

INFORME DE PASANTÍA

**PROYECTO: APOYO AL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL BASADO EN EL MODELO
GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LA CLÍNICA CHICAMOCHA S.A**

DAYANA XIMENA MEJÍA PLATA

**UNIVERSIDAD PONTIFICA BOLIVARIANA
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
SECCIONAL BUCARAMANGA
2016**

INFORME DE PASANTÍA

**PROYECTO: PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL BASADO EN EL MODELO GESTIÓN
POR COMPETENCIAS EN LA CLÍNICA CHICAMOCHA S.A**

DAYANA XIMENA MEJÍA PLATA

**Proyecto de Grado
Modalidad: Pasantía, para optar por el título de:
Psicóloga**

**Supervisor de Pasantía:
CLAUDIA MILENA SERRANO
Psicóloga Organizacional**

**UNIVERSIDAD PONTIFICA BOLIVARIANA
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
SECCIONAL BUCARAMANGA
2016**

Nota de Aceptación:

Firma del Presidente del Jurado:

Firma del Jurado:

Firma del Jurado:

Bucaramanga, Enero de 2016

AGRADECIMIENTOS

Dedico este proyecto a Dios, a mis padres, mis hermanos, mi familia y mis amigos. A Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, a mis padres, pilares fundamentales en mi vida que siempre han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento. Depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad, también para mis hermanos y familia en general; mis amigos personas importantes que siempre me brindan su apoyo, lealtad, respeto y honestidad. Es por ello que soy lo que soy ahora. Los amo con mi vida.

Dayana Ximena Mejía Plata

ÍNDICE

ÍNDICE DE CONTENIDO INFORME

1. Resumen.....	7-9
2. Introducción.....	10
3. Justificación.....	11-12
4. Objetivos.....	13
4.1. Objetivo General.....	13
4.2. Objetivo Especifico.....	13
5. Contextualización de la institución.....	14-17
6. Referente conceptual.....	18-24
7. Metodología.....	25-30
7.1. Participantes.....	25
7.2. Tipo de investigación.....	25
7.3. Instrumentos.....	26-27
7.4. Procedimientos.....	27-30
8. Resultados.....	31-48
9. Discusión.....	49-50
10. Conclusiones.....	51
11. Sugerencias y Recomendaciones.....	52
12. Referencias.....	53-54
13. Anexos	55-61

ÍNDICE TABLAS

Tabla 1. Relación número total de personas seleccionadas por mes.....	31
Tabla 2. Relación proceso de selección Junio.....	33
Tabla 3. Relación proceso de selección Julio.....	34
Tabla 4. Relación proceso de selección Agosto.....	36
Tabla 5. Relación proceso de selección Septiembre.....	38
Tabla 6. Relación proceso de selección Octubre.....	40
Tabla 7. Relación proceso de selección Noviembre.....	41
Tabla 8. Relación proceso de selección Diciembre.....	43
Tabla 9. Matriz de pruebas psicotécnicas.....	44
Tabla 10. Matriz de verificación de referencias laborales.....	46
Tabla 11. Plataforma entrevistas de retiro.....	48
Tabla 12. Cantidad de personas participantes de los procesos.....	48

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Personas seleccionadas.....	32
Figura 2. Junio.....	33
Figura 3. Julio.....	35
Figura 4. Agosto.....	37
Figura 6. Septiembre.....	39
Figura 6. Octubre.....	40
Figura 7. Noviembre.....	42
Figura 8. Diciembre.....	43
Figura 9. Pruebas Psicotécnicas.....	45
Figura 9. Variable género.....	46
Figura 10. Verificación de referencias.....	47

RESUMEN GENERAL DEL TRABAJO

TITULO: APOYO AL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL BASADO EN EL MODELO GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LA CLÍNICA CHICAMOCHA S.A

AUTOR (ES): Dayana Ximena Mejía Plata

FACULTAD: Psicología

DIRECTOR (A): Claudia Milena Serrano

RESUMEN

El presente proyecto de grado tiene como propósito principal, apoyar cada una de las etapas del proceso de selección de personal de la Clínica Chicamocha S.A. Para dar cumplimiento a éste objetivo, se contó con la participación del personal externo. Del mismo modo, se llevó a cabo cada una de las fases del proceso de selección: 1. Convocatoria por medio de la página de Computrabajo 2. Reclutamiento y análisis de las hojas de vida. 3. Aplicación de la evaluación de conocimientos pertinente para cada cargo (algunos cargos omiten este paso ya que no existe una evaluación de conocimiento).4. Entrevista por parte del área de psicología y Coordinadores del área. 5. Evaluación a través de la aplicación de pruebas psicotécnicas, tales como: Impact Psy. 6. Verificación de referencias tanto laborales como personales, a través de un formato de preguntas sobre el candidato. 7. Recolección de documentos legales para el ingreso. 8. Entregar la carpeta de cada persona seleccionada a la oficina de contratación, para hacer el respectivo ingreso. El proceso de selección debe incluir un método de gestión por competencias, que permita identificar las características propias de la persona, comportamientos, habilidades, conocimientos y actitudes en determinadas situaciones. Con el fin de poder seleccionar al candidato más competente para el cargo requerido.

PALABRAS CLAVES: Selección, Reclutamiento, Psicología, Competencias, Organizacional.

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: SUPPORT PERSONNEL SELECTION PROCESS MANAGEMENT BASED MODEL FOR SKILLS IN CLINICA CHICAMOCHA S.A.

AUTHOR (S): Dayana Ximena Mejía Plata

FACULTY: Psychology

DIRECTOR (A): Claudia Milena Serrano

ABSTRACT

This graduation project has as main purpose, to support each stage of the recruitment process Clinica Chicamocha S.A. To fulfill this goal, he attended external personnel. Similarly, he took out each stage of the selection process: 1. Call via Jobs page. 2. Recruitment and analysis of resumes. 3. Application of the assessment of relevant knowledge for each position (some positions omitted this step because there is no assessment of knowledge). 4. Interview by the area of psychology and area coordinators. 5. Evaluation through the application of psychological tests, such as: Impact Psy. 6. Verification of both labor and personal references, through a format of questions about the candidate. 7. Collection of legal documents for entry. 8. Give each selected folder to the recruitment office person to the respective income. The selection process should include a method of skills management, to identify the characteristics of the person, behavior, skills, knowledge and attitudes in certain situations. In order to select the most competent candidate for the position required.

KEYWORDS: Selection, Recruitment, Psychology, Skills, Organization.

INTRODUCCIÓN

En el presente proyecto se describe el proceso de pasantía en el campo Organizacional y la ejecución del plan de trabajo que consistió en el apoyo al proceso de selección de personal basado en el modelo de gestión por competencias en la Clínica Chicamocha S.A, donde se evidencia el rol del psicólogo en práctica en este campo se centra en procesos de selección e inducción del personal, aplicación de pruebas de conocimiento para el cada cargo, informes de pruebas psicométricas, promoción del clima laboral, entre otras funciones.

En el caso del proceso de selección de personal que es la base fundamental de este proyecto se evidencia las etapas que se deben tener en cuenta y realizar al momento de buscar al personal idóneo para cubrir el cargo de la institución, también cabe resaltar la importancia del psicólogo en las organizaciones, la contribución y el trabajo interdisciplinar que se lleva a cabo en una institución prestadora de servicios de salud, revisar el panorama a nivel general que perciben los colaboradores acerca de la realización de su labor y de igual manera como la Clínica influye en su crecimiento personal, laboral, con el propósito de identificar posibles factores y así poder generar algunas recomendación de acuerdo a la observación realizada en este periodo.

JUSTIFICACIÓN

La pasantía desde la perspectiva personal es el medio idóneo para acercarse al ambiente laboral y contrastar los conocimientos adquiridos durante la carrera, con el ejercicio profesional del psicólogo al interior de una institución y su desempeño en el desarrollo de la misma, por lo anterior, el presente informe responde a la labor realizada durante seis meses de ejercicio práctico en el campo organizacional durante el 18 de Junio y el 18 de Diciembre del 2015 tiempo en el que estuvo vinculado la pasante a la Universidad Pontificia Bolivariana, seccional Bucaramanga.

Realizar la labor del psicólogo organizacional en una institución tan prestigiosa en el oriente colombiano es un verdadero reto a nivel personal y profesional; este trabajo permite tener una interacción constante con las personas de diferentes estratos socioeconómicos, personalidades, estudios, entre otras características poblacionales; que van en busca de un empleo en la Clínica Chicamocha S.A, también consiente en ser el puente de comunicación, la vía por la cual se puede ayudar a las personas a obtener un empleo digno, que cumpla con el perfil de sus competencias, habilidades, estudios y conocimientos.

Un estudio realizado por Pacheco en el año 2008, en la ciudad de Barranquilla, Colombia especifica que, la gestión por competencias obliga a meditar sobre las características, los valores, los conocimientos y las experiencias apropiadas que conceden al trabajador la capacidad de pensar, crear, reflexionar y asumir el compromiso desde la perspectiva de la realidad social: solidaridad, justicia, equidad, universalidad, eficiencia, y valores como la búsqueda de trascendencia humana en el próximo milenio; los resultados arrojados apuntan a que el 50% de las competencias que se buscan están relacionadas con el ser, el 30% con la competencia del conocer y el 20% con la competencia del hacer; de esta forma se puede entender que las personas aptas para un cargo deben tener más que un conocimiento sustentado en el área un sin número de aspectos claves para la ejecución de la tarea y la resolución de problemas de modo eficiente e instantáneo.

Cabe resaltar que el proceso que se realiza en la clínica contribuye a disminuir los índices de desempleo en el departamento, ya que es una empresa con una gran visión de expandir su

prestación de servicios en salud con la apertura de nuevas sedes en la ciudad de Bucaramanga que genera una gran demanda de nuevos empleos, pero es importante mencionar también que como empresa deben mejorar sus estándares de calidad humana para con sus colaboradores.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

Apoyar los procesos de selección de personal en la Clínica Chicamocha S.A, por medio de gestión por competencias.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

Seleccionar al personal idóneo para laborar en la Clínica Chicamocha S.A.

Apoyar en la aplicación de pruebas de conocimientos y psicotécnicas al personal que este en proceso de selección.

Elaborar el respectivo informe de las pruebas psicotécnicas al personal que se encuentra en proceso de selección.

Verificar referencias laborales y personales de las personas que ingresan a laborar en la Clínica Chicamocha S.A.

Apoyar en la modificación de los perfiles de cargo de la Clínica Chicamocha S.A.

CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Con 25 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 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 unió 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.

Debido al crecimiento en su infraestructura, recursos humanos y tecnología, a comienzos de la década de los noventa la Clínica comenzó a pensar en los procesos de calidad como la finalidad de todas sus acciones para llegar a ser la empresa de salud más competitiva en la región.

Siguiendo los cambios estipulados por la ley 100 de 1993, que reglamentó la salud en Colombia, la Clínica proyectó su futuro gracias a los cambios en la prestación del servicio dirigido a los usuarios; de esta forma, en el año 2002 comenzó a pensarse en la certificación de calidad ISO 9001 versión 2000, como garantía en la prestación del servicio. La certificación se logró en el 2004, demostrando así su solidez y su alta calidad en la prestación de servicios médicos y en el trato humanizado con los usuarios, lo cual ratificó que es una de las organizaciones líderes en la prestación de servicios de salud en el Oriente colombiano.

Actualmente la Clínica es la única institución prestadora de servicios de salud certificada por el ICONTEC Agencia nacional de la Organización Internacional de Normalización ISO en todas las especialidades en la meseta de Bucaramanga.

Para lograr este posicionamiento la Clínica Chicamocha S.A está en un proceso de ampliación de su planta física, que consta de un moderno edificio de 10 pisos, destacándose la central de urgencias con énfasis en trauma y pacientes severamente críticos -única en la ciudad- así como radiología intervencionista, tomografía y ecografía tridimensional, un servicio de imaginología, medicina nuclear y el Instituto de Neumología y Cirugía de Tórax.

También, la institución está certificada en la Norma de gestión ambiental ISO 14001 y está en el proceso de la Acreditación en salud con lo cual espera lograr un mayor reconocimiento y un posicionamiento de marca a nacional e internacional sustentado en la excelente prestación de servicios médicos de baja, media y alta complejidad mediante tecnología de punta y una atención basada en la calidad humana.

En cuanto a la filosofía corporativa su misión está centrada en ser una institución de carácter privado que presta servicios de salud, en todos los niveles de complejidad, con altos estándares de calidad e innovación, soportados en un excelente equipo humano, y apoyados en la mejor tecnología para preservar la salud de nuestros usuarios, brindando una atención idónea, ética, profesional y humanizada. Propendemos por la rentabilidad a nuestros accionistas, desarrollo integral de nuestros colaboradores y fortalecer relaciones de confianza con nuestros proveedores y su visión la constituye en ser reconocida, en el año 2008 a nivel nacional e internacional como una institución sólida en permanente búsqueda de soluciones médicas integrales para sus usuarios. Generar desarrollo científico y tecnológico basado en las necesidades de la comunidad cooperando con el desarrollo de su entorno. Ser una Institución equilibrada económicamente con una estructura funcional flexible que permita su permanente desarrollo sostenible y corporativo soportado en una planeación continua y proactiva.

Entre los principios institucionales de la Clínica Chicamocha se encuentran los siguientes:

Lealtad

La misión de la clínica y el ejercicio profesional de cada uno de los colaboradores se desarrolla sobre la base de la lealtad, atendiendo las normas y políticas de la institución, dentro de un marco de verdad y fidelidad con el que hacer de la organización.

Honestidad

Todos los colaboradores de la Clínica deben basar sus comportamientos la rectitud y la dignidad para el desarrollo de sus actividades. Tratándose de un principio de la organización, lo que se busca es actuar y proceder de acuerdo con los principios y postulados estipulados por la institución, para generar un grado de pertenencia con ella.

Respeto

Este principio busca crear una cultura de aceptación y reconocimiento de los valores, creencias y diferencias de las personas que laboran en la institución ya que desde este principio se fortalecen las buenas relaciones interpersonales y se llega a la calidad.

Sus valores institucionales se basan en:

Humanización

Todos los miembros de la organización, no sólo están comprometidos con la misión, sino que cada uno de ellos es responsable por la satisfacción de los usuarios mediante la prestación de un servicio con trato digno, cálido y humano que conlleva al posicionamiento de nuestros servicios y desde allí al reconocimiento de nuestra institución.

Trabajo en equipo

En las organizaciones contemporáneas las personas no pueden desarrollar su labor solitariamente; requieren del apoyo de grupo interdisciplinario que participe activamente en la consecución de una meta común, de esta forma el trabajo en equipo se convierte en uno de los pilares fundamentales de interacción y de relaciones interpersonales para dar cumplimiento al logro de los objetivos institucionales, conservando redes sólidas de comunicación e información.

Tolerancia

En la cotidianidad nuestros colaboradores deberán comprender las diferencias del otro, aceptar su posición o creencia sin agredirlo ni incomodarlo, respetar su entorno y todo aquello que complementa su ser. Conservando este valor se logra una mayor receptividad y un trato mucho más cálido con nuestros usuarios, quienes son nuestra razón de ser.

Calidad

Para la Clínica Chicamocha S.A. es muy importancia la calidad en la prestación de los servicios y los procesos, que reflejan la competitividad de nuestros colaboradores, la oportunidad en la atención, el trato humanizado al usuario y sus familias, los mínimos riesgos de atención y las condiciones adecuadas de trabajo. Es por esta razón que este valor debe hacer parte de nuestro quehacer diario para prestar el mejor servicio.

Creatividad

Nuestros colaboradores deben innovar, generar ideas y encontrar soluciones factibles y posibles a los problemas. En este valor se halla la mejor manera de lograr la competitividad y el reconocimiento frente a las otras instituciones ya que desde él se logra un valor agregado y la optimización en la prestación de los servicios.

REFERENTE CONCEPTUAL

SELECCIÓN DE PERSONAL – PERFIL POR COMPETENCIAS

En la actualidad la psicología como ciencia se ha expandido hasta el punto de abrir nuevos campos de estudio siempre teniendo en cuenta el interés del comportamiento humano, en los cuales los profesionales de esta área puedan realizar su labor; algunas ramas en las cuales los psicólogos desempeñan sus conocimientos, habilidades y capacidades son: la psicología clínica, la psicología educativa, la psicología social, la psicología del deporte, la psicología jurídica, la neuropsicología, la psicología de la salud y la psicología organizacional (Cárdenas, Miranda, Caro, Ocampo, Rodríguez, Sierra, Peralta, Suarez, Tapias & Vargas, 2013).

En este orden de ideas se profundizará en el campo organizacional, en el cual el psicólogo es un profesional con capacidad de sustentar teórica, conceptual y metodológicamente su compromiso en los diferentes escenarios de las organizaciones y del trabajo, así como de soportar sus labores en el conocimiento científico, interés de las investigaciones realizadas en el área para evaluar, diseñar, liderar e implementar proyectos, programas de gerencia y gestión humana que aprueben alcanzar las metas organizacionales y sociales para desarrollar el bienestar psicológico y la calidad de vida de las personas en el contexto laboral y organizacional (Peralta & Sierra, 2013).

Con lo expuesto anteriormente, respecto a lo que rodea el campo de la psicología organizacional, es importante indagar sobre un término clave en el proceso empresarial este es gestión por competencias, surge como alternativa para lograr un trabajo de recursos humanos que tenga una mirada integral con el fin de poseer procesos productivos (Estay & Marchant, 2005). Otros autores como Cruz y Vega (2011), definen el modelo de gestión por competencias como aquello que permite evaluar las competencias específicas que demanda un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta, también, es un instrumento que permite ajustar la empresa, ya que logra apartar la organización del trabajo de la gestión de personas, introduciendo a estas como actores primordiales

en las técnicas de cambio de las empresas, por último, contribuir a crear ventajas competitivas de la empresa.

Según Spencer y Spencer (1993), la competencia es una característica subyacente en un individuo que está relacionada a un modelo de efectividad superior en un trabajo o situación, por su parte otros autores que amplían y aportan conocimientos e información a este término de competencia y lo explican con ciertas características que la persona que labora en una entidad debe poseer para la excelente ejecución de su desempeño en el área empresarial y que garantizan el éxito, entre las características se encuentran: los conocimientos, que derivan de la aplicación de una técnica específica; las habilidades, estas se adquieren mediante entrenamiento y experiencia, por último con el mismo nivel de importancia se encuentran las cualidades, están relacionadas con rasgos o características personales y son más difíciles de obtener y modificar en corto plazo. (Ernst & Young, 1998 citado por Marulanda & Pérez, 2011).

Este enfoque de competencias centra su interés en la capacidad de las personas, para hacer frente a los retos que proponen su trabajo en un contexto determinado, partiendo de potencialidades y posibilidades que poseen, las cuales son moduladas a la cultura de la organización, de esta manera se generan ventajas competitivas y dinámica en la innovación de tecnología, organización de la producción y del trabajo, del mismo modo que profundiza en la gestión de talento humano y gestión por competencias (Cascante, 2003).

Para Levy-Leboyer (1992), existen dos tipos de competencias las individuales y las competencias de la empresa, la primera de ellas se identifica a través de análisis de los comportamientos y la segunda utiliza métodos de análisis de mercado y de evolución de los proyectos de la organización; aunque las dos tengan propósitos diferentes se relacionan entre si las competencias de la empresa están constituidas ante todo por la integración y la coordinación de las competencias individuales, y estas últimas representan una integración y una coordinación de conocimientos y cualidades individuales.

Las evaluaciones sobre competencias individuales permite conocer lo que cada persona aporta a las prácticas de una tarea que le ha sido encomendada para ejecutarla lo mejor posible, por su parte, el

análisis de las competencias de la empresa permite definir los espacios del mercado en los que la organización es competitiva a largo y a corto plazo, es por ello que las competencias individuales son propias de la persona y las competencias de la empresa son desarrolladas en común por los individuos, pero pertenecen a la organización (Levy-Leboyer, 1992).

Con lo anteriormente descrito en estos apartados sobre los conceptos y temáticas que influyen en la psicología organizacional, se evidencia el tema fundamental del estudio, el cual tiene que ver con el modelo de gestión por competencia definido como una construcción a partir de una combinación de recursos (conocimiento, saber hacer, cualidades o aptitudes), y recursos del ambiente (relaciones, documentos, informaciones y otros) que son movilizados para lograr un desempeño (Le Boterf, 2000); otro punto de vista importante sobre este concepto lo expone Bunk, (1994) (citado por Vivas y Fernández, 2011), indica posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, las destrezas y las actitudes necesarias para ejecutar una profesión, puede solucionar problemas profesionales de manera autónoma y flexible, por lo tanto está capacitado para colaborar en su contexto laboral y en la organización del trabajo.

Otro concepto clave que se abordara en este proceso es selección de personal, mediante el cual se elige a la persona adecuada para el puesto adecuado, se busca el equilibrio puesto persona, cuyo objetivo es cubrir una vacante en la organización con el candidato adecuado, determina un factor que permite que la organización logre sus objetivos y estos procedimientos básicos de la administración de recursos humanos constituyen un marco de referencia en la selección y capacitación del personal (Atalaya, 2001). Según Chiavento (2000), las personas planean, dirigen y controlan las empresas para que funcionen y operen de forma adecuada, por ende sin personas no existe organización, de modo que toda organización está compuesta por personas de las cuales dependen para alcanzar el éxito y mantener su continuidad.

Por su parte para Blum (1986), la Selección de personal implica elegir para la contratación a un subconjunto de trabajadores de un conjunto total de personas disponibles en cualquier momento; por consiguiente, la selección eficiente no es un proceso aleatorio, puesto que los elegidos se escogen bajo la suposición de que éstos tienen mayores posibilidades de ser más eficientes que los eliminados. La tarea y el rol del psicólogo en la selección de personal consiste en asegurarse que

esa suposición sea realmente válida, como resultado del empleo de instrumentos y procedimientos científicos y objetivos, en vez de juicios subjetivos y tendencioso.

Según Cohen (1981), la Selección consiste esencialmente en comparar las aptitudes y posibilidades del candidato con las exigencias del puesto, es por ello, que la selección de personal nace del concepto de equilibrio entre las exigencias del puesto, las potencialidades y características de la persona que se postulan a un cargo.

El proceso de selección de personal lo definen diferentes variables que estas interrelacionadas, entre los que se encuentran los principales implicados que son los actores de la selección el área que solicita personal (vacante generada), el área de Recursos Humanos y las personas que se postulan (Atalaya, 2001).

El área que solicita, es aquella que determina el puesto a cubrir, la fecha o márgenes de tiempo para tener el cargo cubierto, establecer las competencias que debe reunir la persona que cubra la posición sujeta a concurso en términos de competencias: conocimientos, aptitudes, actitudes (elaboradas en conjunto con Recursos Humanos), posteriormente el área que solicita al nuevo trabajador debe establecer el perfil del cargo, éste puede existir en base al Manual de Funciones (Atalaya, 2001).

El área de Recursos Humanos, tiene la responsabilidad de llevar a cabo el proceso en el aspecto administrativo y técnico en el sentido de seleccionar al postulante más idóneo, este aprueba o desaprueba el cubrir la vacante, revisa con el perfil, niveles de sueldo, posición del puesto con el fin de clarificar su ubicación en el organigrama (Atalaya, 2001).

Los postulantes, estas personas parten del principio de la buena fé, se someten a las reglas del juego fijadas por la empresa u organización que lleva a cabo el proceso de seleccionar a los postulantes y elegir al más indicado (Atalaya, 2001).

En los procesos de selección de personal se distinguen de igual manera unas etapas que están en función de las variables de cada caso en particular, según el caso en particular, eso depende de la

iniciativa, ingenio y creatividad, y, criterio profesional del seleccionador que es de suma importancia, en síntesis, existe una secuencia de etapas deseables, pero con un margen de flexibilidad, estas se explicaran a continuación (Atalaya, 2001).

La primera etapa es el planeamiento del proceso de selección de personal, corresponde al establecimiento de objetivos, planes, realización del análisis de puesto, levantamiento o revisión de los perfiles, determinación de las baterías de pruebas a utilizar, los puntajes mínimos y máximos, elaboración de cronogramas de trabajo y de los avisos periodísticos y coordinaciones de trabajo con la empresa, es un procedimiento que se desarrolla en base a la observación, entrevista, formatos, cuestionarios y otras técnicas, consiste básicamente en registrar toda la información relevante respecto al puesto en estudio, sus tareas, deberes y responsabilidades.

La segunda etapa es el reclutamiento, este se inicia con la publicación del aviso para el concurso de vacantes, recepción de postulantes, análisis y evaluación curricular verificando los requisitos mínimos, la entrevista preliminar y la elección de los precalificados, el reclutamiento es eficaz cuando logra congrega a la población objetivo planificada, en cantidad como en calidad suficiente de postulantes a las posiciones ofertadas, existen dos tipos de reclutamiento el interno y externo, el reclutamiento interno tiene como aspectos positivos que eleva la motivación de personal, es más rápido cuando las áreas están de acuerdo no hay pérdida de tiempo en la asimilación de la visión de la empresa ni su cultura, sus limitaciones incluyen demoras si el área que cede el personal no está de acuerdo, la dificultad de reunir personal de la institución para que sea evaluado en horas de trabajo y genera cierto grado de insatisfacción en los empleados que no son seleccionados y el reclutamiento externo como aspecto positivos que se cubre la vacante eligiendo entre una gran variedad de postulantes que reúnen los requisitos solicitados por el área interesada, el candidato se presenta con alta motivación y metas a lograr, genera competencia y esfuerzo, sin embargo sus limitaciones son que el período de identificación.

La tercera etapa es la evaluación, esta consiste en la aplicación de los instrumentos de selección de personal, incluyen la evaluación psicológica y evaluación de conocimientos, así mismo, incluye la calificación e interpretación de pruebas y levantamiento del perfil del postulante.

La cuarta etapa es la selección, esta comprende la verificación de datos, documentos y referencias del postulante a nivel laboral, la entrevista de selección y la elaboración del informe de selección. Sin embargo, los psicólogos organizacionales, encuentran en la entrevista la posibilidad de apreciar el desenvolvimiento, la cultura general, los intereses y aspiraciones, el plan de vida y el autoconocimiento del postulante, de modo que se pueda determinar su posibilidad de adaptación y eficiencia en un determinado puesto de trabajo. Es fundamental apreciar si los intereses del individuo, sus valores y cultura no se contraponen con los de la organización.

La quinta etapa es la decisión, se inicia con el análisis de los informes de los postulantes que han logrado mantenerse en el proceso y continua con la determinación de los finalistas para cada puesto de trabajo en este momento se da el límite de llegada del psicólogo en selección. La decisión sobre a qué postulante contratar finalmente, debe corresponder a una comisión de alto nivel donde se sugiere que esté presente el jefe inmediato. Se realiza el examen médico y el contrato.

Para la selección del personal de la Clínica Chicamocha se tiene en cuenta la tercera etapa que se refiere a la evaluación, en ella la Clínica realiza el seguimiento por medio de la plataforma Impact-Psy, es instrumento desarrollado a partir del test de adaptabilidad social de Moss, este evalúa las diferentes formas en que se comporta una persona en situaciones que demandan supervisión y control del personal subordinado. En cuanto a los resultados, proporciona cinco variables y un valor global en escala percentil, esta son: habilidad de supervisión, capacidad de decisión en relaciones humanas, capacidad de evaluación de problemas interpersonales, habilidad para establecer relaciones interpersonales, sentido común y tacto en las relaciones humanas; la aplicación es individual con folleto de aplicación, con un tiempo de 1 hora (Solis, 2013).

Es importante mencionar que durante y después del proceso de selección, se debe mantener la confidencialidad del procedimiento realizado, con el fin de no vulnerar los derechos de las personas que participan de ese proceso de selección (Hernández, 2012).

De esta manera, es sumamente importante seguir abordando esta temática y dejar sustentado como base teórica para futuras investigaciones y/o estudios, ya que frente al interés que tiene las organizaciones en su implementación, es necesario desarrollar modelos de gestión por

competencias que se acomoden a la organización, para lograr estrategias que beneficien a los empleados y a la organización, ya que las organizaciones necesitan en todo momento personal competente que posibilite herramientas para trabajar en equipo en el cual se estimule el compromiso y la contribución en los distintos niveles de trabajo y favorezca el crecimiento para el aprendizaje, con el fin de contribuir al rendimiento individual y grupal de cada uno de los empleados; también es importante medir el desempeño del personal, las competencias y de esta forma diseñar programas de desarrollo.

METODOLOGÍA

PARTICIPANTES

Durante el periodo de tiempo de la pasantía que consiste entre el 18 de Junio y el 18 de Diciembre del 2015, se contó con la participación de 2.526 personas de ambos sexos con edades entre los 18 y 45 años, pertenecientes a la ciudad Bucaramanga y su área metropolitana.

En cuanto a los criterios de inclusión se tuvo en cuenta que los participantes contaran con, el perfil requerido para cada uno de los cargos, un título ya fuera bachiller, técnico, tecnólogo o profesional, 6 meses mínimos de experiencia, que fuesen habitantes de la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana, los participantes debían pertenecer a un rango de edad entre 18 y 45 años

Por otro lado, en los criterios de exclusión se tuvo en cuenta que los participantes no fueran desescolarizados y que no tuvieran alguna discapacidad física y mental que les impidiera participar en el proceso de selección; que no fueran habitantes de la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana y que las personas estuvieran fuera del rango de edad asignado.

Matriz descartado: Se realiza una tabla en Excel, en la cual se sistematiza datos de las personas que participaron en el proceso de selección en las diferentes áreas de la Clínica Chicamocha S.A y por algún motivo quedaron descartadas; en esta tabla se registra la fecha, el número de cédula, el nombre del participante, el cargo al que aplica, el área, el correo electrónico, el número celular y/o fijo y por último el motivo por el cual fue descartado (**Anexo 2**).

Formato informe de pruebas psicotécnicas: En este documento se diligencia información referente a los datos sociodemográficos, composición familiar, nivel de educación, descripción laboral, resultados de las pruebas psicotécnicas evaluadas por competencias, resultados de la valoración y por último se realiza un concepto final (**Anexo 3**).

Plataforma de las pruebas psicotécnicas Impact Psy: Es un servicio computarizado que le permite a través de internet, aplicar y calificar en línea baterías de test psicológicos en el ámbito laboral, por la cual se evalúa al personal seleccionado después de las entrevistas previas con psicología y coordinación de las áreas, en ella se introduce información del participante como: número de cédula, nombres, apellidos, género, nivel del cargo, motivo de evaluación y perfil, seguidamente la plataforma arroja un código de usuario y una contraseña, finalmente el participante responde y la plataforma arroja un informe de las pruebas realizadas (**Anexo 5**).

Formato de verificación de referencias laborales: En este documento se diligencia información como fecha, nombre de quien verifica, nombre del candidato, cargo desempeñado, empresa, nombre del jefe inmediato, cargo, aspectos de ítems evaluados, aspectos positivos, aspectos por mejorar, tiempo laborado, motivo de retiro, recomendación de contratación y calidad del trabajo realizado (**Anexo 4**).

Correo electrónico: Este servicio de red se utiliza para enviar correos con las pruebas psicotécnicas, el formato de hoja de vida de la Clínica Chicamocha S.A.

Teléfono fijo y celular: Dispositivo utilizado para la comunicación con el personal, por el cual se convoca a entrevistas, se comunica de la entrega de documentos, se verifica referencias laborales.

Plataforma entrevistas de retiro: Es una plataforma diseñada por la Clínica Chicamocha S.A, en la cual se registra toda la información suministrada por la persona, en ella se registra cargo, área, fecha de ingreso, fecha de egreso, cedula, nombres, apellidos, fecha de entrevista, tipo de retiro, motivo de retiro, factores que influyeron al retiro y aspectos positivos, este formato se firma por las dos partes y se anexa a un fólder (**Anexo 1**).

PROCEDIMIENTO

El procedimiento que se desarrollo durante la pasantía durante el periodo de tiempo Junio 18 y Diciembre 18 de 2015, en la empresa prestadora de servicios de salud Clínica Chicamocha S.A de la ciudad de Bucaramanga. Este proceso consta de dos fases:

1. Reclutamiento del Personal

Según el código de P202-02 de la Clínica Chicamocha S.A, se define como: La acción por la cual se informa a través de los canales establecidos a los eventuales interesados o aspirantes a un cargo vacante en la Clínica Chicamocha S.A.

Este tipo de reclutamientos se dan a través de dos fuentes reclutamiento interno y reclutamiento externo.

1.1 Reclutamiento interno (personal vinculado a la clínica) en este caso, se pasa a revisar la base de datos de las personas que cumplan el perfil, verificando el nivel de competencias institucionales de acuerdo a los registros de evaluación de desempeño.

Las fuentes de reclutamiento interno constan de:

Transferencia de Personal: Los postulantes se transfiere a otros puestos de trabajo que tengan relación con su departamento o área laboral.

Ascenso personal: Ocurre cuando el personal asciende a un cargo con más responsabilidad.

Transferencia con Ascenso de Personal: El personal accede a un cargo mayor en un área distinta a la habitual.

1.2 Reclutamiento externo (persona no vinculado a la clínica). Cuando la vacante no se ha podido cubrir con el personal que se encuentra vinculado en el momento en que ésta se presenta.

La Clínica Chicamocha S.A utiliza diferentes medios de reclutamiento para convocatoria externa como:

- **Aprendices SENA:** Esta fuente de reclutamiento tiene en cuenta a los estudiantes de los distintos programas educativos SENA en etapa productiva.
- **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 de los cargos vacantes.
- **Base de Datos Clínica Chicamocha S.A:** Se revisa la base datos de las hojas de vida que anteriormente fueron guardadas para futuras vacantes.
- **Agencias de Empleo:** Actualmente computrabajo es la fuente principal de reclutamiento vía web.

Con el personal Médico Especializado se contará ocasionalmente con el apoyo del Comité de Credenciales dirigido por la Dirección Médica de la Clínica, el cual nos puede sugerir aspirantes.

2. Selección de personal

Según en el código de P202-02 de la Clínica Chicamocha S.A, se define como: Acción mediante la cual se analizan las habilidades personales, técnicas y sociales de los aspirantes a proveer un cargo

vacante en la Clínica Chicamocha S.A, con el propósito de garantizar la idoneidad y calidad del futuro trabajador.

2.1. Con la información obtenida del proceso de reclutamiento se realizara un análisis de cada hoja de vida de los aspirantes, como por ejemplo el nivel de formación, los conocimientos y experiencias. Posteriormente se comunica por medio de una llamada telefónica o correo a los candidatos preseleccionados, para que acudan a participar en el proceso de selección.

En Casos donde la persona no tenga la experiencia exigida en el cargo, existe la opción de entrenamiento por horas certificadas. Una vez superado los filtros del proceso de selección, se dará inicio al entrenamiento en el área.

2.2. Luego que el personal ha sido citado para entrevista, se dará paso a una breve entrevista donde se analizara la presentación personal del sujeto, su cordialidad y si está de acuerdo con las condiciones del cargo, si todos los filtros son favorables, se les facilitara las pruebas de conocimientos correspondientes a su cargo (a excepción de algunas áreas que no evalúan al candidato por medio de pruebas de conocimiento), posteriormente los candidatos contestaran las pruebas psicologías vía e-mail, a través del programa Impact-Psy y seguidamente se dará paso a la verificación de referencias.

2.3. Seguidamente, si los resultados de las pruebas psicológicas y de conocimiento son favorables, al igual que la referenciación laboral, se acordara una cita con el coordinador o Jefe del área para una posible entrevista con el candidato.

2.4 El área de psicología se comunicara con el coordinador o Jefe que realizo la entrevista al candidato, entre ambas áreas acordarán si es apto o no para el cargo, si dado el caso, el postulante no es apto para el cargo, se le comunicara amablemente que no continúa en el proceso y se le agradecerá su participación.

2.5 Si por el contrario, el jefe del área o la coordinadora da su aprobación para el ingreso del candidato, habiendo este pasado exitosamente por las competencias psicológicas, personales e intelectuales, se le citara a una entrevista para la entrega de los requisitos de ingreso.

2.6 Habiéndose diligenciado todos los requisitos de ingreso, se elaborará el respectivo informe psicológico.

2.7 Por ultimo se entregaran los documentos al área de contratación.

RESULTADOS

Selección de Personal

Del 18 de Junio hasta el 18 de Diciembre de 2015, se estuvo apoyando en diversos procesos de selección, en los cuales se ha elegido al personal más idóneo para ocupar los cargos; a continuación se explicara los datos por medio de tablas y graficas.

Tabla 1

Relación número total de personas seleccionadas por mes.

MES	NÚMERO DE PERSONAS
Junio	11
Julio	17
Agosto	60
Septiembre	40
Octubre	28
Noviembre	29
Diciembre	20
TOTAL:	205

En la tabla 1, se presenta el número total de personas seleccionadas por mes.

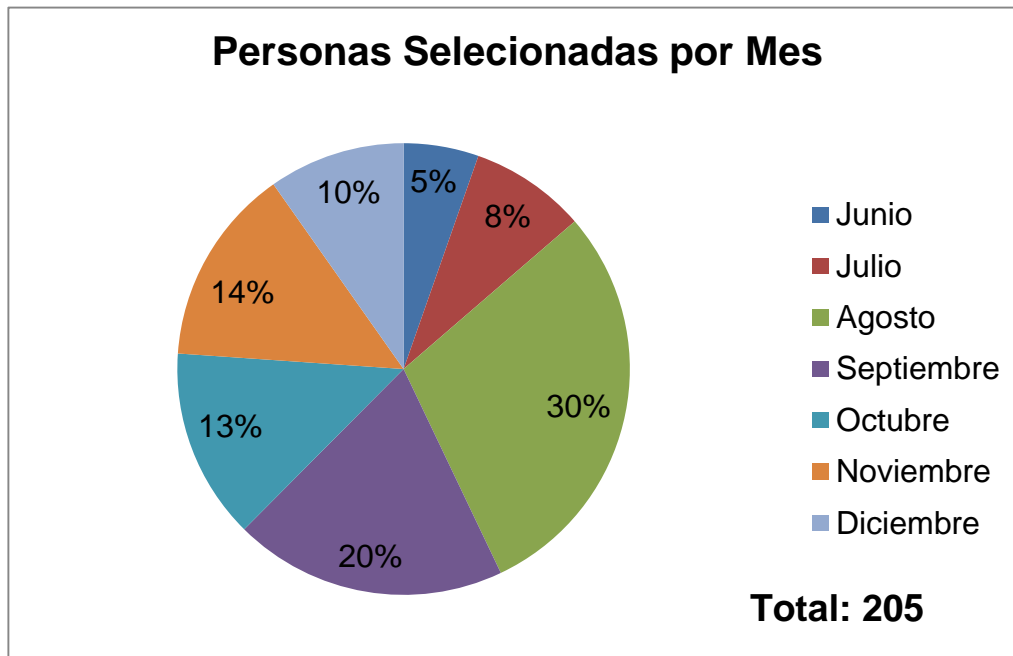


Figura 1. Personas Seleccionadas. Personas que realizaron el proceso de selección en los meses de Junio a Diciembre del 2015, en este proceso se seleccionaron un total de 205 personas para los diferentes cargos que ofrecía la Clínica Chicamocha, S.A, se puede evidenciar que el mes de Agosto se realizó una mayor contratación de personal debido a la apertura de una nueva Sede de la Clínica ubicada en la Avenida González Valencia con un total de 60 personas que equivalen al 30%.

MES DE JUNIO

Tabla 2

Relación proceso de selección - Junio

CARGO	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
Auxiliar Administrativo	0	1	1
Auxiliar Citas Medicas	1	1	2
Médicos	1	0	1
Central de Esterilización	0	3	3
Facturación	0	4	4
Total:	2	9	11

En la tabla 2, se presentan las personas seleccionadas en parte del mes de Junio, dependiendo del cargo, hombres o mujeres.

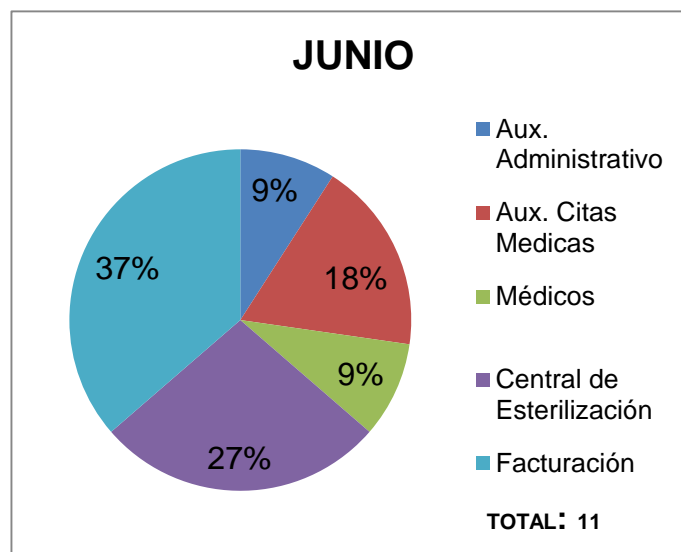


Figura 2. Junio. Personas que realizaron el proceso de selección para los diversos cargos que ofrecía la Clínica Chicamocha se estableció el protocolo con 5 cargos, de los cuales se pudo

obtener una suma total de 11 personas seleccionadas, distribuidas de la siguiente manera en el caso de Auxiliar Administrativo y Médicos 1 persona lo cual equivale al 9%; Auxiliar Citas Médicas 2 personas lo que equivale al 18%, para el caso de Central de Esterilización 3 personas corresponde al 27% y por último Facturación 4 personas que equivalen al 37%.

MES DE JULIO

Tabla 3

Relación proceso de selección - Julio

CARGO	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
Enfermeros	1	1	2
Auxiliares de Enfermería	1	3	4
Instrumentación Quirúrgica	0	2	2
Farmacia	1	2	3
Médicos	1	0	1
Auxiliar de Admisiones	1	2	3
Central de Esterilización	1	0	1
Ingeniero Industrial	1	0	1
Total:	7	10	17

En la tabla 3, se presentan las personas seleccionadas en el mes de Julio, dependiendo del cargo, hombres o mujeres.

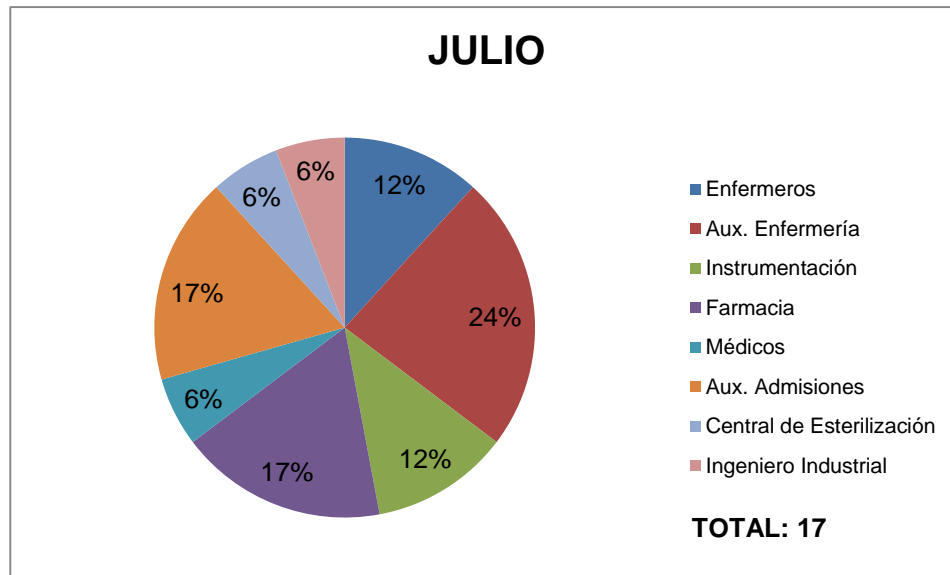


Figura 3. Julio. Personas que realizaron el proceso de selección para los diversos cargos que ofrecía la Clínica Chicamocha se estableció el protocolo con 8 cargos, de los cuales se pudo obtener una suma total de 17 personas seleccionadas, distribuidas de la siguiente manera Médico, Central de Esterilización e Ingeniero Industrial en cada cargo se selecciono una persona lo cual equivale al 6%, por su parte Enfermeros y Instrumentación Quirúrgica existe una cantidad de 2 personas por cada cargo que corresponde al 12%, Admisiones y Farmacia 3 personas que equivale al 17% y por último Auxiliares de Enfermería 4 personas que corresponde al 24%.

MES DE AGOSTO

Tabla 4

Relación proceso de selección - Agosto

CARGO	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
Enfermeros	1	15	16
Auxiliares de Enfermería	2	24	26
Auxiliar de Admisiones	0	2	2
Farmacia	1	1	2
Médicos	2	1	3
Fisioterapeutas	0	1	1
Seguridad del Paciente	0	1	1
Atención al Usuario	0	1	1
Central de Esterilización	0	1	1
Odontóloga	0	2	2
Autorizadores	2	0	2
Auxiliar Citas Medicas	0	1	1
Tecnólogo RX	2	0	2
Total:	10	50	60

En la tabla 4, se presentan las personas seleccionadas en el mes de Agosto, dependiendo del cargo, hombres o mujeres.

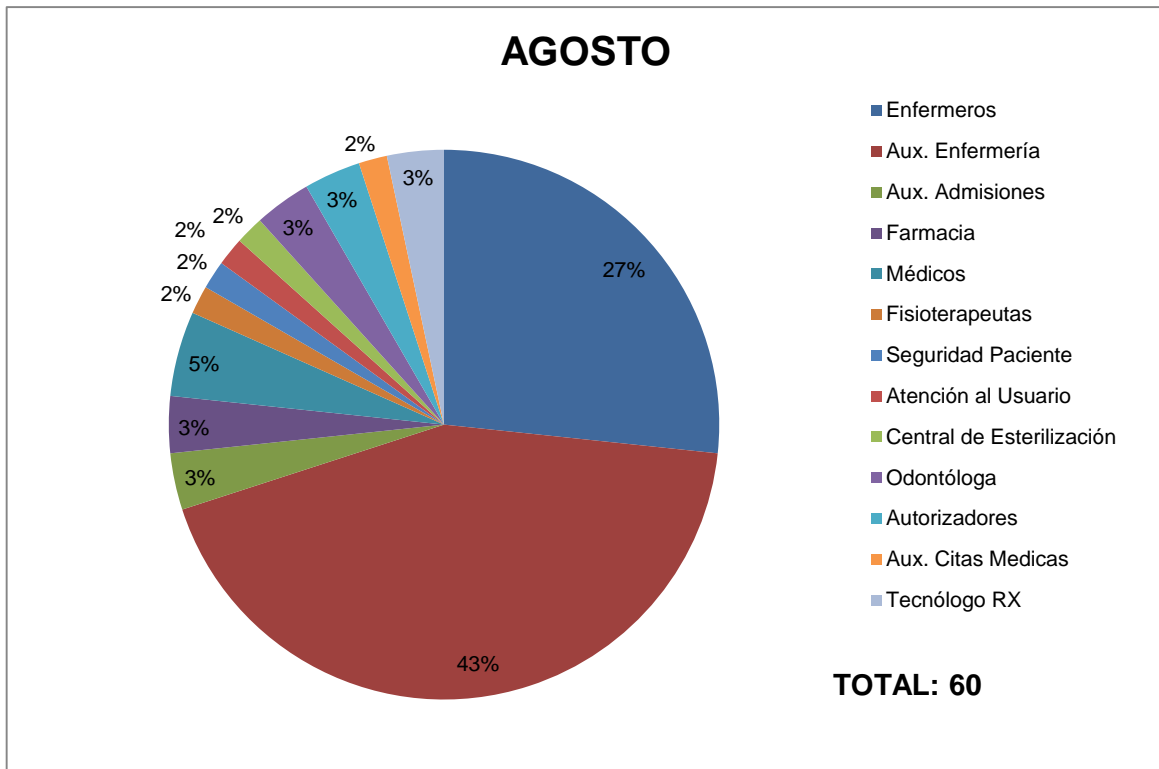


Figura 4. Agosto. Personas que realizaron el proceso de selección para los diversos cargos que ofrecía la Clínica Chicamocha se estableció el protocolo con 13 cargos, de los cuales se pudo obtener una suma total de 60 personas seleccionadas, distribuidas de la siguiente manera en el caso de Seguridad del Paciente, Fisioterapeutas, Atención al Usuario, Central de Esterilización y Auxiliar de Citas Medicas en cada cargo se selecciono 1 persona lo que equivale al 2%, por su parte Auxiliar de Admisiones, Farmacia, Odontóloga, Autorizadores y Tecnólogo en RX se seleccionaron 2 personas para cada cargo lo que corresponde al 3%, en cuanto al cargo de Médicos se obtuvo 3 personas que equivalen al 5%, en el caso de Enfermeros se seleccionaron 16 personas que corresponden al 27% y por último se encuentra el cargo de Auxiliares de Enfermería con 26 personas seleccionadas que equivalen al 43%.

MES DE SEPTIEMBRE

Tabla 5

Relación proceso de selección - Septiembre

CARGO	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
Enfermeros	1	2	3
Auxiliares de Enfermería	0	12	12
Auxiliar de Admisiones	0	1	1
Facturación	2	0	2
Médicos	6	1	7
Fisioterapeutas	1	1	2
Secretaria	0	1	1
Instrumentación	0	3	3
Auxiliar Contable	1	0	1
Camilleros	0	3	3
Mantenimiento	0	1	1
Auxiliar Citas Medicas	1	0	1
Tecnólogo RX	3	0	3
Total:	15	25	40

En la tabla 5, se presentan las personas seleccionadas en el mes de Septiembre dependiendo del cargo, hombres o mujeres.

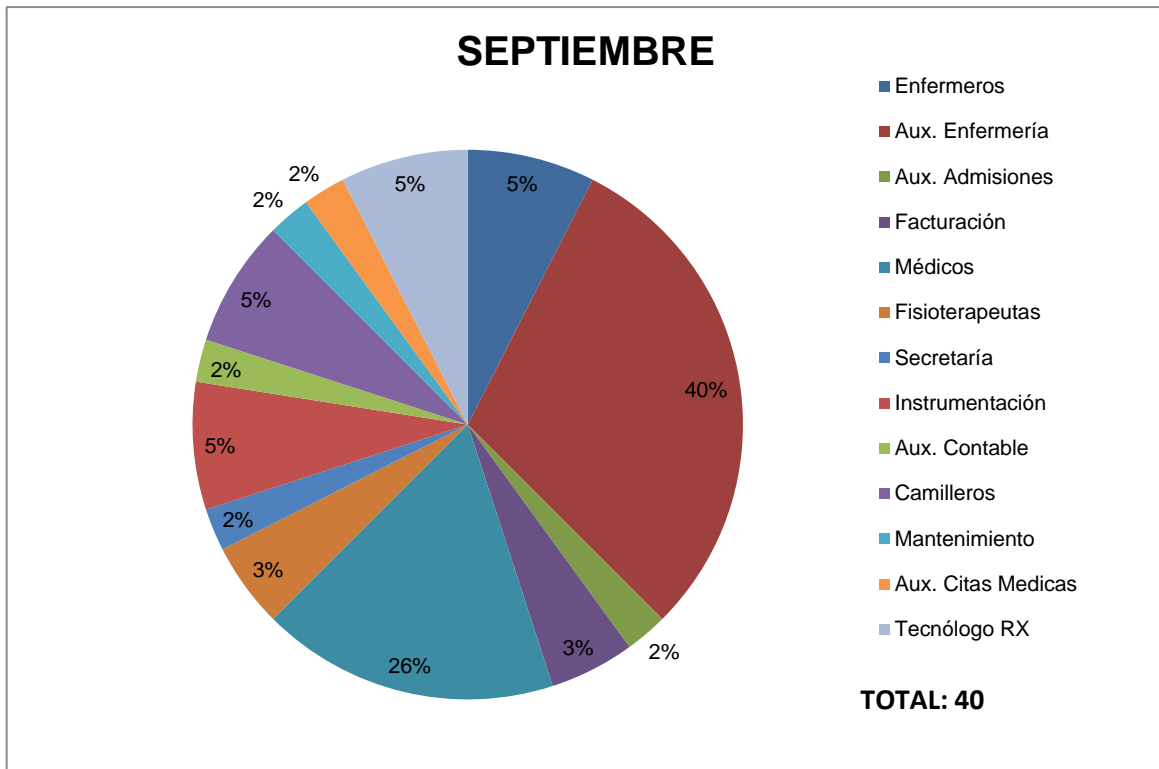


Figura 5. Septiembre. Personas que realizaron el proceso de selección para los diversos cargos que ofrecía la Clínica Chicamocha se estableció el protocolo con 13 cargos, de los cuales se pudo obtener una suma total de 40 personas seleccionadas, distribuidas de la siguiente manera en el caso de secretaría, Auxiliar Contable, Mantenimiento, Auxiliar Citas Medicas y Auxiliar de Admisiones en cada cargo se selecciono 1 persona lo que equivale al 2%, por el contrario, fisioterapeutas, Facturación cada uno tiene 2 personas lo cual equivale al 3%, en cuanto a Instrumentación Quirúrgica, Enfermeros, Camilleros y Tecnólogos en RX cada uno con 3 personas seleccionadas obtuvieron un equivalente al 5%, el cargo de Médicos con 7 personas seleccionadas corresponde al 26% y por último el cargo de Auxiliares de Enfermería con 12 personas seleccionada que equivalen al 40%.

MES DE OCTUBRE

Tabla 6

Relación proceso de selección - Octubre

CARGO	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
Enfermeros	0	4	4
Auxiliares de Enfermería	0	4	4
Auxiliar Contable	0	2	2
Instrumentación	0	1	1
Médicos	1	4	5
Camillero	1	0	1
Aprendiz SENA	2	9	11
Total:	4	24	28

En la tabla 6, se presentan las personas seleccionadas en el mes de Octubre, dependiendo del cargo, hombres o mujeres.

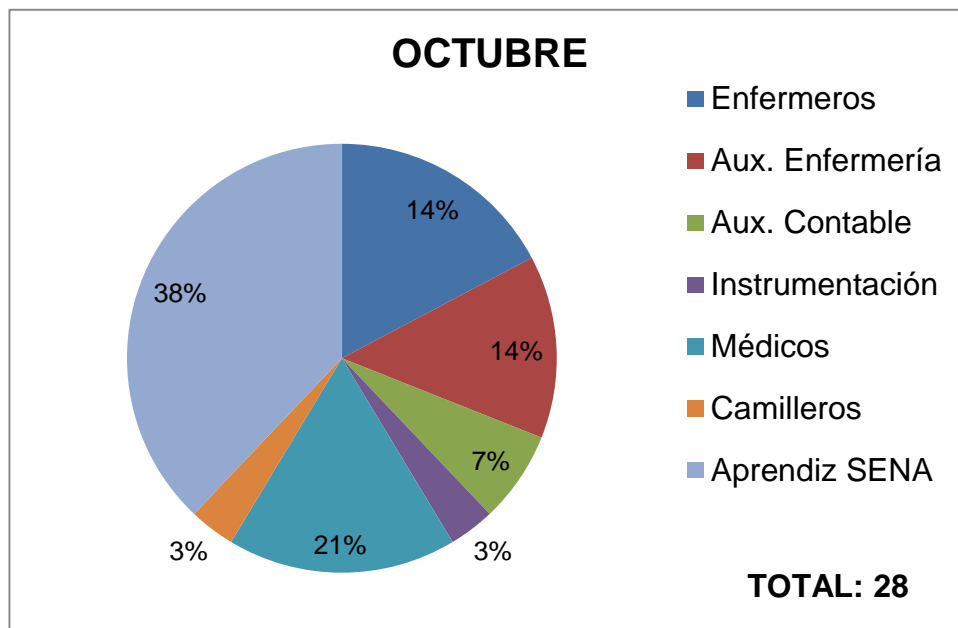


Figura 6. Octubre. Personas que realizaron el proceso de selección para los diversos cargos que ofrecía la Clínica Chicamocha se estableció el protocolo con 7 cargos, de los cuales se pudo obtener una suma total de 28 personas seleccionadas, distribuidas de la siguiente manera en el caso de Instrumentación Quirúrgica y Camilleros en cada cargo se selecciono 1 persona lo que equivale al 3%, por su parte el cargo de Auxiliar Contable con 2 personas seleccionadas corresponde al 7%, en el caso de Auxiliares de Enfermería y Enfermeros con 4 personas por cada cargo se obtuvo 14%, en los médicos con 5 personas seleccionadas equivale al 21% y finalmente con el cargo de Aprendiz SENA con 11 personas seleccionada que corresponde al 38%.

MES DE NOVIEMBRE

Tabla 7

Relación proceso de selección - Noviembre

CARGO	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
Enfermeros	0	6	6
Secretaría	0	1	1
Auxiliares de Enfermería	0	5	5
Central de Esterilización	0	1	1
Camillero	1	0	1
Médicos	4	1	5
Fisioterapeutas	0	2	2
Fonoaudiólogas	0	1	1
Auxiliar Contable	0	1	1
Instrumentadora Quirúrgica	0	2	2
Autorizador	0	2	2
Pasante Ambiental	0	1	1
Pasante Industrial	1	0	1
Total:	6	23	29

En la tabla 7, se presentan las personas seleccionadas en el mes de Noviembre, dependiendo del cargo, hombres o mujeres.

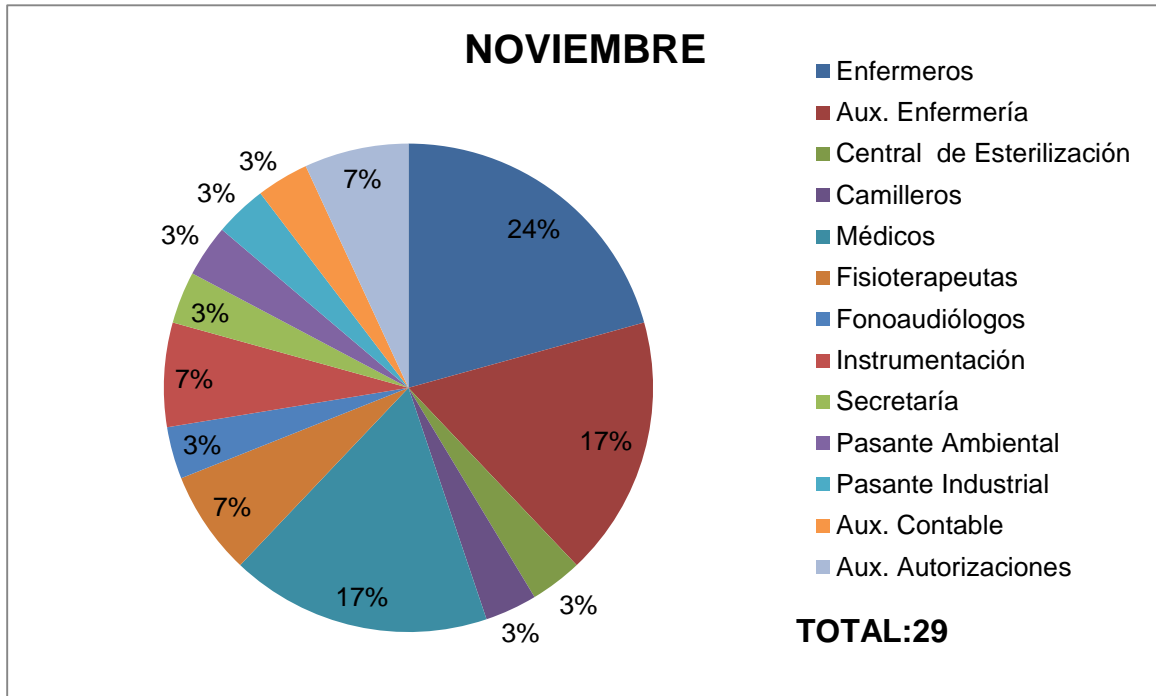


Figura 7. Noviembre. Personas que realizaron el proceso de selección para los diversos cargos que ofrecía la Clínica Chicamocha se estableció el protocolo con 12 cargos, de los cuales se pudo obtener una suma total de 29 personas seleccionadas, distribuidas de la siguiente manera en el caso de Secretaría, Central de Esterilización, Camillero, Auxiliar Contable, Fonoaudiología, Pasante de Ingeniería Industrial y Pasante de Ingeniería Ambiental en cada uno de estos cargos se selecciono 1 persona lo que equivale al 3%, para el caso de Auxiliar de Autorizaciones, Instrumentación Quirúrgica, Fisioterapia se seleccionaron 2 personas que corresponde al 7%, en cuanto a los cargos de Médicos y Auxiliar de Enfermería se seleccionaron 5 personas que equivale al 17% y por ultimo el cargo de mayor ingreso para este mes se encuentra e Enfermeros con 6 personas seleccionadas que corresponde al 24%.

Tabla 8

Relación proceso de selección - Diciembre

CARGO	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
Auxiliares de Enfermería	2	10	12
Autorizador	0	1	1
Fisioterapeuta	1	1	2
Médicos	1	1	2
Nutricionista	0	1	1
Auxiliar de Admisiones	0	2	2
Total:	4	16	20

En la tabla 8, se presentan las personas seleccionadas en el mes de Diciembre, dependiendo del cargo, hombres o mujeres.

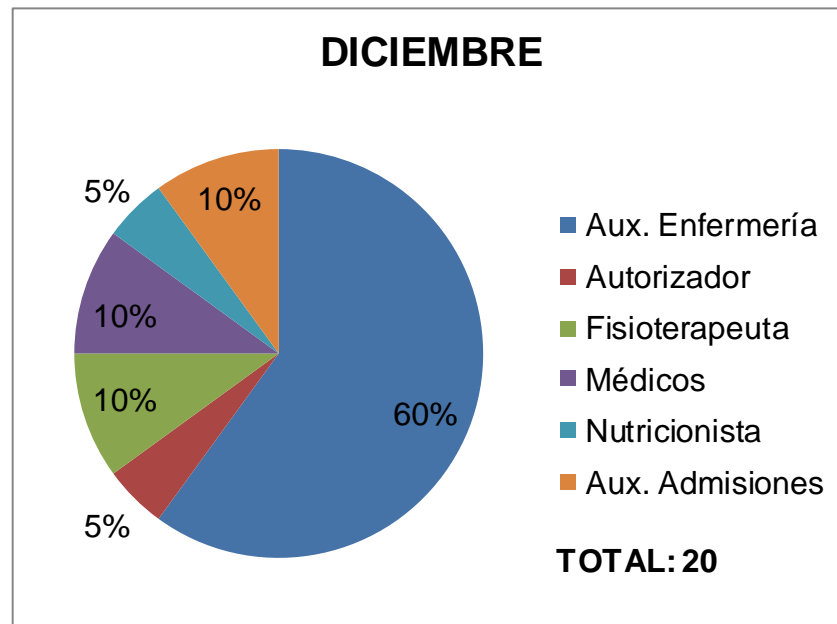


Figura 8. Diciembre. Personas que realizaron el proceso de selección para los diversos cargos que ofrecía la Clínica Chicamocha se estableció el protocolo con 6 cargos, de los cuales se

pudo obtener una suma total de 20 personas seleccionadas, distribuidas de la siguiente manera en el caso de Autorizador, Nutricionista en cada uno de estos cargos se selecciono 1 persona lo que equivale al 5%, para el caso de Fisioterapia, Médicos, Nutricionista se seleccionaron 2 personas que corresponde al 10% y por ultimo el cargo de mayor ingreso para este mes se encuentra en Auxiliares de Enfermería con 12 personas seleccionadas que corresponde al 60%.

Informes Pruebas Psicométricas

Del 18 de Junio hasta el 18 de Diciembre de 2015, se realizo el respectivo informe psicológico de las personas que ingresaron a laborar en la Clínica Chicamocha S.A, de acuerdo a los resultados arrojados en la plataforma de Impact - Psy y las competencias que se evalúan en la institución prestadora de servicios de salud.

Tabla 9

Matriz de Pruebas Psicotécnicas

MES	HOMBRE	MUJER	TOTAL
Junio	2	9	11
Julio	7	10	17
Agosto	10	50	60
Septiembre	15	25	40
Octubre	4	24	28
Noviembre	6	23	29
Diciembre	4	16	20
VALOR TOTAL:	48	157	205

En la tabla 9, se registra el mes, el género y el número total de informes de pruebas psicotécnicas realizados.

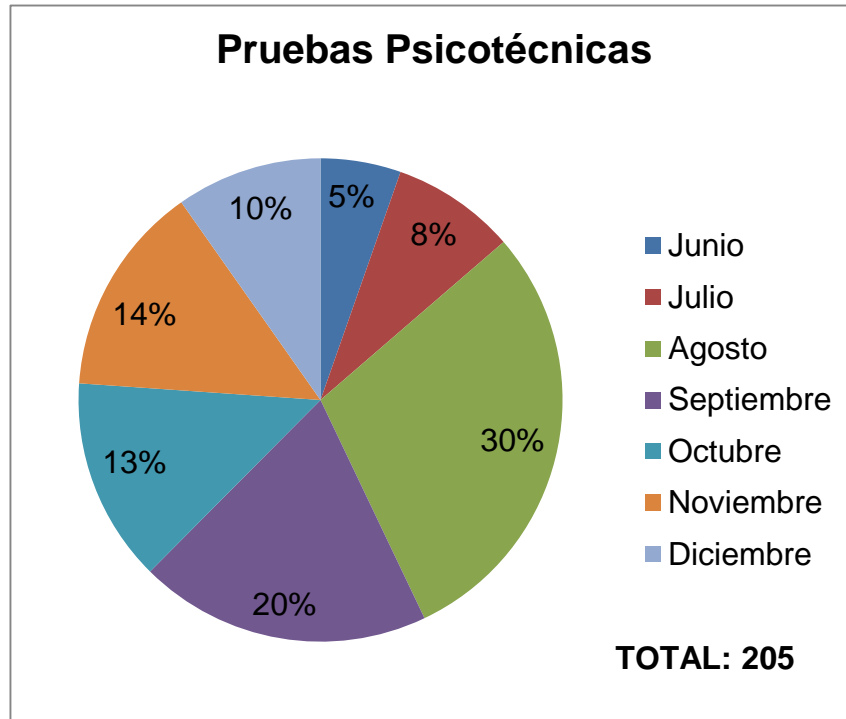


Figura 9. Pruebas Psicotecnicas. Cantidad de personas que ingresaron a la Clínica Chicamocha S.A. en los meses Junio a Diciembre y se les realizo el respectivo informe de las pruebas psicotécnicas.

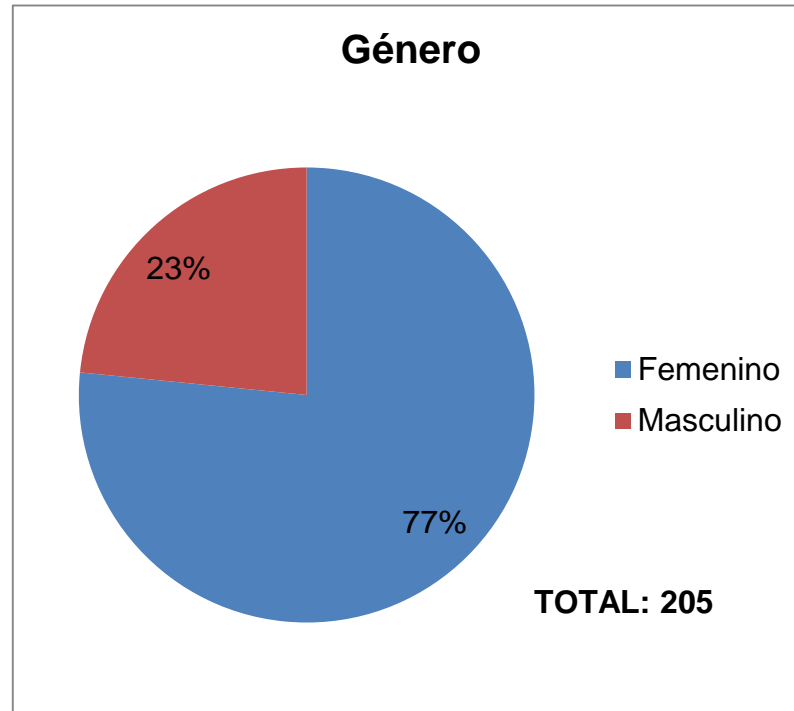


Figura 9. Género. Personas a las que se les realizó el respectivo informe de las pruebas psicotécnicas de las cuales 157 fueron mujeres que equivalen al 77% y 48 fueron hombres que equivalen al 23% para un total de 205 informes.

Verificación de referencias laborales

Tabla 10

Matriz de Verificación de referencias laborales

MES	TOTAL
Junio	22
Julio	34
Agosto	120
Septiembre	80
Octubre	56

Noviembre	58
Diciembre	40
VALOR TOTAL:	410

En la tabla 10, se registra el mes y el número total de verificación de referencias realizadas, en este proceso se diligenciaba en el formato de verificación de referencias de la Clínica Chicamocha S.A, para cada persona seleccionada se debía realizar dos referencias una laboral o otra personal.

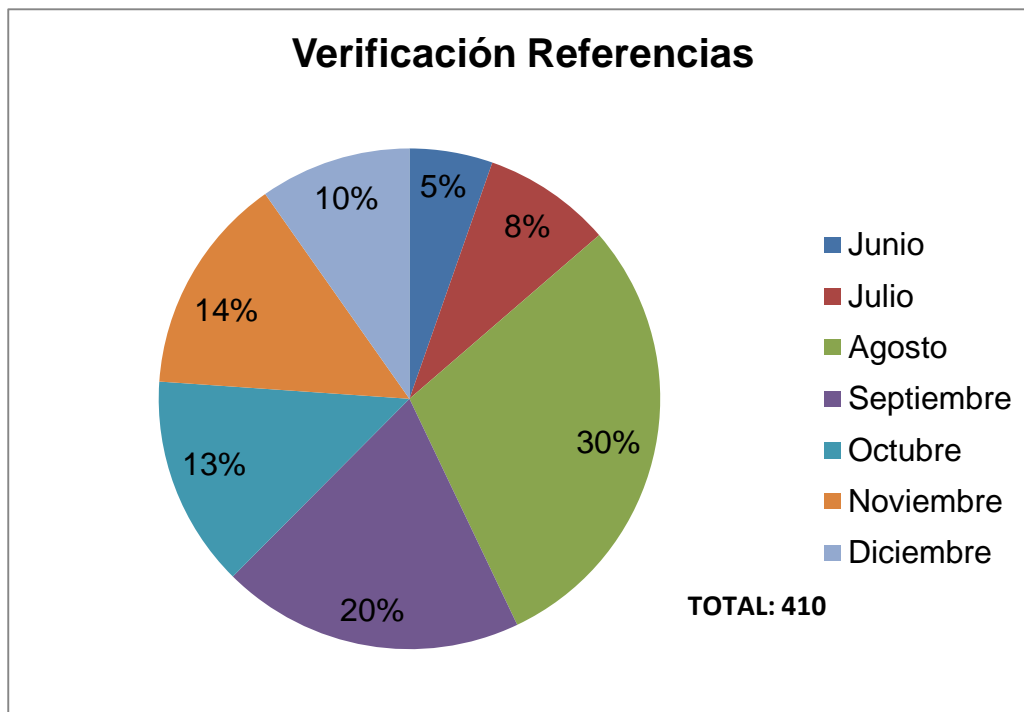


Figura 10. Verificación de Referencias. Personas que quedaron seleccionadas y de acuerdo al protocolo se realizó verificación de referencias; en el mes de Junio se realizaron 22 verificaciones que equivalen al 5%, en Julio se realizaron 34 verificaciones que corresponden al 8%, en el mes de Agosto 120 verificaciones que equivalen al 30%, por su parte en el mes de Septiembre se realizaron 80 verificaciones que corresponden al 20%, en cuanto al mes de Octubre se llevaron a cabo 56 verificaciones que que 13 % en el mes de Noviembre se realizaron 58 verificaciones que corresponden al 14 % y por ultimo en el mes de Diciembre se realizaron 40 que equivalen al 10%, para un total de 410 verificaciones de referencias.

Tabla 11

Plataforma entrevistas de retiro

MES	HOMBRE	MUJER	TOTAL
Julio	3	4	7
Noviembre	2	4	6
Diciembre	2	3	5
TOTAL:	7	11	18

En la tabla 11, se registra el mes, el género y el número total de entrevistas de retiro realizadas, en periodos de tiempo en los cuales la psicóloga estaba ausente.

Personas que participaron en los procesos de selección

Tabla 12

Cantidad de personas que participaron de los procesos de selección

MES	Nº PARTICIPANTES	Nº NO SELECCIONADOS	Nº SELECCIONADOS	TOTAL
Junio	77	66	11	154
Julio	306	289	17	612
Agosto	241	181	60	482
Septiembre	201	161	40	402
Octubre	216	188	28	432
Noviembre	167	138	29	334
Diciembre	55	35	20	110
TOTAL:	1263	1058	205	2526

En la tabla 12, se registra el mes, número de participantes por mes, número de personas no seleccionadas, número de personas seleccionadas.

DISCUSIÓN

El rol del psicólogo en cualquiera de los campos de aplicación trae consigo un entrenamiento teórico, catedrático que fundamenta y es parte importante del proceso de practica; en lo referente al trabajo llevado a cabo en los seis meses en Clínica Chicamocha S.A, se realizó una serie de procesos que van encaminados a los procesos de selección.

En cuanto a la labor que ejerce el psicólogo en el campo organizacional es muy importante respecto a su influencia en el clima del trabajo determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y su satisfacción laboral, cabe recordar que este campo abarca un sin número de procesos claves para que el trabajador pueda adaptarse de forma adecuada, también se tiene en cuenta el crecimiento y fortalecimiento del personal en cada uno de los cargos con las diferentes actividades que se ejecutan a diario, es importante recordar que la labor del psicólogo organizacional va más allá que centrarse en el empleado, se centra en el ser humano, en la familia de esa persona buscando brindar bienestar y motivación en ellos.

De acuerdo al análisis de los resultados obtenidos a nivel general en este proyecto se puede deducir que en el periodo comprendido en los meses de Junio a Diciembre se contó con una participación activa para los distintos procesos de selección de 2526 personas; en cuanto los meses de Agosto y Septiembre se realizó un ingreso masivo de personal del área asistencial con un total de 100 personas debido a la apertura de la sede González Valencia antigua Clínica Metropolitana, por su parte las mujeres fueron la mayor población contratada en la Clínica con un total de 157 distribuidas en diferentes cargos, respectivamente los hombres solo se obtuvieron una suma total de 48 ingresos; así mismo comparando la parte teórica con la práctica los procesos de selección de personal se realizan con frecuencia de acuerdo al requerimiento de cada área o departamento, el crecimiento de la entidad o institución prestadora de algún bien o servicio.

Para finalizar, analizando el cumplimiento de los objetivos de la pasantía; se puede inferir que el desarrollo de las actividades propuestas en cada una de sus aspectos se llevaron bajo los parámetros, sugerencias y lineamientos del personal responsable de la Clínica Chicamocha S.A, se

cumplieron los objetivos en sus totalidad, el trabajo que se llevó a cabo fue de gran valor, ya que se pudo abarcar el campo organizacional en gran medida por medio de los procesos de reclutamiento, selección, verificación de referencias, manejo de programas y bases de datos, informes de pruebas psicométricas, los protocolos de la institución, el diligenciamiento de los formatos que tienen en cuanto la legalidad y optima construcción de la labor del psicólogo, que son importantes tener bases sólidas en estos procesos que día a día se ejecutan en psicología, que van formando una orientación clara y precisa en el psicólogo en formación.

CONCLUSIONES

Durante el proceso de la pasantía, se logró cumplir a cabalidad con la mayoría de objetivos propuestos inicialmente en el plan de trabajo; teniendo en cuenta el trabajo realizado en el semestre.

Este proceso de pasantía permitió el crecimiento profesional, aportando conocimiento en lo relacionado al campo organizacional como: los procesos de selección masivos, verificación de referencias, manejo de programas y bases de datos, informes de pruebas psicométricas, el procedimiento que se debe realizar en los procesos de selección, los protocolos en el diligenciamiento de formularios, entre otros.

Esta oportunidad que brinda la universidad enriquece al estudiante en formación en afianzar sus competencias como psicólogo en formación, demuestra la capacidad de adaptabilidad que posee cada persona frente al contexto que se enfrenta y da a conocer el perfil de acuerdo a las debilidades y fortalezas que cada uno tiene, en muchos casos el estudiante descubre nuevas capacidades y fuertes que en su momento no consideraba.

El proceso de la pasantía es indispensable para poner a prueba elementos básicos que se han venido aprendiendo a lo largo de la carrera, un ejemplo de ello es lo pertinente al manejo de la información que se expresa en los procesos de entrevistas, se debe tener en cuenta el principio de confiabilidad del proceso, el manejo de la información en los resultado de las pruebas psicométricas, esto como fundamento de la ética profesional del psicólogo.

Esta labor del psicólogo organizacional requiere contacto con el personal lo cual implica fortalecer las habilidades comunicativas.

SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES

Por medio de las observaciones que se realizaban en el diario de campo y de acuerdo a las entrevistas de retiro que realizaba el profesional de psicología, se logró inferir que el nivel de rotación en la Clínica Chicamocha S.A, es bastante alarmante en algunas áreas claro esta debido a la inestabilidad y estilo de mandato de las personas que tienen potestad sobre la coordinación, es importante que el departamento de talento humano evalúe cada uno de estos casos y se tomen medidas sobre ellos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS


- Atalaya, M. (2001). Nuevos enfoques en selección de personal. *Revista de investigación en psicología*, 4(2), 133-144.
- Bunk, G. P. (1994). La transmisión de las competencias en la formación y el perfeccionamiento profesionales en la RFA. *Revista Europea de Formación Profesional*, 1(1), 8-14.
- Blum, M. (1986) .*Psicología Industrial*. México: Trillas.
- Cárdenas, L., Miranda, N., Caro, M., Rodríguez, Y., Sierra, M., Peralta, R., Suarez, A., Tapias, N., & Vargas, N. (2013). Perfiles por competencias del profesional en psicología. *Colegio Colombiano de psicólogos*, 1 – 110.
- Cascante, S. (2003). Apuntes sobre la utilidad de un modelo de competencias aplicado a los puestos de dirección en la Universidad pública Costarricense. *Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación*, 3(1), 1 – 21.
- Cohen, B. (1981). *Como Seleccionar Nuestro Personal*. México: Limusa.
- Cruz, P., & Vega, G. (2001). *La gestión por competencias: una nueva herramienta en la planificación estratégica del recurso humano*. Antofagasta. Universidad de Antofagasta.
- Chiavenato, I (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Mc Graw Hill
- Ernst, D & Young, L. (1998). *Consultores Manual del director de Recursos Humanos*. Madrid: Edición especial de Cinco Días.

- Estay, C.; & Marchant, L. (2005). *Gestión por competencias, un desafío y una necesidad*. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros/2005/lmr/11.htm>.
- Hernández, B. (2012). La selección de personal, algunas consideraciones frente a sus prácticas. *Semestre Económico*, 15, (30), 173-186.
- Le Boterf, G. (2000). *Ingeniería de las Competencias*. Barcelona: Gestión 2000.
- Levy-leboyer, C. (1992). *La gestión des competences*. Paris: Les Editions d'organisation.
- Marulanda, M., & Pérez, G. Y. (2011). *Perfiles basados en competencias para la empresa Fabega S.A.S- planeta sport* (trabajo de grado). Universidad E.A.N. Bogotá.
- Pacheco, L. A. (2008). Perfil gerencial para las instituciones prestadoras de salud en Barranquilla. *Revista pensamiento y gestión*, 25, 139 – 160. Recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/3453/229>
- Peralta, M. C., & Sierra, Y. (2013). Competencias de psicólogo en las organizaciones y del trabajo. *Colegio colombiano de psicólogos*, 60-69.
- Solis, G. (2013). Plataforma Impact Psy Select. Recuperado de <http://www.impact-psy.com/test1/manual/manual%20socia-p.pdf>.
- Spencer, M; & Spencer, M. (1993). *Competence at work models for superior performance*. Nueva York.
- Vivas, S., & Fernández, R. (2011). Gestión por competencias en instituciones sanitarias: claves de la dirección de recursos humanos en la comunidad valenciana (España). *Estudios gerenciales*, 27(120), 41-61.

ANEXOS

Anexo 1

Formato entrevistas de retiro

		ENTREVISTA DE RETIRO DE PERSONAL	
Regresar			
Área	Cargo	Fecha Ingreso:	Fecha Egreso:
Seleccione área ▼	Seleccione cargo ▼	2015/12/02 ...	2015/12/02 ...
Cédula empleado	Nombres empleado	Apellidos empleado	Fecha Entrevista
			2015/12/02
TIPO DE RETIRO			
<input type="radio"/> Voluntario <input type="radio"/> Terminación de Contrato <input type="radio"/> Despido con justa causa <input type="radio"/> Despido sin justa causa			
MOTIVOS DEL RETIRO			
<input type="checkbox"/> Otra oferta laboral		<input type="checkbox"/> Trato inhumano por parte del jefe (abuso de autoridad, trato humillante, despectivo)	
<input type="checkbox"/> Falta de inducción, desorientación.		<input type="checkbox"/> Personales y/o familiares	
<input type="checkbox"/> Baja remuneración salarial		<input type="checkbox"/> Confusión en las funciones y responsabilidades del cargo.	
<input type="checkbox"/> Interés por desempeñar su profesión		<input type="checkbox"/> Viaje programado	
<input type="checkbox"/> Incompatibilidad con el jefe		<input type="checkbox"/> Cambio de actividad	
<input type="checkbox"/> Interés en estudiar		<input type="checkbox"/> Enfermedad o alteraciones en la salud	
<input type="checkbox"/> Temporal		<input type="checkbox"/> Horario	
<input type="checkbox"/> Jubilación			
Observaciones:			
POSIBLES FACTORES QUE INFLUYERON			
Desde el trabajador			
<input type="checkbox"/> Cansancio mental		<input type="checkbox"/> Falta de tiempo para poder estudiar.	
<input type="checkbox"/> Falta de inducción, desorientación.		<input type="checkbox"/> Falta de ubicación y/o acondicionamiento adecuado del puesto de trabajo	
<input type="checkbox"/> Conflictos entre compañeros de trabajo.		<input type="checkbox"/> Confusión en las funciones y responsabilidades del cargo.	
<input type="checkbox"/> Falta de comunicación con el jefe inmediato.		<input type="checkbox"/> Alto nivel de estrés	
<input type="checkbox"/> Insatisfacción		<input type="checkbox"/> Ausencia de reconocimiento a la labor realizada	
<input type="checkbox"/> Incumplimiento de los protocolos		<input type="checkbox"/> Incapacidades y permisos frecuentes.	
Desde la organización			
<input type="checkbox"/> Inconformidad con el estilo de mando dentro del área		<input type="checkbox"/> Reducidos espacios de participación para la solución de dificultades en el área.	
<input type="checkbox"/> Falta de capacitaciones en el área y/o la organización.		<input type="checkbox"/> Falta de retroalimentación continua en el desarrollo de las actividades.	
<input type="checkbox"/> Falta de información para manejar los cambios.		<input type="checkbox"/> Falta mayor objetividad en el proceso de evaluación de desempeño	



<input type="checkbox"/> Falta mayor objetividad en el proceso de evaluación de desempeño				
<input type="checkbox"/> Baja frecuencia de inducción o reinducción a los procesos.				
<input type="checkbox"/> Bajos salarios con respecto a la responsabilidad y funciones del área.				
<input type="checkbox"/> Dificultad para asistir a capacitaciones por falta de tiempo				
Desde la organización del trabajo				
<input type="checkbox"/> Falta de apoyo a las iniciativas de mejoramiento.				
<input type="checkbox"/> Falta de equipos, elementos o insumos para la realización del trabajo.				
<input type="checkbox"/> Mala comunicación en el equipo de trabajo				
Desde el grupo social del trabajo				
<input type="checkbox"/> Dificultad en las relaciones				
<input type="checkbox"/> Comentarios mal intencionados				
<input type="checkbox"/> Frecuentes patrones de comunicación informal				
<input type="checkbox"/> Baja cohesión del grupo				
<input type="checkbox"/> Percepción de rivalidad				
Otros Factores y/o observaciones				
<input type="text"/>				
// >>				
RECOMENDACIONES				
<input type="checkbox"/> Mayor disponibilidad de equipos y espacio para el desarrollo de la actividad				
<input type="checkbox"/> Incrementar las capacitaciones				
<input type="checkbox"/> Conocer los procesos del área				
<input type="checkbox"/> Generar espacios de participación y reconocimiento.				
<input type="checkbox"/> Entrenamiento en la plataforma informática CNT				
<input type="checkbox"/> Mayor efectividad y participación en las reuniones del área				
<input type="checkbox"/> Crear espacios para actividades lúdicas y de recreación				
<input type="checkbox"/> Dar un buen trato, tener adecuado manejo de la autoridad y asertividad en la comunicación por parte del jefe				
<input type="checkbox"/> Incrementar salarios				
<input type="checkbox"/> Evaluar los procesos del área				
<input type="checkbox"/> Dar a conocer el perfil del cargo				
<input type="checkbox"/> Realizar actividades de prevención y control de estrés				
Otras Recomendaciones y/o observaciones				
<input type="text"/>				
// >>				
ASPECTOS POSITIVOS				
ASPECTOS POSITIVOS				
<input type="checkbox"/> Nuevos aprendizajes				
<input type="checkbox"/> Mejora de las habilidades a través de la experiencia				
<input type="checkbox"/> Nuevas amistades				
<input type="checkbox"/> Crecimiento personal				
<input type="checkbox"/> Buen equipo de trabajo (colaborador, unido)				
<input type="checkbox"/> Jefe abierto a la comunicación y a la participación				
<input type="checkbox"/> Jefe que motiva e incentiva el aprendizaje en equipo				
Otras Aspectos positivos				
<input type="text"/>				
// >>				
Firma del Empleado	Firma del Jefe Inmediato	Firma del Entrevistador		
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>		
Aprobado por: Coord. Relaciones Humanas		Versión (dd/mm/aa): 08/09/06	Documento controlado	Hoja: 1/2
Guardar				

Anexo 2

Matriz del personal descartado

Personal nuevo 2015.xlsx - Microsoft Excel

Archivo Inicio Insertar Diseño de página Fórmulas Datos Revisar Vista

Calibri 11 Fuente Alineación Número Estilos Celdas Modificar


Portapape... Fuente Alineación Número Estilos Celdas Modificar

Barra de fórmulas

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	CEDULA	AREA	CARGO	FECHA INICIO	NOMBRE	E- Mail	OBSERVACIONES	CELULAR	FIJO
1489	34332072	Hospitalizacion	Auxiliar de Enfermeria	06/11/2015	Gisel Alexandra Cifuentes Meneses		Descartada entrevista Jefe Claudia Mantilla	3117325323	
1490	37842228	Hospitalizacion	Auxiliar de Enfermeria	06/11/2015	Maria Yorgui Catilla Carrascal		Descartada entrevista Jefe Claudia Mantilla	3164914402	
1491	1098677512	Pediatria	Enfermera	06/11/2015	Claudia Jazmin Andrea Landinez Rincon		Falsificacion Titulacion de Anticuerpos	3164281770	6990501
1492	1095921745	Planeacion y Desarrollo	Pasante	06/11/2015	Ruben Dario Herrera Sanchez		No asistio a entrevista psicologia	3173949903	6806922
1493	1098679308	Planeacion y Desarrollo	Pasante	06/11/2015	Jose Luis Navas Araque		Descartado entrevista Ing. Cesar	3166780827	6731610
1494	37626680	Central de Instrumentacion	Instrumentacion Quirurgica	06/11/2015	Julibeth Lineros Diaz		Deserto del proceso - No volver a tener en cuenta	3046822434	
1495	1102716334	Hospitalizacion	Enfermera	06/11/2015	Luz Dary Hernandez Ardila		Ya se encuentra laborando	3142946002	
1496	No anexa	Hospitalizacion	Enfermera	06/11/2015	Ingrid Johanna Luque		Ya se encuentra laborando	3177309720	6050337
1497	63338509	Terapias	Fisioterapeuta	09/11/2015	Amparo James Gomez		Titulacion desfavorable	3165250067	
1498	1098754386	Planeacion y Desarrollo	Pasante	09/11/2015	Silvia Lizeth Hernandez Pabon		No asistio a entrevista psicologia	3005458686	
1499	1098624324	Hospitalizacion	Auxiliar de Enfermeria	09/11/2015	Jeimy Lucero Zamora Ramirez		No cumple el perfil requerido	3188867340	
1500	No anexa	Planeacion y Desarrollo	Pasante	09/11/2015	Miguel Angel Alvarez Quiros		Descartado Ing. Cesar	3103223210	6186298
1501	No anexa	Pediatria	Enfermera	09/11/2015	Francoy Karolina Hernandez Lopez		No responde llamadas por parte de psicologia	312892331	
1502	1098741666	Planeacion y Desarrollo	Pasante	09/11/2015	Alvaro Quintero Rueda		No cumple el perfil requerido	3014804646	
1503	63960714	Sala de Partos	Auxiliar de Enfermeria	10/11/2015	Elsa Maria Guarguati		Ya se encuentra laborando	3167589251	
1504	1083463302	Hospitalizacion	Auxiliar de Enfermeria	10/11/2015	Danny Rafael Laborde Muñoz		No cumple el perfil requerido	3046465185	
1505	1128050929	Hospitalizacion	Auxiliar de Enfermeria	10/11/2015	Yuris Ballesteros Yepes		No cumple el perfil requerido	3192024189	
1506	1098717650	Planeacion y Desarrollo	Pasante	10/11/2015	Diana Sofia Delgado Moreno		Descartada entrevista Ing. Cesar	3183919630	6995076
1507	1098687441	Planeacion y Desarrollo	Pasante	10/11/2015	Laura Marcela Salamanca Alvarado		Descartada entrevista Ing. Cesar	3188391347	
1508	1095920478	Hospitalizacion	Auxiliar de Enfermeria	10/11/2015	Maria Isabel Ortiz Rey		Descartada no cumple el perfil	3215234382	6895908
1509	1102380051	Hospitalizacion	Auxiliar de Enfermeria	10/11/2015	Angie Paola Caceres Araque		Descartada no cumple el perfil	3115589925	6551536
1510	1098699817	Hospitalizacion	Auxiliar de Enfermeria	10/11/2015	Ingrid Sanabria Niño		Descartada no cumple el perfil	3115061828	
1511	63369993	Hospitalizacion	Auxiliar de Enfermeria	10/11/2015	Mery Camargo		Descartada no cumple el perfil	3173798065	
1512	91535224	SIAU	Autorizador	11/11/2015	Ronald Fernando Estupiñan Ramirez		Descartado no cumple el perfil	3183233972	
1513	1098703601	Urgencias	Enfermera	11/11/2015	Vivian Yiseth Franco Gonzalez		Deserto del proceso - No volver a tener en cuenta	3012058795	6927768
1514	1090962951	Urgencias	Enfermera	11/11/2015	Jackson Jesus Moreno Perez		No contesto llamadas por parte de psicologia	3159269703	
1515	63293614	UCH-Neonatal	Auxiliar de Enfermeria	11/11/2015	Naj Mojica Becerra		No cumple el perfil requerido	3156612603	6954910
1516	28054248	UCH-Neonatal	Auxiliar de Enfermeria	11/11/2015	Gloria Esperanza Adarme Torres		Ya se encuentra laborando	3104842567	
1517	1098386138	UCH-Neonatal	Auxiliar de Enfermeria	11/11/2015	Diana Maria Ruiz Rangel		Ya se encuentra laborando	3138142254	6375242
1518	1095790967	UCH-Neonatal	Auxiliar de Enfermeria	11/11/2015	Doris Lizeth Parada Monsalve		No responde llamadas - Celular apagado	3138160236	
1519	No anexa	Hospitalizacion	Auxiliar de Enfermeria	11/11/2015	Edgar Ramirez Orduz		No responde llamadas - Celular apagado	3043870366	
1520	28120079	Hospitalizacion	Enfermera	11/11/2015	Ismery Yaneth Robles Mendez		No puede asistir a entrevista	3209643094	6387363
1521	1095908879	Hospitalizacion	Auxiliar de Enfermeria	12/11/2015	Gina Magaly Camacho Caceres		No responde llamadas por parte de psicologia	3202690392	6914269
1522	1098683365	UCH-Neonatal	Auxiliar de Enfermeria	12/11/2015	Viviana Andrea Lopez Covalada		No asistio a entrevista psicologia	3138492794	6751897

Hojas: Hoja1 Hoja2

Formato informes pruebas psicotecnicas

 Clínica Chicamocha S.A.	INFORME PROCESO DE SELECCIÓN CLINICA CHICAMOCHA S.A	
	DEPARTAMENTO: TALENTO HUMANO AREA: PSICOLOGIA	Año 2014

NOMBRE:		EDAD:	No. IDENTIFICACIÓN:
CARGO:		FECHA DE ELABORACIÓN:	
COMPOSICIÓN FAMILIAR			
EDUCACIÓN			
INSTITUCIÓN	NIVEL	PROGRAMA	AÑO DE GRADUACIÓN
DESCRIPCIÓN LABORAL			
EMPRESA	CARGO	DURACIÓN	MOTIVO DE RETIRO

COMPETENCIAS INSTITUCIONALES			
COMPETENCIA	NIVEL REQUERIDO	NIVEL IDENTIFICADO	
Orientación al Servicio	4 Logra que los usuarios sientan que son parte importante de la organización transmitiéndoles confianza y realizando acciones necesarias para elevar el nivel de satisfacción.		
Comunicación Asertiva	4 Trasmite la información de manera clara, ordenada y veraz, utilizando los canales adecuados para garantizar la eficacia en la información.		
Trabajo en Equipo	4 Participa de manera permanente y activa con su grupo de trabajo y coopera con las demás áreas para el logro de los objetivos organizacionales		
Liderazgo	4 Establece las directrices del grupo inspirando valores de acción, detectando dificultades y anticipándose a ellas, promoviendo la participación, retroalimentación, motivación de sus colaboradores y realizando un adecuado seguimiento del desempeño, para facilitar la mejora que lleve al logro de objetivos del área u organización.		
Organización y Planeación	3 Establece las prioridades necesarias y posee la habilidad para planificar y organizar información o actividades propias y de terceras personas; estableciendo mecanismos de coordinación de las acciones del equipo y utilizando el tiempo de forma eficiente para obtener los resultados esperados en la organización.		



Pensamiento Analítico	4	Identifica causas, conceptualiza relaciones y/o propone alternativas de solución a los problemas o situaciones complejas, a través de la construcción de modelos.	
Sensibilidad Interpersonal	4	Actúa oportunamente frente a las necesidades y expresiones emocionales de los usuarios internos y externos, propiciando tranquilidad, equilibrio y facilitando la satisfacción que permita el logro de objetivos personales y del usuario.	
Agilidad Motora Fina	4	Manipula instrumentos de manera adecuada, con precisión y exactitud para evitar cualquier tipo de riesgo para sí mismo como para los usuarios, garantizando la efectividad y confiabilidad en el procedimiento ejecutado	

RESULTADO DE LA VALORACIÓN

--

CONCEPTO FINAL


Según la valoración realizada la persona cumple con el perfil requerido para el cargo.
--

Psicóloga Organizacional

Elaborado por: Psicóloga organizacional	Aprobado por: Coordinadora de talento humano
Revisado por: Coordinadora de talento humano	Fecha de aprobación:

Anexo 4

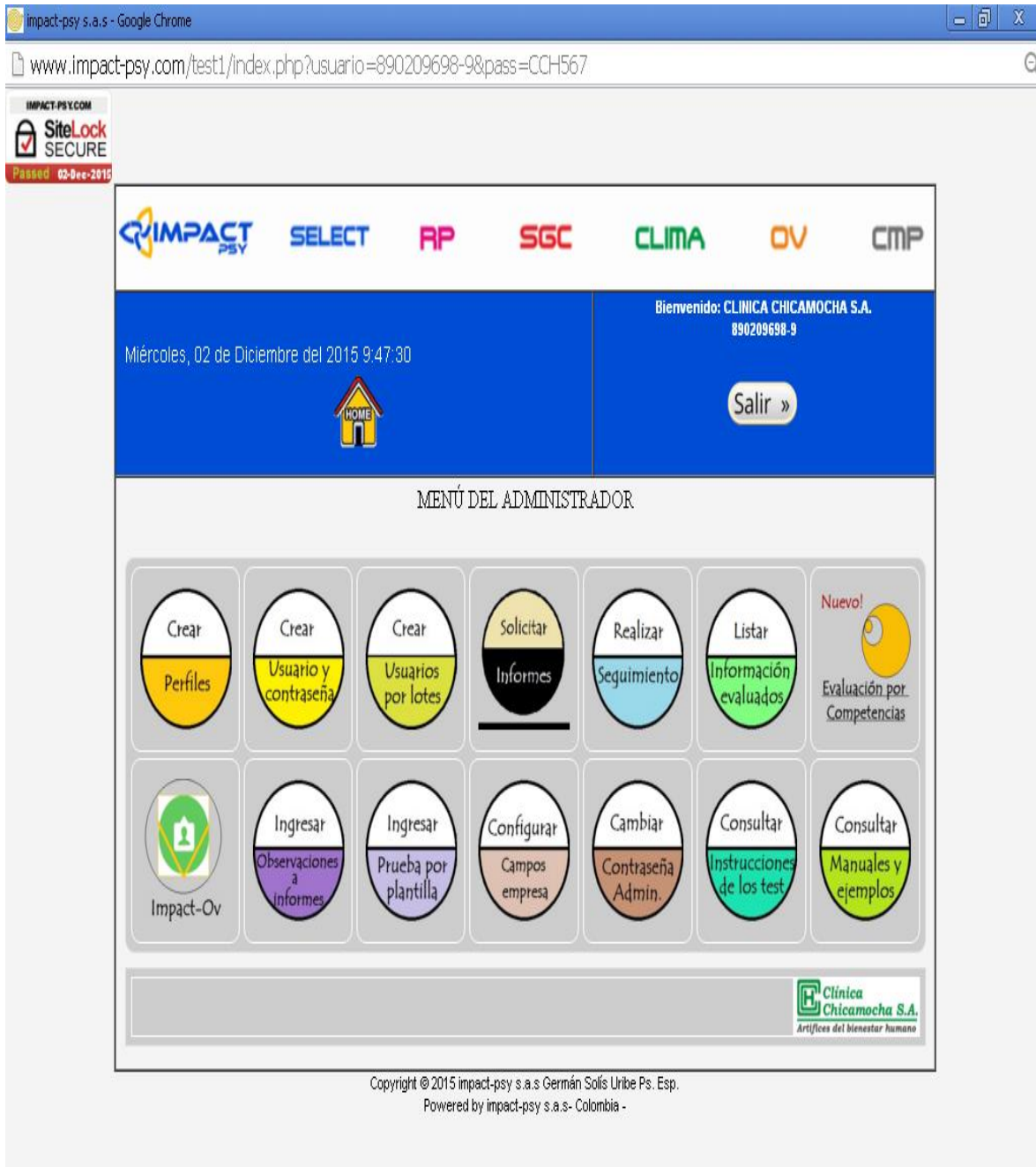
Formato verificación de referencias laborales

 Clínica Chicamocha S.A.	<i>Nombre:</i>	<i>Área:</i>	
	VERIFICACION REFERENCIAS LABORALES		GESTION DE RELACIONES HUMANAS
		<i>Código:</i>	<i>Cambios:</i>
		R-0202-37	2

Fecha: (Día) _____ (Mes) _____ (Año) _____					
Nombre de quien Verifica: _____					
Nombre del Candidato: _____					
Cargo Desempeñado: _____					
Datos de quien da Referencia					
Empresa: _____					
Nombre: _____					
Cargo: _____					
Cumplió con los horarios de trabajo y puntualidad requerida en la empresa	E	B	R	M	Observaciones
Cumplió con responsabilidad las tareas del cargo					
Disponía de tiempo en momentos necesarios para culminar actividades.					
Tenía una Actitud de servicio frente a los usuarios y compañeros de trabajo					
Se observó iniciativa en la ejecución de su trabajo					
La Comunicación era asertiva respetando los conductos regulares.					
Integró equipos de trabajo cuando se le solicitaba					
Se mostró dinámico y positivo para trabajar con los demás					
Fue respetuoso con compañeros y/o Jefes evitando crear conflictos					
Solucionó las situaciones que surgían en su trabajo.					
Seguía las instrucciones y órdenes de sus superiores					
Aspectos Positivos y por mejorar del trabajador	+			-	
Tiempo Laborado					
Motivo del Retiro					
Recomienda la contratación	Si			No	
Calidad del trabajo realizado en una escala de 1 a 10	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1				

Anexo 5

Plataforma Impact- Psy



The screenshot shows a web browser window with the address bar displaying `www.impact-psy.com/test1/index.php?usuario=890209698-9&pass=CCH567`. The page features a navigation menu with logos for IMPACT PSY, SELECT, RP, SGC, CLIMA, OV, and CMP. A blue header bar contains the date and time "Miércoles, 02 de Diciembre del 2015 9:47:30" and a "HOME" icon, along with a welcome message "Bienvenido: CLINICA CHICAMOCHA S.A. 890209698-9" and a "Salir »" button. Below this is a "MENÚ DEL ADMINISTRADOR" section with a grid of 13 circular icons for various functions: "Crear Perfiles", "Crear Usuario y contraseña", "Crear Usuarios por lotes", "Solicitar Informes", "Realizar Seguimiento", "Listar Información evaluados", "Nuevo! Evaluación por Competencias", "Impact-Ov", "Ingresar Observaciones a informes", "Ingresar Prueba por plantilla", "Configurar Campos empresa", "Cambiar Contraseña Admin.", "Consultar Instrucciones de los test", and "Consultar Manuales y ejemplos". A footer contains the logo for "Clínica Chicamocha S.A. Artífices del bienestar humano" and copyright information: "Copyright © 2015 impact-psy s.a.s Germán Solís Uribe Ps. Esp. Powered by impact-psy s.a.s- Colombia -".