

Reclutamiento y selección de personal  
en la Clínica Chicamocha S.A.

Linda Lorena Dávila Pérez

ID: 000178222

Pasantía en psicología organizacional

Asesor de la Pasantía: Marcela Salazar



Universidad Pontificia Bolivariana

Facultad de Psicología

Bucaramanga

2015

## INDICE

Portada.....	1
Índice.....	2
Resumen general de trabajo de grado.....	3
General summary of work of grade.....	4
Introducción.....	5
Descripción de la empresa.....	6
Referente teórico.....	7

### Metodología

Población Cubierta e instrumentos.....	14
Procedimiento.....	17
Resumen del procedimiento.....	20
Resultados .....	21
Evaluación del impacto.....	30
Análisis de los resultados .....	35

### Discusión

Cumplimientos de objetivos .....	37
Relación con lo teórico.....	38
Conclusión y Sugerencias.....	39

Referencias.....	40
Anexos.....	42

**RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO.**

**TITULO:** Reclutamiento y selección de personal en la Clínica Chicamocha S.A.

**AUTOR(ES):** Linda Lorena Dávila Pérez

**FACULTAD:** Facultad de Psicología

**DIRECTOR(A):** Marcela Salazar.

**RESUMEN.**

La presente pasantía tiene como objetivo principal implementar los programas de reclutamiento y selección del personal establecidos por la Clínica Chicamocha., entre cuales están; constatar que el área de psicología realizo con excelencia cada uno de los procesos de selección y que el personal contratado cumplió con el perfil exigido. La empresa consta de dos áreas: la administrativa y asistencial. Durante el desarrollo de la pasantía, se contrataron 108 personas, que en su mayoría pertenecían al área asistencial. Hasta el mes de marzo del 2015 se utilizaron las pruebas psicológicas del Wartegg 8 y 16 PF. Finalizando este mismo mes, se comenzó a utilizar el programa online Impact Psy. Entre los meses de enero a junio todas las vacantes disponibles fueron completadas satisfactoriamente. Siendo los meses de febrero y abril los de mayor número de ingreso de personal. Por otra parte, para dar cumplimiento a los objetivos., Se tomó en cuenta los resultados de una evaluación de desempeño por competencias realizada por la clínica. Por el gran número de áreas, se escogió el departamento de enfermería para el análisis de los resultados; porque la mayoría de los candidatos que ingresaron pertenencia a esta sección. Entre los resultados encontramos que el 85% de los sujetos contratados obtuvieron un desempeño laboral de bueno a excelente. El resto del personal puntuó un nivel regular en las competencias, debido a factores externos y no al proceso de selección. Así mismo, el área de talento humano fue calificada en un nivel excelente, permitiendo establecer que el departamento de psicología cumple con todos los estándares exigidos.

**PALABRAS CLAVES:** Competencias, selección, evaluación, pruebas.

## **GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE.**

**TITLE:** Recruitment and selection of staff at Clinical Chicamocha S. A.

**AUTHOR(S):** Linda Lorena Dávila Pérez.

**FACULTY:** Faculty of Psychology.

**DIRECTOR:** Marcela Salazar

### **ABSTRACT.**

The internship had main objectives implement program of recruitment and selection of staff established by the Clinical Chicamocha among which are verify that the area of psychology performed with excellence each of the selection process and was hired staff meet the required profile. The company consist of two areas administrative and healthcare. During the course of the internship 108 People were hired. These people mostly Belonged to healthcare. Since March 2015 psychological tests used were Wartegg 8 and 16 PF. When Ending March began using the Impact psy program Between January and June all vacancies were completed satisfactorily. The months of February and April were the largest number of personal income. For objectives compliance into the results an evaluation of performance accomplished by the clinic It was taken into account the departament of nursing for the analysis of the results ; because the candidates majority belonged this section. Among the results we found that 85 % of the contracted personal got a good job performance. The rest of the personal had the lower level competency because external Factors and not the selection process. The area of human talent was rated excellent level, to Establishing Psychology department fulfilled all standars.

**Keywords:** Competition, selection, evaluation, testing.

## INTRODUCCIÓN

El área de psicología organizacional nos permite trabajar en campos más precisos y sistemáticos de la vida laboral; formando al psicólogo en aspectos más metódicos, como es la utilización e interpretación de pruebas psicotécnicas y las entrevistas por competencias. Por esta razón, durante este informe abordaremos como primer punto, como a través de la historia, las diferentes investigaciones y los trabajos de distintos autores, contribuyeron a la fundamentación de esta disciplina en el campo empresarial. Así mismo, la importancia que tiene para las empresas el contar con métodos evaluativos precisos, que contribuyen a elegir a los candidatos más competentes para el área. De igual forma, la utilización de códigos éticos que regulen los procesos realizados por los psicólogos organizacionales.

Teniendo esto en cuenta y por el creciente desarrollo de las empresas colombianas y extranjeras y la competencia existente entre estas, es necesario la participación de personas en formación universitaria que intervengan o contribuyan al mejoramiento de la calidad laboral de las organizaciones. En sentido, existe un beneficio tanto para el sujeto que ingresa a laboral por un contratado académico como para la empresa. Debido a que, los conocimientos y aprendizajes que tendrá el estudiante al enfrentar las responsabilidades de la vida laboral, lo preparan para desenvolverse más hábilmente después que se gradué.

Por esta razón, la pasantía evalúa la efectividad de los procesos de selección establecidos con anterioridad en la Clínica Chicamocha, verificando la calidad de los métodos evaluativos, el cumplimiento en las responsabilidades delegadas al pasante, la diligencia en cumplir con las metas exigidas al área de psicología y constatando que el personal que ingreso cumple el perfil.

## DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

### **Clínica Chicamocha S.A.**

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.

### **Misión**

Somos 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.

### **Visión**

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.

## REFERENTE TEÓRICO

En primer instancia, para comprender la evolución y utilidad de los procesos de selección en las organizaciones, es importante conocer los antecedentes históricos y como estos han contribuido al establecimiento de la psicología organizacional.

En relación con lo anterior, Zayas (2010) nos dice que el proceso de selección tiene antecedentes desde la prehistoria, puesto que, desde las comunidades primitivas la distribución de trabajo entre los miembros de una familia se dividían por edad, sexo y características físicas. Avanzando hasta la edad media el autor cita el libro del siglo XVI titulado *Examen de ingenios* del español Juan Huarte, donde se resalta la inteligencia y las habilidades especiales de cada persona. A su vez, la selección de personal alcanzó su gran auge en la revolución industrial de 1780; con la invención de la máquina de vapor; cambio drásticamente el transporte y la agricultura. Posteriormente la invención de la electricidad y la maquinaria automática permearon el escenario para una nueva forma de organización del trabajo. Al mismo tiempo, “el aumento de la socialización y la consecuente complejidad social, económica y técnica trajeron consigo la necesidad de la aparición de una nueva ciencia; la administración y la psicología” (Zayas, 2010, p. 3).

Con el desprendimiento de la psicología de la ciencia filosófica, comenzó un proceso de desarrollo como ciencia independiente, caracterizada por la metodología científica en el estudio del objeto. Entre los principales contribuyentes al desarrollo de la psicología como ciencia, Zayas (2010) menciona a James Mc Keen Cattell a “quien se le atribuye haber sido el primero en emplear en 1890 el término test mental en el examen de diferencias individuales” (p.4). Entre otros trabajos, están los del psicólogo inglés Charles Spearman, los cuales se caracterizaron por el desarrollo del análisis factorial; que repercutió significativamente en la elaboración test psicológicos. Los primeros test elaborados, afirma el autor, estaban dedicados a medir funciones simples de carácter psicofisiológico. En relación a esto, Hugo Munsterberg considerado el padre de la psicotecnia y la psicología laboral. Publicó en 1911 su libro titulado *Psychologie und Wirtschaftleben Dunnette*. Debido a los sucesos del Titanic, Munsterberg “llevó a cabo varios estudios sobre la selección de oficiales de la marina mercante, tratando de evitar que pudieran volver a darse aquellas órdenes contradictorias (motivadas por causas

psicológicas) que refieren en el choque del dicho trasatlántico con el iceberg” (Zayas, 2010, p.6). Simultáneamente con el estadounidense Frederick Taylor surge la selección de personal con carácter sistemático. Con la publicación de su libro, *Shop Management*, formulo como primer principio: la asignación de tareas a cada trabajador de acuerdo a sus aptitudes personales. El enlace entre ambas disciplinas (psicología y administración) permitieron identificar a través de la psicología los problemas relacionados con la organización, el análisis del trabajo y los procesos adaptativos del hombre al trabajo. Dando como resultado definitivo, la implementación de esta nueva disciplina al campo laboral.

Ahora bien, el desarrollo y fundamentación de la selección de personal, también tuvo su desenvolviendo en América. A demás de las aportaciones del estadounidense Frederick Taylor. Minolli (2009) nos habla del creciente desarrollo de esta disciplina en argentina. En 1922, cuenta el autor, el director general de Aeronáutica; el coronel Mosconi, inaugura un gabinete psicofisiológico donde es posible el estudio de la atención, la memoria y la resistencia a estímulos emotivos de los estudiantes aspirantes a entrar en la escuela. Siendo este tipo de estudio uno de los primeros en contribuir con el desarrollo de una nueva disciplina científica llamada: Psicotécnica. Teniendo su origen en Alemania con la creación del laboratorio psicológico de Leipzig, esta disciplina permitió la realización de diversos experimentos, con el objetivo de seleccionar un valor individual para las diferentes personalidades.

Terminado el recuento histórico, damos paso a los conocimientos actuales sobre los procesos de selección en las organizaciones; la discriminación y los estereotipos de selección, el código ético, la gestión por competencias y el desempeño laboral son aspectos significativos que abordaremos a continuación.

Cabe destacar que en los procesos de selección de personal es importante realizar un paralelo entre las características del puesto y el vacante. Además “condiciona poderosamente la eficacia de los procesos de gestión que se producen después de efectuada la selección” (Salgado y Moscoso, 2008, p. 16) es decir, si el proceso de selección se efectúa adecuadamente tendrá como resultado un desempeño optimo que beneficiara tanto al empleador (en la medida en que potencializa sus capacidades) como a la empresa (mas productividad).

A su vez existen dos tipos de modelos en la selección de personal, uno es tradicional y el otro es el estratégico. En el primer modelo, Salgado y Moscoso (2008) afirman que las organizaciones que utilizan este modelo, aplican métodos de evaluación para el vacante que son medianamente adecuados; Caracterizándose por la ambigüedad y en algunos casos subjetividad. El segundo modelo, concluyen los autores, se caracteriza por un aumento en la complejidad del puesto a aspirar.

Esto se debe porque las organizaciones demandan con más fuerza ciertas características de personalidad, entre las cuales están: el procesamiento de la información, la toma de decisiones, el trabajo en equipo, la interdependencia entre los empleados, la creatividad, las habilidades comunicacionales y la estabilidad emocional.

Estos modelos de evaluación de personalidad generan la utilización de instrumentos más complejos donde las pruebas psicotécnicas se centren en criterios, entrevistas conductuales, test de juicios situacionales etc. Desde otra perspectiva se podría considerar que a medida que las empresas apuntan a un alto desempeño y productividad, las realidades sociales de las personas no proporcionan aquellas variables que los hacen competentes en las áreas solicitadas; Es decir, la desigualdad social y los problemas familiares dificultan que el aspirante al cargo cumpla el perfil requerido. A su vez, otra problemática subyace de todo esto, son los estereotipos en la evaluación del personal. Horcajo, Briñol y Becerra (2009) quienes a través de una investigación donde participaron grupos de candidatos estudiantes de psicología; buscaban determinar qué estereotipos influían en la selección y evaluación del personal. Como primer punto, estos autores argumentan que claramente las empresas realizaban juicios lo más objetivos posibles, con la intención de que el estado del ánimo del evaluador o sus preferencias subjetivas no influyeran en la toma de decisiones. Como segundo punto, los autores argumentan que aunque los participantes tenían motivaciones y conocimientos básicos de selección, no son expertos en selección, diferenciándolos en un nivel menor a comparación de los seleccionadores experimentados, que probablemente designaran juicios más elaborados. Aunque se ha demostrado a través de la psicología, que esos estereotipos, todas esas creencias simples o exageradas hacen parte de los juicios que hacemos. Así mismo, concluyeron que la “activación de un estereotipo puede sesgar la evaluación general de un supuesto candidato a un puesto de trabajo y que estos cambios en la evaluación general

explicarían parcialmente los efectos sobre la posterior evaluación” (Horcajo, Briñol y Becerra, 2009, p. 355).

Además de estos estereotipos, la discriminación y la desigualdad de oportunidades son problemáticas evidentes. García y García (2007) analizan estas falencias en el proceso de selección, argumentando que la “elaboración del criterio para la selección de un candidato a un puesto de trabajo no se debe basar en estereotipos o prejuicios respecto a ciertos colectivos sociales, raciales; pues es una información que no permite conocer la valía de un sujeto individualmente considerado” (p.128). Es evidente que algunas personas tendrán puntuaciones más altas o bajas en ciertas competencias a evaluar; esto no implica que el instrumento este sesgado o que los individuos tengan que obtener puntuaciones en el promedio requerido. Por lo tanto, afirman los autores, para evitar la discriminación o estereotipos, es necesario observar a los sujetos como seres individuales únicos y no como miembros del grupo demográfico al que pertenecen.

En relación a lo previamente expuesto, hablaremos de la ética en la selección de personal, siendo esta, uno de los pilares que componen el proceso de reclutamiento en las organizaciones. Un aspecto interesante sobre esta temática, es la citada por Alles (2004) donde expresa, que aunque los códigos éticos hablan sobre no entrometerse en la vida privada del solicitante; aunque no hay pautas concretas que delimiten este aspecto. La autora, también indicia que la invalidación del código ético en los procesos de selección, se deben en su gran mayoría por casos de discriminación racial, económica entre otras.

A sí mismo, existe un sin fin de comportamientos no éticos por parte de las consultoras, empleadoras y postulantes. Pero enfocándonos en las posibles soluciones, Alles (2004) sugiere la adopción de buenas prácticas, caracterizadas por “incorporar la ética en el funcionamiento mismo de las organizaciones, como un valor compartido por todos, no como una obligación más que cumplir” (p. 13) utilizando lo que ella denomina, “las buenas prácticas de Recursos Humanos”. Que consisten en la comparación de un postulante con el perfil de puesto y si éste está basándose en la gestión por competencias.

Así pues, abordaremos con más detalles esta gestión por competencias previamente mencionada. Alles (2003) lo define como “...las características de personalidad, devenidas de comportamientos, que generan un desempeño exitoso en el puesto de

trabajo". (p. 6). En el modelo del Iceberg de Spencer y Spencer, señala la autora, las organizaciones actúan de tal forma que solo toman en cuenta las destrezas o conocimientos inmediatos, que son los más fáciles de detectar. Excluyendo los rasgos de personalidad o el concepto que tenga la persona de sí misma. Variables que si son trabajadas podrían convertir al candidato en un exitoso empleado. Así mismo, la autora sugiere que las organizaciones deberían seleccionar a los vacantes sobre la base de buenas competencias de motivación y personalidad., estando la empresa dispuesta a enseñar el conocimiento y las habilidades necesarias para el cargo.

Con respecto al desempeño laboral y el reconocimiento en las organizaciones, Klehe y Anderson (2007). En su artículo del desempeño típico y máximo en la selección de personal, afirman que estos desempeños se distinguen porque; según Sackett, Zedeck y Fogli (citado en Klehe y Anderson, 2007) el desempeño típico es evidente en el día a día del trabajador, pero cambia drásticamente cuando el empleado conscientemente sabe que es observado y evaluado en su trabajo, entonces los niveles de desempeño suben hasta al máximo. Este tipo de evaluaciones generan un impacto en las motivaciones y la capacidad de resolución de problemas de los trabajadores, puesto que, la motivación laboral es definida en término de esfuerzo y persistencia. Así mismo, el desempeño máximo se caracteriza por la motivación que se expone en su máxima expresión debido a la presión que sienten los trabajadores de ser evaluados. En relación con lo anterior, se define claramente esta distinción cuando "El desempeño máximo se centra en las competencias, mientras que el desempeño típico se centra en las elecciones" (Klehe y Anderson, 2007, p.14). Para constatar la veracidad de estas afirmaciones, Klehe y Anderson (2007) realizaron una investigación donde participaron 138 personas, las cuales debían encontrar precios de ferretería de internet y grabarlos en un programa durante dos horas. Se observó que su desempeño fue típico mientras no fueron observados; pero en el momento en que el experimentador entro en la sala durante 5 minutos, los participantes trabajaron arduamente (desempeño máximo) durante la breve presencia de este mismo. Indicando la evolución del esfuerzo y motivación durante ese periodo de tiempo.

Este tipo de experimentos genera ciertas interrogantes a debatir, como por ejemplo, ¿Qué tipo de métodos se podrían utilizar para mantener la motivación y el esfuerzo del trabajador en un nivel constante? en este caso, el nivel deseado es el desempeño máximo. Pero es notable que ciertas variables externas, como la familia o las relaciones sociales

afecten positiva o negativamente el rendimiento del trabajador. En busca de mejorar este desempeño a pesar de las afectaciones externas que tenga un empleado, la teoría de la expectativa propuesta por Vroom (citado en Klehe y Anderson, 2007). Postula que los sujetos estarán más motivados a trabajar si los esfuerzos que hagan les lleva a un desempeño efectivo (expectativa) que a su vez, los lleva a ser recompensados y entre mayor sea el valor de la recompensa, mayor el nivel de desempeño. En relación a esto, el reconocimiento está íntimamente ligado a las recompensas y motivaciones laborales; Fondevila (2008) en su investigación sobre la retribución y reconocimiento de los empleados en una empresa, encontró que el 25% de los encuestados se muestra poco satisfecho con el reconocimiento que brinda la organización, específicamente, por los jefes y apenas el 8.3% se siente satisfecho con el reconocimiento. También encontró que los sectores de menores ingresos, demanda más reconocimiento que salario. En relación a esto, la teoría de Honneth (cita en Fondevila, 2008) explica que el reconocimiento laboral es fundamental en la construcción de la identidad del empleado. Así mismo, en el análisis de los resultados, encontró que los trabajadores afirmaron sentirse discriminados por no ser debidamente reconocidos en su lugar de trabajo., aunque el reconocimiento laboral no es un derecho, los sujetos creen que lo es.

Para complementar esta información sobre el desempeño, Salgado (2007) En su artículo sobre los avances de las investigaciones sobre selección de personal en Europa, destaca a psicólogos españoles que han contribuido a través de sus investigaciones sobre el desempeño laboral. Identificando la importancia de la aplicación de estas evaluaciones antes de una inminente contratación. Por otro lado, Salgado, Gorriti y Moscoso (citado en Salgado, 2007) muestran que las entrevistas conductuales estructuradas son un excelente predictor del desempeño global, del desempeño en la tarea y del desempeño contextual en la selección de personal. Siendo estas entrevistas aplicadas en los puestos de trabajo de la jefatura administrativa española. A su vez, se concluyó que esta modalidad de entrevista supera las limitaciones de las entrevistas clásicas. Así mismo, Sáez (citado en Salgado, 2007) también habla que este tipo de entrevistas conductuales estructuradas miden los coeficientes de fiabilidad y validez, aplicados a policías locales. Indiciando que esta modalidad de entrevista predice el desempeño en el trabajo. Por otra parte, Lievens (Citado en Salgado, 2007) explica que los test de juicios situaciones son los mejores predictores del desempeño en el ámbito laboral, como lo es, en el ámbito educativo. Aunque estos tipos de test han sido pocas veces utilizados, este autor enseña

que los test situacionales permiten observar la capacidad cognitiva general y de personalidad, pudiendo ser aplicados con los avances tecnológicos vigentes.

En conclusión, el proceso de selección en una empresa, es de vital importancia, pero a su vez, demanda del evaluador una buena capacidad de análisis y perspectiva. Teniendo en cuenta que las opiniones dictadas, siempre estarán sesgadas por el estereotipo o esquema cognitivo de un cargo en particular. Así mismo, el código ético, nos permite comprender que límites se deben respetar. Por último, la gestión por competencias amplía el panorama en la evaluación de la personalidad y el posible potencial de un candidato.

La Clínica Chicamocha, como entidad gestora de la salud mental y física de los empleados y pacientes, proporcionará posibles soluciones a variables por mejorar en el proceso de selección, tomando en cuenta que los principios que la sustentan se basan en brindar una atención idónea, ética, profesional y humanizada.

## METODOLOGÍA

### **Población Cubierta**

La población se conformó con aspirantes a las diferentes áreas disponibles en la clínica Chicamocha. Estas vacantes se dividen en dos áreas: las administrativas y las asistenciales.

El número total del personal contratado durante los meses del presente año (enero-junio): 108 Personas.

### **Instrumentos**

Los siguientes dos primeros instrumentos fueron utilizados por la pasante durante los meses de diciembre, enero y febrero. En el mes de marzo se comenzó a utilizar el programa Impact-psy. A continuación describiremos en qué consisten los instrumentos:

#### **Wartegg 8 campos**

La prueba de Wartegg es un método de evaluación psicológica. Fue desarrollada alrededor de 1930 por el psicólogo alemán Ehring Wartegg (1897-1983). Es una prueba de tipo proyectivo usada en el campo de la selección de personal y la psicoterapia. Consiste en completar una serie de ocho cuadros con dibujos a mano alzada, partiendo de unos estímulos que inducen ciertas reacciones en el sujeto, reacciones que se verán reflejadas en distintos aspectos de la serie de gráficos, por ejemplo el tipo de trazo, la forma de las líneas, el uso del espacio, todas indicando una característica de la personalidad.

**Autor:** Ehring Wartegg

**Administración:** Individual o colectiva

**Duración:** 25 a 45 minutos aprox.

**Aplicación:** Niños, adolescentes y adultos.

**Significación: Evalúa:** Posiciona/ frente al medio a sí mismo; relaciones interpersonales; proyecto de vida; manejo de ansiedades y frustraciones; nos permite analizar los estilos cognitivos; la sexualidad; el comportamiento frente a valores socialmente establecidos.

**Fundamentación teórica:** Teoría de la Gestalt, figura fondo, percepción global: cada parte del todo es capaz de reconstruir lo global, cada estímulo genera un efecto diferente.

## 16 PF

El cuestionario de 16 Factores de la Personalidad (16 FP) es un instrumento diseñado para la investigación de la personalidad en un corto tiempo. El cuestionario 16 FP, se basa en la medición de 16 dimensiones funcionalmente independientes y psicológicamente significativas. Los factores de la personalidad que mide el 16 FP no son únicos de la prueba sino que se insertan dentro del contexto de una teoría general de la personalidad.

Estas 16 dimensiones básicas de la personalidad fueron empíricamente estudiadas, tanto con grupos normales como con grupos clínicos, por espacio de diez años. Basándose en estas dimensiones, Cattell desarrolla la primera versión del 16PF en el año 1949. La prueba medía la personalidad humana por medio de 16 factores que eran funcionalmente independientes y poseían un significado psicológico específico al derivarse directamente de una teoría general de personalidad, la Teoría de Sistemas Basados en la Estructura de Cattell.

**Nombre original:** 16PF fifth Edition, Administrator's Manual

**Autores originales de la prueba:** R.B Cattell, A.K.S Cattell y H. E. P. Cattell, 1993.

**Procedencia:** IPAT, Institute for Personality and Ability Testing Champaign, Illinois.

**Adaptación española:** Nicolas Seisdedos Cubero, TEA Ediciones, S.A

**Aplicación:** Individual y colectiva.

**Duración:** Variable, entre 40 y 45 minutos.

**Aplicación:** Adolescentes y adultos.

**Significación:** Apreciación de dieciséis rasgos de primer orden y cinco dimensiones globales de la personalidad.

**Impact-Psy S.A.S**

Es una empresa consultora especializada en evaluación organizacional con énfasis en aspectos de tipo psicológico.

Nace en Junio del año 2008 por iniciativa de un grupo interdisciplinario de profesionales que en su momento contaban con más de 15 años de experiencia laboral en el área de la psicología e ingeniería, y en respuesta a una demanda creciente en materia de servicios informatizados de medición.

**Director general:** German Solís Uribe

**País de origen:** Colombia

**Aplicación:** Personas mayores de 18 años.

**Duración:** Menos de 2 horas.

**Descripción:** el programa cuenta con 30 Pruebas psicológicas disponibles, las cuales se dividen en 8 áreas Cada una. Entre las cuales están: Aptitudes, competencias laborales, inteligencia general, pensamiento constructivo, valoración clínica-salud mental, personalidad normal, adaptación al trabajo y orientación vocacional-riesgo psicosocial.

En primera instancia, se crea un perfil con el nombre del cargo o puesto a ocupar. Respectivamente a cada perfil se le asignan 3 pruebas psicológicas las cuales permitan describir mejor el desenvolvimiento en el área. Habiendo creado el perfil, se le envía por email al candidato todas las instrucciones para el ingreso a las pruebas. Los resultados podrán ser analizados a través de la cuenta de la Clínica Chicamocha.

## PROCEDIMIENTO

### 1. El reclutamiento del Personal

Según en el código de P202-02 de la Clínica Chicamocha, 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.

Este tipo de reclutamientos se dan a través de dos fuentes, anteriormente mencionadas en el mapa conceptual.

*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 competencia institucional 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. El siguiente es el *Ascenso personal*: ocurre cuando el personal asciende a un cargo con más responsabilidad. Por último, está el *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 utiliza diferentes medios de reclutamiento para convocatoria externa como:

- **Aprendices SENA**: Ésta 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 persona que cumplan con las características de los perfiles de los cargos vacantes.
- Base de Datos Clínica Chicamocha: 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 internet.

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, 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 psicológicas vía email, a través del programa Impact-Psy. Al mismo tiempo se dará paso a la verificación de referencias.

2.3 consecutivamente, 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.

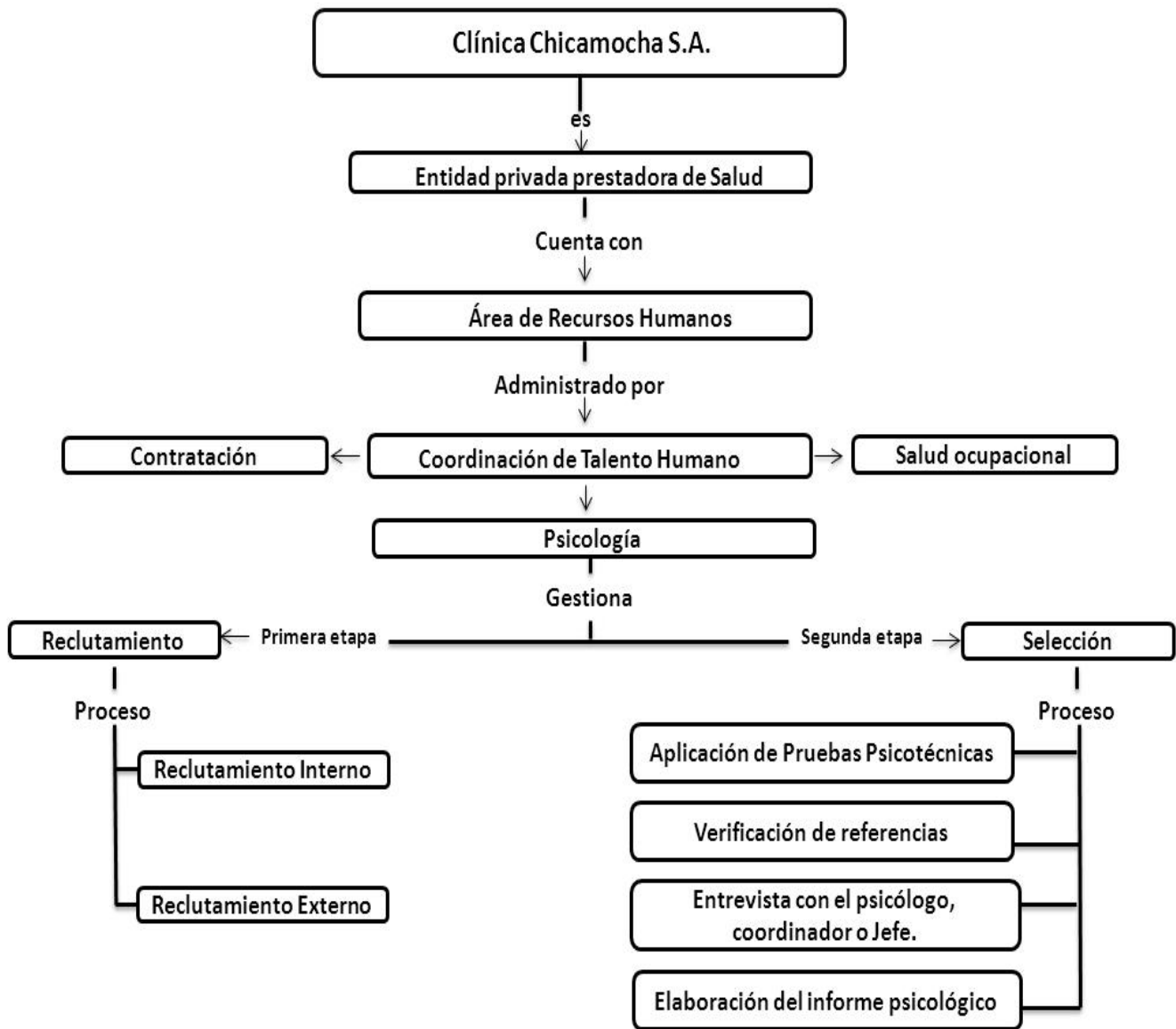
2.4 Psicología se comunicara con el coordinador o Jefe que realizo la entrevista al candidato. Entre ambas áreas acordarán si es apto o no para el cargo. Si dado el caso, el postulante no es apto para el cargo, se le comunicara amablemente que no continúa en el proceso y se le agradecerá su participación.

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 elaborara el respectivo informe psicológico.

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

## RESUMEN DEL PROCEDIMIENTO

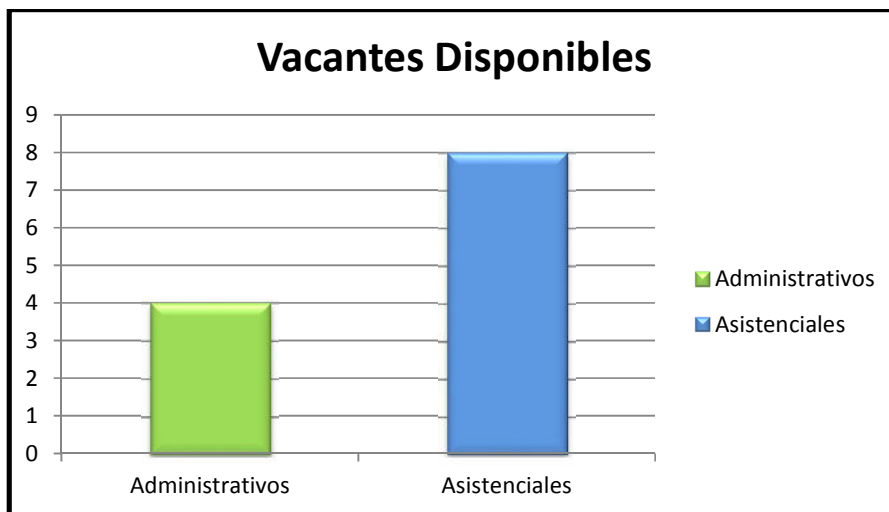


## RESULTADOS

### Procesos de selección realizados por mes.

#### Enero 2015

Durante el mes de enero del 2015 hubo 12 vacantes disponibles: 4 vacantes para el área administrativa y 8 vacantes para el área asistencial. La mayor parte de los candidatos se presentaron para el cargo de auxiliar de enfermería. Al final del mes, las 12 vacantes fueron completadas, con un total de 20 personas contratadas.



*Tabla 01. Mes enero 2015, vacantes disponibles: administrativos (4). Asistenciales (8). Total: 12.*

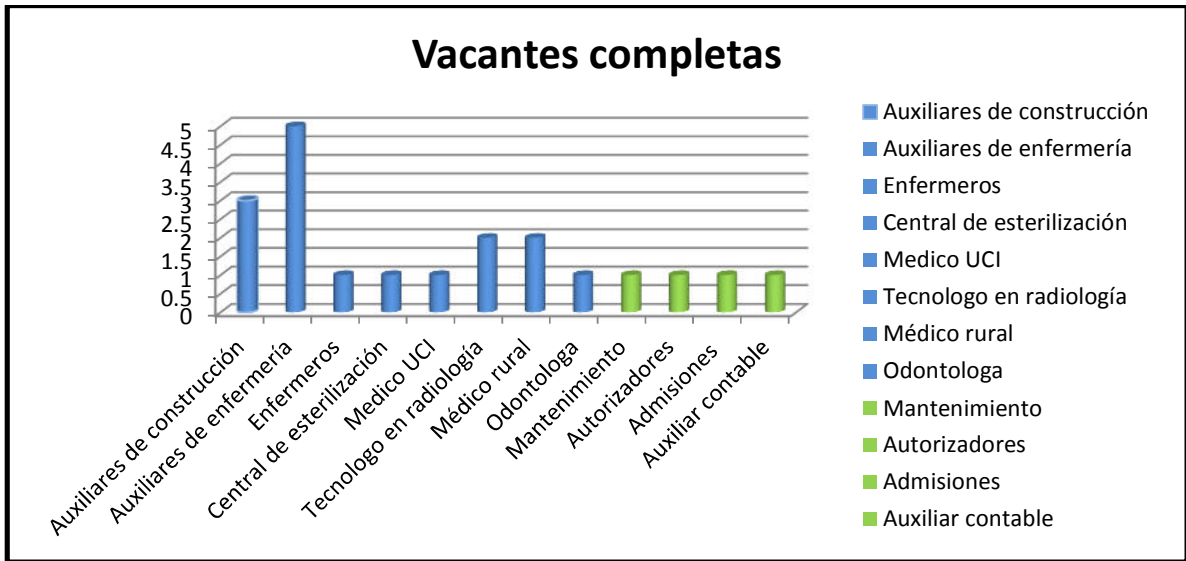


Tabla 02. Mes enero 2015, todas las vacantes fueron completadas satisfactoriamente. Total de personas: 20.

### Febrero 2015

Durante el mes de febrero del 2015 hubo 14 vacantes disponibles: 5 vacantes para el área administrativa y 9 vacantes para el área asistencial. La mayor parte de los candidatos se presentaron para el cargo de auxiliar de enfermería. Al final del mes, las 14 vacantes fueron completadas, con un total de 26 personas contratadas.

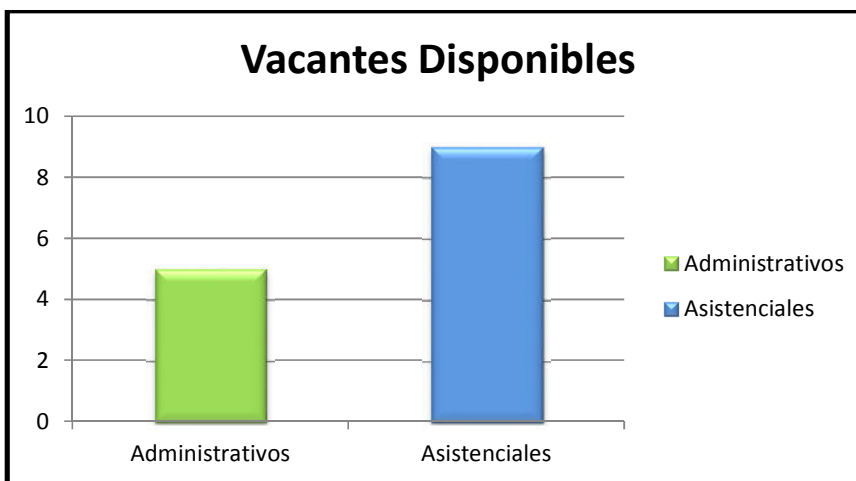
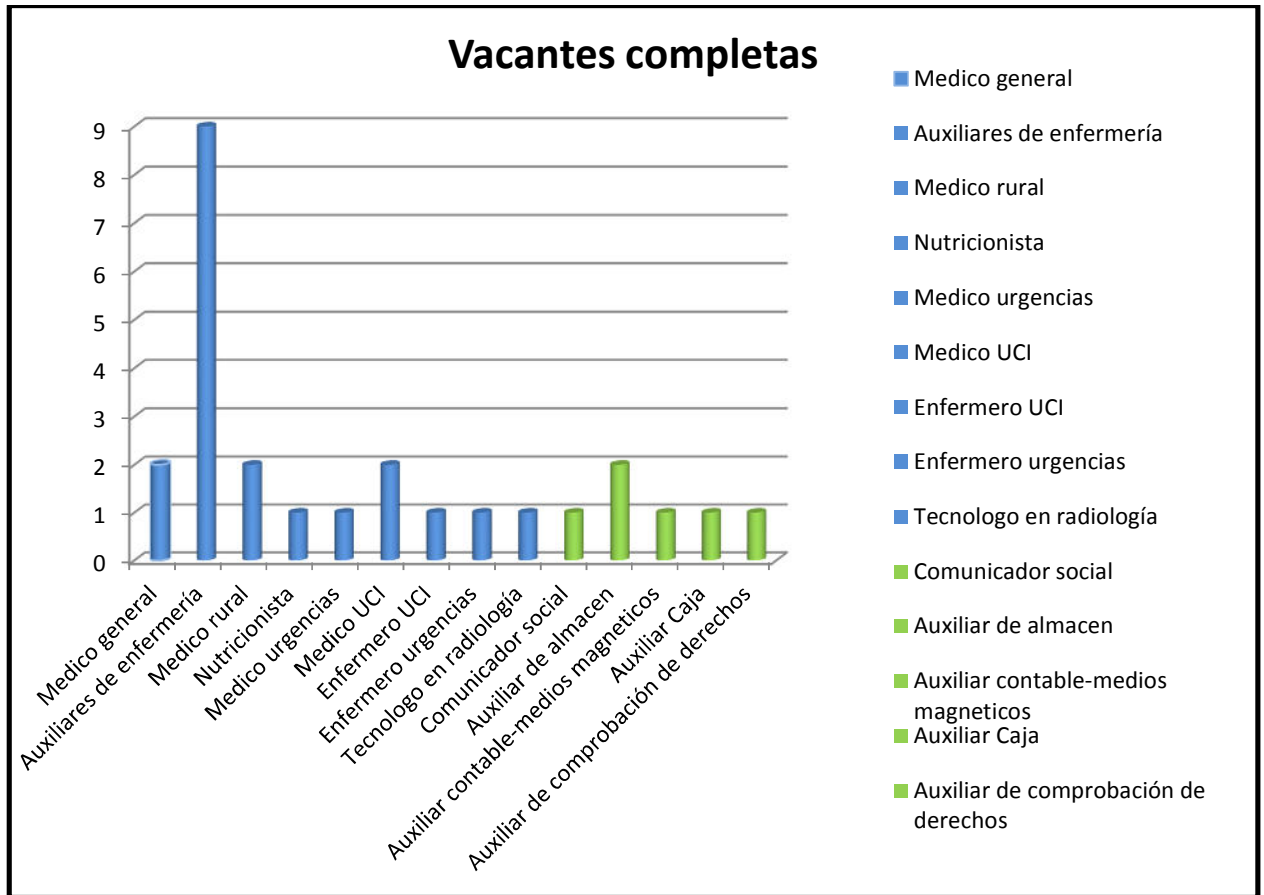


Tabla 03. Mes febrero 2015, vacantes disponibles: administrativos (5), asistenciales (9). Total: 14.



*Tabla 04. Mes febrero 2015, todas las vacantes fueron completadas satisfactoriamente.  
Total de personas contratadas: 26.*

### **Marzo 2015**

Durante el mes de marzo del 2015 hubo 9 vacantes disponibles: 2 vacantes para el área administrativa y 7 vacantes para el área asistencial. La mayor parte de los candidatos se presentaron para el cargo de auxiliar de enfermería. Al final del mes, las 9 vacantes fueron completadas, con un total de 12 personas contratadas.

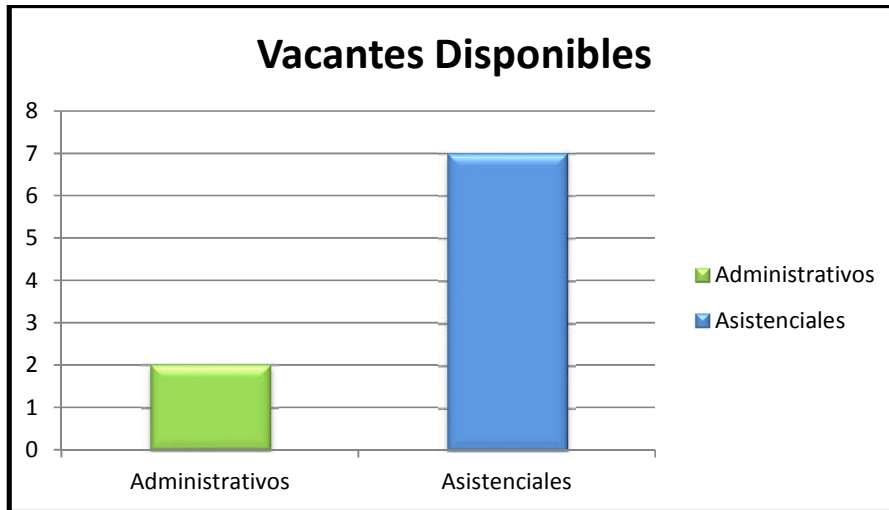


Tabla 05. Mes marzo 2015, vacantes disponibles: administrativos (2), asistenciales (7).  
Total: 9.

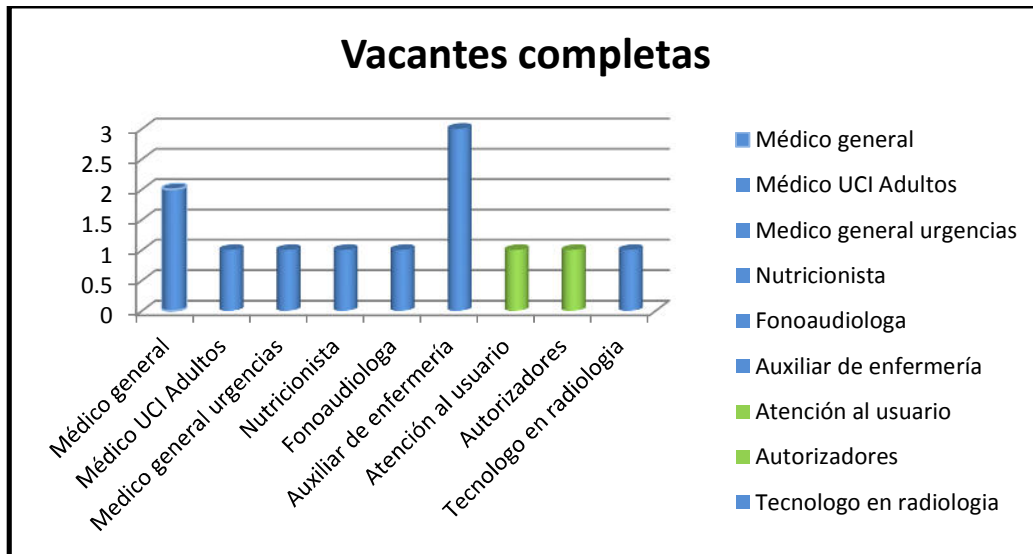


Tabla 06. Mes marzo 2015, todas las vacantes fueron completadas satisfactoriamente.  
Total de personas: 12.

**Abril**

Durante el mes de del 2015 hubo 12 vacantes disponibles: 4 vacantes para el área administrativa y 8 vacantes para el área asistencial. La mayor parte de los candidatos se presentaron como aprendices SENA. Al final del mes, las 12 vacantes fueron completadas, con un total de 27 personas contratadas.

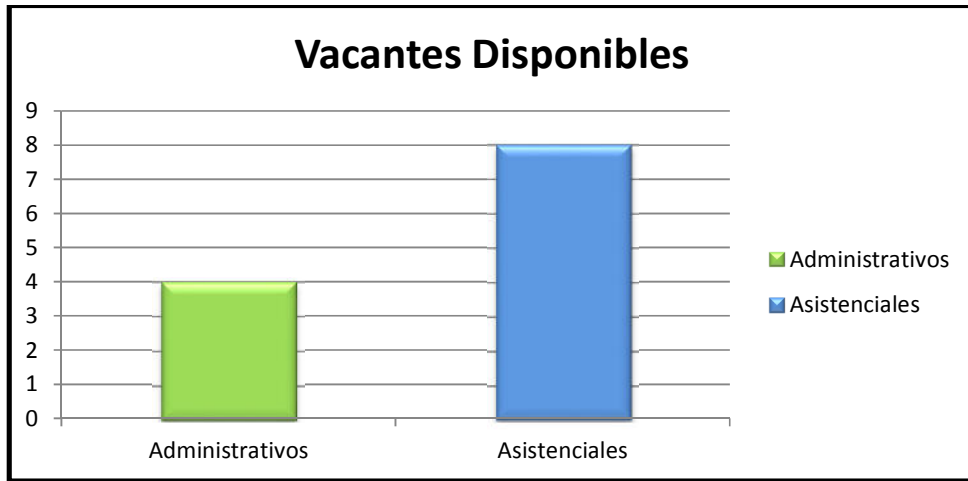


Tabla 07. Mes abril 2015, vacantes disponibles: administrativos (4) asistenciales (8). Total: 12.

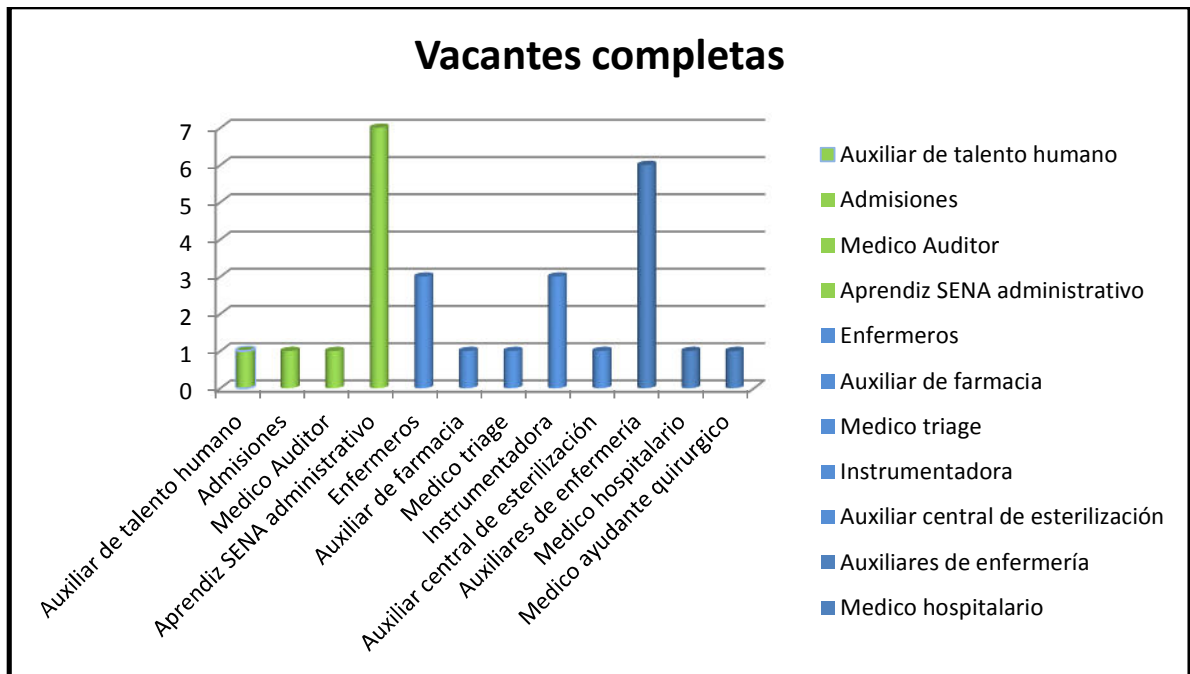


Tabla 08. Mes abril 2015, todas las vacantes fueron completadas satisfactoriamente. Total de personas contratadas: 27.

**Mayo**

Durante el mes de mayo del 2015 hubo 11 vacantes disponibles: 6 vacantes para el área administrativa y 5 vacantes para el área asistencial. En este mes, el número de ingresos obtuvieron la misma cantidad de personal contratado. Al final del mes, las 11 vacantes fueron completadas. Con un ingreso total de 11 personas.

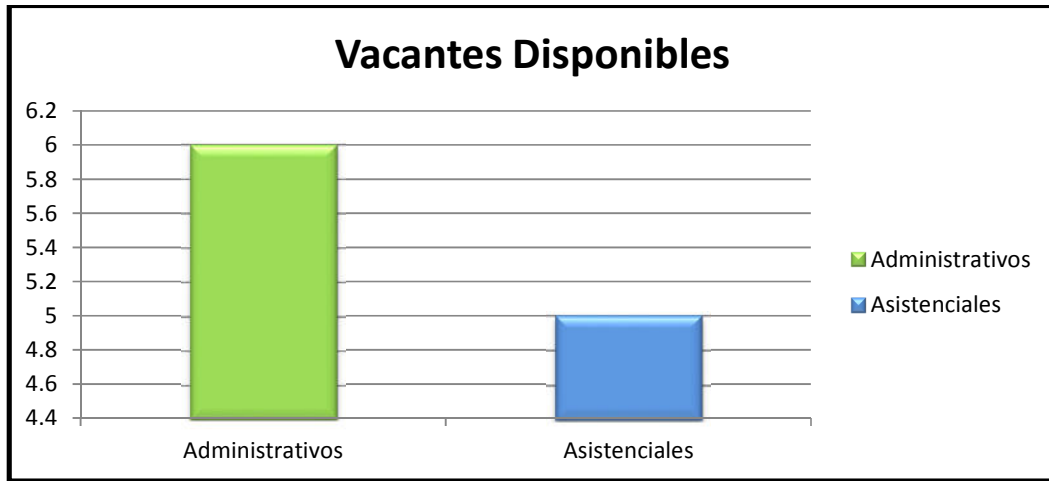


Tabla 09. Mes marzo 2015, vacantes disponibles: administrativos (6), asistenciales (5). Total: 11.

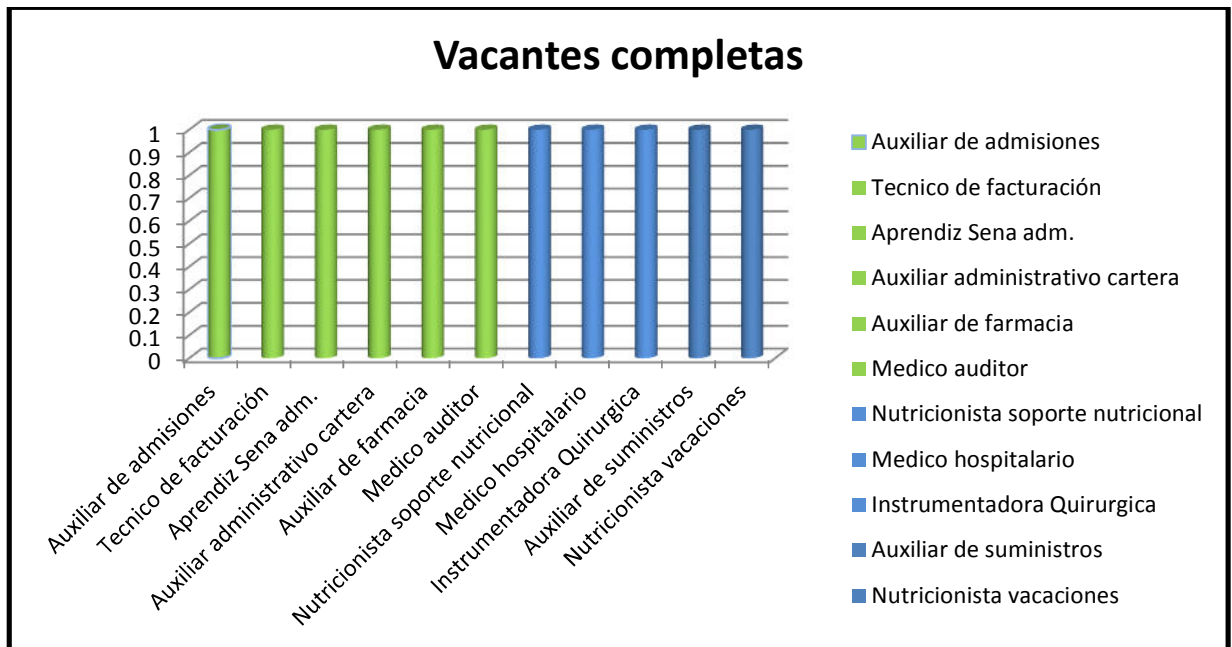
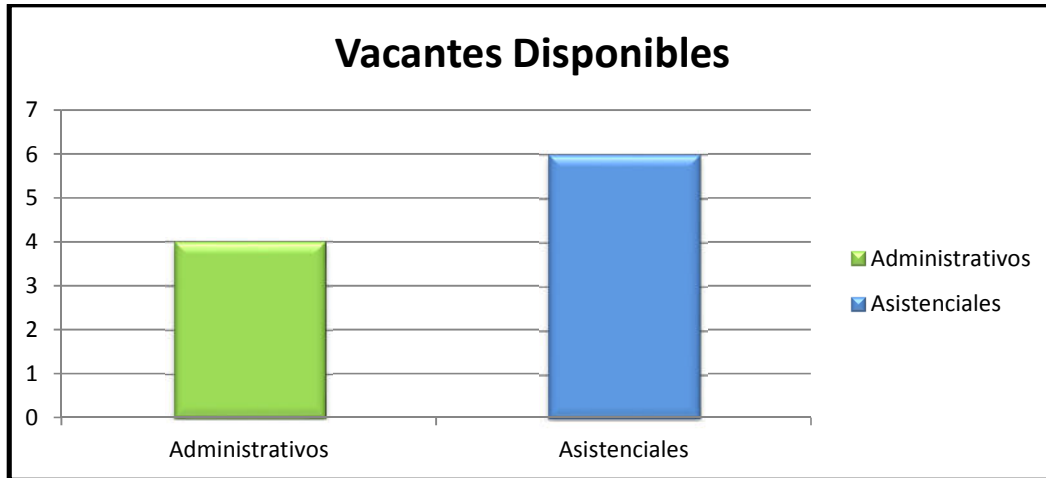


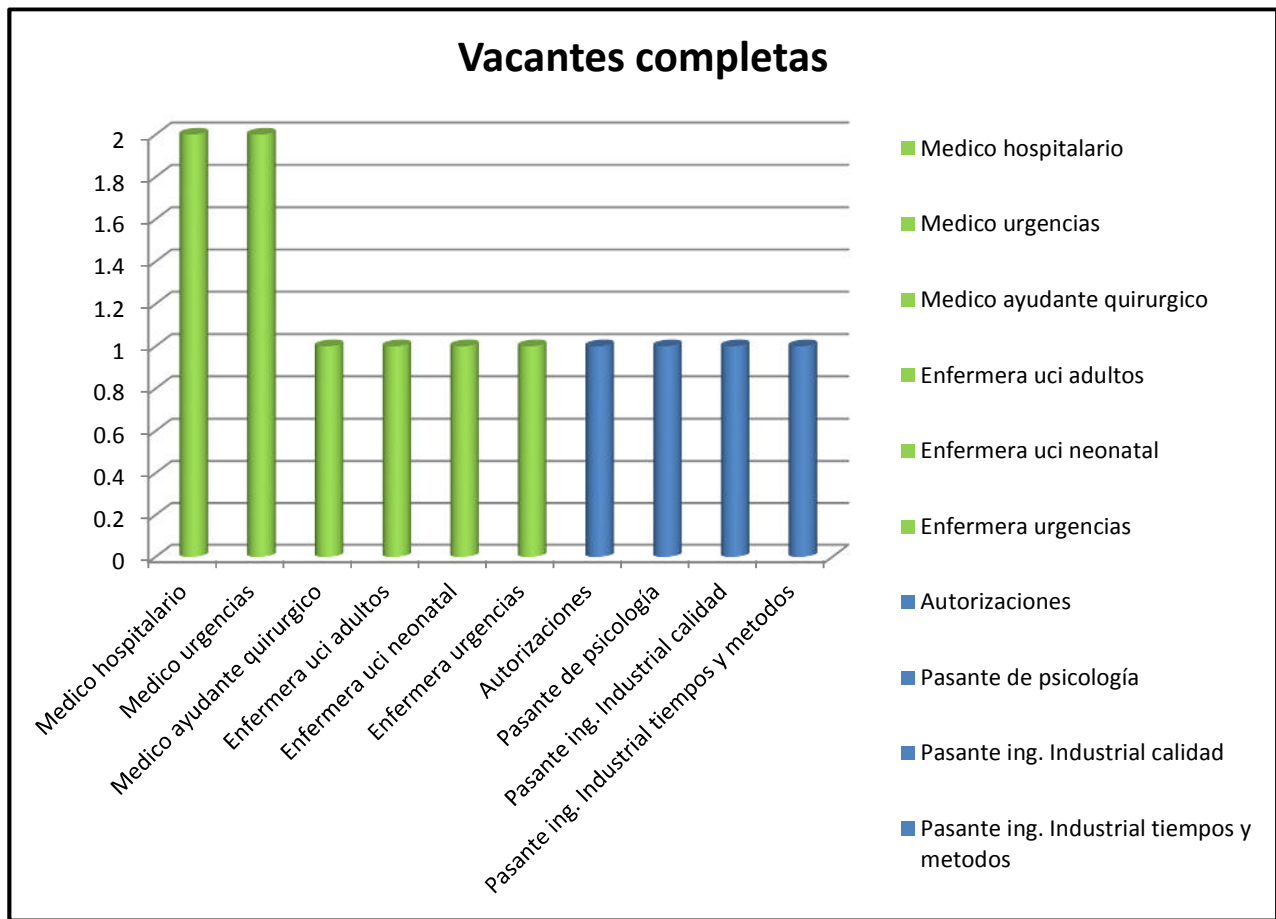
Tabla 10. Mes mayo 2015, todas las vacantes fueron completadas satisfactoriamente. Total de personas contratadas: 11.

**Junio**

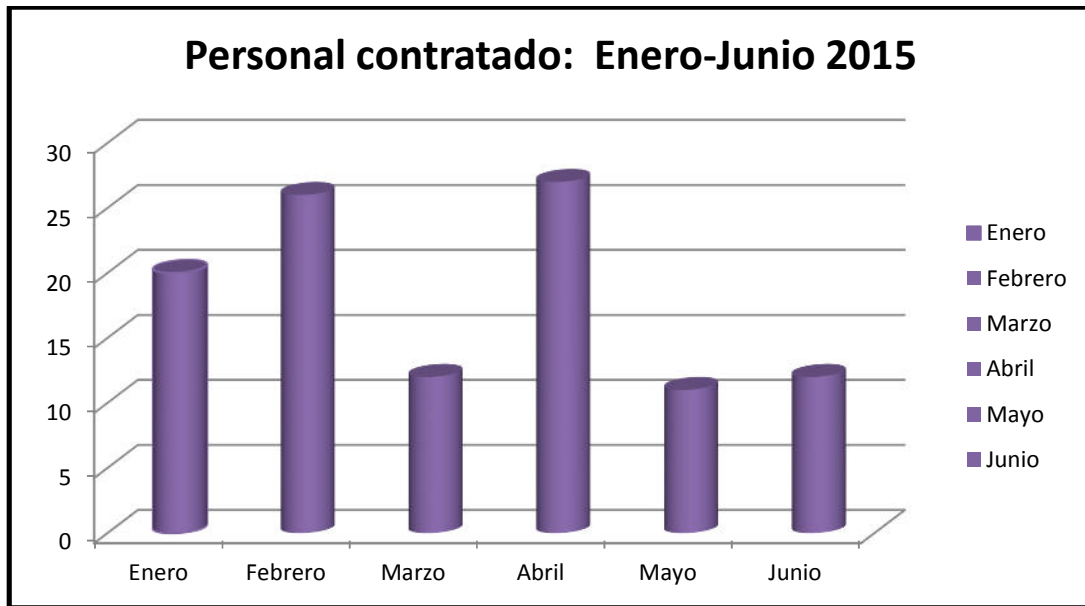
Durante el mes de junio del 2015 hubo 10 vacantes disponibles: 4 vacantes para el área administrativa y 6 vacantes para el área asistencial. Al final del mes, las 10 vacantes fueron completadas.



*Tabla 11. Mes junio 2015, vacantes disponibles: administrativos (4), asistenciales (6). Total: 10.*



*Tabla 12. Mes junio 2015, todas las vacantes fueron completadas satisfactoriamente. Total de personas contratadas: 12.*

**Total de personal contratado por mes**

*Tabla 13. Personal contratado durante el periodo de enero a junio del 2015. Febrero y Abril fueron los meses de mayor ingreso de personal. Total de personas contratadas: 108 personas.*

## EVALUACIÓN DEL IMPACTO

La Clínica Chicamocha realizó diferentes entrevistas a los jefes y coordinadores de las áreas, con el fin, de que estos evaluaran el desempeño de sus empleados. Con los resultados obtenidos, fue posible medir la efectividad de los procesos de selección en la Clínica. No obstante por el gran número de áreas y de personal, tanto administrativo y asistencial; se decidió elegir el área con mayor ingreso de personal durante el primer semestre del 2015. Tal es el caso del área de Enfermería. La cual se divide en diferentes ramas, como por ejemplo: Hospitalización, UCI adultos y UCI Neonatal-Pediátrica. Ahora bien, para medir el impacto y constatar que se cumplió con los objetivos planteados en los procesos de reclutamiento y selección realizados por psicología y haciendo uso de la información recolectada por el área de talento humano, se describirá a continuación los ítems que evaluaron los jefes inmediatos y coordinadores y los resultados correspondientes al cargo.

**Modalidad de evaluación:** seleccionar con una x la opción que describa mejor el desempeño de los Enfermeros y Auxiliares en relación a sus competencias específicas.

Criterios de calificación:

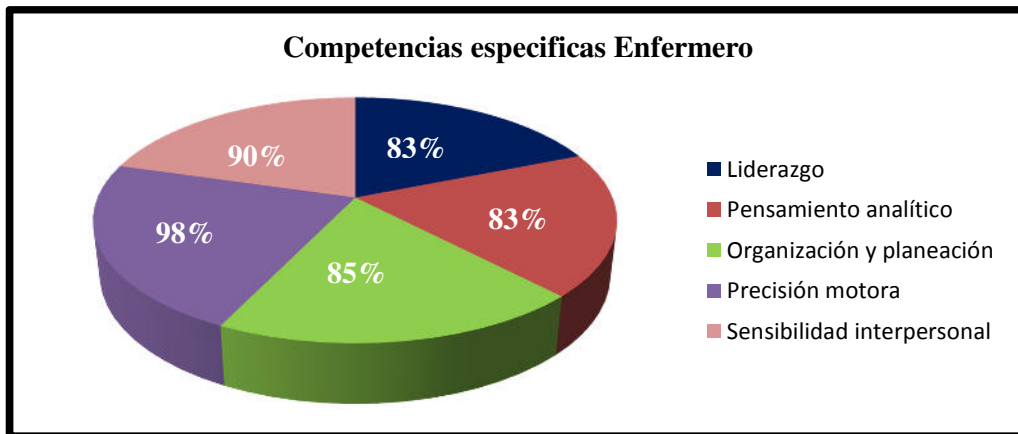
- MS (Muy satisfactorio)
- S (satisfactorio)
- MTS ( Medianamente satisfactorio)
- NS ( No satisfactorio)

<b>Competencias Específicas Enfermeros</b>	MS	S	MTS	NS
Liderazgo				
Pensamiento Analítico				
Organización y planeación				
Precisión Motora				
Sensibilidad Interpersonal				

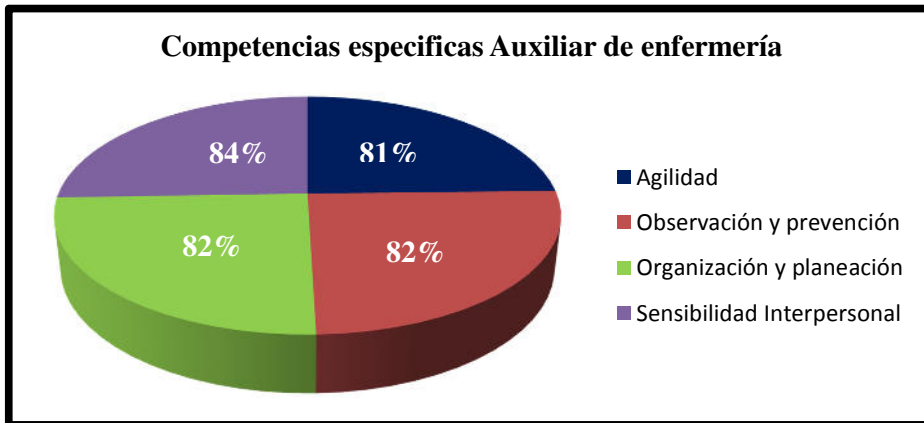
<b>Competencias Específicas Auxiliares de enfermería</b>	MS	S	MTS	NS
Agilidad				
Observación y Prevención				
Organización y planeación				
Sensibilidad interpersonal				

<b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN DEL AREA EN TOTAL</b>	
E: Nivel de Competencia Excelente	<b>95 – 100%</b>
B: Nivel de Competencia Bueno	<b>80 – 94%</b>
R: Nivel de Competencia Regular	<b>70 – 79%</b>
D: Nivel de Competencia Deficiente	<b>&lt; 69%</b>

### **COORDINACIÓN DE HOSPITALIZACIÓN**

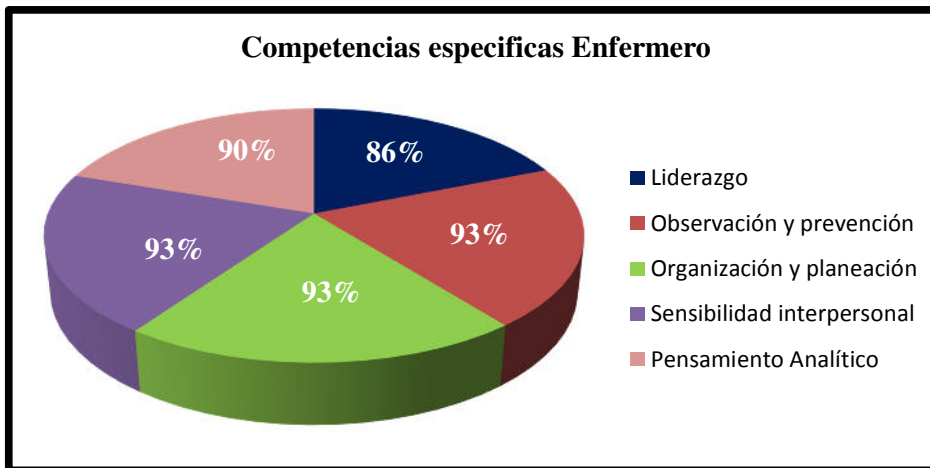


*Tabla 14. Total de competencias específicas evaluadas por parte del coordinador a los Enfermeros, fueron de un nivel excelente y bueno.*

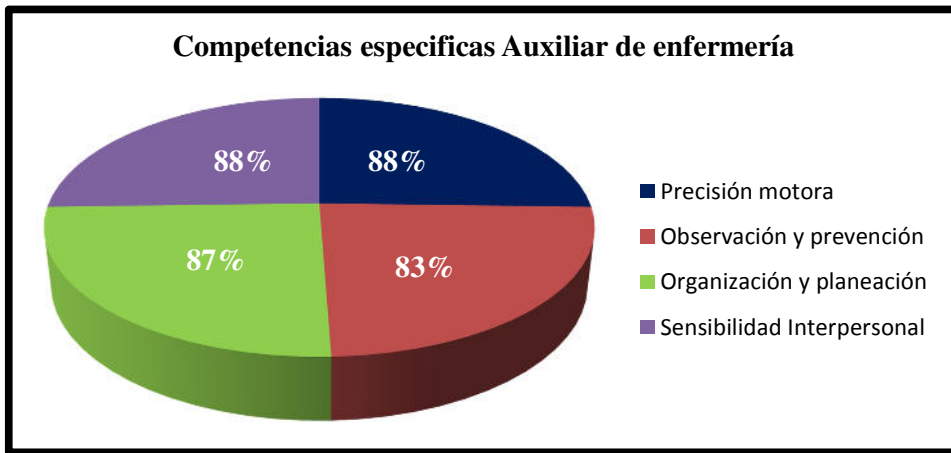


*Tabla 15. Total de competencias específicas evaluadas por parte del coordinador a los Auxiliares de enfermería, fueron de un nivel bueno.*

### COORDINACIÓN DE UCI-ADULTOS

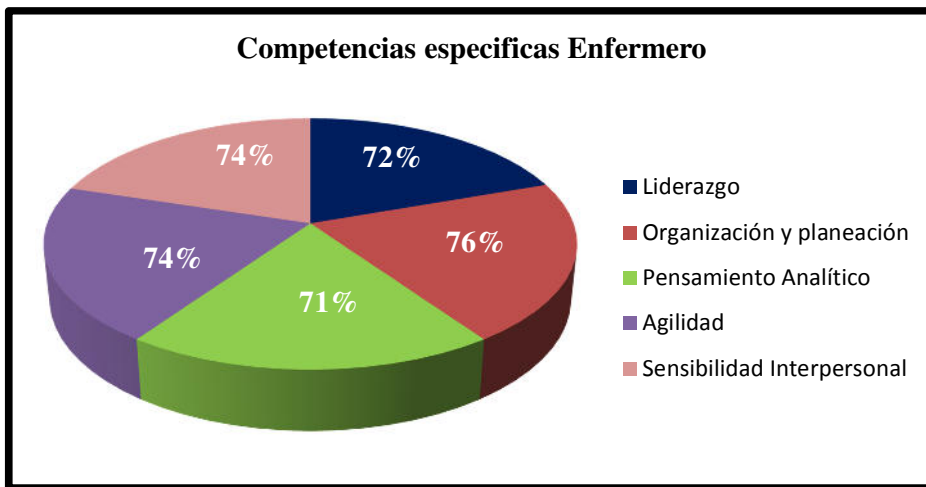


*Tabla 16. Total de competencias específicas evaluadas por parte del coordinador a los Enfermeros, fueron de un nivel excelente.*



*Tabla 17. Total de competencias específicas evaluadas por parte del coordinador a los Auxiliares de enfermería, fueron de un nivel bueno.*

### COORDINACIÓN DE UCI-NEONATAL-PEDIATRICA



*Tabla 18. Total de competencias específicas evaluadas por parte del coordinador a los Enfermeros fueron de un nivel Regular.*

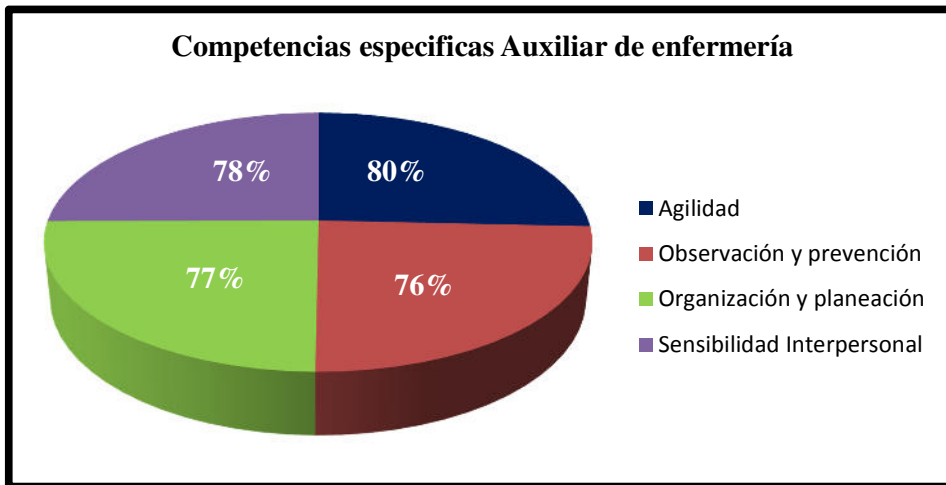


Tabla 19. Total de competencias específicas evaluadas por parte del coordinador a los Auxiliares fueron de un nivel Regular.

### AREA DE TALENTO HUMANO

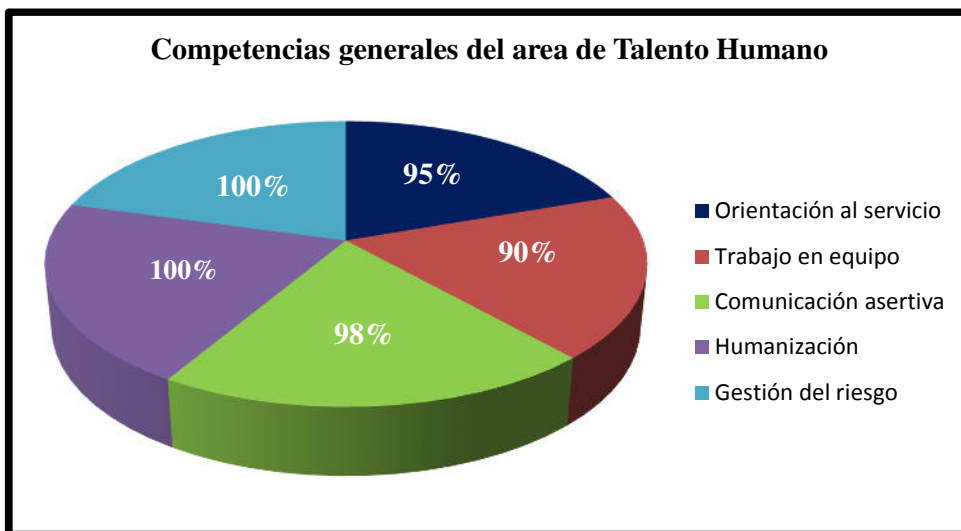


Tabla 20. Total de competencias generales o institucionales evaluadas en el área de talento humano de la clínica chicamocha. Fueron de un nivel excelente.

## ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

### 1. ÁREA HOSPITALIZACIÓN

El total de competencias específicas evaluadas en los enfermeros(a) hospitalarios fueron de un nivel bueno. El ítem con mayor puntuación fue la precisión motora, indicando un manejo excelente de instrumentos, caracterizado por el manejo con exactitud y precisión de los mismos. Evidenciando así, una alta competencia motora que permite la efectividad y confiabilidad en los procedimientos.

Por otro lado el total de competencias específicas evaluadas en los auxiliares de enfermería de hospitalización fueron de un nivel igualmente bueno. El ítem con mayor puntuación fue de sensibilidad interpersonal, caracterizado por la capacidad de actuar oportunamente ante las necesidades físicas y emocionales de los usuarios. Evidenciando así, una buena habilidad empática en los auxiliares.

### 2. AREA UCI ADULTOS

El total de competencias específicas evaluados en los enfermeros(a) de la unidad de cuidados intensivos adultos, fueron de un nivel excelente. Los ítems con mayores puntuaciones fueron observación y prevención, organización y planeación y sensibilidad interpersonal, caracterizados por que el personal actúa oportunamente antes las situaciones de alarma, estableciendo prioridades, planificando y organizando la información, al mismo tiempo que organizan el tiempo de forma eficiente para obtener los resultados esperados. Así mismo, el equipo trabaja por reducir el estrés de los usuarios, satisfaciendo las necesidades que estos presenten.

Por otro lado el total de competencias específicas evaluadas en estos auxiliares fueron de un nivel bueno. Los ítems con mayores puntuaciones fueron precisión motora y sensibilidad interpersonal. Caracterizado por el manejo con exactitud y precisión de los instrumentos y un adecuado trato con los usuarios externos y/o internos.

### **3. AREA UCI NEONATAL-PEDIATRICA**

El total de competencias específicas evaluadas en los enfermeros(a) de la unidad de cuidados neonatal-pediátrica, fueron de un nivel regular. Siendo los ítem de pensamiento analítico y liderazgo los de menores puntuación. Evidenciando así, dificultades para establecer las directrices del grupo, detectar las problemáticas y anticiparse a ellas. Además de la falta de propuestas para la solución de problemas e identificación de causas patológicas.

Por otro lado el total de competencias específicas evaluadas en los auxiliares de enfermería de esta misma área, fueron de un nivel igualmente regular. Siendo el ítem de observación y prevención el de menor puntuación, seguido del ítem de organización y planeación. Evidenciando así, dificultades para establecer prioridades, organizar la información, utilizar adecuadamente el tiempo y actuar oportunamente ante las situaciones de emergencia que presenten los pacientes.

### **4. AREA TALENTO HUMANO**

El total de competencias institucionales evaluadas en el área de talento humano fueron de un nivel excelente. Los ítems con mayores puntuaciones fueron humanización y gestión del riesgo, indicando así, que el carácter ético en el trato con los usuarios y la relaciones entre los compañeros de trabajo es excelente. Al mismo tiempo, la supervisión dada en la prevención de accidentes laborales o la aparición del síndrome de burnout, es igualmente pertinente.

## CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

### Objetivo general

- Implementar los programas de reclutamiento y selección del personal establecidos por la Clínica Chicamocha., con el fin de contribuir al cumplimiento de los parámetros organizacionales establecidos por la empresa.

Los resultados obtenidos evidencian que los procesos de selección realizados en el área con mayor ingreso de personal, en este caso, el departamento de enfermería (Hospitalización, UCI adultos y UCI neonatal-pediátrica) fueron correctamente realizados. Puesto que, el rendimiento fue excelente casi en un 85% en las áreas evaluadas. Permittiéndonos concluir que la implementación de los programas de reclutamiento y selección provistos por la clínica fueron apropiadamente utilizados.

### Objetivos específicos

- Seleccionar al Personal idóneo para la vacante.
- Aplicar y evaluar las diferentes pruebas psicotécnicas para la elección de aquellas características afines a los cargos.
- Verificar las referencias laborales de los aspirantes al empleo.
- Realizar los informes psicológicos para la documentación completa del personal contratado.

El análisis de los resultados en el área de talento humano nos permite concluir que el departamento de psicología realiza en su totalidad los procesos de reclutamiento y selección de forma adecuada. Caracterizados por la utilización de los códigos éticos; así mismo, siendo pertinentes y responsables a la hora de rendir cuentas sobre los procesos y el personal que necesita ingresar.

## RELACIÓN CON LO TEÓRICO

Durante la pasantía los procesos de selección realizados por Psicología fueron adecuadamente realizados, en la medida en que todas las vacantes fueron completadas satisfactoriamente debido al constante reclutamiento y evaluación para las diferentes áreas; de tal forma que los respectivos objetivos fueron cumplidos. A través del análisis de desempeño laboral de los sujetos contratados recientemente y los que estaban laborando con más anticipación, podemos constatar lo dicho por Vroom (citado en Klehe y Anderson, 2007) que los sujetos estarán más motivados a trabajar cuando su desempeño es valorado y potenciado por el jefe o coordinador del área. Siendo así, en las áreas de enfermería que mayor nivel puntuaron. Así mismo, Salgado y Moscoso (2008) refiriéndose a la efectividad del modelo estratégico en la utilización de métodos de evaluación efectivos, pudimos verificar que la implementación de un nuevo software como es *Impact-psy*, potencializo el nivel de complejidad y excelencia de los procesos de selección. Debido a la especificidad de las pruebas para las áreas correspondientes.

Ahora bien, entre los aspectos sobresalientes durante la realización de las actividades en la clínica, se evidencio que por lo general el personal que no cumplía el perfil requerido; no poseían los estudios necesarios, la experiencia y la disposición de tiempo para los cargos. Por otro lado, las características psicológicas más notaría del personal contrato fueron: la estabilidad emocional, un nivel intelectual promedio, el trabajo en equipo, la capacidad de resolución de problemas y tolerancia al estrés o frustración, la identificación de errores por mejorar, la actitud de servicio y cordialidad, la organización de documentos e información y su adaptación a los parámetros organizacionales.

## CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

Podemos concluir que durante los procesos de selección se elaboraron criterios adecuados respecto al candidato, con el fin de no utilizar estereotipos o prejuicios, en la medida en que el nivel socioeconómico, cultural o alguna característica física, no fue impedimento para el ingreso de los sujetos a los diferentes cargos. Puesto que, si todos los filtros eran favorables, el candidato ingresaría inmediatamente.

Por otra parte, gracias a la constante orientación de la psicóloga de la clínica chicamocha, la pasante pudo aprender adecuadamente como se realizan los procesos de selección, los requisitos para la preselección y el trato con los candidatos.

Así mismo, los aspectos a mejorar en las áreas asistenciales que puntuaron un nivel bajo de rendimiento están relacionados con la capacidad de analizar e identificar las causas de las patologías físicas; la relación entre estas y sus efectos y la falta de propuestas para la solución de situaciones problema. Además de la observación y prevención de las mismas. Se sugiere entonces, más trabajo en equipo, liderazgo, seguimiento de los procesos, capacitaciones y supervisión entre los enfermeros y auxiliares de las áreas.

Se recomienda que los procesos de selección continúen como se han desarrollado hasta al momento. Con el fin de mantener los estándares que hasta ahora han permitido realizar apropiadamente el reclutamiento y selección de personal.

## Referencias

- Alles, M. (2003). La Incertidumbre y la gestión de recursos humanos por competencias. *Martha Alles, S.A.*
- Alles, M. (2004). Cuestiones éticas en recursos humanos. La ética en los procesos de selección. *Martha Alles, S.A.*
- Fondevila, G. (2008). Re-distribución, reconocimiento y derechos en el ámbito laboral mexicano. *Estudios sociológicos*. 26, 343-385. Consultado: [28, marzo, 2015]. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/598/59826204.pdf>
- García, A. & García, M. (2007). Discriminación, igualdad de oportunidades en el empleo y selección de personal en España. *Revista de Psicología del trabajo y de las organizaciones*. 23, 111-138. Consultado: [27, marzo, 2015]. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231317574007>
- Horcajo, J., Briñol, P. & Becerra, A. (2009). Los efectos de la activación de los estereotipos sobre la evaluación de candidatos en un contexto experimental de selección de personal. *Revista Latinoamericana de Psicología*. 42, 349-359.
- Klehe, U. & Anderson, N. (2007). El rol del desempeño típico y máximo en selección de personal. *Revista de Psicología del trabajo y de las organizaciones*. 23, 11-38.
- Minolli, C. (2009). Los orígenes de la selección de personal en argentina: de lo físico a lo psíquico por el camino de la productividad. *Universidad de CEMA Buenos Aires, Argentina*.
- Salgado, J. & Moscoso, S. (2008). Selección de personal en la empresa y las AAPP: de la visión tradicional a la visión estratégica. *Papeles del Psicólogo*. 29, 16-24.

Salgado, J. (2007). Avances europeos en la investigación del desempeño ocupacional y la selección de personal. *Revista de Psicología del trabajo y de las organizaciones*. 23, 5-10.

Zayas, P. (2010). Breve esbozo histórico del proceso de selección de personal. *Universidad de Holguín*.

## ANEXOS

### FOTOGRAFÍAS



**Regalos del día de la mujer.**

