinación de seguridad y salud en el trabajo los incidentes y/o accidentes ocurridos.

Seccional Bucaramanga
Escuela de Ciencias Sociales
Facultad de Psicología



DESCRIPCIÓN PERFIL DEL CARGO

Código F-0203-73

Cambios 08

Participar activamente de las investigaciones de los incidentes/accidentes de trabajo en el que esté involucrada.
Cumplir con todos los estándares de seguridad definidos para los riesgos de su área de trabajo
Realizar pausas activas como mínimo a la mitad de cada jornada laboral, garantizando estiramiento de todos los grupos musculares.
Mantener en condiciones de orden y aseo su puesto de trabajo
Realizar pausas activas como mínimo a la mitad de cada jornada laboral, garantizando estiramiento de todos los grupos musculares.
Mantener en condiciones de orden y aseo su puesto de trabajo

COMPETENCIAS INSTITUCIONALES		NIVEL
1	HUMANIZACIÓN DEL SERVICIO:	
2	SEGURIDAD DEL PACIENTE:	
3	TRABAJO EN EQUIPO:	
4	CAPACIDAD COMUNICATIVA:	
5	CULTURA AMBIENTAL:	
6	SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO:	
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS		NIVEL
1		
2		
3		
4		

RIESGOS DEL CARGO	
FACTORES DE RIESGO	CONDICIÓN DEL TRABAJO

**Seccional Bucaramanga
Escuela de Ciencias Sociales
Facultad de Psicología**

Anexo N° 8



ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

Código F-0202-72
Cambios 00

ACTIVIDAD:	
FECHA:	OBJETIVO:

POR FAVOR SEÑALE SU GRADO DE SATISFACCIÓN FRENTE A LOS SIGUIENTES ENUNCIADOS:		Muy Satisfactorio	Satisfactorio	Insatisfactorio
1	Su percepción frente a la organización y el desarrollo de la actividad es			
2	Considera que la actividad le aporta a su bienestar			
3	La actividad representa para usted un espacio adecuado de interacción con sus compañeros			
4	Considera que el espacio donde se realizó la actividad fue apropiado para su propósito			
5	La actividad le aporta al clima y la convivencia organizacional			
6	Considera que se cumplió con el objetivo para el cual fue diseñada la actividad			
7	En general como fue su experiencia en esta actividad			

Para la Clínica Chicamocha es muy importante su opinión, recibimos sus sugerencias para fortalecer nuestro plan de bienestar:



ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

Código F-0202-72
Cambios 00

ACTIVIDAD:	
FECHA:	OBJETIVO:

POR FAVOR SEÑALE SU GRADO DE SATISFACCIÓN FRENTE A LOS SIGUIENTES ENUNCIADOS:		Muy Satisfactorio	Satisfactorio	Insatisfactorio
1	Su percepción frente a la organización y el desarrollo de la actividad es			
2	Considera que la actividad le aporta a su bienestar			
3	La actividad representa para usted un espacio adecuado de interacción con sus compañeros			
4	Considera que el espacio donde se realizó la actividad fue apropiado para su propósito			
5	La actividad le aporta al clima y la convivencia organizacional			
6	Considera que se cumplió con el objetivo para el cual fue diseñada la actividad			
7	En general como fue su experiencia en esta actividad			

Para la Clínica Chicamocha es muy importante su opinión, recibimos sus sugerencias para fortalecer nuestro plan de bienestar:

Seccional Bucaramanga
Escuela de Ciencias Sociales
Facultad de Psicología

Anexo N° 9

Buenas tardes,

El texto que leerán a continuación es denso pero indispensable para la comprensión del ejercicio de revisión de perfiles y contiene además algunos ejemplos útiles. Si es mejor para su lectura imprimirlo, sugerimos hacerlo en hojas reciclables y dedicarle atención a su contenido.

En medio de un desarrollado proceso de búsqueda y revisión de perfiles, se presenta adjunto un documento que contiene un paralelo donde se muestra por áreas lo siguiente: el perfil de la CCH actual, el perfil del Hospital de Medellín y el perfil de otra Clínica que se prefiere mantener anónima. Esto, con el fin de brindarles herramientas para que puedan efectuar una comparación entre las funciones específicas de los diferentes cargos de nuestra clínica con respecto a las de otras clínicas, frente al mismo cargo.

De acuerdo a eso, en nuestro trabajo de revisión encontramos perfiles muy similares, otros que aunque tenían una denominación similar hacían funciones diferentes y otros que no se encontraron (incluso en la CCH). Aun así quisimos darles la oportunidad de leerlos, ya que son ustedes quienes tienen los conocimientos técnicos de sus cargos y están en plena autonomía de decidir que función dejar y cuál no. La idea es que como primera medida puedan revisar la lista de cargos que también enviamos adjunta para que tengan una guía sobre los que existen actualmente en nómina. Habrán casos en los que un mismo perfil pueda tener funciones diferentes pero la instrucción es dejarlas consignadas en un mismo perfil señalando las diferencias con un subtítulo. Ejemplo: El Liquidador de Urgencias, el Liquidador de egresos, el Liquidador de admisiones, etc..., todos los anteriores corresponden a un mismo perfil llamado Liquidador y como tal deben estar integrados en ese mismo perfil. Llegado el momento de la inducción a un nuevo colaborador, se marcarán sólo aquellas funciones que correspondan a este trabajador. Seguido de la revisión de los cargos (que son susceptibles de variar en denominación si se considera necesario), se leen los paralelos y se unifica una sola lista de funciones que redactarán en un documento word aparte o en el mismo espacio de la CCH en un color diferente para que sea evidente ver los cambios que tuvo el perfil. La instrucción es la siguiente:

“Se debe hacer una descripción de la responsabilidad que permita una claridad total de la misma (que no sea ambigua), y debe utilizar los verbos que mejor se ajusten, ejemplo: revisar, evaluar, apoyar, promover, ejecutar, entregar, elaborar, recepcionar, tramitar, etc o las palabras que mejor describan la acción. Estas responsabilidades específicas deben ser muy puntuales pero en caso de requerir especificaciones más amplias, pues enmarcarse en categorías más genéricas, por ejemplo: Selección de Personal (categoría genérica), enmarca las siguientes funciones: establecer el tipo de convocatoria a emplear para la consecución de candidatos, realizar la publicación de la vacante, hacer la revisión de hojas de vida según el perfil del cargo, citar a los candidatos preseleccionados a entrevista, aplicar las pruebas técnicas según el cargo, aplicar las pruebas psicotécnicas, verificar las referencias laborales del candidato, recibir, revisar y validar los documentos del candidato según la lista de chequeo que aplica para cada cargo, etc... (estas son responsabilidades específicas que derivan de la genérica) todas ellas, descritas con la amplitud que corresponda. La responsabilidad genérica la ponemos en MAYÚSCULA sin negrilla y las específicas que derivan de ella la escribimos en minúscula”.

En caso de que el perfil del cargo que está revisando tenga responsabilidades con otras áreas, puede describirlas aparte poniendo como título el área con la cual tiene responsabilidad y abajo la descripción de las mismas. Por ejemplo: Ejemplo: Un Enfermero de Internación frente al área de Farmacia puede tener la responsabilidad de: “Verificar y exigir el control del Stock de medicamentos del caso de paro e insumos” o “Revisar diariamente el stock de medicamentos de cada paciente con el fin de agilizar su proceso de egreso” o “Realizar la devolución de medicamentos e insumos del paciente a farmacia diariamente y por turno si se suspende medicamentos”.

ATENCIÓN: Tenemos la instrucción de que en un plazo de 10 días a partir de la recepción de éste correo, es necesario que cada uno haya leído las funciones de los cargos y que tenga adelantado un esquema de las responsabilidades del perfil ya que una vez cumplido éste plazo se realizará un cronograma de ejecución rápida donde cada líder deberá presentar ésta tarea en una reunión que contará con la presencia de la Dra. Helena, del Ing. Horacio, de la Dra. Lesly y de Psicología. El producto de esa reunión es la nueva versión del perfil que empezará a emplearse en adelante en la Clínica Chicamocha. No está de más recordar que un perfil bien elaborado es una herramienta que les ayudará a mejorar sus procesos de inducción, que hará que la gente tenga más claridad de sus funciones y que permitirá a los líderes delegar claramente el trabajo y aunque ahora implica un esfuerzo inicial grande por cuestiones de tiempo, redundará más adelante en una mejora de los procesos.

Los animo a cumplir con la tarea y desde el Área de Talento Humano les recordamos nuestro compromiso de apoyarlos en ésta labor.