

**IDENTIFICACIÓN DEL MODELO PARA LA PLANEACIÓN, RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DEL RECURSO HUMANO EN LAS EMPRESAS SOCIALES DEL
ESTADO –ESE- DE II y III NIVEL DE ATENCIÓN EN EL DISTRITO CAPITAL DE
BOGOTÁ, D. C. EN EL PRIMER SEMESTRE DE 2005**

**FREDY LEONARDO ESPINOSA GUILLEN
MARTHA LILIANA GONZÁLEZ GIL
CLAUDIA PATRICIA OROZCO MEJÍA
YENNY KATERIN PAREJA GAMBOA
MARTHA VALLEJO RIASGO**

**COLEGIO ODONTOLÓGICO COLOMBIANO
BOGOTA D.C
2005**

**IDENTIFICACIÓN DEL MODELO PARA LA PLANEACIÓN, RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DEL RECURSO HUMANO EN LAS EMPRESAS SOCIALES DEL
ESTADO –ESE- DE II y III NIVEL DE ATENCIÓN EN EL DISTRITO CAPITAL DE
BOGOTÁ, D. C. EN EL PRIMER SEMESTRE DE 2005**

**FREDY LEONARDO ESPINOSA GUILLEN
MARTHA LILIANA GONZÁLEZ GIL
CLAUDIA PATRICIA OROZCO MEJÍA
YENNY KATERIN PAREJA GAMBOA
MARTHA VALLEJO RIASGO**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar el título de
odontólogo**

**ASESORA METODOLÓGICA Y CIENTÍFICA
Dra. CLAUDIA BASTIDAS RÁMIREZ
Odontóloga M.A.S.**

**ASESORA ESTADÍSTICA
MONICA PACHÓN
Estadística**

**COLEGIO ODONTOLÓGICO COLOMBIANO
BOGOTÁ D.C.
2005**

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos a:

Los Directores de Recursos Humanos de las Empresas Sociales del Estado de II y III nivel de atención de Bogotá D.C., por su colaboración en el diligenciamiento de las encuestas.

La doctora Claudia Bástidas por su constante apoyo y coloración en la realización del presente estudio.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	12
1. CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN	15
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.2 JUSTIFICACIÓN	17
1.3 PROPÓSITO	19
1.4 MARCO DE REFERENCIA	20
1.4.1 Marco Legal	20
1.4.2 Marco Conceptual	21
1.4.3 Marco Teórico	27
1.5 OBJETIVOS	42
1.5.1 Objetivo General	42
1.5.2 Objetivos Específicos	42
2. MÉTODO	44
2.1 TIPO DE ESTUDIO	44
2.2 POBLACIÓN DE ESTUDIO	44
2.3 CRITERIOS DE SELECCIÓN	45
2.4 ASPECTOS A MEDIR	45

2.5	INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS	51
2.6	PROCEDIMIENTO PARA ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	52
3.	RESULTADOS	53
3.1	CARACTERÍSTICAS, FINES Y PROCESOS DE LA PLANEACIÓN DEL RECURSO HUMANO	53
3.2	CARACTERÍSTICAS, FINES Y PROCESOS DEL RECLUTAMIENTO DEL RECURSO HUMANO	57
3.3	CARACTERÍSTICAS, FINES Y PROCESOS DE LA SELECCIÓN DEL RECURSO HUMANO	59
3.4	MODELOS PARA LA SELECCIÓN, EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL RECURSO HUMANO	61
4.	DISCUSIÓN	62
5.	CONCLUSIONES	66
6.	RECOMENDACIONES	68
	BIBLIOGRAFÍA	69
	ANEXOS	71

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Contexto legal	20
Tabla 2. Relación de las ESE de II y III nivel de atención en Bogotá D.C.	44
Tabla 3. Definición y operacionalización de variables	46

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1	Modelo de Planeación de Recursos Humanos. 30
Figura 2	Pasos del proceso de selección 31
Figura 3	El proceso de planeación 33
Figura 4	Proceso de selección de personas 41
Figura 5	Características de la Planeación en las ESE De II y III Nivel de Atención en Bogotá D.C. 54
Figura 6	Fin de la Planeación del recurso humano 55
Figura 7	Proceso de Planeación del recurso humano 56
Figura 8	Características del Reclutamiento del recurso humano 57
Figura 9	Fin del Reclutamiento 58
Figura 10	Características de la Selección del recurso humano. 59
Figura 11	Fin de la selección del recurso humano 60
Figura 12	Modelos para la Planeación, el Reclutamiento y la Selección del Recurso Humano 61

LISTA DE ANEXOS

Anexo A.	Entrevista	45
Anexo B.	Carta dirigida a las Empresas Sociales del Estado	49

INTRODUCCIÓN

La planeación, la selección y el reclutamiento de recursos humanos tienen una importancia vital porque los principales desafíos para implantar las estrategias en ultramar se relacionan con la estabilización de la fuerza laboral para implantar las estrategias corporativas.

Las disposiciones legales, que tienen sus referentes en la ley 100 de 1993, a través de la resolución 01439 de 2002, definen las condiciones para la habilitación de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud, IPS, demandan de las Empresas Sociales del Estado –ESE–, para que construyan un sistema de planeación, reclutamiento y selección de personal que les permita tomar decisiones estratégicas alrededor de su política de búsqueda de recursos humanos para alcanzar los resultados esperados en cumplimiento de la misión social definida en sus planes de desarrollos.

Por lo anterior, determinar los referentes conceptuales y prácticos que le permiten a una organización tomar decisiones en los procesos de planeación, reclutamiento y selección siempre ha sido de interés para las organizaciones; más sin embargo, a pesar de existir diversos estudios adelantados por tratadistas especializados, en el plano operativo, generalmente estas consideraciones han sido subvaloradas, lo que ha traído

como consecuencia que se pierden muchos esfuerzos organizacionales. Actualmente, los problemas en recursos humanos son enormes y parece que su comprensión se dificulta cada vez más. El gerente de recursos humanos enfrenta una multitud de desafíos que van desde una fuerza laboral que cambia constantemente hasta la aparición de manera discontinua de una gran diversidad de normas siempre presente en las regulaciones gubernamentales.

El presente trabajo fue un estudio descriptivo de corte transversal; para lo cual se investigaron 12 Empresas Sociales del Estado –ESE- de II y III nivel, adscritas a la Secretaría de Salud de Bogotá; la información se obtuvo mediante una encuesta estructurada a los jefes de recursos humanos de dichas ESE.

La investigación tuvo como objetivo identificar los diferentes modelos organizacionales implementados por las Empresas Sociales del Estado ESE de II y III nivel durante el proceso de planeación, el reclutamiento y la selección del recurso humano de atención en el Distrito Capital de Bogotá; igualmente, de determinó, de manera detallada, los diferentes procedimientos implementados y las escuelas organizacionales donde se enmarcan dichos procesos.

El estudio arrojó los siguientes resultados: el modelo que más se acerca, para *las características de la planeación* del recurso humano, fue el B (Escuela Conductista) (88.3%). Para *el fin y los procesos* la mayor aplicación correspondió al C (Estructuralista-Comportamentalista) (75%) y (66.7%) respectivamente. Para *las características del reclutamiento* la mayor aplicación fue la del C (Estructuralista – Comportamentalista) (75.0%). *El fin y el proceso* del reclutamiento la mayor aplicación correspondió al B (Conductista) (83.3%) y el (100%) respectivamente. *Las características y el proceso* de la selección la mayor participación correspondió al D (Comportamentalista) (83.3%) y 100% respectivamente. *El fin de la selección* le correspondió al B (Conductista) (91.7%).

Finalmente se concluyó que para los modelos de la planeación, el reclutamiento y la selección el que más se aplicó fue el B (Conductista), seguido por el D (comportamentalista), C (Estructuralista-Comportamentalista) y el A (Estructuralista).

1. CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Las recientes disposiciones legales, fundamentadas en la ley 100 de 1993, entre ellas las establecidas por la resolución 01439 de 2002, mediante las cuales se definen las condiciones para la habilitación de las instituciones prestadoras de servicios de salud, IPS, contemplan que las empresas sociales del estado –ESE-, incluyendo sus diferentes niveles, construyan un sistema de planeación, reclutamiento y selección de personal que les permita tomar decisiones estratégicas alrededor de su política de búsqueda de recursos humanos para alcanzar los resultados esperados en cumplimiento de la misión social definida en sus planes de desarrollos.

Determinar los referentes conceptuales y prácticos que le permiten a una organización tomar decisiones en los procesos de planeación, reclutamiento y selección siempre ha sido de interés para las organizaciones; más sin embargo, a pesar de existir diversos estudios adelantados por tratadistas especializados, en el plano operativo, generalmente, estas consideraciones han sido subvaloradas, lo que ha traído como consecuencia que se pierden muchos esfuerzos organizacionales. Actualmente, los problemas en recursos humanos son enormes y parece que su comprensión se dificulta cada vez

más. El gerente de recursos humanos enfrenta una multitud de desafíos que van desde una fuerza laboral que cambia constantemente hasta la aparición de manera discontinua de una gran diversidad de normas siempre presente en las regulaciones gubernamentales.

Alrededor del proceso de planeación, reclutamiento y selección del recurso humano en las organizaciones existen diversas investigaciones. En lo concerniente a las empresas de salud se pueden relacionar las siguientes:

"Recruitment cycle", de Robbing, Peter publicada en el Journal of nursing care quality. En la cual se destaca que, las instituciones en la búsqueda para el cuidado de la salud proveen las posiciones vacantes, adoptando cuidadosas estrategias para el reclutamiento, selección y enganche de las enfermeras a contratar.

"Tracking the merger: the human experience", publicada en el Health service management research. En ella se hace énfasis en la necesidad de adoptar los procesos de reclutamiento, selección e incorporación del recurso humano en salud a los cambios en la cultura organizacional y las experiencias del equipo individual surgido a partir de las fusiones de los hospitales, lo que ocasiona una reducción del recurso humano.

Laguna, J. y Cols implementaron un diagnóstico de los modelos de planeación, reclutamiento y selección del recurso humano en las empresas sociales del estado del primer nivel de atención en Bogotá. D. C. en el año 2003 para determinar cuáles de estos modelos prevalecían en dichas empresas.

Con base en los anteriores referentes se puede deducir que los modelos de planeación, reclutamiento y selección en las instituciones de salud, son aspectos relevantes para la toma de decisiones estratégicas para las empresas sociales del estado ESE de II y III nivel en concordancia con las demandas actuales de administración del recurso humano y del modelo de salud del país; por lo que adquiere importancia práctica identificar ¿Qué modelos de planeación, de reclutamiento y de selección del recurso humano en salud son los más utilizados en las empresas sociales del estado –ESE- II y III nivel de atención en el segundo semestre de 2004 en la ciudad de Bogotá D. C.

1.2. JUSTIFICACION

La presente investigación tiene relevancia práctica para los profesionales de la salud en virtud que a través de ella se busca identificar unos referentes administrativos para los recursos humanos entorno a los modelos organizacionales implementados por las empresas sociales del estado -ESE

de II y III nivel en lo referente a la planeación, el reclutamiento y la selección; de la misma manera, también se pretende suministrar a los profesionales de la salud que administran recursos humanos elementos de referencia y de análisis para la selección de sus funcionarios, de tal manera, que les permita establecer los diversos elementos que conforman los procesos de planeación, reclutamiento y selección de personal que se utilizan en las mencionadas empresas.

La estructura organizativa y el diseño de los puestos afectan la capacidad de las instituciones para alcanzar sus objetivos. Sin embargo, éstos objetivos sólo pueden alcanzarse mediante los esfuerzos de las personas. Por tanto, es esencial que en dichos puestos se cuente con personal calificado para cumplir con sus funciones; y para llenar estas necesidades de personal, se requiere de una planeación, un proceso de reclutamiento y de selección eficaz de los recursos humanos.

Los gerentes de recursos humanos hoy día asumen un papel activo en la planeación estratégica y la toma de decisiones en sus organizaciones. El enfrentamiento de desafíos y el empleo efectivo de los recursos humanos son fundamentales para el éxito de cualquier organización. Las organizaciones, en el mundo competitivo actual, están descubriendo que lo que hace toda la diferencia es cómo se combinan los temas particulares de recursos humanos. Cada una de las tareas de recursos humanos se combina

en un sistema global para mejorar la participación y la productividad de los trabajadores.

Por lo anterior, para las empresas sociales del estado ESE de II y III nivel una adecuada identificación de los modelos organizacionales para la planeación, el reclutamiento y la selección de personal contribuyen a mejorar la calidad en la atención, y por ende, lograr los objetivos organizacionales reflejados en una mayor satisfacción de los usuarios de los servicios de salud ofrecidos.

1.3. PROPÓSITO

El estudio busca identificar los diferentes modelos organizacionales implementados por las empresas sociales del estado ESE de II y III nivel durante el proceso de planeación, el reclutamiento y la selección del recurso humano de atención en el Distrito Capital de Bogotá. A través de la investigación, se determinarán, igualmente, de manera detallada, los diferentes procedimientos implementados y las escuelas organizacionales donde se enmarcan dichos procesos.

1.4 MARCO DE REFERENCIA.

1.4.1 Marco Legal. En la tabla 1 se relacionan las principales normas que tienen incidencia, de manera directa o indirecta, en la presente investigación.

TABLA 1. Contexto Legal

NORMA	REGLAMENTACIÓN O APLICACIÓN
CONSTITUCION POLITICA DE COLOMBIA DE 1991: ARTICULOS 48 y 49.	Declara la salud y la seguridad social como servicios públicos de carácter obligatorio que se prestara bajo la dirección, coordinación y control del Estado, en sujeción a los principios de eficiencia, universalidad, y solidaridad, en los términos que establezca la ley.
LEY 100 DE 1993: ARTICULOS 173 y 185	Le corresponde al Ministerio de Salud Dictar las normas científicas que regulan la calidad de los servicios que son de obligatorio cumplimiento por todas las EPS, IPS y direcciones territoriales, al igual que expedir las normas administrativas de obligatorio cumplimiento para dichas entidades.
DECRETO 1876 DE 1994 REGLAMENTARIO DE LA LEY 100 DE 1993	Objeto, objetivos, organización, junta directiva, gerente, régimen jurídico y demás de las Empresas Sociales del Estado. Art. 16 establece que a partir de la fecha de creación de una Empresa Social del Estado se le aplicará en materia de contratación las normas de derecho privado
LEY 715 DE 2001: ARTÍCULO 42, NUMERAL 10.	Definir en el primer año de vigencia de la presente ley el Sistema Único de Habilitación, el Sistema de Garantía de la Calidad y el Sistema Único de Acreditación de Instituciones Prestadoras de Salud, Entidades Promotoras de Salud y otras Instituciones que manejan recursos del Sistema General de Seguridad Social en salud.
DECRETO 2309 DE 2002	Establece el Sistema obligatorio de garantía de la calidad, SOGC en el SGSSS, define la calidad de la atención de salud como la provisión de servicios accesibles y equitativos, con un nivel profesional óptimo, que tiene en cuenta los recursos disponibles y logra la adhesión y satisfacción del usuario. Define los integrantes del SOGC, así: sistema único de habilitación, auditoría para el mejoramiento de la calidad de la atención de salud, sistema único de acreditación y sistema de Información para la calidad.

NORMA	REGLAMENTACIÓN O APLICACIÓN
RESOLUCION 001439 de 2002, ANEXO 1	En el manual de estándares, se establece el de recursos humanos, en cuanto a que el personal asistencial que presta directamente los servicios de salud a los usuarios, cumpla con los requisitos exigidos por el Estado para ejercer la profesión u oficio. Definiendo unos criterios mínimos, dentro de los cuales se establece el realizar un proceso de selección de personal que incluya, entre otros, la verificación de los títulos de grado de especialista, profesional, técnico, tecnológico y los certificados de aptitud ocupacional de auxiliar, previo a la vinculación.

1.4.2 Marco Conceptual

- **Administración de recursos humanos:** utilización de los recursos humanos de una empresa para alcanzar los objetivos organizacionales. (WAYNE y NOÉ, 1997).
- **Análisis de las personas:** determinar cuales personas concretas y el tipo de capacitación requerida para desempeñar el cargo en una institución. (DAVIS, F., 1996).
- **Análisis de puestos:** técnica cuantitativa utilizada para predecir una variable (conocida como la variable dependiente) mediante el conocimiento de otras (llamadas independientes. (WAYNE y NOÉ, 1997).

- **Ascenso:** cambio de asignación a un puesto de nivel más alto dentro de la organización. (BOHLANDER, y Cols, 2002).

- **Avance laboral:** Jerarquía de puestos que podría ocupar un empleado nuevo y que van desde su puesto inicial hasta puesto que van requiriendo, sucesivamente, mas conocimientos o habilidades. (BOHLANDER, y Cols, 2002).

- **Cambio activo:** cambio indiciado para aprovechar las oportunidades que están en la mira. (BOHLANDER, y Cols, 2002).

- **Cambio reactivo:** cambio que se presenta después de que las fuerzas externas ya han afectado el desempeño. (BOHLANDER, y Cols, 2002).

- **Capacitación:** aquellas actividades que permiten que los individuos adquieran el conocimiento y las habilidades necesarias para sus puestos actuales. (WAYNE y NOÉ, 1997).

- **Capital Humano:** el conocimiento, las habilidades y las capacidades que tienen las personas y que representan un valor económico para la organización. (BOHLANDER, y Cols, 2002).

- **Compensación:** todo tipo de recompensa que los individuos reciben a cambio de su trabajo. (WAYNE y NOÉ, 1997).

- **Cultura:** las reglas, jerga, costumbres y otras tradiciones que explican las conductas aceptables o inaceptables en una organización. (DE CENZO Y ROBBINS, 2001).

- **Desarrollo de recursos humanos:** esfuerzo continuo, planeado de la gerencia para mejorar los niveles de competencia de los empleados y el desempeño organizacional mediante capacitación y programas de desarrollo. (WAYNE y NOÉ, 1997).

- **Descripción de un puesto (de trabajo):** Propositiones escritas que establecen lo que hace la persona que ocupa un puesto específico, como lo hace y por qué lo hace. (DE CENZO Y ROBBINS, 2001).

- **Eficiencia:** indicadores y resultados que miden el nivel de recursos empleados en un proceso para atender los requisitos de los clientes. Relación entre los resultados (resultados de la asistencia) y los recursos utilizados para prestar la asistencia al paciente. (DAVIS, F., 1996).

- **Eficacia:** hacer las cosas correctas. (DRUCKER, P, 1994).

- **Empleo:** Un conjunto de actividades y obligaciones relacionadas. (BOHLANDER, y Cols, 2002).
- **Entrevista:** Método de selección que consiste en un encuentro cara a cara con el candidato. (DE CENZO Y ROBBINS, 2001).
- **Especificación del puesto de trabajo:** Propositiones que indican las calificaciones mínimas aceptables de los titulares de los puestos de trabajo deben proceder para desempeñar con éxito los elementos esenciales de su puesto. (DE CENZO Y ROBBINS, 2001).
- **Evaluación del desempeño:** sistema formal de revisión y evaluación periódicas del desempeño del puesto de un individuo. (WAYNE y NOÉ, 1997).
- **Fuentes de reclutamiento:** sitios donde se localizan individuos calificados. (WAYNE y NOÉ, 1997).
- **Mercado laboral:** Área geográfica en la cual serán reclutados los aspirantes. (CHIAVENATO, 2000).
- **Mercado de trabajo:** área de trabajo en el cual se reclutan los empleados para un puesto. (WAYNE y NOÉ, 1997).

- **Mercado de recursos humanos:** conjunto de personas dispuestas a acceder a un empleo. (DAVIS, F., 1996).
- **Personal:** funcionarios que laboran en o para la organización. Incluye a los profesionales de la salud, a los profesionales de áreas diferentes de la salud y a los demás trabajadores no profesionales de cualquier nivel. (BOHLANDER, y Cols, 2002).
- **Planeación de recurso humano:** Proceso de anticipar o prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de esta y hacia fuera. (DE CENZO Y ROBBINS, 2001).
- **Proceso.** El concepto de proceso puede ser entendido como el conjunto de causas que provocan un o unos efectos. Es una serie de acciones, sucesos, mecanismos, o pasos interrelacionados y orientados hacia un objetivo. También puede ser definido como la secuencia de tareas organizadas, repetitivas que producen un resultado (producto / bien /o servicio) predeterminado, y tienen un solo responsable. En este documento se entenderá por proceso una forma de articular el conjunto de actividades, prácticas, comportamientos, procedimientos, sistemas y mecanismos repetitivos con los cuales opera una organización. (BOHLANDER, y Cols, 2002).

- **Proceso de selección:** Proceso que se lleva a cabo para seleccionar al mejor candidato para un puesto de trabajo. (DE CENZO Y ROBBINS, 2001).
- **Pruebas de empleo:** Cualquier examen de selección que se diseñe para determinar si un aspirante está calificado para un puesto de trabajo. (DE CENZO Y ROBBINS, 2001).
- **Puesto:** Las distintas obligaciones y responsabilidades que cumple un solo empleado. (BOHLANDER, y Cols, 2002).
- **Recursos Humanos:** Se enfoca en la gestión del recurso humano desde su plantación hasta su proceso de mejoramiento continuo. (BOHLANDER, y Cols, 2002).
- **Reclutamiento:** Conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar puestos de trabajo dentro de la organización. (BOHLANDER, y Cols, 2002).
- **Selección:** Proceso mediante el cual se elige a personas que cuentan con las cualidades pertinentes para ocupar los puestos vacantes existentes o proyectados. (BOHLANDER, y Cols, 2002).

➤ **Validez:** grado en el cual una prueba o un procedimiento de selección mide los atributos de una persona. (BOHLANDER, y Cols, 2002).

1.4.3 Marco teórico. El área de recursos humanos debe ser el área de gestión más importante para las organizaciones del siglo XXI, por tratarse del manejo y dirección de las personas. Este departamento realiza la planeación, reclutamiento y selección del personal que ingresa a la organización como capital intelectual; debe manejarlo y dirigirlo desde el momento de firmar el contrato de vinculación hasta su retiro, sea cual fuere la causa y respetando los derechos legales que adquiere el trabajador durante su estadía en la empresa así como exigiéndole el cabal cumplimiento de sus funciones y responsabilidades en forma imparcial y equitativa. (Carmona, Fernando, 2004).

En concordancia con los diferentes enfoques organizacionales, se distinguen cuatro grandes escuelas en lo relacionado con la forma como abordar los diferentes conceptos de la administración de los recursos humanos. Estas escuelas están representadas por tratadistas de prestigio reconocido en el hemisferio occidental entre los cuales sobresalen: Wandy Mondy y Robert Noé, Idalberto Chiavenato, De Cenzo y Robbins, y Bohlander y Cols.

➤ **MODELO DE PLANEACIÓN, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS SEGÚN BOHLANDER, SNELL Y SHERMAN.**

Escuela estructuralista

Planeación. Para Bohlander y Cols 2002, la *planeación de recursos humanos* es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta y hacia fuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, dónde y cuándo se necesiten a fin de alcanzar las metas de la organización. Otros propósitos más específicos de la planeación de recursos humanos incluyen anticipar períodos de escasez y de sobre oferta de mano de obra; proporcionar mayores oportunidades de empleo a las mujeres, a las minorías ya los discapacitados y organizar los problemas de capacitación de empleados. Por la falta de planeación una organización puede incurrir en varios costos intangibles como resultado de una planeación inadecuada de recursos humanos. Por ejemplo, una planeación inadecuada puede provocar que las vacantes permanezcan sin ser cubiertas. La pérdida resultante, en términos de eficiencia, puede ser costosa, en particular cuando se requiere cierto tiempo para capacitar a los reemplazos.

Continúa diciendo Bohlander y Cols 2002, que la organización utiliza la planeación estratégica para establecer los objetivos básicos y para

desarrollar planes generales que les permitan alcanzarlos. La planeación de los recursos humanos recursos humanos se relaciona con la planeación estratégica de principio a fin del proceso. Al planear los recursos humanos, se sigue un proceso sistemático, el cual se ilustra en la figura. 1. Los tres elementos fundamentales del proceso son pronosticar la demanda de recursos humanos, analizar la oferta y equilibrar las consideraciones de oferta y demanda.

Reclutamiento. Para Bohlander y Cols 2002, el reclutamiento es el proceso de localizar e invitar a los solicitantes potenciales y solicitar las vacantes existentes o previstas. Durante este proceso se les informa a los solicitantes de las actitudes requeridas para ocupar el puesto y las oportunidades que la organización les puede brindar a sus empleados. Se reconocen dos tipos: a) *Reclutamiento dentro de la organización.* Consiste en seguir una política de cubrir vacantes de jerarquía con el personal de la misma, mediante el proceso de promociones y transferencias; de esta manera la empresa ahorra la inversión en reclutamiento, capacitación y selección. Este proceso sirve para estimular y motivar a los empleados y por ende mejora el nivel de la empresa. b) *Reclutamiento fuera de la organización.* Consiste en que es preciso encontrar un reemplazo del exterior para cubrir una vacante cuando el ocupante pasa a un nuevo puesto en la organización, a menos que haya una reducción en la fuerza de trabajo. (Bohlander y Cols, 2002).

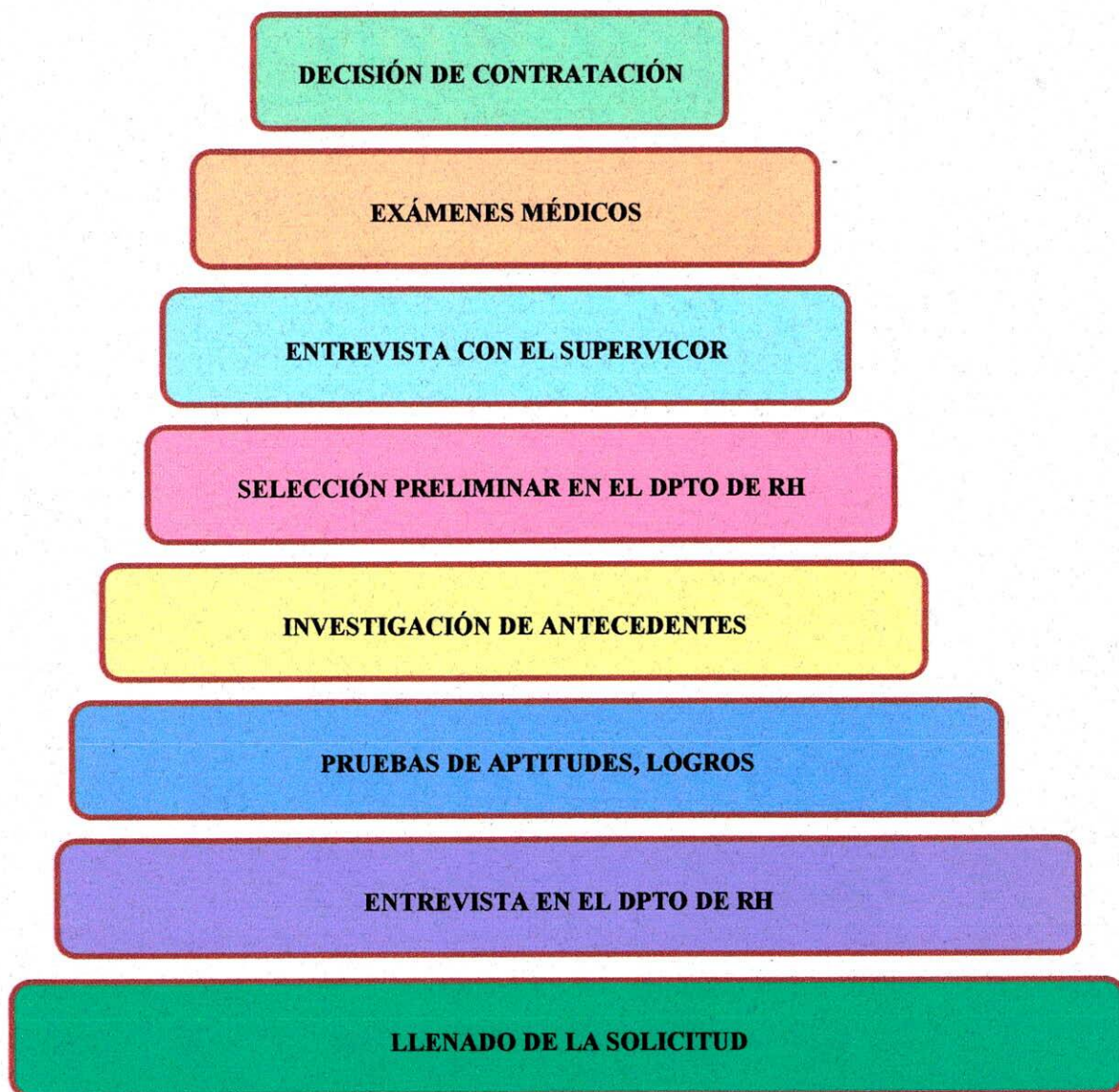
Figura 1. Modelo de planeación de recursos humanos.



Fuente: Bohlander y Cols 2002. 131 p.

Selección. Para Bohlander y Cols, 2002, sin lugar a dudas, uno de los temas más importantes de la ARH es el proceso de selección. En la mayoría de las organizaciones, la selección es un proceso continuo y genera vacantes, las cuales deben ser cubiertas por personas dentro o fuera de la empresa. (Figura 2).

Figura 2. Pasos del proceso de selección.

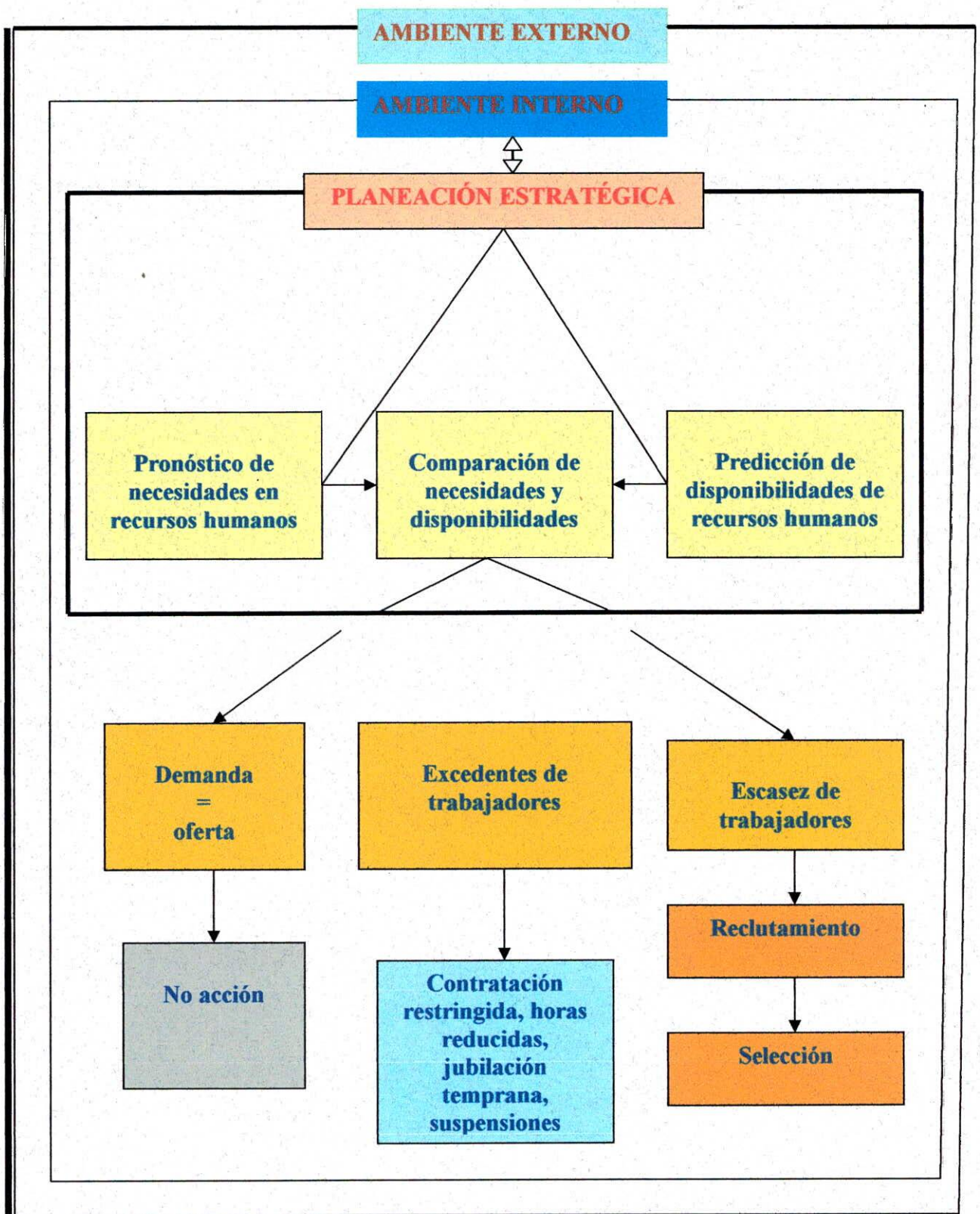


Fuente: Bohlander y Cols, 2002.

➤ **PLANEACIÓN, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS: WAYNE MONDY Y ROBERT NOE. *Escuela Conductista***

PLANEACIÓN. Para Mondy y Noe, (1997), la planeación del recurso humano (PRH) Human resource planning (HRP) es el proceso de revisar sistemáticamente los requerimientos de recursos humanos con el fin de asegurar que el número requerido de empleados, con las habilidades requeridas estén disponibles cuando se necesiten. La planeación de recursos humanos significa acoplar la oferta interna y externa de gentes con las vacantes que se anticipan en la organización en un período específico de tiempo. De igual manera, la planeación de recursos humanos tiene una importancia vital porque los principales desafíos para implantar las estrategias en ultramar se relacionan con los asuntos de recursos humanos, y, de manera más precisa, con la estabilización de la fuerza de trabajo para facilitar las estrategias corporativas. La planeación del recurso humano significa acoplar la oferta interna y externa de gente con las vacantes que se anticipan en la organización en un período específico de tiempo. A continuación la figura 3 ilustra el proceso de planeación según Mondy y Noe, (1997)

Figura 3. El proceso de planeación.



Fuente: Wayne Mondy y Robert Noe, 1997. 123 p.

RECLUTAMIENTO. Para los autores Mondy y Noe, (1997), el reclutamiento es el proceso de atraer individuos de manera oportuna, en número suficiente y con los atributos necesarios, para que soliciten los puestos vacantes en una organización. Entonces se pueden solicitar los solicitantes con los atributos que están relacionados más estrechamente con las especificaciones del puesto. El proceso de reclutamiento es adelantado por el departamento de recursos humanos. Con frecuencia el reclutamiento comienza cuando una organización comienza una requisición de empleados. La requisición de empleados es un documento que especifica el título del puesto, el departamento, la fecha en que se necesita que se presente el empleado al trabajo y otros detalles. Debido al alto costo del reclutamiento, las organizaciones necesitan utilizar las fuentes de reclutamiento y los métodos disponibles más productivos. Los métodos de reclutamientos son los medios específicos por los cuales se pueden atraer los empleados potenciales, se emplean métodos apropiados de reclutamiento interno o externo que permitan alcanzar los objetivos del reclutamiento.

SELECCIÓN. Para Mondy y Noe, (1997), el reclutamiento alienta a los individuos a buscar empleo en una organización y el propósito de selección es identificar y emplear a los individuos más aptos para puestos específicos. La *selección* es definida como el proceso de escoger al individuo más capacitado para un puesto específico. Los esfuerzos del reclutamiento de una organización tienen un gran impacto sobre la calidad de la decisión de la

selección. Continúa diciendo Mondy y Noe, (1997) y para ello utiliza el pensamiento de Peter Drucker, (1996), quien dice que “no hay otra decisión con consecuencias tan duraderas o tan difícil de deshacer. Sin embargo, en términos generales, los ejecutivos toman malas decisiones de promoción y de integración en la plantilla de personal”. Y finalmente, argumenta que la meta del proceso de decisión es acoplar debidamente a las personas con los puestos.

➤ **PLANEACIÓN, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS: DE CENZO y ROBBINS. *Escuela estructuralista-Comportamentalista***

Planeación. Para De Cenzo y Robbins (2001), el proceso de planeación estratégica en una organización es largo y continuo y, por lo tanto, la planeación del recurso humano no puede existir de manera aislada, sino que debe vincularse con la estrategia global de la organización. La planeación del recurso humano es uno de los elementos más importantes para que tenga éxito un programa de administración de recursos humanos, dado que es un proceso por el cual la organización se asegura de que cuenta con el número y el tipo adecuado de personas, en el lugar y momentos correctos, y capaces de realizar con eficiencia y eficacia aquellas tareas que le ayudarán a la organización a alcanzar sus objetivos estratégicos globales. Luego entonces, la planeación del recurso humano, en última instancia, traduce el conjunto de

metas de la organización en el número y tipo de trabajadores que se necesitan para alcanzar dichas metas. Sin una planeación bien definida y una vinculación directa con la dirección estratégica de la organización, el cálculo de las necesidades de recurso humanos se reducirá a un mero ejercicio de adivinación. Hace, aproximadamente, treinta años, muy pocos empleados en una firma típica, fuera de los altos ejecutivos, conocían realmente los objetivos a largo plazo de la compañía. Pero, hoy en día, las cosas son bastante diferentes. La agresiva competencia doméstica y global, por ejemplo, han hecho que la planeación estratégica sea virtualmente una obligación. Aunque el propósito de este estudio no consiste en detallar las partes del proceso, si es de vital importancia que el administrador de recursos humanos lo comprenda porque él juegan el papel más importante de la empresa.

Reclutamiento. Para De Cenzo y Robbins (2001), la planeación exitosa de recursos humanos está diseñada para identificar las necesidades de recursos humanos de una organización. El siguiente paso en la función de empleo –asumiendo que la demanda es mayor que la oferta- es el reclutamiento. Esta actividad hace posible que la empresa adquiera continuidad en la operación de la compañía. *El reclutamiento* es el proceso por medio del cual se descubre a los candidatos potenciales para las vacantes actuales o anticipadas de la organización. Para que el proceso de reclutamiento avance eficazmente debe existir una reserva significativa de

candidatos entre los cuales elegir. Sin embargo, lograr conformar una reserva satisfactoria de candidatos puede no ser fácil; especialmente, cuando el mercado laboral es estrecho. La primera meta del reclutamiento es comunicar el puesto de trabajo de manera tal que los buscadores de empleo respondan. Sin embargo, el reclutador debe proporcionar suficiente información acerca del puesto para que los solicitantes que no estén calificados para el mismo puesto puedan descartarse a sí mismo de la candidatura. El tamaño de las actividades de reclutamiento es un factor determinante.

Selección. Para De Cenzo y Robbins (2001), normalmente, las actividades de selección siguen un patrón estándar que comienza con una entrevista de evaluación inicial y que concluye con la decisión final sobre la contratación. Generalmente el proceso de selección sigue también ocho pasos: 1. Entrevista inicial de evaluación. 2. Llenado de solicitudes. 3. Pruebas de empleo. 4. Entrevista amplia. 5. Investigación de los antecedentes. 6. Oferta condicional de empleo. 7. Exámenes físico-médicos. 8. Oferta definitiva de empleo. Para que un paso siga al otro debe haber una retroalimentación afirmativa.

➤ PLANEACIÓN, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE RECURSOS

HUMANOS: IDALBERTO CHIAVENATO. *Escuela comportamentalista*

Planeación. Para Idalberto Chiavenato, (2004), las organizaciones no existen en el vacío ni funcionan al azar. Como sistemas abiertos, las organizaciones operan a través de mecanismos de cooperación y de competencias con otras organizaciones. En la interacción con el ambiente, dependen de otras organizaciones y luchan contra otras para mantener su dominio y mercados. La planeación de personal es un proceso de decisión respecto de los recursos humanos necesarios para conseguir los objetivos en un período determinado. Se trata de prever cuáles serán las fuerzas laborales y los talentos humanos necesarios para la realización de la acción organizacional futura. No siempre la dependencia de ARH elabora la planeación de recursos humanos de la organización.

En las empresas de servicios, la planeación de la llamada “fuerza laboral indirecta” (personal de supervisión, de oficina y de ventas) queda a criterio de las diversas divisiones de la empresa o de la división de organización y métodos (O&M) en especial cuando se trata de personal de oficina.

Para aprovechar todo el potencial de realización, la organización necesita disponer de las personas adecuadas para el trabajo que debe ejecutarse. En la práctica, esto significa que los gerentes deben estar seguros que los

cargos bajo su responsabilidad están ocupados por personas capaces de desempeñarlos con aciertos. Para llegar a ello se requiere de un riguroso trabajo de planeación. Existen varios modelos de planeación, algunos son genéricos y abarcan toda la organización, otros son específicos para determinados sectores. Casi todos exigen participación del órgano encargado del personal. La planeación estratégica del recurso humano debe ser parte integrante de la planeación estratégica de la organización.

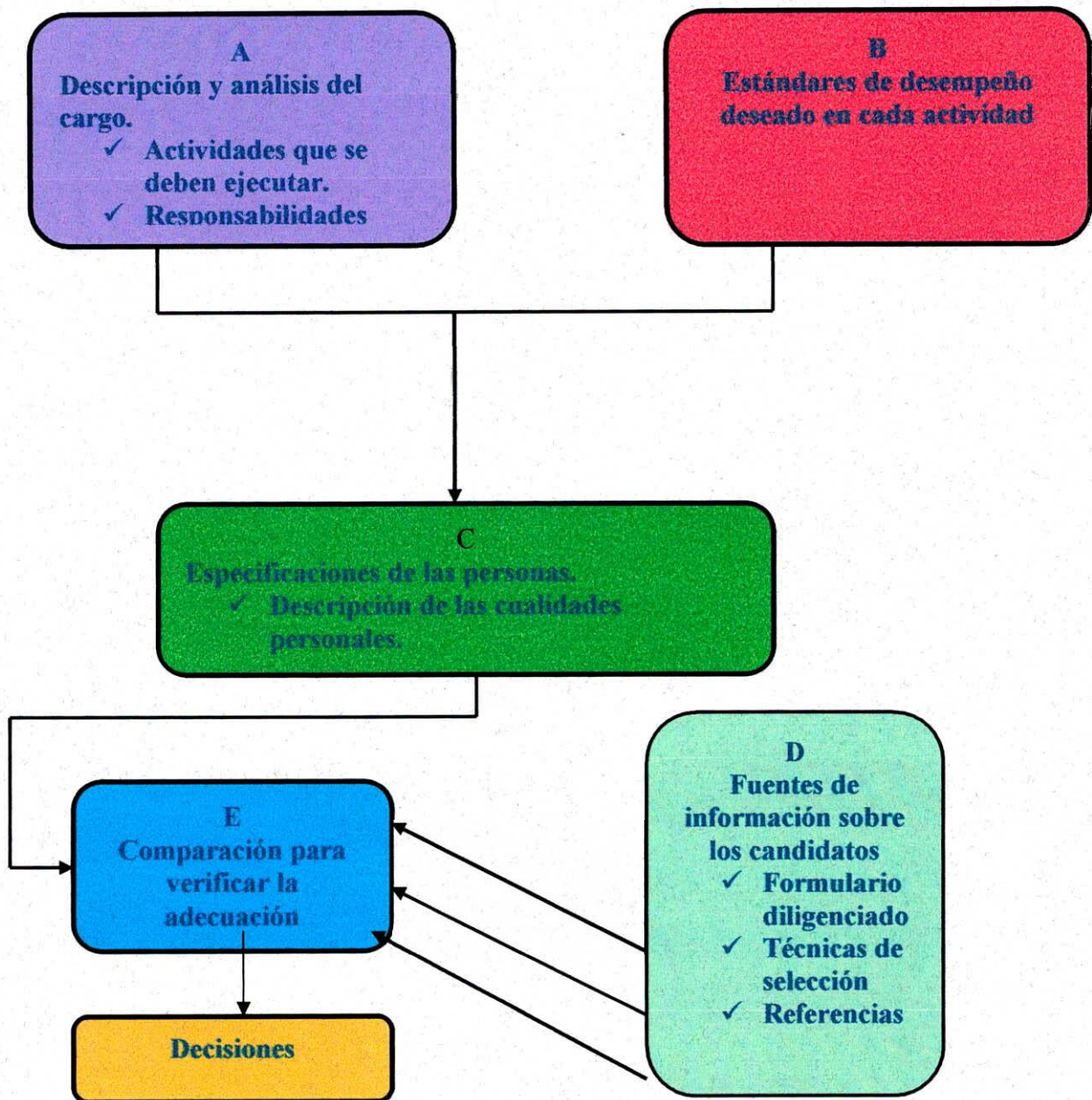
Reclutamiento. El reclutamiento implica un proceso que varía según la organización. El comienzo del proceso de reclutamiento depende de la decisión de la línea. En consecuencia, el órgano de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad de reclutamiento si el órgano que tiene la vacante no toma la decisión de llenarla. Dado que el reclutamiento es una función de *staff*, sus actos dependen de una decisión de la línea, que se oficializa mediante una especie de orden de servicio, generalmente denominada solicitud de empleo o solicitud de personal. La emisión de una solicitud de empleado tiene mucha similitud con una solicitud de material. En este caso, cuando la recibe el almacén, verifica si existe material solicitado en los anaqueles para entregarlo al solicitante y, en caso contrario, emite una orden de compra para que algún proveedor suministre el material. En el caso de la solicitud del empleado, cuando el órgano de reclutamiento la recibe, verifica en los archivos si está disponible un candidato adecuado; si

no, debe reclutarlo a través de las técnicas de reclutamiento más indicadas para el caso.

Selección. Un dicho popular afirma que la selección es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. En un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

Finalmente, es importante destacar que los diversos modelos expuestos, a pesar de mostrar de manera pormenorizada los diferentes procesos de la planeación, el reclutamiento y la selección, los cuales obviamente son de gran interés para nuestras organizaciones de la salud, éstos son y seguirán siendo puntos de referencia obligados para materializar una visión ecléctica en el accionar de la administración de recursos humanos.

Figura 4. Proceso de selección de personas.



Fuente: Idalberto Chiavenato 2000. 240 p.

1.5 OBJETIVOS.

1.5.1 Objetivo General. Identificar las características, los fines, los procesos y procedimientos acordes con las escuelas organizacionales de mayor aplicación durante la planeación, el reclutamiento y la selección utilizados por las empresas sociales del estado ESE de II y III nivel de atención en la ciudad de Bogotá, D. C, para el I semestre de 2005..

1.5.2 Objetivos Específicos.

- ❖ Establecer las características, los fines y el proceso de mayor aplicación durante la planeación del recurso humano, según las escuelas organizacionales, utilizados por las empresas sociales del estado ESE de II y III nivel de atención en la ciudad de Bogotá, D. C, para el primer semestre de 2005.
- ❖ Identificar las características, fines y el proceso de mayor aplicación durante el reclutamiento, según la escuela organizacional, utilizados por las empresas sociales del estado ESE de II y III nivel de atención en la ciudad de Bogotá, D. C, para el primer semestre de 2005.
- ❖ Determinar las características, fines y el proceso de mayor aplicación durante la selección del recurso humano, según el modelo organizacional,

utilizados por las empresas sociales del estado ESE de II y III nivel de atención en la ciudad de Bogotá, D. C, para el I semestre de 2005.

- ❖ Identificar la escuela organizacional a que más se aproximan las prácticas de planeación, reclutamiento y selección desarrolladas por las Empresas Sociales del Estado de II y III nivel de atención en la ciudad de Bogotá, D. C, para el primer semestre de 2005.

2. MÉTODO

2.1. TIPO DE ESTUDIO.

Descriptivo, de tipo administrativo.

2.2 POBLACIÓN DE ESTUDIO

12 Empresas Sociales del Estado – ESE-, de las cuales 7 pertenecen al II nivel de atención y 5 al III nivel de atención, adscritas a la Secretaría de Salud de Bogotá, D. C. en el primer semestre de 2005. Las empresas sociales del estado por niveles de atención se relacionan en la tabla 2.

Tabla 2. Relación de las ESE de II y III nivel de atención en Bogotá

ESE	NIVEL DE ATENCIÓN
1. ESE HOSPITAL BOSA II NIVEL	2
2. ESE HOSPITAL CENTRO ORIENTE II NIVEL	2
3. ESE HOSPITAL EL TUNAL	3
4. HOSPITAL ENGATIVA II NIVEL ESE	2
5. HOSPITAL FONTIBON ESE	2
6. ESE HOSPITAL OCCIDENTE DE KENNEDY III NIVEL	3
7. HOSPITAL SAN BLAS- II NIVEL ESE	2
8. ESE HOSPITAL SANTA CLARA	3
9. ESE HOSPITAL SIMON BOLIVAR III NIVEL	3
10. HOSPITAL TUNJUELITO II NIVEL ESE	2
11. ESE HOSPITAL LA VICTORIA III NIVEL	3
12. HOSPITAL MEISSEN II NIVEL ESE	2

Fuente: Ministerio de la Protección Social, 2005

2.3 CRITERIOS DE SELECCIÓN

✓ *Inclusión:* empresas sociales del estado ESE de II y III nivel de atención del usuario adscritas a la Secretaría de Salud de Bogotá, D. C. en el primer semestre de 2005.

✓ *Exclusión:* empresas sociales del estado ESE de II y III nivel de atención del usuario adscritas a la Secretaría de Salud de Bogotá, D. C. en el primer semestre de 2005 que no estén dispuestas a colaborar.

2.4 ASPECTOS A MEDIR

La definición y operacionalización de las variables de estudio se relacionan en la tabla 3.

TABLA 3. ASPECTOS A MEDIR

VARIABLES	DEFINICIÓN	OPERACIONALIZA- CIÓN	CATEGORIZA- CIÓN	ESCALA DE MEDICIÓN	TIPO DE VARIABLE	INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS
1. PLANEACIÓN DEL RECURSO HUMANO (Primer objetivo)						Cuestionario Capítulo II, preguntas de la 1 a la 3
1.1 CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN DEL RECURSO HUMANO	Conjunto de actividades que permiten identificar la Planeación del recurso humano	A. Se anticipa y previene el movimiento de personas hacia el interior hacia fuera de la organización. B. Revisa sistemáticamente los requerimientos de recursos humanos de las diferentes áreas. C. se vincula con la estrategia global de la empresa. D. opera a través de mecanismos de cooperación y competencia con otras empresas	Cualitativa	Nominal	Dependiente	Cuestionario Pregunta 1
1.2 FINES DE LA PLANEACIÓN DEL RECURSO HUMANO	Conjunto de políticas, estrategias y objetivos que permitan identificar la planeación del recurso humano	A. Utilizar los recursos humanos donde y cuando se necesiten con el propósito de alcanzar las metas de Empresa. B. asegurar que el número requerido de empleados estén disponibles cuando se necesiten. C. asegurar que se cuente con el número y el tipo adecuado de personas en el lugar y momento correctos para alcanzar la eficiencia y la eficacia. D. interacción con otras empresas y luchar para mantener su dominio y mercado.	Cualitativa	Nominal	Dependiente	Cuestionario Pregunta 2

VARIABLES	DEFINICIÓN	OPERACIONALIZA- CIÓN	CATEGORIZA- CIÓN	ESCALA DE MEDICIÓN	TIPO DE VARIABLE	INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS
1.3 PROCESOS DE LA PLANEACIÓN DEL RECURSO HUMANO	Conjunto de pasos o etapas que se desarrollan durante la planeación del recurso humano	A. se establecen los objetivos básicos para desarrollar los planes generales de necesidades de recurso humano en la empresa. B. Acoplar la oferta interna y externa con las vacantes para un período específico de tiempo. C. Acoplar la oferta interna y externa con las vacantes para un período específico de tiempo D. Acoplar la oferta interna y externa con las vacantes para un período específico de tiempo	Cualitativa	Nominal	Dependiente	Cuestionario Pregunta 3
2. RECLUTAMIENTO DEL RECURSO HUMANO. (Segundo objetivo)						Cuestionario CAPÍTULO III Preguntas de la 4 a la 6
2.1 CARACTERÍSTICAS DEL RECLUTAMIENTO DEL RECURSO HUMANO	Conjunto de actividades que permiten identificar el reclutamiento del recurso humano	A. Se localiza e invita a los solicitantes potenciales a solicitar las vacantes existentes. B. Se atrae individuos de manera oportuna, en número suficiente y con los atributos necesarios, para solicitar los puestos vacantes. C. A través de éste se descubren los candidatos potenciales para las vacantes actuales o anticipadas de la empresa. D. Es una función de staff, sus actos dependen de una decisión de la línea que se oficializa mediante una especie de orden de servicio	Cualitativa	Nominal	Dependiente	Cuestionario Pregunta 4

VARIABLES	DEFINICIÓN	OPERACIONALIZA- CIÓN	CATEGORIZA- CIÓN	ESCALA DE MEDICIÓN	TIPO DE VARIABLE	INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS
2.3 FINES DEL RECLUTAMIENTO DEL RECURSO HUMANO	Conjunto de políticas, estrategias y objetivos que permitan identificar el reclutamiento del recurso humano	A. Aumentar la cantidad de solicitantes que cuentan con calificaciones que cubren los requisitos del puesto y las necesidades de la organización. B. Desarrollar las solicitudes con los atributos que están relacionados más estrechamente con las especificaciones del puesto. C. Comunicar el puesto de trabajo, de manera tal, que los buscadores de empleo respondan. D. Divulgar y ofrecer al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar la empresa.	Cualitativa	Nominal	Dependiente	Cuestionario Pregunta 5
2.4 PROCESO DEL RECLUTAMIENTO DEL RECURSO HUMANO	Conjunto de pasos o etapas que se desarrollan durante el reclutamiento del recurso humano	A. El reclutamiento dentro de la organización sigue una política para cubrir vacantes de jerarquías con el personal de la misma, mediante el proceso de promociones y transferencias y fuera de la organización busca reemplazos en el exterior para cubrir una vacante. B. El proceso de reclutamiento comienza con una requisición de empleados. C. Consiste en identificar las necesidades de recursos humanos de la empresa en función del empleo, asumiendo que la demanda es mayor que la oferta. D. Las vacantes dependen de la decisión del órgano que tiene dicha vacante	Cualitativa	Nominal	Dependiente	Cuestionario Pregunta 6

VARIABLES	DEFINICIÓN	OPERACIONALIZA- CIÓN	CATEGORIZA- CIÓN	ESCALA DE MEDICIÓN	TIPO DE VARIABLE	INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS
3. SELECCIÓN DEL RECURSO HUMANO .. (Tercer objetivo)						CAPÍTULO IV Preguntas de la 7-9
3.1 CARACTERÍSTICAS DE LA SELECCIÓN DEL RECURSO HUMANO (Tercer objetivo)	Conjunto de actividades que permiten identificar la selección del recurso humano	A. Es un proceso continuo y genera vacantes, las cuales deben ser cubiertas por personas dentro o fuera de la empresa. B. Se caracteriza porque es definida como el proceso de escoger al individuo más capacitado para un puesto específico. C. Se caracteriza por estar enmarcada dentro de unos instrumentos o patrón estándar previamente definidos por la organización. D. Se caracteriza porque la tarea básica es escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener y aumentar la eficacia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.	Cualitativa	Nominal	Dependiente	Cuestionario Pregunta 7
3.2 FINES DE LA SELECCIÓN DEL RECURSO HUMANO	Conjunto de políticas, estrategias y objetivos que permitan identificar la selección del recurso humano	A. Reducir la cantidad de solicitantes con el propósito de elegir solo a ciertas personas de entre aquellas que cuentan con las calificaciones adecuadas. B. Identificar y emplear a los individuos más aptos para puestos específicos. C. Responder a los estándares	Cualitativa	Nominal	Dependiente	Cuestionario Pregunta 8

		previamente definidos. D. Es una actividad de comparación o confrontación, de elección, de opción y decisión, de filtro de entrada de clasificación				
3.3 PROCESO DE LA SELECCIÓN DEL RECURSO HUMANO	Conjunto de pasos o etapas que se desarrollan durante la selección del recurso humano	A. Los pasos son: solicitud, entrevista, pruebas de aptitudes, antecedentes, exámenes médicos y decisión de contratación. B. Se desarrollan pruebas de actitud cognitiva, habilidades psicomotrices, conocimiento del puesto y pruebas de personalidad. C. Sigue los siguientes pasos: entrevista, llenado de solicitudes, pruebas de empleo, antecedentes, oferta condicional de empleo, examen físico médico y oferta definitiva de empleo. D. Los pasos son: recepción preliminar de candidatos, entrevista de clasificación, aplicación de pruebas de conocimientos, entrevista de selección, aplicación de pruebas psicométricas y de personalidad y decisión final	Cualitativa	Nominal	Dependiente	Pregunta 9
4. ESCUELA ORGANIZACIONAL (Cuarto objetivo)	Enfoque organizacional que permite identificar una forma o un procedimiento de administrar el recurso humano.	A. ESTRUCTURALISTA B. CONDUCTISTA C. COMPORTAMENTALISTA-ESTRUCTURALISTA D. COMPORTAMENTALISTA	Cualitativa	Nominal	Independiente	Revisión bibliográfica

2.4 INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

La recolección de la información se hará mediante entrevista estructurada a los jefes de recursos humanos, o quién haga sus veces en las empresas sociales del Estado de II y III nivel de atención en Bogotá D.C. El cuestionario para la realización de la entrevista se adapto del utilizado por Laguna y cols (2003) y consta de 9 preguntas, organizadas en cuatro capítulos. En el primer capítulo se consignará la identificación de la ESE seleccionada y en los tres subsiguientes se identificara el modelo, características y procedimientos utilizado para los procesos de planeación, reclutamiento y selección en cada una de las ESE, seleccionadas para el estudio. El cuestionario para la entrevista se relaciona en el anexo A.

2.5 PROCEDIMIENTO PARA LA RECOLECCION DE DATOS.

La recolección de la información se realizará de la siguiente manera:

- ❖ En primer lugar se solicitará a la Secretaría de Salud Distrital el listado o base de datos de las Empresas del Estado con sede en Bogotá por niveles de atención, de la cual se seleccionaran las correspondientes al II y III nivel de atención.

- ❖ Posteriormente se hará la solicitud de colaboración con el estudio a cada uno de los directores de Recursos Humanos de todas las ESE de II y III nivel por medio de una carta que se incluye en el anexo B; se confirmará la cita vía telefónica para la realización de la respectiva entrevista.
- ❖ Debido a que el instrumento ya ha sido validado por el estudio realizado por Laguna y Cols., en el Colegio Odontológico Colombiano en el año de 2003, no se realizará prueba piloto.
- ❖ La entrevista se aplicará a los directores contactados y que esten dispuestos a colaborar con la investigación en el mes de noviembre de 2004. por los mismos investigadores.

2.6 PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Luego de aplicado el cuestionario de la entrevista, se codificará y tabulará en Excel, para su posterior análisis y presentación de resultados en tablas y gráficas de frecuencias y porcentajes. La relación existente entre las características, fines y procesos de acuerdo a los diferentes modelos de las escuelas organizacionales se hará mediante análisis bivariado, utilizando el modelo de regresión múltiple.

3. RESULTADOS

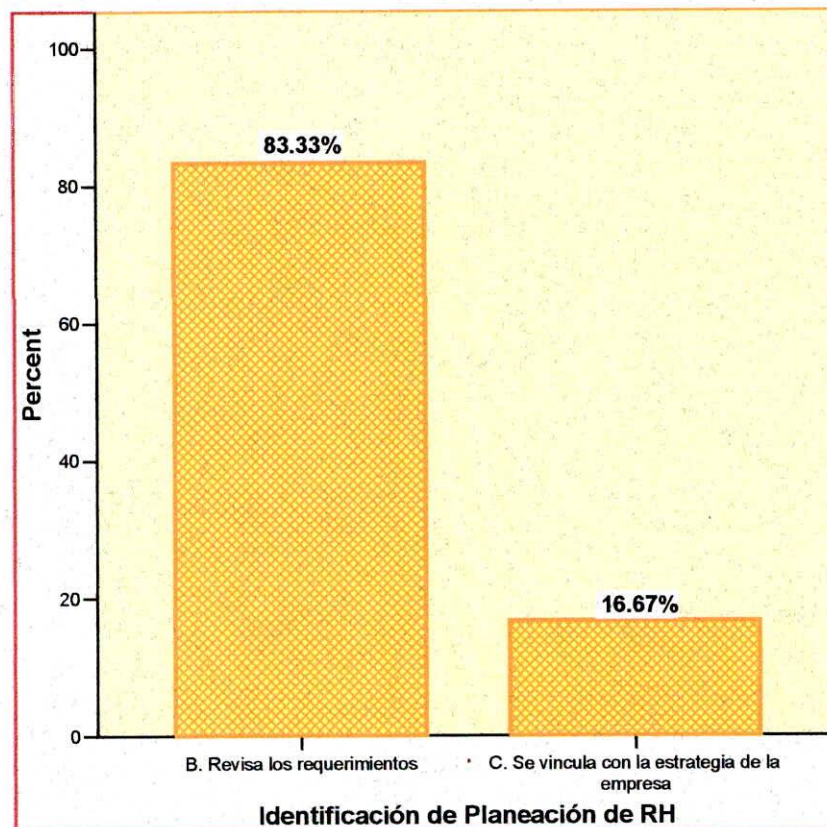
Se realizó un estudio descriptivo de corte transversal, de tipo administrativo a un total de 12 Empresas Sociales del Estado – ESE-, de las cuales 7 pertenecen al II nivel de atención y 5 al III nivel de atención, adscritas a la Secretaría de Salud de Bogotá, D. C. en el primer semestre de 2005 y encuestadas a partir de la entrega de cuestionarios a cada ESE para su diligenciamiento; con el propósito de identificar el modelo organizacional más utilizados en ellas, en concordancia con las escuelas organizacionales más representativas en la administración del recurso humano, así: Escuela Estructuralista (Modelo A), Escuela Conductista (Modelo B), Escuela Estructuralista – Comportamentalista (Modelo C) y Escuela Comportamentalista (Modelo D).

3.1. CARACTERÍSTICAS, FINES Y PROCESOS PLANEACIÓN DEL RECURSO HUMANO.

➤ **Características de la planeación del recurso humano.** Las características de la planeación para el 83.3% (10) de las Empresas Sociales del Estado –ESE-, consiste en revisar sistemáticamente los requerimientos de recursos humanos de las diferentes áreas, correspondiente al modelo B, Escuela Conductista; seguida del 16.2% (2) Empresas Sociales del Estado donde la planeación se vincula a la

estrategia global de la empresa, correspondiente al modelo C, Escuela Comportamentalista-Estructuralista. (Figura 5)

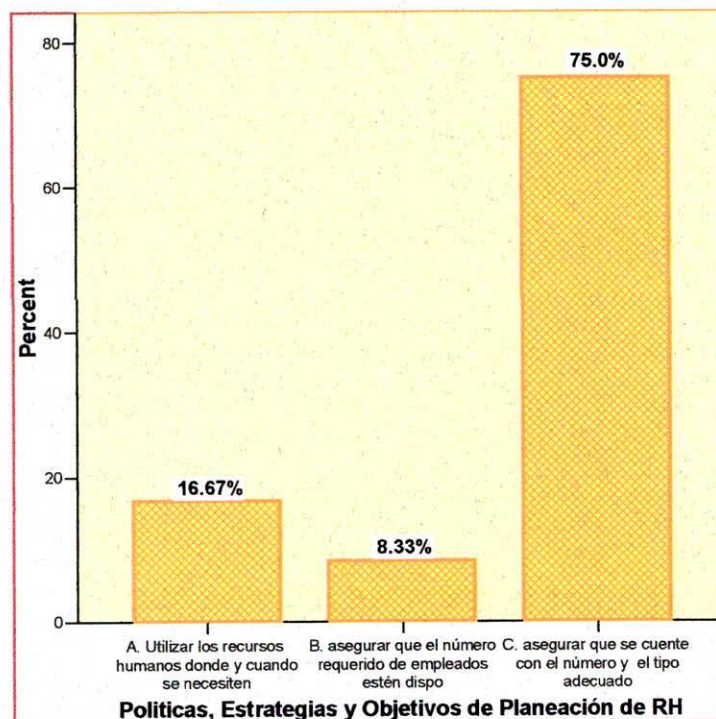
FIGURA 5. Características de la Planeación en las ESE De II y III Nivel de Atención en Bogotá D.C.



- **Fin de la planeación del recurso humano.** El fin de la planeación para el 75.9% (9) de las Empresas Sociales del Estado es asegurar que la institución cuente con el número y tipo adecuado de personas en el lugar y momentos correctos para alcanzar la eficiencia, correspondiente al modelo C, escuela

estructuralista comportamentalista; seguido del 16.7% (2) ESE, donde el fin es utilizar los recursos humanos donde y cuando se necesiten con el propósito de alcanzar las metas de Empresa, correspondiente al modelo A, Estructuralista y, el 8.3% (1) ESE, que considera que el fin de la planeación es asegurar que el número requerido de empleados estén disponibles cuando se necesiten, correspondiente al modelo C, comportamentalista –estructuralista. (Figura 6)

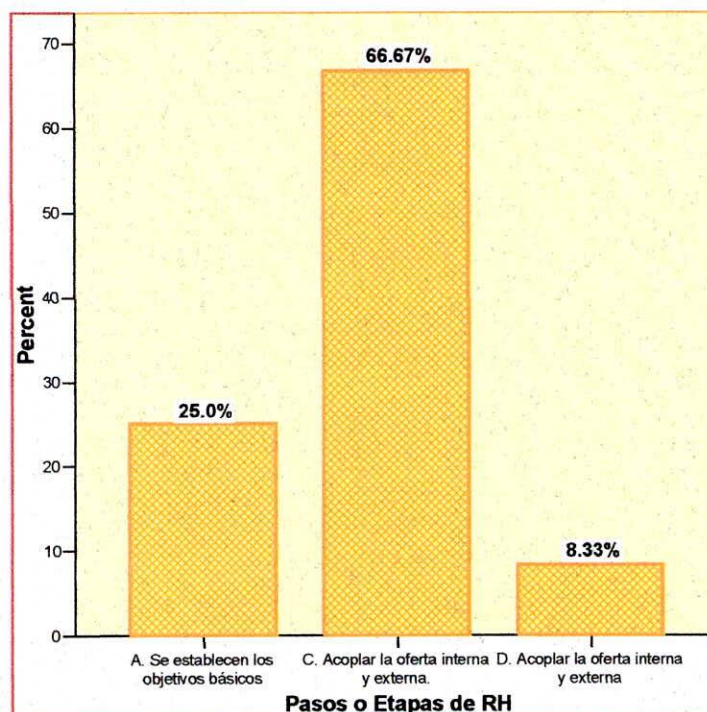
Figura 6. Fin de la Planeación del recurso humano



➤ **Proceso para la planeación del recurso humano.** Para el 66.67% (8) Empresas Sociales del Estado los pasos o etapas de la planeación consisten en acoplar la oferta interna y externa con las vacantes, para un período específico de tiempo, correspondió al modelo C (Estructuralista – Comportamentalista), seguido

del 25% (3) ESE que en el proceso de planeación se establecen los objetivos básicos para desarrollar los planes generales de necesidades de recurso humano en la empresa, correspondiente al modelo A, estructuralista y el 8.3% (1) ESE, el proceso de planeación consiste en acoplar la oferta interna y externa con las vacantes para un período específico de tiempo, modelo B, Conductista. (Figura 7)

Figura 7. Proceso de Planeación del recurso humano

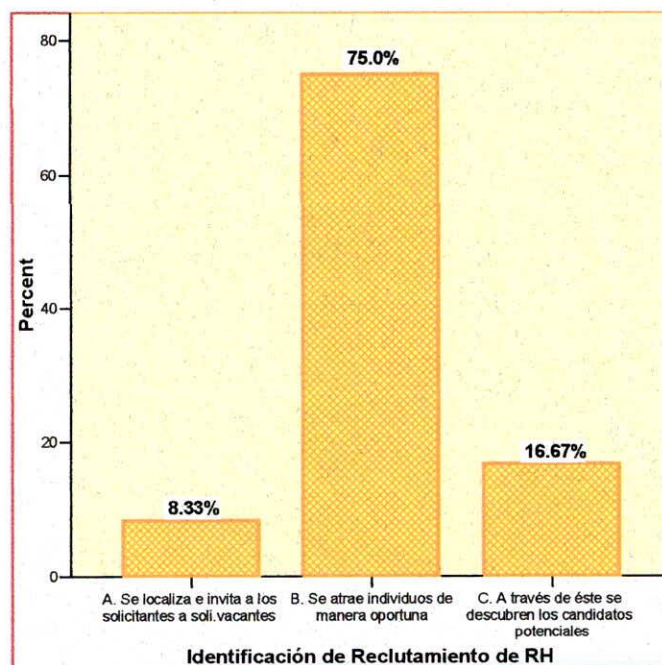


3.2 CARACTERÍSTICAS, FINES Y PROCESOS RECLUTAMIENTO DEL RECURSO HUMANO

- **Características del reclutamiento de recurso humano.** El 75% (9) ESE. Se caracteriza porque atrae individuos de manera oportuna, en número suficiente y

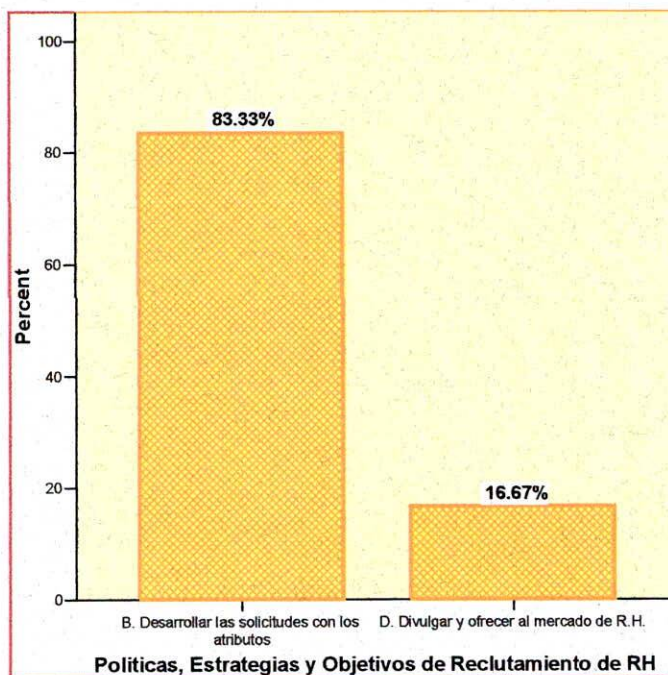
con los atributos necesarios, para solicitar los puestos vacantes, modelo B – Escuela conductista, seguido del 16.7% (2), caracterizándose por ser el reclutamiento una función de staff, sus actos dependen de una decisión de línea que se oficializa mediante una especie de orden de servicio, modelo C, Comportamentalista-Estructuralista y, el 8,33% (1), el proceso consiste en que *dentro de la institución* -se sigue una política para cubrir vacantes de jerarquías con el personal de la misma, mediante el proceso de promociones y transferencias- y *reclutamiento fuera de la institución* – buscar reemplazos en el exterior para cubrir una vacante-, Modelo A, Escuela Estructuralista. (Figura 8).

Figura 8. Características del Reclutamiento del recurso humano.



➤ **Fin del reclutamiento de recurso humano.** Para el 83.3% (10) de las ESE el fin del reclutamiento es desarrollar las solicitudes con los atributos que están relacionados más estrechamente con las especificaciones del puesto, seguido del 16,7% (2) cuyo fin es divulgar y ofrecer al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar la empresa. (Figura 9).

Figura 9. Fin del Reclutamiento

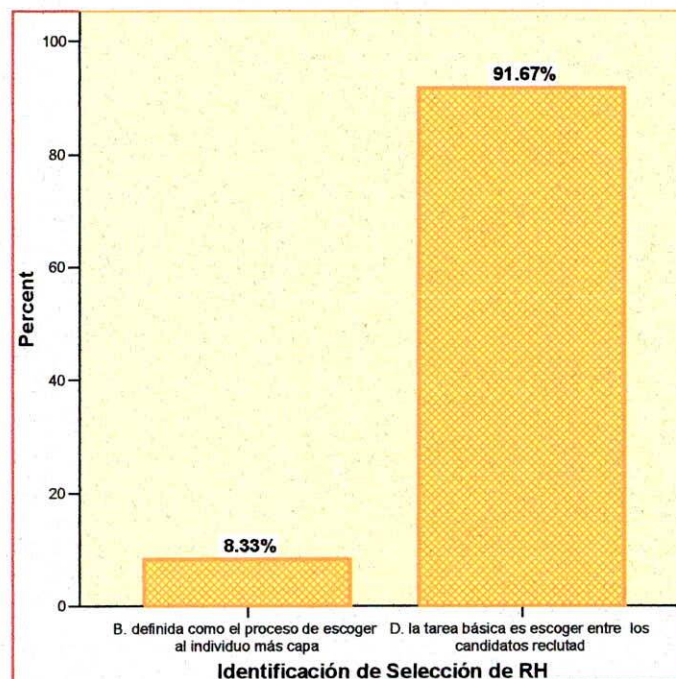


➤ **Proceso para el reclutamiento del recurso humano.** Para todas las Empresas Sociales del Estado (12) el proceso de reclutamiento comienza con una requisición de empleados (documento que especifica el título del puesto, el departamento, la fecha en que se necesitan y otros detalles), correspondiente al modelo B, Escuela Conductista.

3.2 CARACTERÍSTICAS, FINES Y PROCESOS DE LA SELECCIÓN DEL RECURSO HUMANO.

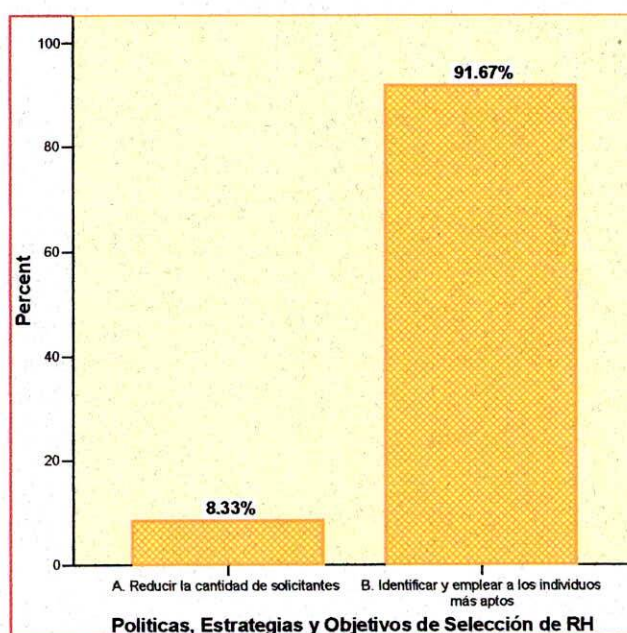
➤ **Características de la selección del recurso humano.** Para el 91,67% (11) ESE el proceso de selección se caracteriza porque la tarea básica es escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener y aumentar la eficacia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización, correspondiente al modelo D (Comportamentalista) y para el 16.7% (2), la selección se caracteriza porque es definida como el proceso de escoger al individuo más capacitado para un puesto específico, modelo B, Conductista. Figura 10.

Figura 10. Características de la Selección del recurso humano.



➤ **Fin de la selección del recurso humano.** En el 91.7% (11) ESE, el fin de la selección es identificar y emplear a los individuos más aptos para puestos específicos, seguido del 8,3% (1), correspondió al modelo B, Escuela Conductista y para el 8.3% (1) el fin consiste en reducir la cantidad de solicitantes con el propósito de elegir solo a ciertas personas de entre aquellas que cuentan con las calificaciones adecuadas, modelo A, Escuela Estructuralista. (Figura 11).

Figura 11. Fin de la selección del recurso humano.



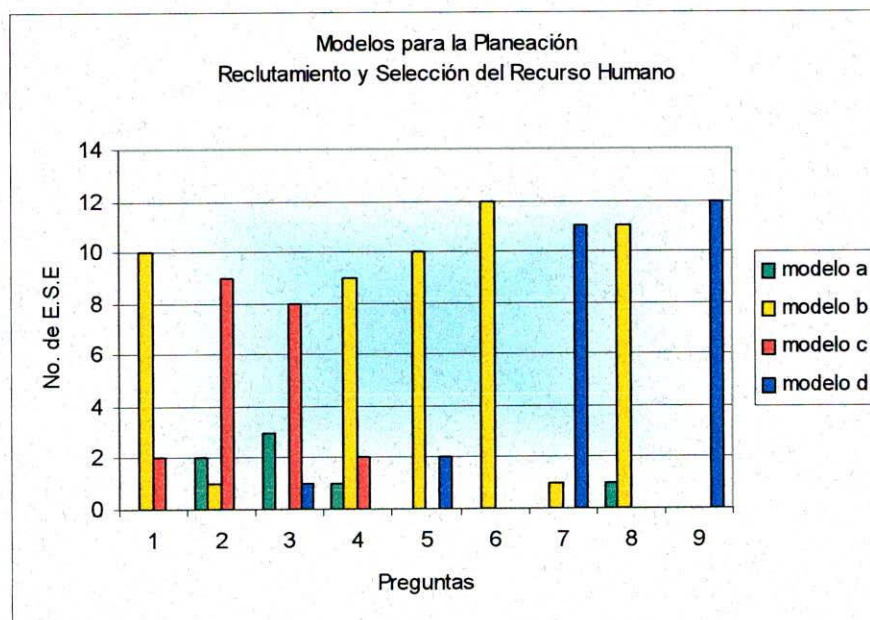
➤ **Proceso de Selección para el recurso humano.** En todas las Empresas Sociales del Estado (12) Los pasos para el proceso de selección son: recepción preliminar de candidatos, entrevista de clasificación, aplicación de pruebas de conocimientos, entrevista de selección, aplicación de pruebas psicométricas y de

personalidad y decisión final. El proceso para la selección del recurso humano; correspondió al modelo D, Escuela Comportamentalista.

3.3 MODELOS PARA LA PLANEACIÓN, EL RECLUTAMIENTO Y LA SELECCIÓN DEL RECURSO HUMANO.

La figura 12 relaciona los modelos para la planeación, el reclutamiento y la selección; en ella se observó que, de las 12 ESE objeto del estudio, el modeló que más se aplica el B (Conductista), seguido por el modelo D (comportamentalista) y el modelo C (Estructuralista-Comportamentalista) y, finalmente, el modelo A (Estructuralista).

Figura 12. Modelos para la Planeación, el Reclutamiento y la Selección RH



3. DISCUSIÓN

La planeación, el reclutamiento y la selección, dentro del proceso de administración de recursos humanos, representan pilares importantes para el desarrollo de dichos recursos, en la perspectiva de alcanzar la eficiencia y eficacia organizacional. El “saber hacer”, a las organizaciones, permite agregar valor a los productos y servicios y establece la ventaja diferencial en la búsqueda para alcanzar el posicionamiento estratégico. Los resultados de las encuestas relacionadas con la identificación del modelo para la planeación, el reclutamiento y la selección de las ESE, objeto del estudio, referidos a los modelos de las escuelas organizacionales, revelaron diferencias significativas en la forma como son aplicados. Estas diferencias pueden ser el resultado de los enfoques para la administración de los recursos humanos, los estilos de administración, y, posibles diferencias culturales y de intereses, lo que pone de manifiesto las interpretaciones alrededor de la forma como se aplican los principios de la administración de recursos humanos. Resultados, generales, similares revelaron Niño, J. y Laguna, J.

En las 12 ESE, objeto de la investigación, se pudo identificar que, el modelo con mayor aplicación para *las características de la planeación* del recurso humano, fue el modelo B (Escuela Conductista) (88.3%) que se caracteriza por la revisión sistemática de los requerimientos de recursos humanos con el fin de asegurar que

el número requerido de empleados, con las habilidades requeridas, estén disponibles cuando se necesiten, tal como lo argumentan los tratadistas norteamericanos Wayne Mondy y Robert Noé.

Para *el fin de la planeación* del recurso humano, la mayor aplicación correspondió al modelo C (Estructuralista-Comportamentalista) (75%), que tiene como fin, entre otros, traducir el conjunto de metas de la organización en el número y tipo de trabajadores que se necesitan para alcanzar dichas metas; estas premisas han sido establecidas para caracterizar la planeación del recurso humano por parte de los catedráticos De Cenzo y Robbins, S.

Con relación *al proceso para la planeación* del recurso humano de las 12 ESE estudiadas, la mayor aplicación le correspondió al modelo C (Estructuralista – Comportamentalista) (66.7%) en cuyos procesos la organización se asegura de que cuenta con el número y el tipo adecuado de personas, en el lugar y momentos correctos, y capaces de realizar con eficiencia y eficacia aquellas tareas que le ayudarán a la organización a alcanzar sus objetivos estratégicos globales.

En cuanto a *las características del reclutamiento* del recurso humano, de un total de 12 ESE, la mayor aplicación estuvo representada por el modelo C (Estructuralista – Comportamentalista) (75.0%) que permiten distinguir el diseño para identificar las necesidades de recursos humanos de una organización.

Para el *fin del reclutamiento*, del recurso humano, de un total de 12 ESE, la de mayor aplicación correspondió al modelo B (Conductista) (83.3%) cuyos métodos tienen como propósito disponer de los medios específicos por los cuales se pueden atraer los empleados potenciales y se emplean métodos apropiados de reclutamiento interno o externo que permitan alcanzar los objetivos del reclutamiento.

Para el *proceso de reclutamiento*, del recurso humano, del total de las 12 ESE, el 100% le correspondió al modelo B (Conductista), que consiste en atraer individuos de manera oportuna, en número suficiente y con los atributos necesarios, para que soliciten los puestos vacantes en una organización.

En cuanto a *las características* de la selección del recurso humano, de un total de 12 ESE la mayor participación le correspondió al modelo D (Comportamentalista) (83.3%) el cual prevé cuáles serán las fuerzas laborales y los talentos humanos necesarios para la realización de la acción organizacional futura, como lo expone el autor brasileño Edilberto Chiavenato.

En lo atinente *al fin de la selección*, del recurso humano, del total de las 12 ESE, le correspondió al modelo B (Conductista) el (91.7%), el cual tiene como propósito identificar y emplear a los individuos más aptos para puestos específicos.

Para el *proceso de selección*, del recurso humano, del total de las 12 ESE, el 100% fueron del modelo D (Comportamentalista), que permiten escoger, entre los candidatos reclutados, los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

Para los modelos de la planeación, el reclutamiento y la selección de las 12 ESE, objeto del estudio, el modelo que más se aplica es el B (Conductista), seguido por el modelo D (comportamentalista) y el modelo C (Estructuralista-Comportamentalista) y, finalmente, el modelo A (Estructuralista). Estos resultados difieren de los encontrados por Laguna, J. y Cols, quienes revelaron que el enfoque del modelo que más se aplica es el de la escuela estructuralista; y del de Niño, J. y Cols, quienes reportaron que el enfoque del modelo más aplicado fue el de la escuela Estructuralista – Comportamentalista. No obstante lo anterior, los dos estudios relacionados tienen muchos aspectos en común con el presente como es el hecho que las organizaciones estudiadas aplican también enfoques que corresponden a los demás modelos organizacionales; por lo tanto, puede deducirse que en las organizaciones estudiadas opera también un proceso ecléctico. El objeto de la identificación del modelo para la planeación, el reclutamiento y la selección del recurso humano en las empresa sociales del estado ESE de II y III nivel de atención consistió en destacar su importancia en la medida en que ésta se relaciona con la eficiencia y eficacia organizacional y sus implicaciones específicas para el desarrollo del capital humano de la empresa.

4. CONCLUSIONES

- La planeación, el reclutamiento y la selección de las 12 Empresas Social del Estado –ESE- objeto del estudio, referidos a los modelos de las escuelas organizacionales, revelaron diferencias significativas en la forma como son aplicados.
- En las 12 ESE, objeto de la investigación, se identificó que, el modelo que más se acerca, para *las características de la planeación* del recurso humano, fue el modelo B (Escuela Conductista) (88.3%).
- Para *el fin y los procesos* de la planeación del recurso humano, la mayor aplicación correspondió al modelo C (Estructuralista-Comportamentalista) (75%) y (66.7%) respectivamente.
- En cuanto a *las características del reclutamiento* del recurso humano, del total de las 12 ESE, la mayor aplicación estuvo representada por el modelo C (Estructuralista – Comportamentalista) (75.0%).
- Para *el fin y el proceso* del reclutamiento, del recurso humano, del total de las 12 ESE, la de mayor aplicación correspondió al modelo B (Conductista) (83.3%) y el (100%) respectivamente.

- En cuanto a *las características y el proceso* de la selección del recurso humano, del total de las 12 ESE, la mayor participación le correspondió al modelo D (Comportamentalista) (83.3%) y 100% respectivamente.
- Para *el fin de la selección*, del recurso humano, del total de las 12 ESE, le correspondió al modelo B (Conductista) (91.7%).
- Para los modelos de la planeación, el reclutamiento y la selección de las 12 ESE, objeto del estudio, el modelo que más se aplica es el B (Conductista), seguido por el modelo D (comportamentalista) y el modelo C (Estructuralista-Comportamentalista) y, finalmente, el modelo A (Estructuralista).
- Las ESE de II Y III nivel de atención se apropian de diferentes aspectos de cada uno de los modelos descritos, sin mostrar una clara definición por uno en particular.

6. RECOMENDACIONES

- ❖ Las Empresas Sociales del Estado –ESE- deben revisar la manera como desarrollan los procesos de planeación, reclutamiento y selección de recursos humanos con el propósito de incrementar su eficiencia y eficacia para alcanzar la ventaja competitiva.
- ❖ La implementación de un sistema para la planeación, el reclutamiento y la selección es un proceso complejo, pero es importante disponer con un sistema eficiente para que la organización pueda cumplir, de manera eficaz, con sus objetivos.
- ❖ Adelantar investigaciones que permitan identificar el tipo planeación, del reclutamiento y de la selección que deben implementarse por las organizaciones de la salud, que le permitan alcanzar un posicionamiento estratégico.

BIBLIOGRAFÍA

BOHLANDER y Cols: México. Thomson*Learning, 2001. 311-342 p.

CARNIBA VALENCIA, Fernando. Gestión del Recurso Humano en la Empresa: Bogotá. Ediciones TecnoPress, 2004.

COBACH. Recursos Humanos: México. Cobach, 1997. 120 p.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos: Bogota. Mc. Graw Hill, 2002. 238 p.

----- . Gestión del Talento Human, el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones: Bogotá Mc Graw Hill, 2004.

DE CENZO Y ROBINNS. Administración de recursos humanos: México. Limusa, 2001. 284-298 p.

GARY, Dessler. Administración de Personal: México. Pearson Educación, 1999. 179 p.

MALAGON L, Gustavo, GALAN M. Ricardo. PONTON, Gabriel. Administración Hospitalaria: Buenos Aires. Médica Panamericana, 1997. 158 p.

URDANETA BALLÉN, Orlando. Psicología Organizacional aplicada a la gestión del talento humano: Bogotá. 3R editores. Primera edición, 2001.

WAYNE, R. Mondy. y ROBERT M. Noé. Administración de Recurso Humano: México. Pearson Educación, 1997. 324-371 p.

VELS, Augusto. Selección de personal y El Problema Humano en las Empresas: Barcelona. Herder, 1994. 92-99 p.

WEATHER, William. Administración de personal y recursos humanos: México. McGraw Hill, 1995. 486 p.

**ANEXO A.
ENTREVISTA**

COLEGIO ODONTOLÓGICO COLOMBIANO -COC-

**IDENTIFICACIÓN DEL MODELO PARA LA PLANEACIÓN,
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL RECURSO HUMANO EN LAS
EMPRESAS SOCIALES DEL ESTADO –ESE- DE II y III NIVEL DE ATENCIÓN
EN EL DISTRITO CAPITAL DE BOGOTÁ, II SEMESTRE 2004**

Formulario No. _____

Doctor (a):

El presente estudio tiene como propósito identificar el modelo de planeación, reclutamiento y selección del recurso humano más utilizado en las Empresas Sociales del Estado de II y III nivel de atención en Bogotá, para el II semestre de 2004, acorde con los autores Bohlander (Modelo A), Mondy (Modelo B), Robbins (Modelo C) y Chiavenato (Modelo D), como requisito parcial para optar al título de odontólogo.

Solicitamos su colaboración con el diligenciamiento del siguiente cuestionario:

I. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO

Nombre de la Empresa Social del Estado ESE de II y III Nivel de atención:

Dirección _____ Teléfono: _____

Nombre de la persona encargada del área de Recursos Humanos:

II. PROCESO DE PLANEACIÓN DEL RECURSO HUMANO

1. Características de la planeación del recurso humano. Marque con una (X) la característica para el proceso de planeación del recurso humano que más se aproxima al aplicado en su Empresa Social del Estado:

		SI	NO
A.	La planeación del recurso humano se anticipa y previene el movimiento de personas hacia el interior de la organización dentro de esta y hacia fuera.		
B.	La planeación del recurso humano consiste en revisar sistemáticamente los requerimientos de recursos humanos de las diferentes áreas.		
C...	La planeación del recurso humano se vincula con la estrategia global de la empresa		
D.	El sistema de planeación opera a través de mecanismos de cooperación y competencia con otras empresas		

2. Fin de la planeación del recurso humano. Marque con una (X) el fin de la planeación del recurso humano que más se aproxima al aplicado en su Empresa Social del Estado:

		SI	NO
A.	Utilizar los recursos humanos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten con el propósito de alcanzar las metas de Empresa.		
B.	El fin de la planeación es asegurar que el número requerido de empleados estén disponibles cuando se necesiten		
C.	El fin de la planeación es asegurar que se cuente con el número y el tipo adecuado de personas en el lugar y momento correctos para alcanzar la eficiencia y la eficacia		

	en las tareas para alcanzar los objetivos globales de la empresa.		
D.	El fin de la planeación es la interacción con otras empresas y luchar para mantener su dominio y mercado		

3. Proceso para la planeación del recurso humano. Marque con una (X) el fin de la planeación del recurso humano que más se aproxima al aplicado en su Empresa Social del Estado:

SI NO

- A. En el proceso de planeación se establecen los objetivos básicos para desarrollar los planes generales de necesidades de recurso humano en la empresa.
- B. El proceso de planeación consiste en acoplar la oferta interna y externa con las vacantes para un período específico de tiempo.
- C. En el proceso de planeación se identifican el conjunto de metas de la organización y el número y tipo de trabajadores necesarios para alcanzar dichas metas.
- D. En el proceso de planeación comprende el conjunto de pasos para prever la disponibilidad de la fuerza laboral y los talentos humanos necesarios para el alcance de los objetivos.

III RECLUTAMIENTO DEL RECURSO HUMANO

1. Características del reclutamiento de recurso humano. Marque con una (X) la característica para el reclutamiento del recurso humano que más se aproxima al aplicado en su Empresa Social del Estado:

SI NO

- A. En el reclutamiento se localiza e invita a los solicitantes potenciales a solicitar las vacantes existentes
- B. En el reclutamiento se atrae individuos de manera oportuna, en número suficiente y con los atributos necesarios, para solicitar los puestos vacantes.
- C. El reclutamiento se caracteriza porque a través de éste se descubre los candidatos potenciales para las vacantes actuales o anticipadas de la empresa.
- D. Se caracteriza porque el reclutamiento es una función de staff, sus actos dependen de una decisión de la línea que se oficializa mediante una especie de orden de servicio

2. Fin del reclutamiento de recurso humano. Marque con una (X) el fin del reclutamiento del recurso humano que más se aproxima al aplicado en su Empresa Social del Estado:

SI NO

- A. El fin del reclutamiento es aumentar la cantidad de solicitantes que cuentan con calificaciones que cubren los requisitos del puesto y las necesidades de la organización.
- B. El fin del reclutamiento es desarrollar las solicitudes con los atributos que están relacionados más estrechamente con las especificaciones del puesto.
- C. El fin es comunicar el puesto de trabajo, de manera tal, que los buscadores de empleo respondan.
- D. El fin es divulgar y ofrecer al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar la empresa.

3. Proceso para el reclutamiento del recurso humano. Marque con una (X) el proceso para el reclutamiento del recurso humano que más se aproxima al aplicado en su Empresa Social del Estado:

SI NO

- A. El proceso consiste en: el reclutamiento dentro de la organización (se sigue una política para cubrir vacantes de jerarquías con el personal de la misma, mediante el proceso de promociones y transferencias) y reclutamiento fuera de la organización (buscar reemplazos en el exterior para cubrir una vacante).
- B. El proceso de reclutamiento comienza con una requisición de empleados (documento que especifica el título del puesto, el departamento, la fecha en que se necesita y otros detalles).
- C. El proceso consiste en identificar las necesidades de recursos humanos de la empresa en función del empleo, asumiendo que la demanda es mayor que la oferta.
- D. En el proceso las vacantes dependen de la decisión del órgano que tiene dicha vacante.

IV SELECCIÓN DEL RECURSO HUMANO

1. Características de la selección del recurso humano. Marque con una (X) la característica para la selección del recurso humano que más se aproxima al aplicado en su Empresa Social del Estado:

SI NO

- A. La selección es un proceso continuo y genera vacantes, las cuales deben ser cubiertas por personas dentro o fuera de la empresa.
- B. La selección se caracteriza porque es definida como el

proceso de escoger al individuo más capacitado para un puesto específico.

- C. La selección se caracteriza por estar enmarcada dentro de unos instrumentos o patrón estándar previamente definidos por la organización.
- D. La selección se caracteriza porque la tarea básica es escoger entre, entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener y aumentar la eficacia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la (organización.)

2. Fin de la selección del recurso humano. Marque con una (X) el fin de la selección del recurso humano que más se aproxima al aplicado en su Empresa Social del Estado:

SI NO

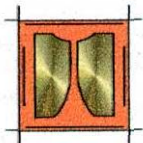
- A. Reducir la cantidad de solicitantes con el propósito de elegir solo a ciertas personas de entre aquellas que cuentan con las calificaciones adecuadas.
- B. El fin de la selección es identificar y emplear a los individuos más aptos para puestos específicos.
- C. El fin de la selección de la selección es responder a los estándares previamente definidos.
- D. El fin de la selección es una actividad de comparación o confrontación, de elección, de opción y decisión, de filtro de entrada de clasificación

3. Proceso para la selección del recurso humano. Marque con una (X) el proceso para la selección del recurso humano que más se aproxima al aplicado en su Empresa Social del Estado:

SI NO

- A. Los pasos en el proceso de selección son: solicitud, entrevista. pruebas de aptitudes, antecedentes, exámenes médicos y decisión de contratación.
- B. Se desarrollan pruebas de actitud cognitiva, habilidades psicomotrices, conocimiento del puesto y pruebas de personalidad.
- C. El proceso sigue los siguientes pasos: entrevista, llenado de solicitudes, pruebas de empleo, antecedentes, oferta condicional de empleo, examen físico médico y oferta definitiva de empleo.
- D. Los pasos en el proceso de selección son: recepción preliminar de candidatos, entrevista de clasificación, aplicación de pruebas de conocimientos, entrevista de selección, aplicación de pruebas psicométricas y de personalidad y decisión final.

Muchas gracias por su gentil colaboración.



**ANEXO B.
CARTA**

**COLEGIO ODONTOLOGICO
COLOMBIANO –COC-**

Bogotá, Noviembre de 2004

Dr (a)

Gerente de Recursos Humanos
Hospital
Bogotá D.C.

Apreciado Dr(a):

De manera respetuosa le estamos solicitando su valioso concurso en el desarrollo del proyecto de grado titulado: “ **IDENTIFICACIÓN DEL MODELO PARA LA PLANEACIÓN, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL RECURSO HUMANO EN LAS EMPRESAS SOCIALES DEL ESTADO –ESE- DE II y III NIVEL DE ATENCIÓN EN EL DISTRITO CAPITAL DE BOGOTÁ, II SEMESTRE 2004**”, mediante la realización de una entrevista. El trabajo en mención lo adelantan los siguientes estudiantes de IX semestre del programa de odontología del COC: CLAUDIA PATRICIA OROZCO MEJÍA, YENNY KATERIN PAREJA GAMBOA y MARTHA VALLEJO RIASGO.

Le agradecemos la gentil y oportuna atención que se digne prestar a la presente solicitud.

Atentamente,

CLAUDIA BASTIDAS RAMÍREZ
Coordinadora de Investigación del COC