

MODELO DE PLANEACIÓN, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL RECURSO
HUMANO UTILIZADO EN LAS EMPRESAS SOCIALES DEL ESTADO DE
PRIMER NIVEL DE ATENCIÓN EN BOGOTÁ D.C.

JOHANNA ANDREA LAGUNA HERNÁNDEZ
ADRIANA MALAVER NIÑO
LAURA ANDREA MORENO LINARES
ESTHER ANDREA SÁNCHEZ MEDINA

COLEGIO ODONTOLÓGICO COLOMBIANO
BOGOTÁ D.C.
2003

MODELO DE PLANEACIÓN, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL RECURSO
HUMANO UTILIZADO EN LAS EMPRESAS SOCIALES DEL ESTADO DE
PRIMER NIVEL DE ATENCIÓN EN BOGOTÁ D.C.

JOHANNA ANDREA LAGUNA HERNÁNDEZ
ADRIANA MALAVER NIÑO
LAURA ANDREA MORENO LINARES
ESTHER ANDREA SÁNCHEZ MEDINA

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

ASESORA CIENTÍFICA
Dra. CLAUDIA BASTIDAS
ODONTÓLOGA M.A.S.

ASESORA METODOLÓGICA
Dra. STELLA MARQUEZ VERBEL
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS
ESPECIALISTA EN DISEÑO Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS

ASESOR ESTADÍSTICO
Dr. MILCIADES IBÁÑEZ
ESTADÍSTICO Y MATEMÁTICO

COLEGIO ODONTOLÓGICO COLOMBIANO
BOGOTÁ D.C.
2003

El trabajo de grado denominado: "modelo de planeación, reclutamiento selección del recurso humano utilizado en las empresas sociales del estado del primer nivel de atención en Bogotá D.C., elaborado por JOHANA ANDREA LAGUNA HERNÁNDEZ, ADRIANA MALAVER NIÑO, LAURA ANDREA MORENO LINARES y ESTHER ANDREA SÁNCHEZ MEDINA, ha sido aprobado como requisito parcial para optar el título de odontólogo.

Firma del Asesor Metodológico

Firma del Asesor Científico

Firma del Coordinador del departamento
de Investigación y Salud Pública

Bogotá D.C., 17 de Octubre de 2003

Dedicamos este triunfo a nuestros padres quienes con su esfuerzo, tesón y perseverancia hicieron realidad este logro.

A nuestros esposos quienes con su compañía, estímulos y comprensión contribuyeron de manera decidida para alcanzar esta meta.

A nuestros queridos hijos, prolongación divina de nuestras vidas que han sido fuente inagotable de inspiración en la búsqueda de la superación personal.

A Dios Señor nuestro, dueño eterno de los designios quien siempre nos ha abierto las puertas para que los sueños se hagan realidad.

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan su agradecimiento a:

La Secretaría Distrital de Salud de Bogotá y en especial a la Dra. , quien suministró la base de datos relacionada con las Empresas Sociales del Estado existentes en Bogotá, información indispensable para realizar este estudio.

Los jefes del área de Recursos Humanos de las Empresas Sociales del Estado de primer nivel de atención de Bogotá, así: hospital Vista Hermosa, hospital San Pablo Fontibón, hospital San Cristóbal, hospital de Suba, hospital Trinidad y Galán, hospital Engativa, hospital San Jorge, hospital Pablo VI de Bosa, hospital Samper Mendoza, hospital Kennedy 29, hospital la candelaria, hospital de Nazareth, hospital de Usaquén, hospital de Chapinero, hospital Juan XXIII y hospital Olaya; quienes colaboraron con el estudio respondiendo a las preguntas de la entrevista estructurada.

La doctora Stella Márquez quien contribuyó y nos apoyó permanentemente en el desarrollo de esta investigación, lo cual fue importante para culminar con éxito este estudio.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCION	12
1. CONTEXTO DE LA INVESTIGACION	15
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.2 JUSTIFICACION	17
1.3 PROPOSITO	18
1.4 MARCO DE REFERENCIA	19
1.4.1 Marco Legal	20
1.4.2 Marco Conceptual	21
1.4.3 Marco Teórico	26
1.5 OBJETIVOS	49
1.5.1 General	48
1.5.2 Específicos	50
2. MÉTODO	51
2.1. TIPO DE ESTUDIO	51
2.2. POBLACIÓN	51
2.2.1 Población Blanco	51

2.2.2 Población Accesible	54
2.2.3 Población Elegible	54
2.2.4 Tamaño de la Población	54
2.3 MUESTRA	55
2.3.1 Diseño de la Muestra	55
2.3.2 Marco Muestral	55
2.4 VARIABLES DE ESTUDIO	56
2.5 INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS	58
2.6 PROCEDIMIENTO PARA LA RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS	59
3. RESULTADOS	62
4. DISCUSIÓN	83
5. CONCLUSIONES	88
6. RECOMENDACIONES	90
BIBLIOGRAFÍA	91
ANEXOS	94

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Contexto legal	20
Tabla 2. Escuelas organizacionales	29
Tabla 3. Proceso de Administración de recursos humanos – diferentes enfoques	30
Tabla 4. Definición y operacionalización de las variables de estudio	56

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Modelo de planeación de recursos humanos- Blohlander	37
Figura 2. Modelo de planeación de recursos humanos- Mondy	40
Figura 3. Estrategias para el reclutamiento y la selección del recurso humano – Robbins	44
Figura 4. Proceso de selección de personas - Chiavenato	47
Figura 5. Mapa de ubicación de las ESE, primer nivel de atención en Bogotá D.C.	53

LISTA DE ANEXOS

pág.

Anexo A	Prueba Piloto	
Anexo B	Encuesta de la entrevista estructurada	
Anexo C	Carta de presentación y solicitud de diligenciamiento de encuesta	

1. CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La creciente oferta de recursos humanos en el sector salud y las recientes disposiciones legales, entre ellas la establecida por la resolución 01439 de 2002, mediante la cual se definirán las condiciones para la habilitación de prestadores de servicios de salud hace prever que las empresas sociales del estado –ESE–, adopten un sistema de planeación, reclutamiento y selección de personal que permita escoger, el candidato adecuado para el cargo requerido, en la perspectiva de responder a los objetivos de la organización.

Son muchas las investigaciones y teorías existentes entorno al proceso de planeación, reclutamiento y selección del recurso humano en las organizaciones. En lo que a las empresas de salud se refiere, se pueden citar entre otros, algunos estudios realizados por destacados investigadores, tales como: las investigaciones “*Recruitment cycle*”, de Robbing, Peter publicada en el Journal of nursing care quality y “*Tracking the merger: the human experience*”, publicada en el Health service management research.

En el primer estudio referenciado se destacó que las organizaciones para el cuidado de la salud buscan proveer las posiciones vacantes adoptando

cuidadosas estrategias para el reclutamiento, selección y enganche de las enfermeras a contratar; así mismo, en la segunda investigación se hace especial énfasis en 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 surgidos a partir de las fusiones de los hospitales, lo que ocasiona una reducción del recurso humano haciéndose necesario diseñar procesos de selección cada vez más exigentes.

De igual forma, los estudios realizados en nuestro país en UNIMEC y en la Dirección de Sanidad de la Policía Nacional consideraron de gran relevancia el desarrollo de propuestas de mejoramiento en el área de recursos humanos en lo relacionado con la formas como se seleccionan, desarrollan, utilizan, evalúan, mantienen y retienen los tipos y las cantidades correctas de trabajadores.

De lo anterior se puede concluir que, la necesidad de encontrar el mejor candidato para el cargo, la reducción de personal por fusión de hospitales y el desarrollo de propuestas de mejoramiento del área de recursos humanos en las instituciones de salud, son aspectos relevantes para el diseño de procesos de selección acordes con las exigencias actuales de administración del recurso humano y del modelo de salud del país.

Al finalizar el proceso descriptivo se busca llegar a un conocimiento a través de la relación teórico-práctica de un proceso que presenta constantes cambios de

acuerdo a las necesidades a cubrir en las diferentes ramas de la salud; por lo que adquiere vital relevancia conocer ¿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- de primer nivel de atención en el distrito capital de Bogotá?.

1.2. JUSTIFICACION

Con la presente propuesta de investigación se busca suministrar a los profesionales de la salud elementos de análisis para la planeación, el reclutamiento y la selección como procedimientos utilizados en una empresa prestadora de servicios de salud, para la escogencia de sus funcionarios, de tal manera, que le permitan identificar las diversas formas de planeación, reclutamiento y selección de personal que se utilizan, lo cual, sin lugar a dudas, aportará herramientas valiosas de referencia para la administración del recurso humano en las instituciones de salud.

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.

La planeación del recurso humano establece un plan para reclutar, seleccionar y asignar personal a las diferentes áreas de la organización. La planeación, el reclutamiento y la selección de empleados han adquirido mayor relevancia en virtud que las instituciones de servicios, cada vez, encuentran más problemas para conseguir empleados calificados que ocupen los puestos vacantes.

Luego entonces, es evidente que en una institución de servicios de salud, una adecuada selección de personal contribuye 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

Con esta investigación se pretende identificar los diferentes enfoques para la planeación, el reclutamiento y la selección del recurso humano en salud más utilizados en las Empresas Sociales del Estado de primer nivel de atención en el Distrito Capital de Bogotá. Con él se observará, de manera detallada, sus componentes y características, siendo esto de gran utilidad para todos los administradores de la salud ya que les permitirá identificar los aspectos más

sobresalientes de demandas de necesidades en materia de recursos humanos para las empresas de salud.

1.4 MARCO DE REFERENCIA

1.4.1 Marco Legal. La importancia de presentar este marco se basa en la interacción del proceso de selección de personal en una institución prestadora de servicios de salud y la correspondiente reglamentación para la misma establecida por el Estado, en la búsqueda de una armonía entre la prestación de un servicio y la normatividad vigente sobre el mismo.

El marco legal esta fundamentado en lo establecido y reglamentado por: la Constitución Política de 199; la ley 100 de 1993, por medio de la cual se establece el Sistema de Seguridad Social Integral –SSSI -; la ley 715 de 2001, por medio de la cual se establece el Sistema General de Participaciones –SGP-; el decreto 2309 del Ministerio de Salud, por medio del cual se establece el Sistema Obligatorio de Garantía de la Calidad en Salud; las resoluciones 01439 de 2002 y 01474 de 2002, por medio de las cuales se reglamentan el Sistema único de Habilitación y de Acreditación, respectivamente.

La reglamentación y aplicación de las normas arriba anotadas se relacionan en la tabla 1.

TABLA 1. Contexto Legal

NORMA	REGLAMENTACIÓN O APLICACIÓN
<i>CONSTITUCION POLITICA DE COLOMBIA DE 1991: ARTICULOS 48 y 49.</i>	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.
<i>LEY 100 DE 1993: ARTICULOS 173 y 185</i>	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.
<i>LEY 715 DE 2001: ARTÍCULO 42, NUMERAL 10.</i>	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.
<i>DECRETO 2309 DE 2002</i>	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, auditoria para el mejoramiento de la calidad de la atención de salud, sistema único de acreditación y sistema de Información para la calidad.
<i>RESOLUCION 001439 de 2002, ANEXO 1</i>	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.
<i>RESOLUCIÓN 001474 de 2002</i>	Establece las funciones de la entidad acreditadora.

Fuente: LAGUNA, J. y cols. Planeación, reclutamiento y selección el R-H en las ESE de primer nivel de atención. Bogotá, 2003

1.4.2 Marco Conceptual

Adelgazamiento: eliminación de puestos de trabajo sujetos a un plan (Davis, F., 1996).

Análisis de las personas: determinar cuales personas concretas y el tipo de capacitación requerida para desempeñar el cargo en una institución. (Davis F., 1996)

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, Snell y Sherman, 2002).

Capital Humano: el conocimiento, las habilidades y las capacidades que tienen las personas y que representan un valor económico para la organización (Bohlander, Snell y Sherman, 2002).

Descripción de un puesto (de trabajo): proposiciones escritas que establecen lo que hace la persona que ocupa un puesto específico, como lo hace y por que lo hace. (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. (Bohlander, Snell y Sherman, 2002).

Eficacia: habilidad de para determinar objetivos apropiados "hacer las cosas correctas" (Peter Drucker en Stoner, 1994)

Empleo: un conjunto de actividades y obligaciones relacionadas. (Bohlander, Snell y Sherman, 2002).

Entrevista: método de selección que consiste en un encuentro cara a cara con el candidato. (Robbins, 2001).

Especificación del puesto de trabajo: proposiciones 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. (Robbins, 2001).

Modelo de características del puesto: diseño de posiciones en una organización, que presenta los tres estados psicológicos de un empleado.

1. Experimentación de la importancia del trabajo.
2. Responsabilidad sobre los resultados.
3. Reconocimiento de los mismos.

A fin de lograr una mejora en el desempeño laboral, motivación interna, disminución de ausentismo y derrotación. (Bohlander, Snell y Sherman, 2002).

Mercado laboral: conjunto de organizaciones que requieren del trabajo de las personas. (Chiavenato, 2000).

Mercado de recursos humanos: conjunto de personas dispuestas

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. (Sherman, 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. (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, Snell y Sherman, 2002).

Proceso de selección: proceso que se lleva a cabo para seleccionar al mejor candidato para un puesto de trabajo. (Robbins, 2001).

Pruebas de empleo: cualquier examen de selección que se diseñe para determinar si un aspirante esta calificado para un puesto de trabajo. (Robbins, 2001).

Puesto: las distintas obligaciones y responsabilidades que cumple un solo empleado. (Bohlander, Snell y Sherman, 2002).

Recursos Humanos: se enfoca en la gestión del recurso humano desde su plantación hasta su proceso de mejoramiento continuo. (Bohlander, Snell y Sherman, 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, Snell y Sherman, 2002).

Tabla de personal: representaciones graficas de todos los empleados de la organización, inclusive la cantidad de empleados que tienen esos empleos y los empleados que requerirán en el futuro. (Bohlander, Snell y Sherman, 2002).

Vinculación: establecer una unión o un vínculo entre dos partes o personas (el trabajador potencial y el empleador). (Chiavenato, 2000).

Validez de la interpretación: grado en el cual el instrumento de la selección mide un rasgo o una interpretación teórica. (Bohlander, Snell y Sherman, 2002).

Validez de los criterios: medida en que un instrumento de la selección pronostica elementos importantes de la conducta laboral o guarda una correlación importante con ellos. (Bohlander, Snell y Sherman, 2002).

Validez del contenido: grado en que un instrumento de la selección, por ejemplo una prueba, mide correctamente los conocimientos y las habilidades que se requieren para desempeñar un trabajo concreto. (Bohlander, Snell y Sherman, 2002).

Validez del pronóstico: medida en que las calificaciones de las pruebas de los solicitantes coinciden con los datos de los criterios, obtenidas de estos solicitantes/empleados después de que llevan cierto desempeñando el trabajo. (Bohlander, Snell y Sherman, 2002).

Validez: grado en el cual una prueba o un procedimiento de selección mide los atributos de una persona. (Bohlander, Snell y Sherman, 2002).

1.4.3 Marco teórico

ANTECEDENTES

El mañana llega, cada vez, con más premura. El cambio es más acelerado, profundo y generalizado en todos los campos del quehacer humano. Estamos viviendo la mayor transformación del mundo de la historia. Todos los sistemas: el político, el religioso, el familiar, el educativo, el de salud y el organizacional están en permanente mutación. El cambio nos ha transportado a una nueva era de la historia. La era de la información, de la tecnología y del conocimiento. Esta gran transformación cambia mucho los patrones de referencia, de las costumbres y hábitos de las creencias y presupuestos de la vida familiar en las instituciones y en las empresas. Los marcos de referencia de otras épocas ya no pueden explicar la nueva realidad. Los gerentes y líderes de las empresas requieren entender las tendencias hacia donde se dirigen las energías turbulentas del cambio si es que

pretenden mantener el timón de sus organizaciones hacia los resultados esperados y hacia el crecimiento. Principalmente, necesitan entender las variables esenciales de la cultura organizacional y de la constitución de los recursos humanos que la conforman.

El pasado superado. Cada era ha tenido un efecto drástico de cambio que es necesario relacionar: a). *La era nómada y la era agrícola.* Según cálculos bastante conservadores el hombre ha vivido en el planeta desde hace alrededor de un millón de años. El hombre vivió la mayor parte del tiempo en la naturaleza sin transformarla. Eran grupos de cazadores-recolectores que subsistían de lo que la naturaleza les daba espontáneamente (caza, pesca y vegetales). La fábrica era la naturaleza; el hombre el consumidor. El cliente se las arreglaba para quedar satisfecho y, si no lo lograba, a lo sumo cambia de valle o de ladera, pero jamás se pasaba a la competencia. Sólo desde hace diez mil años el hombre comenzó a transformar la naturaleza para que sirviera más eficazmente a sus propósitos. El *neolítico o era agrícola* se caracterizó por la domesticación de plantas y animales, es decir, por el desarrollo del arte, de la agricultura y la ganadería. Los nómadas se transformaron en sedentarios. La naturaleza seguía siendo la única fuente indispensable de recursos; pero la tierra estaba lejos de ser concebida como mercancía. b). *La era industrial: el predominio de los artefactos:* hoy, la mayor parte de la población pasó del campo a la ciudad y de su relación con la naturaleza a la dependencia de las máquinas. La era industrial comenzó apenas hace un par de cientos de años o menos. La mayoría de la gente vivió de la

manufactura, de la producción a través de las máquinas. Las grandes organizaciones industriales comenzaron a contratar a los millares de personas que abandonaron el campo y llegaban a solicitar trabajo. Su experiencia cultural no servía para la manufactura industrial, más que como mano de obra, es decir, como músculos para expandir y apoyar las máquinas. Que supiera leer y escribir era intrascendente. c) *La era de la información y del conocimiento*: A partir de la década de 1950 se inició una nueva historia, una nueva era: la de la información, de la tecnología y del conocimiento. En esa década, en los países desarrollados, la mayoría de las personas dejó de trabajar en la manufactura y pasó a manejar información. La era de la información ha generado una nueva forma de vida en todos los sistemas sociales, políticos, institucionales y empresariales. Es necesario entonces, garantizar una buena administración de los recursos humanos como parte de una estrategia que se convierte en arma competitiva en esta sociedad del conocimiento.

La Administración del recurso humano (ARH) nace a inicios del siglo XX bajo la denominación de relaciones industriales como fruto de la revolución industrial como una actividad mediadora entre las personas y las organizaciones para moderar o disminuir el conflicto empresarial entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de las personas, considerados antes incompatibles y totalmente irreconciliables. La administración de Recursos Humanos (ARH) se aplica en un contexto de organizaciones y personas. Administrar personas significa tratar con personas que participan en organizaciones: más que esto,

significa administrar los demás recursos con las personas. Por consiguiente, las organizaciones y las personas son el núcleo fundamental de la ARH. (Malagón Londoño, 1997).

De acuerdo a todo lo expuesto y con el objeto de facilitar e ilustrar el proceso de administración del recurso humano, en la tabla 2 se presenta el enfoque de las diferentes escuelas organizacionales.

Tabla 2 Escuelas organizacionales

ESCUELA ESTRUCTURALISTA.	ESCUELA CONDUCTISTA.	ESCUELA COMPORTAMENTALISTA.
• Estructuras funcionales • Eficacia • Interacción • Piramidal	• Estructuras formales • Eficiencia • División del trabajo Piramidal • Concepto de autoridad Sistemas abiertos y contingentes	• Estructuras formales • Eficiencia y eficacia • División y especialización del trabajo • Piramidal • Delegación de funciones

Fuente: CHIAVENATO, I., Administración de Recursos Humanos. 2000

De igual forma en la tabla 3 se puede observar, desde la perspectiva de diferentes autores, cada uno perteneciente a una escuela organizacional, el proceso de planeación, reclutamiento y selección como componentes de la administración del recurso humano y objeto de la presente investigación.

ANEXO A.

Tabla 3. Proceso de Administración de Recursos Humanos – diferentes enfoques

ESTRUCTURA FORMAL ARTHUR SHERMAN	CONDUCTISTA MONDY ROBERT NOE	COMPORTAMENTALISTA ESTRUCTURALISTA STEPHEN ROBBINS	COMPORTAMENTALISTA CHIAVENATO
1 DIVISION DE EMPLEO Planeación: proceso de anticiparse y proveer el mantenimiento de la gente hacia fuera y hacia dentro de la organización. Reclutamiento: se reclutan los empleados con base a los requerimientos de los puestos Selección: Los empleados se seleccionan de acuerdo a su aplicación para el diseño del cargo	PLANEACION RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN Planeación: proceso de decisión sistemática de los requerimientos del recurso humano para asegurar la cantidad necesaria de empleados disponibles. Reclutamiento: Creación de condiciones para que los empleados soliciten empleo en la compañía Selección: Proceso mediante el cual se escoge a las personas mejora capacitadas para ocupar los puestos vacantes de la empresa	PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS Planeación: proceso por el cual la organización se asegura de tener el número y clase correcto de la gente en los sitios y momentos precisos Reclutamiento. Proceso de identificar ,localizar y captar solicitantes capaces Selección: Proceso de filtrar a los solicitantes de puestos con el fin de contratar los candidatos apropiados Despidos: Técnicas para reducir la fuerza laboral de la organización	PROVISION: Planeación: Contempla objetivos como la creación, desarrollo y mantenimiento de personas, con condiciones individuales y organizacionales adecuadas para alcanzar la eficacia y la eficiencia Reclutamiento abastecer la organización con los talentos humanos y capacitados para su funcionamiento. Selección escoger los candidatos más adecuados para ocupar los cargos existentes, manteniendo y aumentando la eficacia de la organización

2	DIVISION DESARROLLO PARA LOS EMPLEADOS Programa de entrenamiento. Encontrar discrepancias entre el conocimiento aptitudes y destrezas de los empleados y los requisitos del puesto.	DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS Ayuda los individuos grupos y organizaciones a volverse más efectivos y responsables frente al cambio continuo. Es un proceso obligatorio para la empresa competitiva. Involucra evaluación de desempeño y planes de carrera.	RECLUTAMIENTO Proceso de identificar, localizar y captar solicitantes capaces	DESARROLLO Comprende formación profesional, perfeccionamiento, desarrollo profesional y entrenamiento. Este último es un proceso sistemático a corto plazo a través del cual las personas aprenden habilidades y conocimientos en función de objetivos definidos
3	DIVISION DE COMPENSACIONES Este proceso determina: Análisis de puestos, diseños de puestos, satisfacción de los empleados y evaluación de desempeño.	COMPENSACIONES Y PRESTACIONES Incluye la evaluación de desempeño y el proceso de compensaciones y prestaciones (financieras y no financieras)	SELECCIÓN Proceso de filtrar a los solicitantes de puestos con el fin de contratar los candidatos apropiados	APLICACIÓN Descripción, diseño y análisis de cargo. Se enfoca lo individual al desempeño del cargo y al rol del ocupante del mismo. Es situacional, varia de persona a persona

4	DIVISION DE RELACIONES LABORALES Las considera desde el punto de vista de las prerrogativas de la dirección y el sindicalismo de los negocios. Influye en la productividad y la práctica de los RH.	RELACIONES LABORALES CON LOS EMPLEADOS Se refiere a la negociación de aspectos que involucra a los individuos vs la organización	DESPIDOS Técnicas para reducir la fuerza laboral de la organización como son: Despido, suspensión, transferencia, semana laboral reducida, jubilación anticipada.	MANTENIMIENTO Se define como los beneficios que debe otorgar la empresa a los empleados para motivar su permanencia en la organización, tales como son: salud ocupacional, beneficios, remuneraciones, relaciones sindicales.
---	---	--	--	---

5	DIVISION PLANEACION DE LOS RECURSOS HUMANOS (a) Predicciones, inventarios de personal, modelos de planeación, información sobre recursos. (b) En este proceso el autor incluye trayectorias profesionales y asesoría en desarrollo de carrera.	a) Lo relaciona en su primer proceso: planeación, reclutamiento y selección b) Lo relaciona dentro del proceso de desarrollo de RH, en su aspecto planeación de carrera	ORIENTACION: (a) Lo relaciona en su primer proceso planeación de RH. (b) Lo relaciona en su proceso de desarrollo de carrera	a) Lo relaciona en su primer proceso provisión b) Lo relaciona en su proceso de desarrollo
6	DIVISION DE SEGURIDAD Campañas de educación, identificación de accidentes, cuantificación e investigación	SEGURIDAD E HIGIENE Proteger a los empleados respecto a las lesiones ocasionadas por accidentes de trabajo	CAPACITACION Reduce o evita errores humanos o de mantenimiento. A medida que cambia el puesto se debe modificar y actualizar las habilidades	Lo relaciona en el proceso de mantenimiento

7	DIVISION MÉDICA Programas de salud tratamiento y servicios			Lo incluye como incentivo en el subsistema de mantenimiento
8	DIVISION INVESTIGACION DE PERSONAL Auditoria de RH, evalúa la efectividad del recuso humano, asegura el cumplimiento de las leyes y procedimientos	INVESTIGACION DE RECURSOS HUMANOS Seguimiento que se hace a los empleados frente al resultado obtenido en las evaluaciones desempeño y comportamiento	EVALUACION DEL DESEMPEÑO Proceso de avaluar a los individuos a fin de llegar a decisiones objetivas del personal. Se utiliza para determinar recompensas y necesidades de capacitación y desarrollo	SEGIMIENTO Y CONTROL Se realiza mediante un SIG de auditoria de RH.
9	DIVISION DE PRESENTACIONES Remuneraciones, ahorros, seguro, cafeterías, recreación, asesorías, otros	Lo relaciona en el proceso de desarrollo de RH	RELACIONES OBRERO PATRONALES Lo relaciona ligeramente en le proceso de evaluación de desempeño	Lo relacionan en el proceso de mantenimiento con gran relevancia

Fuente: LAGUNA, J. y cols. Modelo de Planeación, reclutamiento y selección del R-H en las ESE de primer nivel de atención de Bogotá. D.C. 2003.

A continuación se presenta una reseña bibliográfica de los enfoques de las diferentes escuelas que permiten identificar el tipo de planeación, de reclutamiento y de selección de personal utilizados en las empresas según los autores: Bohlander y col, Mondy y Noe, De Cenzo y Robbins e Idalberto Chiavenato.

**PLANEACIÓN, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS:
BOHLANDER, SNELL Y SHERMAN (Escuela estructuralista).**

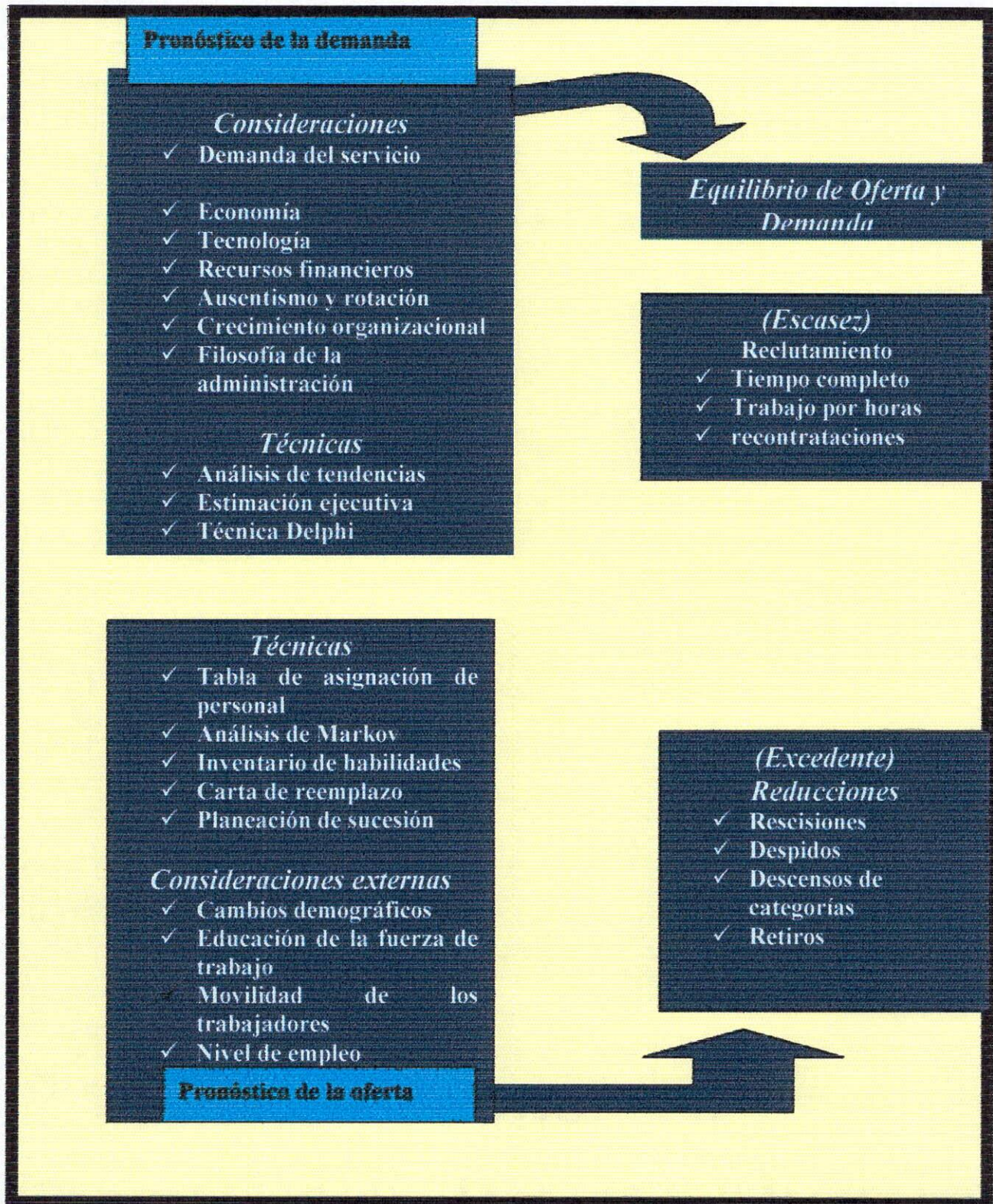
Planeación. Para Bohlander 2002, y col la estructura de una organización y el diseño de los puestos en su interior afectan la capacidad de dicha organización para alcanzar sus objetivos. Sin embargo, estos objetivos sólo pueden alcanzarse con el esfuerzo de las personas. Por tanto, es esencial que los puestos en la organización cuenten con personal calcificado para desempeñarlo. Cumplir con esta necesidad de personal requiere de una planeación eficaz de los recursos humanos. La planeación de RH establece un plan para asignar personal a la organización y el reclutamiento pone el plan en marcha.

Continúan Diciendo Bohlander y cols., que 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, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas organizacionales. Otros propósitos más específicos de la planeación del recurso humano incluyen anticipar períodos de escasez y de sobre

oferta de mano de obra; proporcionar mayores oportunidades de empleo y organizar el proceso de capacitación de los empleados. 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 (RH) se relaciona con la planeación estratégica de principio a fin del proceso. Al planear los RH, 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. 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 conocen dos tipos: a) **Reclutamiento dentro de la organización.** En la mayoría de las organizaciones se sigue la política de cubrir vacantes de jerarquía con el personal de la misma, mediante 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.** A menos que haya una reducción en la fuerza de trabajo, es preciso encontrar un reemplazo del exterior para cubrir una vacante cuando el ocupante pasa a un nuevo puesto en la organización (Bohlander, Snell y Sherman, 2002).

Figura 1. Modelo de planeación de recursos humanos - Bohlander



Fuente: Bohlander. Administración de Recursos Humanos, 2002; p

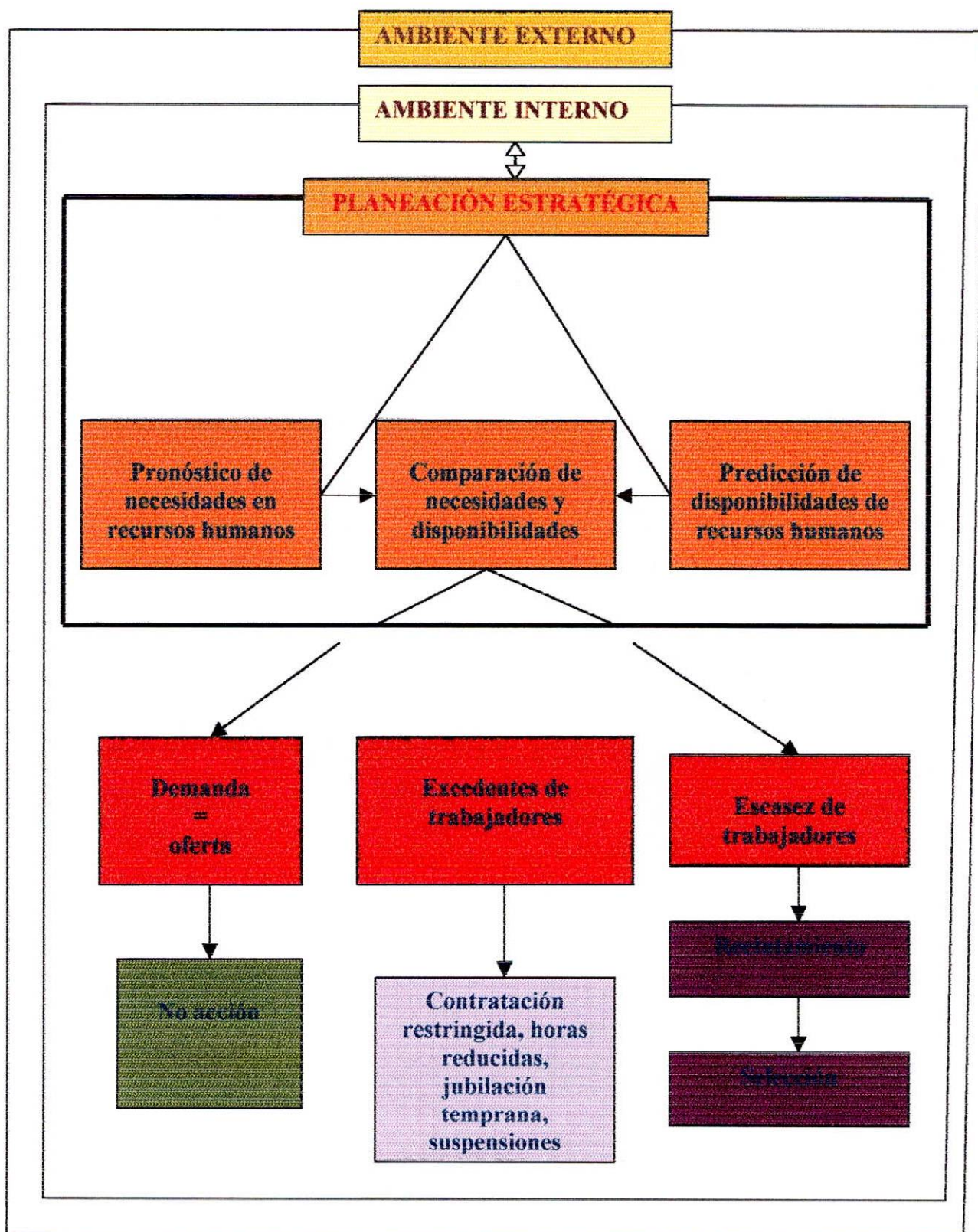
Selección. En la mayoría de las organizaciones la selección es un proceso continuo y genera vacantes, las cuales deben ser cubiertas por personas dentro o fuera de la empresa. El número y secuencia de los pasos del proceso de selección, varían con respecto al tipo y nivel de puesto por cubrir. Los pasos del proceso se relacionan seguidamente: 1. Diligenciar la solicitud. 2. Entrevista en Recursos Humano. 3. Prueba para el empleo. (Aptitudes, Logros). 4. Investigación de antecedentes. 5. Selección preliminar en el departamento de Recurso Humano. 6. Entrevista con el Supervisor o el equipo. 7. Examen Medio para detectar el uso de drogas. 8. Decisión de Contratación.

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

PLANEACIÓN. Para Mondy y Noe la planeación del recurso humano 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. Igualmente, 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. El proceso de planeación se ilustra en *la figura 2*.

RECLUTAMIENTO. 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. 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. El siguiente paso en el proceso de reclutamiento es determinar si hay empleados apropiados que estén disponibles dentro de la empresa o se deben reclutar de fuentes externas. Debido al alto costo del reclutamiento, las organizaciones necesitan utilizar las fuentes de reclutamiento y los métodos disponibles más productivos. Las fuentes de reclutamientos representan los lugares donde se pueden encontrar los individuos apropiados. 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 (Wayne Mondy y Robert Noe, 1997).



Fuente: MONDY, R. Administración de Recursos Humanos. 1997

SELECCIÓN. Mientras que el reclutamiento alienta a los individuos a buscar empleo en una organización, el propósito de la selección es identificar y emplear a los individuos más aptos para puestos específicos. La **selección** es 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. Peter Drucker dice que “no hay otra decisión con consecuencias tan duraderas o tan difícil de deshacer. La meta del proceso de decisión es acoplar debidamente a las personas con los puestos

MODELO DE PLANEACIÓN, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL RECURSO HUMANO SEGÚN STEPHEN ROBBINS (Escuela Estructuralista - Comportamentalista)

Planeación. Para De Cenzo y Robbins 2002, la planeación del recurso humano no puede existir de manera aislada. 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 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 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. La planeación exitosa de recursos humanos se diseña para identificar las necesidades de una organización en este rubro. 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

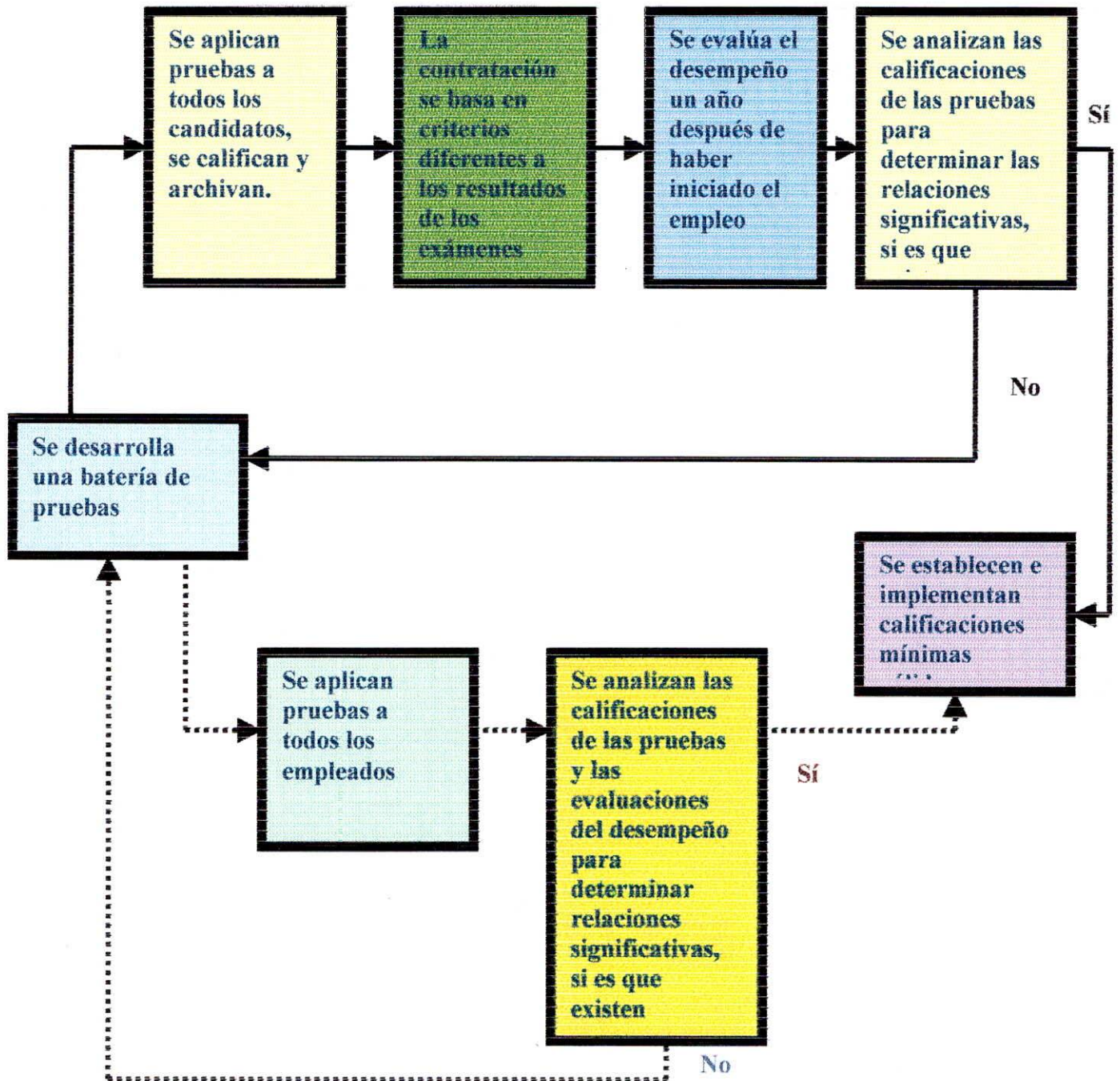
buscadores de empleo respondan. Sin embargo, el reclutador debe proporcionar suficiente información acerca del puesto para que los solicitantes que no estén calificados para el mismo puesto puedan descartarse a sí mismo de la candidatura.

El tamaño de las actividades de reclutamiento es un factor determinante. Existen variables que influyen en la amplitud del reclutamiento que son: las condiciones de empleo en la comunidad en la que se localiza la organización, la eficacia con la que se hayan llevado a cabo los trabajos de reclutamiento pasados, las condiciones de trabajo, los sueldos y los paquetes prestacionales.

Selección. 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.

La figura 3 muestra dos estrategias de validación para el reclutamiento y la selección.

MÉTODO DE VALIDEZ PREDICTIVA



MÉTODO DE VALIDEZ CONCURRENT

Figura 3. El reclutamiento y los fundamentos de la selección. Tomado de De Cenzo y Robbins. 2002.

PLANEACIÓN, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS: IDALBERTO CHIAVENATO (Escuela comportamentalista).

Planeación. Para Adalberto Chiavenato 2000, 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.

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. El proceso de selección según Chiavenato se puede observar en *la figura 4*.

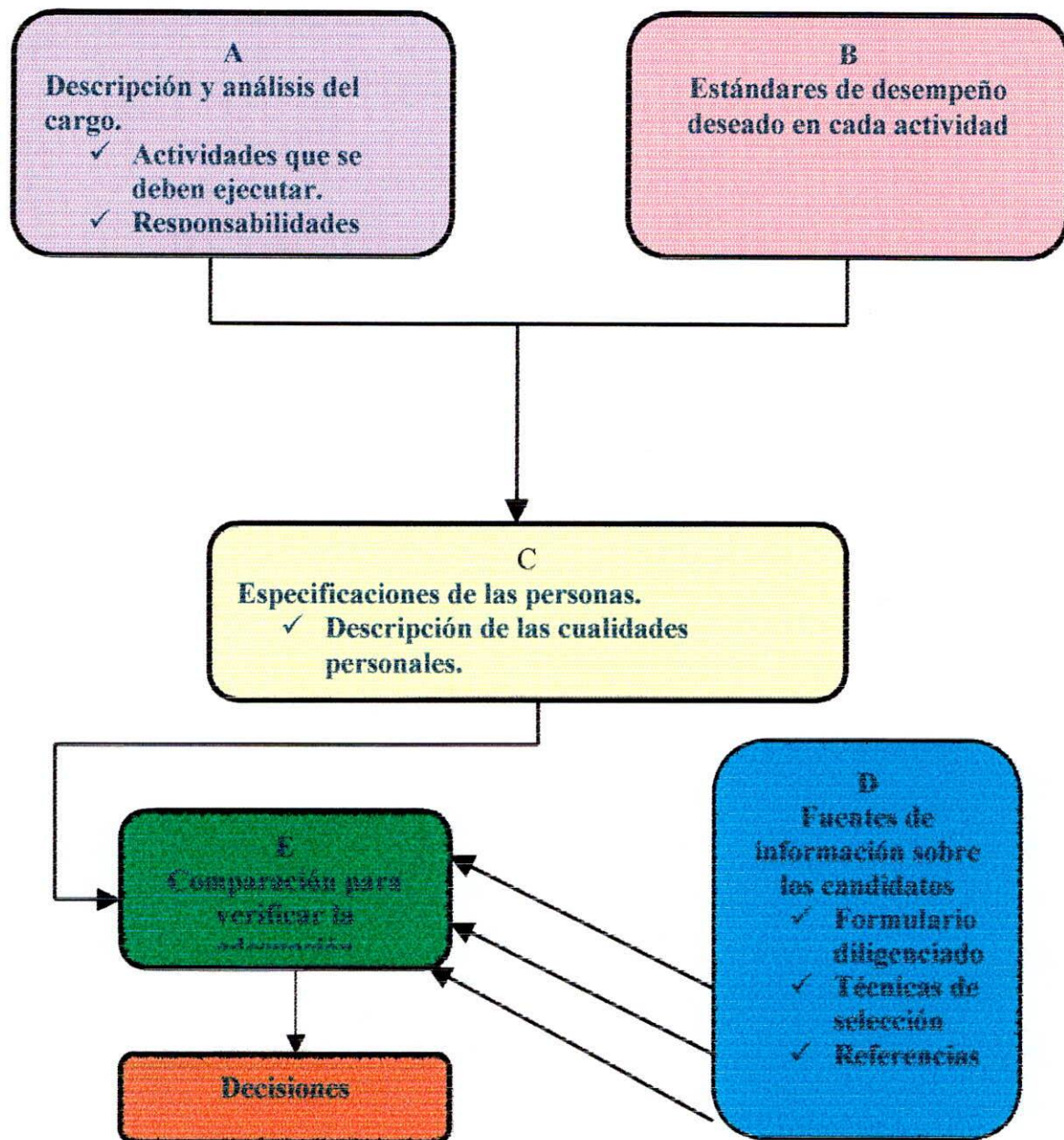


Figura 3. Proceso de selección de personas. Tomado de Idalberto Chiavenato 2000.

Además de los modelos anteriormente descritos, presentados cuidadosamente por los autores Bolhander, Mondy, Robbins y Chiavenato, respectivamente, se hace necesario hacer referencia a estudios relacionados con el tema objeto de esta investigación y realizado en instituciones prestadoras de servicios de salud de otros países, tales como: "*Recruitment cycle*", de Robbing, Peter publicada en el *Journal of nursing care quality* y "*Tracking the merger: the human experience*", publicada en el *Health service management research*.

El primer estudio se trata de una investigación cualitativa, donde se realizaron entrevistas semi – estructuradas a los gerentes del área de recursos humanos, sobre el proceso de reclutamiento, selección e incorporación de las enfermeras. El estudio concluye

El segundo estudio referenciado utilizó también un método de investigación cualitativa basada en entrevistas de profundidad semi – estructuradas con una muestra estructurada a propósito de gerentes senior de Trust institucional y del equipo profesional. Se realizaron unas 42 entrevistas en la primera etapa. La revisión documental complementó a las entrevistas en el desarrollo del entendimiento de los investigadores sobre el contexto y los antecedentes. El estudio fue adelantado durante los dos años anteriores a la fusión de dos hospitales universitarios NHS de Londres, que en el estudio los describen como A y B, con el propósito de respetar la confidencialidad de los hospitales. El estudio tiene por fin enseñar acerca de los procesos de fusión desde la observación y la

investigación, destacando que las organizaciones para el cuidado de la salud buscan proveer las posiciones vacantes adoptando cuidadosas estrategias para el reclutamiento, la selección y enganche del recurso humano a contratar.

De igual forma, los estudios realizados en nuestro país en UNIMEC y en la Dirección de Sanidad de la Policía Nacional, consistieron en estudios de tipo descriptivo observacional.

De lo anterior se puede concluir que, la necesidad de encontrar el mejor candidato para el cargo, la reducción de personal por fusión de hospitales y el desarrollo de propuestas de mejoramiento del área de recursos humanos en las instituciones de salud, son aspectos relevantes para el diseño de procesos de selección acordes con las exigencias actuales de administración del recurso humano y del modelo de salud del país.

1.5 OBJETIVOS.

1.5.1 OBJETIVO GENERAL. Identificar el modelo de planeación, reclutamiento y de selección de personal utilizado en las empresas sociales del estado –ESE-, pertenecientes al primer nivel de atención en la ciudad de Bogotá, durante el año 2003, con el propósito de establecer los más usados por dichas empresas, destacando sus principales características, procesos y procedimientos adoptados.

1.5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- ✓ Identificar el modelo de planeación del recurso humano más utilizado en las Empresas Sociales del Estado de primer nivel de atención de la ciudad de Bogotá, en cuanto a: sus principales características, procesos, procedimientos y fines.

- ✓ Identificar el modelo de reclutamiento del recurso humano más utilizado en las Empresas Sociales del Estado de primer nivel de atención de la ciudad de Bogotá, en cuanto a: sus principales características, procesos, procedimientos y fines.

- ✓ Identificar el modelo de selección de personal más utilizado en las Empresas Sociales del Estado de primer nivel de atención de la ciudad de Bogotá, en cuanto a: sus principales características, procesos, procedimientos y fines.

2. MÉTODO

2.1. TIPO DE ESTUDIO.

El estudio se clasifica como descriptivo observacional de tipo cuanti-cualitativo. Debido a que se aplicara un proceso en el cual se limita a describir y/o analizar objetos en este caso el proceso de planeación, reclutamiento y selección de personal en la rama de la salud dentro de la institución o situaciones que se presenten dentro de este mismo proceso, complementado con opiniones de los entrevistados, sin intervenir directamente en este.

2.2 POBLACION

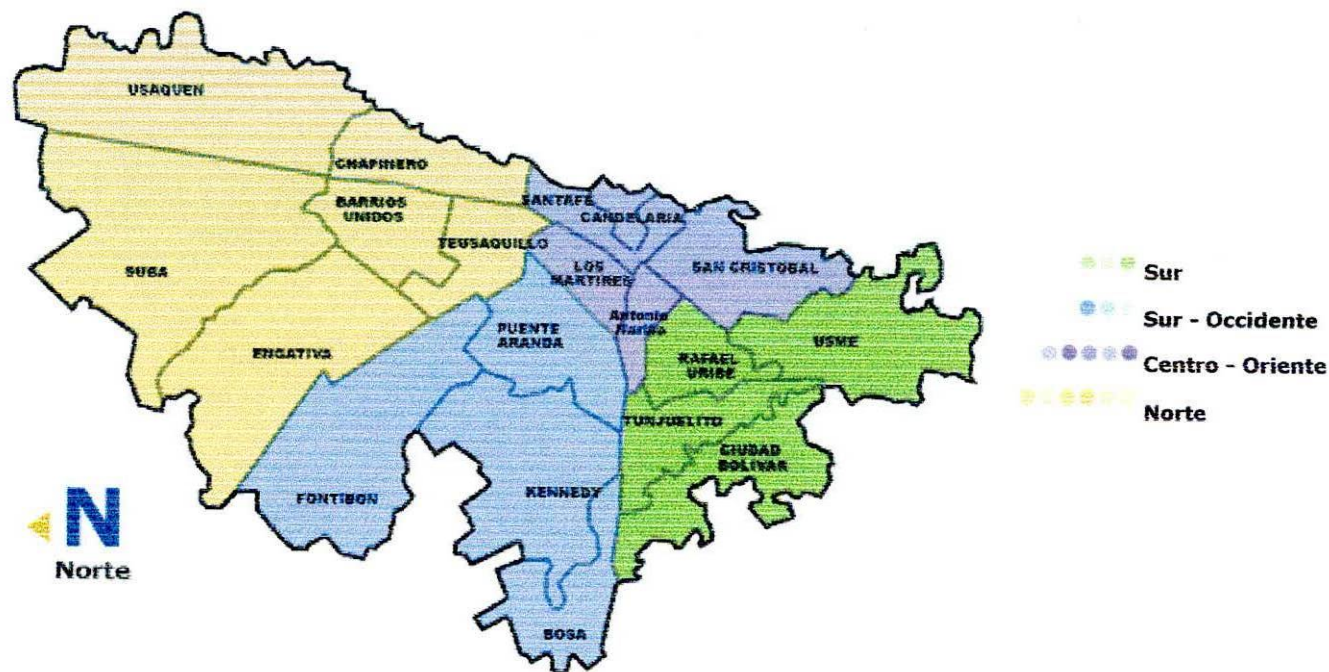
2.2.1 Población blanco: Empresas Sociales del Estado – ESE- pertenecientes al primer nivel de atención, adscritas a la secretaría de salud distrital de Bogotá en el año 2003, así:

1. Hospital Vista Hermosa
2. Hospital San Pablo Fontibón
3. Hospital San Cristóbal
4. Hospital de Suba
5. Hospital Trinidad Galán

6. Hospital Garcés Navas
7. Hospital San Jorge
8. Hospital Pablo VI Bosa
9. Hospital Samper Mendoza
10. Hospital Kennedy 29
11. Hospital de Usme
12. Hospital de Tunjuelito
13. Hospital la Perseverancia
14. Hospital la Candelaria
15. Hospital de Nazareth
16. Hospital de Usaquen
17. Hospital de Chapinero
18. Hospital Juan XXIII
19. Hospital Olaya

En el mapa que se muestra en la figura 5, se relaciona la ubicación geográfica de las empresas sociales del estado, arriba mencionadas)

Figura 5. Mapa de ubicación ESE I nivel de atención



Nombre	Nivel	Dirección
Hospital Nazareth	1	Carrera 15 No. 1-59 Sur
Hospital San Jorge	1	Diagonal 45 Sur No. 13ª-45
Hospital Tunjuelito	1	Carrera 14 No. 51-21 sur
Hospital Usme	1	Calle 1 No. 10-35
Hospital Vistahermosa	1	Calle 64 C No. 27-32 Sur

Nombre	Nivel	Dirección
Hospital Kennedy	1	Calle 35ª No. 75B-17 Sur
Hospital Pablo VI Bosa	1	Transversal 4 No. 3-92 Bosa
Hospital San Pablo	1	Carrera 104 No. 29-40
Hospital Trinidad Galán	1	Calle 4 No. 60-37

Nombre	Nivel	Dirección
Hospital UBA La Candelaria	1	Carrera 3 No. 15-33
Hospital Olaya	1	Carrera 16 No. 00-55 Sur
Hospital Samper Mendoza	1	Carrera 16 No. 22-84
Hospital San Cristóbal	1	Carrera 3 E No. 16ª-73 Sur
Hospital La Perseverancia	1	Calle 32ª No. 13ª-28

Nombre	Nivel	Dirección
Hospital Chapinero	1	Calle 66 No. 14-97
Hospital Garcés Navas	1	Calle 48 No. 73-45
Hospital Juan XXIII	1	Calle 76 No. 22-10
Hospital Suba	1	Carrera 90 No. 144-60
Hospital Usaquen	1	Carrera 7 No. 119-00

2.2.2 Población accesible: Base de datos suministrada por la Secretaría Distrital de Bogotá

2.2.3 Población elegible: Se tuvo en cuenta como variable de exclusión: las empresas sociales del estado que en el período segundo de 2003 no perteneciesen al primer nivel de atención.

Criterios de selección:

✓ *Inclusión:* Empresas sociales del estado de primer nivel de atención adscritas a la secretaría distrital de Bogotá en el segundo período de 2003.

✓ *Exclusión:* empresas sociales del estado adscritas a la Secretaría Distrital de Bogotá y que no pertenecen al primer nivel de atención en el segundo período de 2003.

2.2.4 Tamaño de la población: 13 empresas sociales del estado clasificadas efectivamente dentro del primer nivel de atención, adscritas a la Secretaría Distrital de Bogotá en el año 2003, así:

1. Hospital Vista Hermosa
2. Hospital San Pablo Fontibón
3. Hospital San Cristóbal
4. Hospital de Suba

5. Hospital Trinidad Galán y Hospital Kennedy 29
6. Hospital Engativa (según listado SDB: Hospital Garcés Navas)
7. Hospital Rafael Uribe Uribe (fusión: Hospital San Jorge y Hospital Olaya)
8. Hospital Pablo VI Bosa
9. Hospital Centro Oriente (fusión de tres hospitales: la Perseverancia, la candelaria y Samper Mendoza)
10. Hospital de Usme
11. Hospital de Nazareth
12. Hospital de Usaquen
13. Hospital de Chapinero (fusión de dos hospitales: hospital chapinero y hospital Juan XXIII)

2.3 MUESTRA

2.3.1 Diseño de la muestra: todas las empresas sociales del estado –ESE–, clasificadas dentro del primer nivel de atención en el distrito capital de Bogotá. 13 ESE de primer nivel de atención, año 2003.

2.3.2 Marco muestral:

- ✓ *Unidad muestral:* 13 empresas sociales adscritas a la secretaría distrital de salud de Bogotá en el año 2002.

- ✓ *Unidad de estudio o de análisis:* 13 empresas sociales del estado adscritas a la secretaría distrital de salud de Bogotá en el segundo período de 2003, que efectivamente pertenecen al primer nivel de atención.

2.4 VARIABLES DE ESTUDIO

La definición y operacionalización de las variables de estudio se presentan en la tabla 4.

ANEXO C

TABLA 4. Matriz de definición y operacionalización de variables de estudio

VARIABLES	DEFINICIÓN	CATEGORIA DE ESCALA	ESCALA DE MEDICIÓN	TIPO DE VARIABLE	INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS
1. CARACTERÍSTICAS ESE					
1.1 NIVEL DE ATENCIÓN	Es un parámetro que permite clasificar a las instituciones de salud de acuerdo a sus actividades finales, intermedias y administrativas.	Clasificación en el nivel I, II, III ó IV	Ordinal	Cuantitativa (Complementaria)	Base de datos secretaria distrital de salud.
LOCALIZACIÓN	Ubicación geográfica de la ESE.	Norte, sur, oriente y occidente	Nominal	Cualitativa (Complementaria)	Mapa de localización de las ESE.
2. CARACTERÍSTICAS JEFE DE R-H					
1.1 Género	Rasgos del ser humano para determinar el sexo.	Masculino, femenino	Nominal	Cualitativa (Complementaria)	Cuestionario para la entrevista
1.2 Profesión	Título de pregrado	Profesionales del área de la salud o áreas administrativas y afines.	Nominal	Cualitativa (Complementaria)	Cuestionario para la entrevista
1.3 Especialización	Título de especialista	Postgrado en ciencias administrativas u otras	Nominal	Cualitativa	Cuestionario para la entrevista
3. ESCUELA ORGANIZACIONAL	Enfoque organizacional que permite identificar una forma o un procedimiento de administrar los recursos humanos.	Modelo organizacional que identifica un determinado proceso administrativo (estructuralista, conductista, estructuralista-comportamentalista y comportamentalista)	Nominal	Cualitativa (Independiente)	Revisión bibliográfica
2.1 Estructuralista					
2.2 Conductista					
2.3 Estructuralista-Comportamentalista					
2.4 Comportamentalista					

...continúa tabla 4.

VARIABLES	DEFINICIÓN	CATEGORIA DE ESCALA	ESCALA DE MEDICIÓN	TIPO DE VARIABLE	INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS
4. PROVISIÓN DEL RECURSO HUMANO 3.1 Enfoque del modelo de planeación 3.2 Enfoque del modelo de reclutamiento 3.3 Enfoque del modelo de selección	Proceso de la administración del recurso humano, mediante el cual se planea, recluta y selecciona el o los candidatos requeridos para un determinado cargo o vacante en una organización.	Forma de prever, reclutar y seleccionar el recurso humano para una empresa de acuerdo a la respectiva escuela organizacional-	Nominal	Cualitativa (Dependiente)	Encuesta y entrevista

Fuente: Laguna J. y cols. Planeación, reclutamiento y selección del recurso humano en las ESE de primer nivel de atención en el distrito capital de Bogotá. 2003

2.5 INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

Para efectos de la recolección de la información se realizó una entrevista semi - estructurada, a los jefes de recursos humanos de las empresas sociales del Estado del primer nivel de atención de la ciudad de Bogotá, para la cual se utilizó una encuesta de diez preguntas, organizadas en cuatro capítulos, de acuerdo a las variables del estudio, así: Características generales de la empresa y del jefe de recursos humanos (4 preguntas), proceso de planeación del recurso humano (2 preguntas), proceso de reclutamiento del recurso humano (2 preguntas), proceso de selección del recurso humano (2 preguntas).

Es necesario aclarar que para efectos de la identificación del modelo correspondiente a las diferentes escuelas organizacionales se definieron para los procesos de planeación, reclutamiento y selecciones del R-H, por cada pregunta cuatro alternativas; correspondientes cada una de ellas a un autor de dichas escuelas, así:

A: Escuela Estructuralista; exponente Bohlander y Sherman

B: Escuela Conductista; exponente Mondy

C: Escuela Comportamentalista – Estructuralista; exponente Robbins

D: Escuela Comportamentalista; exponente Chiavenato

Las preguntas relacionadas con los procesos anteriormente descritos se realizaron utilizando para su respuesta una escala de uno a cinco; donde:

5: siempre se realiza

4: casi siempre

3: ocasionalmente

2: casi nunca

1: nunca

2.6 PROCEDIMIENTO PARA LA RECOLECCION DE DATOS.

Para la recolección de la información necesaria para realizar esta investigación, se siguieron los siguientes pasos:

✓ Solicitud a la Secretaría Distrital de Salud de Bogotá la base de datos correspondiente a las IPS pública y privadas de la ciudad de Bogotá en los diferentes niveles de atención.

✓ Selección de las IPS públicas (empresas sociales del estado –ESE- de primero, segundo y tercer nivel de atención en Bogotá), para delimitar la población objeto de estudio.

- ✓ Definición de la población objeto de estudio: ESE I nivel de atención de la ciudad de Bogotá.
- ✓ Confirmación de: ubicación por localidad, dirección, teléfono y nombre del director o directora del área de recursos humanos de la respectiva ESE.
- ✓ Elaboración y entrega de cartas dirigidas a los jefes de recursos humanos de cada una de las ESE, firmadas por el secretario académico del COC; donde se solicitó la colaboración para la realización de la entrevista estructurada.
- ✓ Confirmación de la cita, vía telefónica para la realizar la entrevista.
- ✓ Realización de una prueba piloto a dos IPS privadas de primer nivel de atención, de características similares a la muestra seleccionada.
- ✓ Realización de la entrevista estructurada, personalmente por las investigadoras.

Posterior a la aplicación y recepción de las encuestas utilizadas en la entrevista, se procedió a su organización, codificación, tabulación, procesamiento y análisis de resultados. Para su codificación y tabulación se utilizó una matriz en Excell y el procesamiento de los resultados se hizo a través de un paquete estadístico para ciencias sociales SPSS Windows 10.

Como procedimiento para la presentación y análisis de los datos del estudio se utilizaron: para clasificar las variables del estudio distribución de frecuencias y porcentajes; como procedimiento estadístico la media y la mediana y como medida de dispersión la desviación estándar.

3. RESULTADOS

Para la realización del presente estudio se consideraron todas las Empresas Sociales del Estado (ESE) pertenecientes al primer nivel de atención en el Distrito Capital de Bogotá, para el segundo período, en el año 2003. Se tuvo en cuenta variables como características de las ESE y del respectivo jefe de recursos humanos así como las características del proceso de planeación, reclutamiento y selección del recurso humano en dichas empresas, objeto principal de la presente investigación con el propósito de identificar el enfoque del modelo de administración de recursos humanos más utilizado de acuerdo con el enfoque de las cuatro escuelas organizacionales más representativas como son: Escuela Estructuralista, Escuela conductista, Escuela Comportamentalista y Escuela Estructuralista - Comportamentalista

3.1 CARACTERÍSTICAS DE LA PERSONA ENCARGADA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Las características del perfil de los funcionarios responsables de la administración de los recursos humanos en las empresas sociales del estado, objeto de este estudio, fueron las siguientes: 10 mujeres (76.9%) y 3 hombres (23.1%); en lo relacionado con el perfil de sus formaciones académicas de pregrado se encontró que 5 (38.5%) eran Psicólogos, 4 (30.8%) Administradores de Empresas, 1(7.7%)

Administrador Público, 1 (7.7%) Abogado y 1 (7.7%) era Odontólogo; en cuanto a los postgrados se encontró que 8 (61.6%) tenían estudios a nivel de especializaciones, sobresaliendo la especialización en gerencia en salud con 5 (38.5%) de los funcionarios.

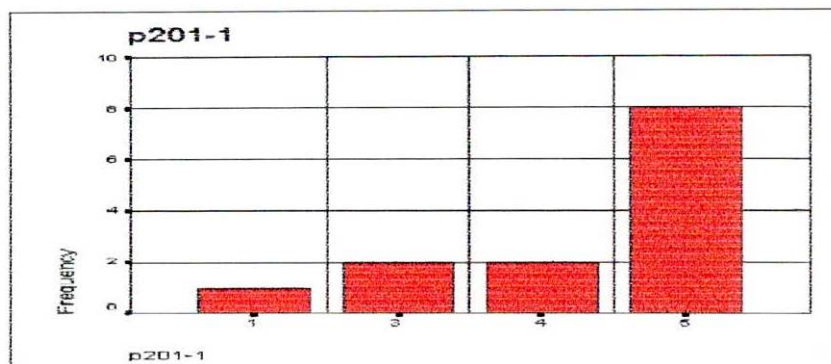
3.1 PLANEACIÓN DEL RECURSO HUMANO

Mediante entrevistas directas con los funcionarios encargados de la administración de recursos humanos en las empresas sociales del estado, se analizaron las variables de estudio:

➤ *Proceso de planeación del recurso humano:* se aplicaron 4 preguntas, donde 1 (nunca la realiza) era el menor valor y 5 (siempre la realiza) el mayor. Cada pregunta correspondía a lineamientos generales del enfoque para cada una de las escuelas organizacionales conocidas.

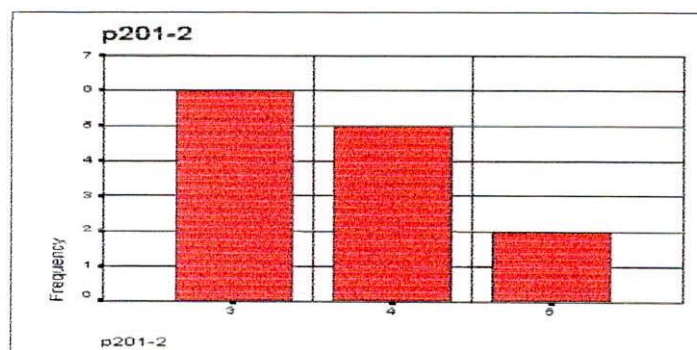
Los resultados arrojados para la pregunta: *<la ESE se anticipa para proveer los cargos que necesita>*, está en un mínimo valor de 1(nunca la realiza) y un máximo de 5 (siempre la realiza); para lo que se obtuvo 8 respuestas (61,5%) con calificación 5 (siempre la realiza). En la figura 1 se muestra la distribución de frecuencias para las respuestas dadas por los jefes de recursos humano de las ESE de primer nivel de atención de Bogotá.

Figura 1. La ESE se anticipa para proveer los cargos que necesita



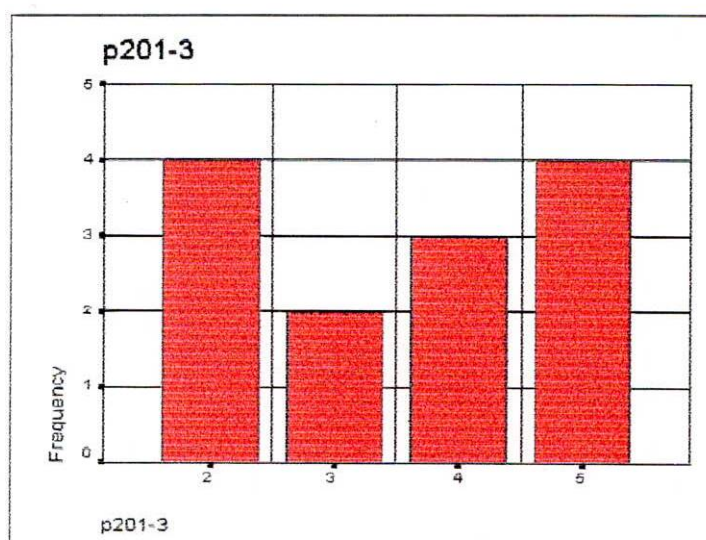
Para la pregunta: *<Las decisiones se toman con la participación de todas las unidades de la organización para asegurar la cantidad necesaria de empleados>*, está entre un mínimo valor de 3 (ocasionalmente la realiza) y un máximo de 5 (siempre la realiza); 2 instituciones (15.4%) en la calificación 5 (siempre la realiza). La figura 2 muestra la distribución de frecuencia para las repuestas dadas por los funcionarios encargados del R-H en las ESE estudiadas.

Figura 2. En la ESE las decisiones se toman con la participación de todas las unidades de la organización para asegurar la cantidad necesaria de empleados



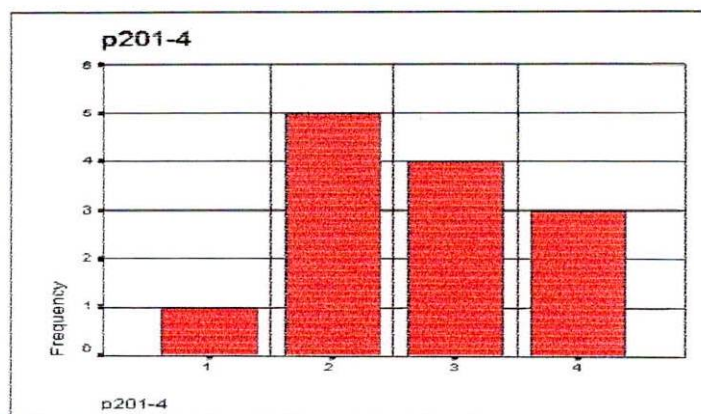
Para la pregunta: *<la empresa se asegura de tener el número y clase correcta del recurso humano en los lugares y momentos precisos>*, está entre un mínimo de 2 (casi nunca la realiza) y un máximo de 5 (siempre la realiza); 4 empresas (30.8%) en la calificación 5 (siempre la realiza). La figura 3 muestra la distribución de frecuencias para las respuestas dadas

Figura 3. La empresa se asegura de tener el número y clase correcta del recurso humano en los lugares y momentos preciso



Para la pregunta: *<la empresa traza objetivos con condiciones individuales y organizacionales para alcanzar la eficiencia>* no obtuvo ninguna respuesta en la calificación 5 (siempre la realiza). La distribución de frecuencias para las respuesta dadas por los jefes de recursos humanos de las ESE objeto de estudio se muestra en la figura 4.

Figura 4. La empresa traza objetivos con condiciones individuales y organizacionales para alcanzar la eficiencia

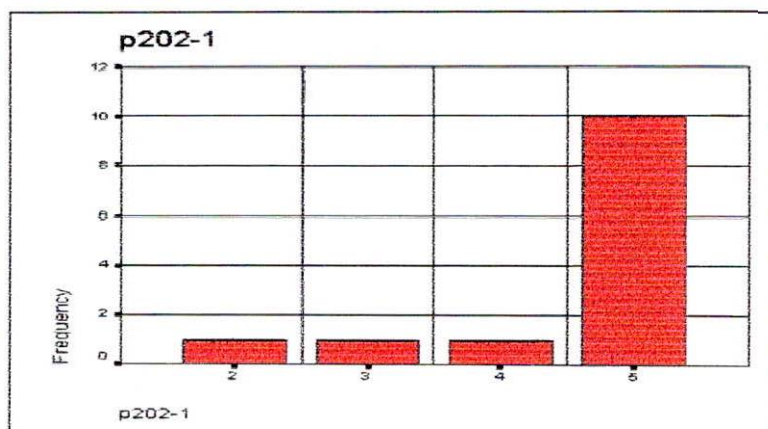


En cuanto al *énfasis* que hacen las ESE, al momento de planear las necesidades de recurso humano, se hicieron también 4 preguntas, cada una de ellas, igualmente, con el mayor valor en 5 (siempre la realiza) y el menor en 1(nunca la realiza).

Se encontró para cada una de las preguntas lo siguiente: <utilizar los recursos eficazmente, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización>, con un valor mínimo de 2 (casi nunca la realiza) y máximo de 5 (siempre la realiza), donde se obtuvo 10 respuestas (76.9 %) para la calificación 5 (siempre la realiza).

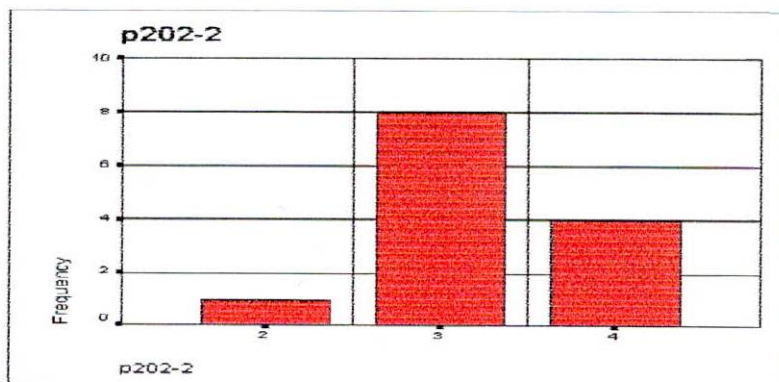
La distribución de frecuencias para las respuesta dadas por los funcionarios encargados de la administración del de recurso humano en las ESE objeto de estudio, se muestran en la figura 5.

Figura 5. Utilizar los recursos eficazmente, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización



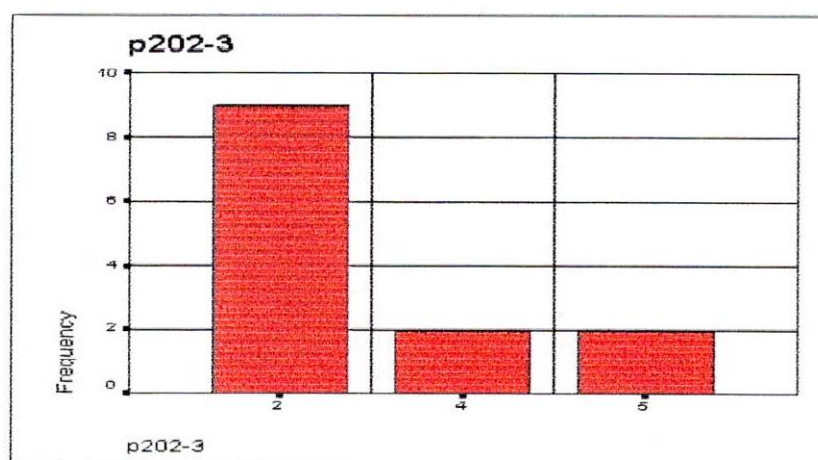
Para la pregunta: <que la planeación del recurso humano esté vinculada directamente con la estructura organizacional> no obtuvo ninguna respuesta en la calificación 5 (siempre la realiza). La distribución de frecuencias respectiva se puede apreciar en la figura 6

Figura 6. Que la planeación del recurso humano esté vinculada directamente con la estructura organizacional



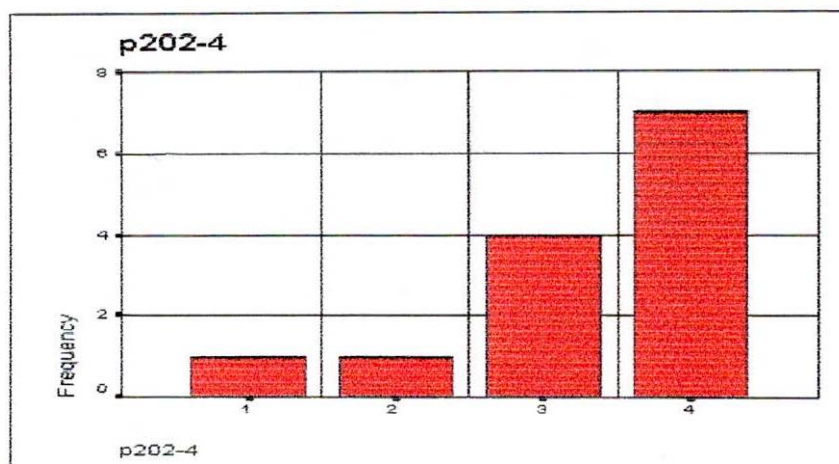
Para la pregunta: *<que los conocimientos, las habilidades y las aptitudes estén en concordancia con la misión y la orientación estratégica de la organización>*, está entre un mínimo de 2 (casi nunca la realiza) y un máximo de 5 (siempre la realiza); con 2 respuestas (15.4%) en la calificación 5 (siempre la realiza). La figura 7 muestra la distribución de frecuencias respectiva para las respuestas dadas por los jefes de recursos humanos de las ESE de primer nivel de atención en Bogotá.

Figura 7. Que los conocimientos, las habilidades y las aptitudes estén en concordancia con la misión y la orientación estratégica de la organización



Finalmente la pregunta: *<que las necesidades del personal respondan a la demanda del servicio>* no obtuvo ninguna respuesta en la calificación 5 (siempre la realiza). La figura 8 presenta la respectiva distribución de frecuencias para las respuestas dadas por los jefes de recursos humanos de las ESE objeto de estudio.

Figura 8. Que las necesidades del personal respondan a la demanda del servicio

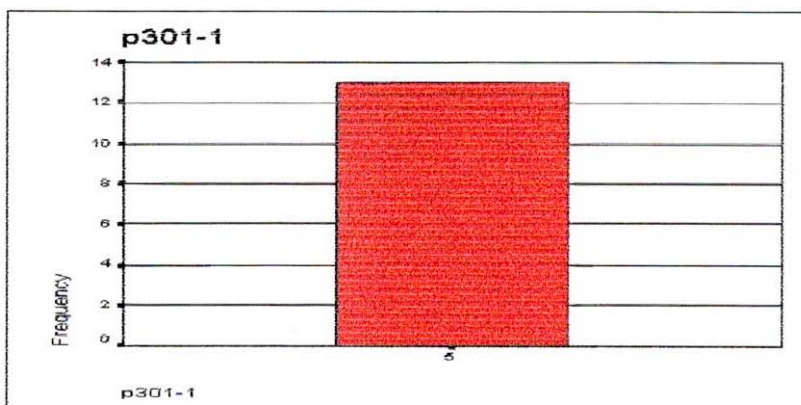


Complementariamente, los funcionarios encargados de la administración del recurso humano en las ESE, manifestaron en la entrevista con respecto al proceso de planeación del recurso humano y al énfasis de la empresa al momento de planear las necesidades del recurso humano que: “existen normas previamente establecidas por la secretaría de salud para dicho proceso”, 5 funcionarios (38.5%); “la empresa prefiere la reubicación del personal para las vacantes que se presenten”, 1 (7.7%); “la decisión con respecto a las necesidades futuras de personal para las ESE, las toma la subgerencia administrativa y financiera”, 1 funcionario (7.7%) y; “se hace énfasis en la optimización del recurso humano de acuerdo a las necesidades propias de la empresa y especialmente del usuario de los servicios”, 1 funcionario (7.7%).

RECLUTAMIENTO DEL RECURSO HUMANO

➤ *proceso de reclutamiento del recurso humano:* se formularon cuatro preguntas, donde 5 (siempre la realiza) es el mayor valor y 1(nunca la realiza) el menor. Las respuestas para cada una de las preguntas fueron así: *<la empresa convoca a las personas con base en los requerimientos de los puestos>*, con 13 (100%) de las respuestas en la calificación 5 (siempre la realiza). La distribución de frecuencias para las respuestas dadas por los funcionarios encargados de la administración del R-H en las ESE de primer nivel de atención en Bogotá se muestra en la figura 9.

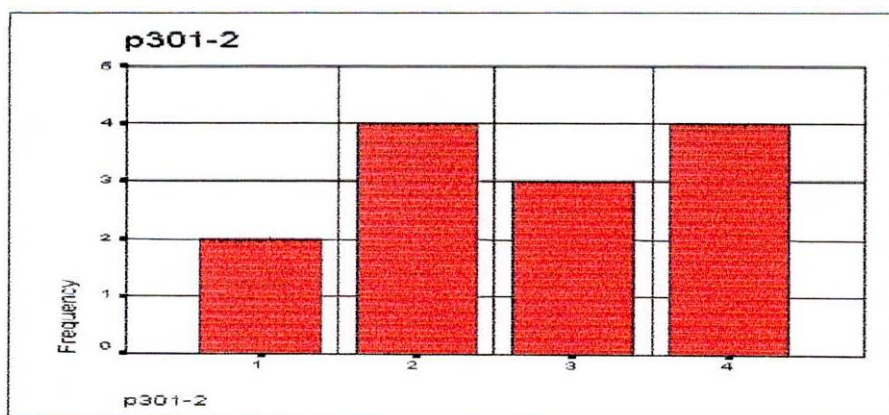
Figura 9. La empresa convoca a las personas con base en los requerimientos de los puestos



➤ La pregunta: *<la empresa crea las condiciones para que las empresas soliciten trabajo en la ESE>* no obtuvo respuestas en la calificación 5 (siempre la

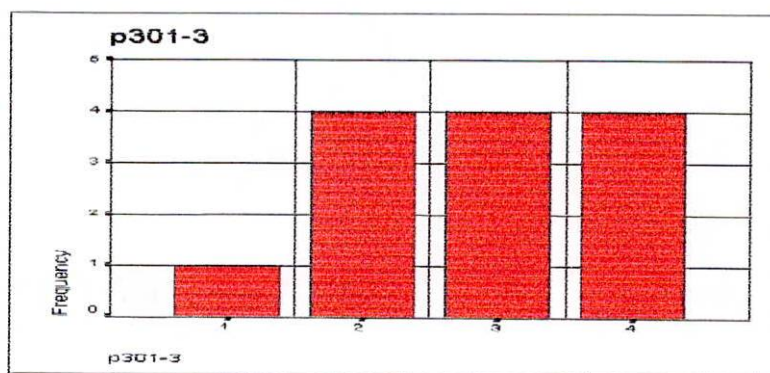
realiza). La respectiva distribución de frecuencias de las respuestas se muestra en la figura 10.

Figura 10. La empresa crea las condiciones para que las empresas soliciten trabajo en la ESE



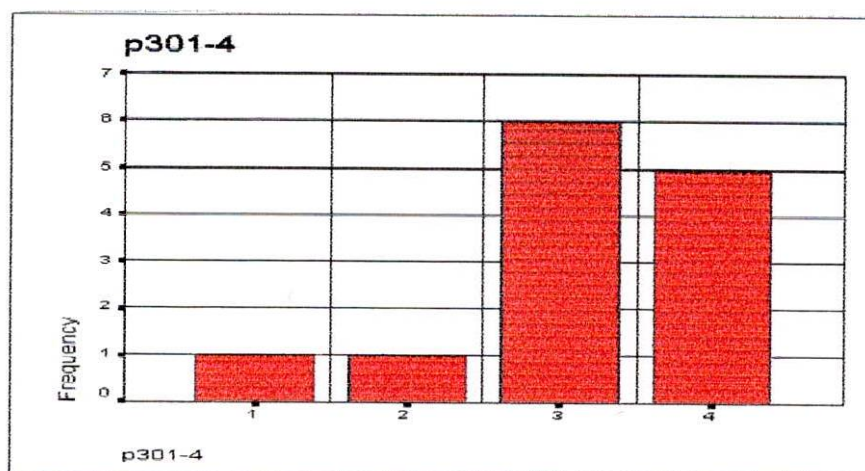
La pregunta: <la ESE identifica, localiza y capta solicitantes capaces> no obtuvo respuestas en la calificación 5. La respectiva distribución de frecuencias para la respuesta se muestra en la figura 11.

Figura 11. La ESE identifica, localiza y capta solicitantes capaces



Y finalmente la pregunta: *<la ESE se nutre con talentos humanos capacitados para su funcionamiento>* no obtuvo respuestas en la calificación 5. En la figura 12 se muestra la distribución de frecuencias para las respuestas dadas por los jefes de recursos humanos de las empresas seleccionadas.

Figura 12. Se nutre con talentos humanos capacitados para su funcionamiento

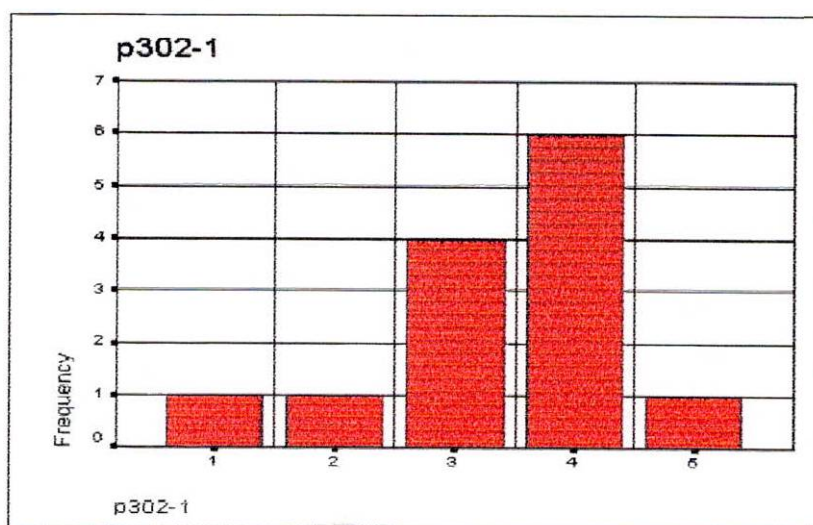


Con relación al *énfasis que hacen las empresas sociales del estado en las características del reclutamiento del recurso humano*, se formularon también 4 preguntas, para las cuales se obtuvo el siguiente resultado:

Para la pregunta: *<La ESE hace énfasis en las aptitudes requeridas para desempeñar el puesto y las oportunidades profesionales que la organización pueda ofrecer a sus empleados>*, con un mínimo valor de 1 (nunca la realiza) y un máximo de 5 (siempre la realiza), con respuesta de 1 (7.7%) en la calificación 5

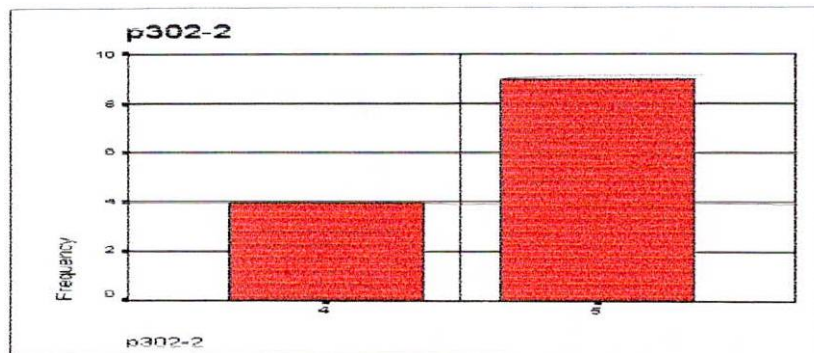
(siempre la realiza). La figura 13 muestra la distribución de frecuencias para las respuestas dadas por los jefes de recursos humanos de las ESE estudiadas.

Figura 13. Énfasis en las aptitudes requeridas para desempeñar el puesto y las oportunidades profesionales que la organización pueda ofrecer a sus empleados



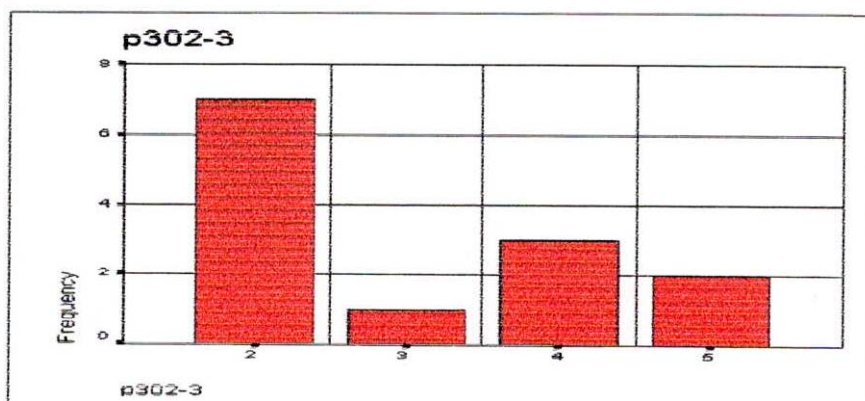
Con relación a la pregunta: <la ESE hace énfasis en seleccionar las solicitudes con los atributos que están más relacionados con las especificaciones del puesto>, con un valor mínimo de 4 (casi siempre la realiza) y un máximo de 5 (siempre la realiza), 9 respuestas (69.2%) en la calificación 5 (siempre la realiza).

Figura 14. Énfasis en seleccionar las solicitudes con los atributos que están más relacionados con las especificaciones del puesto



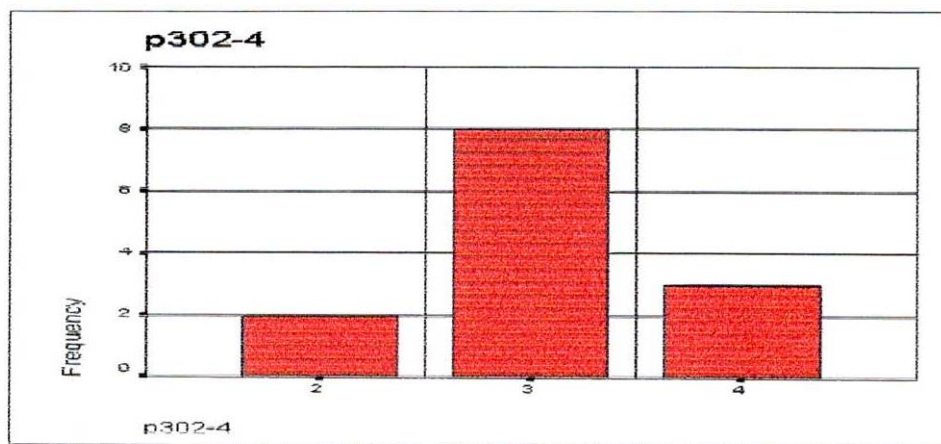
La pregunta: <La ESE hace énfasis en los objetivos, las estrategias, las políticas, los puestos de trabajo y los costos>, con un valor mínimo de 2 (casi nunca la realiza) y máximo de 5 (siempre la realiza), 2 respuestas (15.4%) en la calificación 5 (siempre la realiza). La respectiva distribución de frecuencias de las respuestas se puede apreciar en la figura 15.

Figura 15. La ESE hace énfasis en los objetivos, las estrategias, las políticas, los puestos de trabajo y los costos



Así también, la pregunta: <La ESE hace énfasis en determinar lo que la organización requiere (personas para la tarea y lo que ofrece el mercado)> no obtuvo respuesta en la calificación 5 (siempre la realiza). La figura 16 muestra la distribución de frecuencias para las respuestas a esta pregunta.

Figura 16. Hace énfasis en determinar lo que la organización requiere



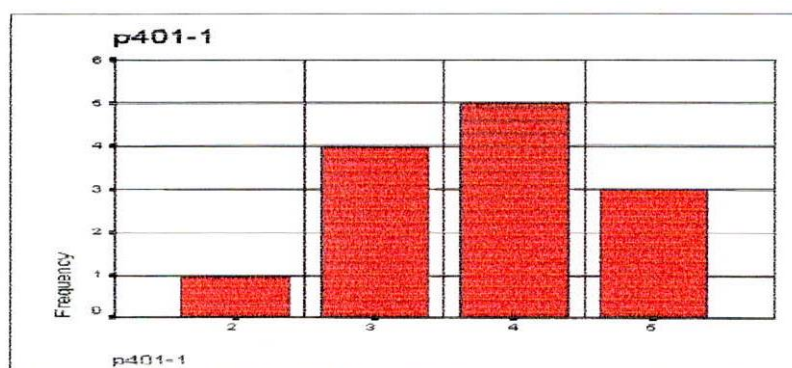
Como resultado de las entrevistas los jefes de recursos humanos hicieron las siguientes anotaciones complementarias al cuestionario: “la ESE realiza convocatoria pública abierta para los cargos de planta a proveer”, 4 funcionarios (30.8%); “la ESE define los requisitos exigidos para cada cargo en los respectivos manuales de funciones, previamente diseñados”, 2 funcionarios(15.4%); “la ESE tiene los perfiles de los candidatos previamente definidos”, 1 funcionario (7.7%); “la ESE cuenta con normas ya establecidas por el consejo distrital y por la secretaría distrital) para este proceso”, 2 funcionarios (15.4%); “el énfasis en las características del reclutamiento se hace teniendo en cuenta si se trata de

personal de planta o de contrato”, 1 funcionario (7.7%) y; “convocatoria pública a través de medios de comunicación masiva (página web y listados de los cargos a proveer publicados en la secretaría distrital)”, 1 funcionario (7.7%).

3.4 SELECCIÓN DEL RECURSO HUMANO

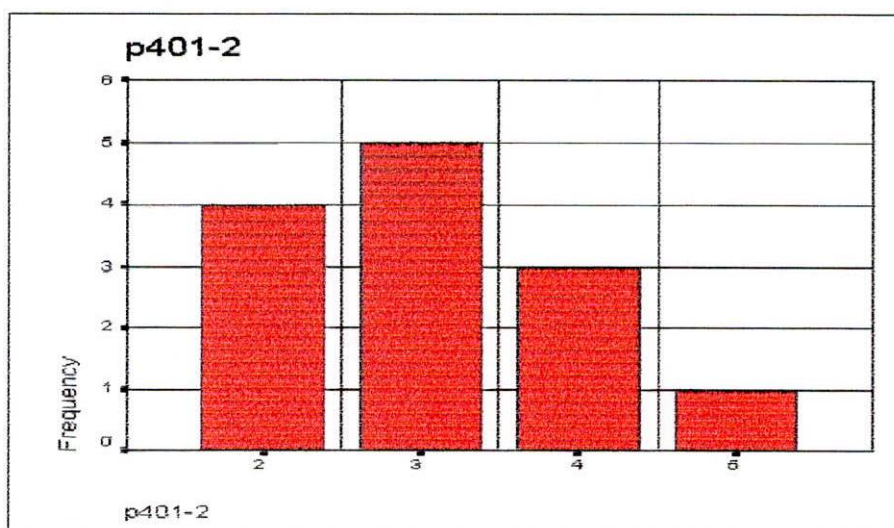
➤ *Proceso de selección del recurso humano:* se realizaron 4 preguntas con calificaciones de 5 a 1, donde 5 (siempre la realiza) es la mayor calificación y 1 (nunca la realiza) la menor. Se encontraron los siguientes resultados: < *selecciona al personal de acuerdo al diseño del cargo*>, con un mínimo valor de 2 (casi nunca la realiza) y un máximo de 5 (siempre la realiza), para 3 respuestas (23.1%) en la calificación 5 (siempre la realiza). La figura 20 presenta la distribución de frecuencias para las respuestas dadas por los funcionarios encargados de la administración del recurso humano en las empresas objeto del estudio.

Figura 17. La ESE selecciona al personal de acuerdo al diseño del cargo



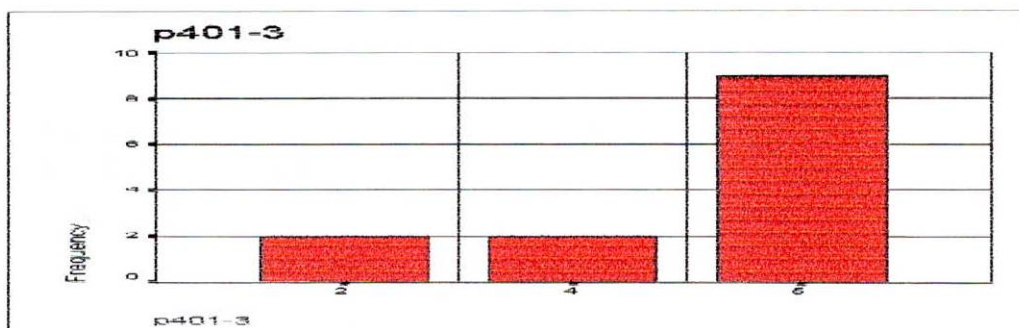
Con relación a la pregunta: *<la ESE escoge a los candidatos adecuados para ocupar los cargos existentes manteniendo o aumentando la eficacia de la administración>* no obtuvo ninguna respuesta en la calificación 5. La figura 18 presenta la distribución de frecuencias para las respectivas respuestas.

Figura 18. La ESE escoge a los candidatos adecuados para ocupar los cargos existentes manteniendo o aumentando la eficacia de la administración



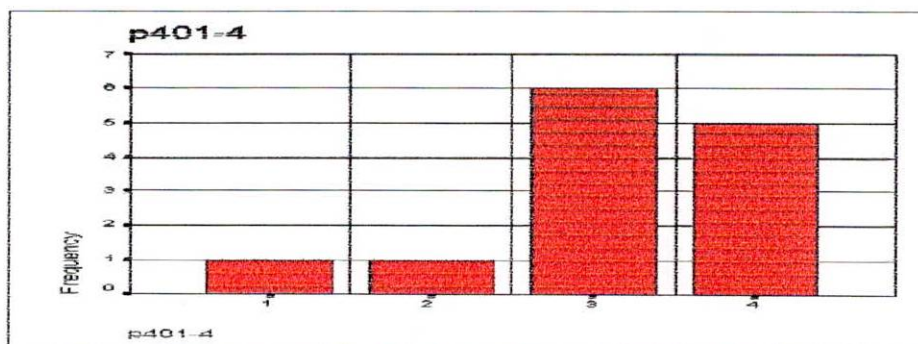
Para la pregunta: *<La ESE filtra a los convocados para sus puestos de trabajo con el fin de contratar los candidatos apropiados>*-, con un mínimo de 2 y un máximo de 5, 9, respuestas (69.2%) en la calificación 5, con promedio de 4.4 +/- 1.1 y mediana de 5.0. En la figura 19 se presenta la distribución de frecuencias para las respectivas respuestas.

Figura 19. La ESE filtra a los convocados para sus puestos de trabajo con el fin de contratar los candidatos apropiados



Y finalmente, la pregunta: <La ESE escoge los candidatos adecuados para ocupar los cargos existentes manteniendo o aumentando la eficacia de la administración> no obtuvo respuestas en la calificación 5 (siempre la realiza). La figura 20 muestra la distribución de frecuencias para las respuestas dadas por las personas encargadas de la administración de recursos humanos en las ESE del primer nivel de atención en la ciudad de Bogotá.

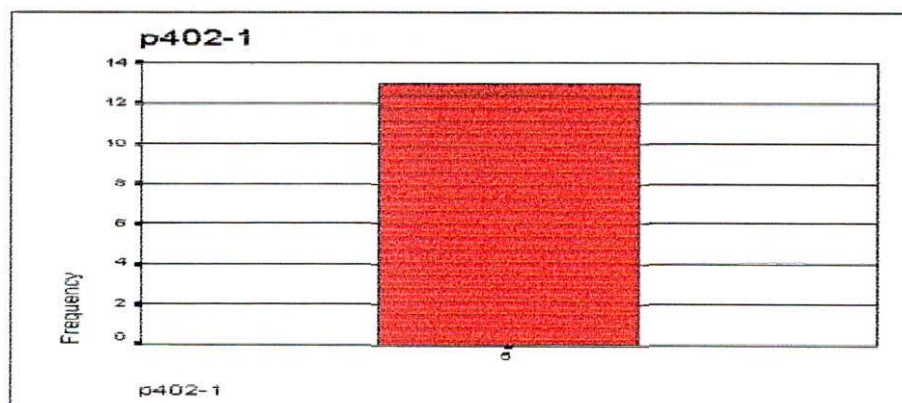
Figura 20. La ESE escoge los candidatos adecuados para ocupar los cargos existentes manteniendo o aumentando la eficacia de la administración



➤ En cuanto al *énfasis de la empresa en las características del proceso de selección*, se hicieron 4 preguntas en la misma calificación de 5 (siempre la realiza) a 1 (nunca la realiza). Los resultados encontrados fueron:

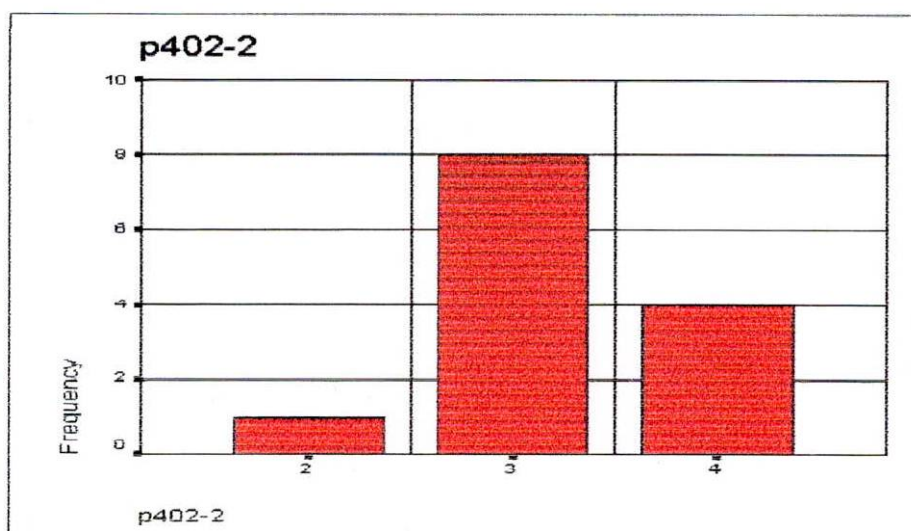
Para la pregunta: *<la empresa hace énfasis en los criterios de validez y confiabilidad en los atributos de las personas, el conocimiento y las habilidades necesarias para efectuar un trabajo>* 13 respuestas (100%) de las ESE con promedio 5, sin ninguna variación. En la figura 21 se aprecia la distribución de frecuencias para las respuestas dadas por los jefes de recursos humanos de las empresas seleccionadas.

Figura 21. La empresa hace énfasis en los criterios de validez y confiabilidad en los atributos de las personas, el conocimiento y las habilidades necesarias para efectuar un trabajo



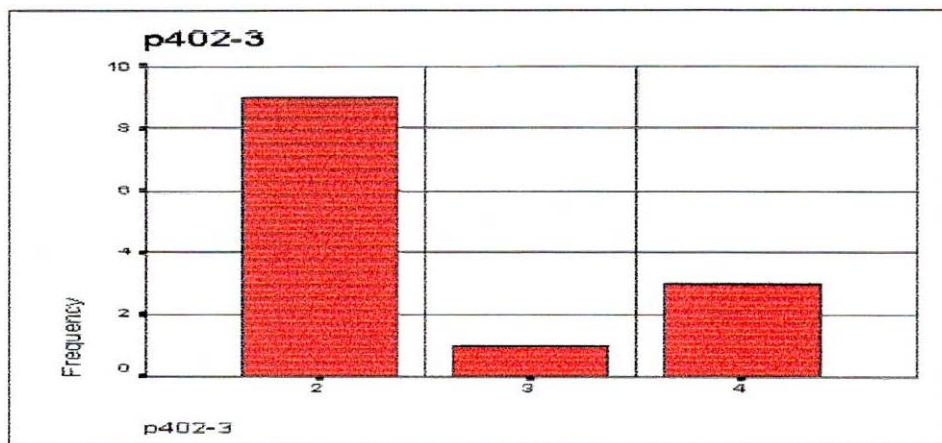
Con relación a la pregunta: <La empresa hace énfasis en que la meta del proceso de selección consiste en adaptar debidamente a las personas con los puestos> no obtuvo respuestas en la calificación 5 (siempre la realiza). La respectiva distribución de frecuencias para las respuestas se aprecia en la figura 22.

Figura 22. La ESE énfasis en que la meta del proceso de selección consiste en adaptar debidamente a las personas con los puestos



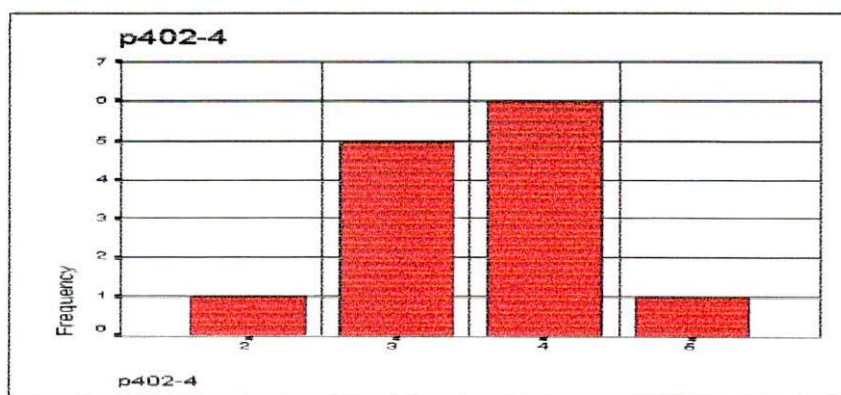
Para la pregunta: <La empresa hace énfasis en la motivación y la capacidad de una persona para adaptarse a una organización> no obtuvo respuestas en la calificación 5 (siempre la realiza). La respectiva distribución de frecuencias para las respuestas se aprecia en la figura 23.

Figura 22. La ESE hace énfasis en la motivación y la capacidad de una persona para adaptarse a una organización



Y, finalmente para la pregunta: <la empresa hace énfasis en la adecuación y eficiencia del hombre al cargo> no obtuvo respuestas en la calificación 5 (siempre la realiza. La figura 23 muestra la distribución de frecuencias para las respuestas dadas por los encargados el recurso humano en las empresas objetos de estudio.

Figura 23. La ESE hace énfasis en la adecuación y eficiencia del hombre al cargo



Con relación a las observaciones hechas al margen del cuestionario, los funcionarios encargados de la administración del recurso humano en las empresas sociales del estado respondieron: *"para el proceso de selección se realizan pruebas individual y grupal"*, 1 funcionario (7.7%); se realiza filtro a los candidatos de acuerdo a requisitos y normas pre-establecidas", 3 funcionarios (23.1%); "se realizan pruebas provisionales de selección mientras se define la situación de la carrera administrativa para los empleados públicos", 1 funcionario (7.7%); "se hace énfasis en las actitudes de las personas", 1 funcionario (7.7%) y "se hace énfasis en las competencias del candidato", 1 funcionario (7.7%).

4. DISCUSIÓN.

Al caracterizar el género y el perfil de los profesionales que participan en la administración de los recursos humanos en las Empresas Sociales del estado (ESE), llama bastante la atención la observancia de una alta participación de la mujer (76.9%) frente al (23.1%) de los hombres, lo que, incluso, va más allá de las tendencias sociales que propenden por un incremento, cada vez mayor, en la participación de la mujer en la fuerza laboral, así como también, con las políticas oficiales implementadas por el actual gobierno. Diversos tratadistas como Robbins (2000), Stoner (1997) y Davis (1997) ya han llamado la atención sobre esta particularidad de tendencia mundial. Esta mayor participación en la mujer, para determinados cargos que en el pasado sólo estaban reservados para los hombres, evidencia la preeminencia de un nuevo paradigma de la administración, en donde a las mujeres parecen abrírseles un mayor espacio de confianza en relación con los hombres, condición que hace ya más de una década, el padre de la administración moderna, Peter Drucker (1985) había previsto y comentado ampliamente.

Es importante resaltar que no se conocen de estudios similares adelantados en el medio, razón por la cual no se hace relación en la presente discusión. Al observar los resultados del enfoque de las escuelas organizacionales más implementado en las Empresas Sociales del Estado (ESE) sobre la planeación del recurso humano

la condición que más predominó fue *que la ESE se anticipa para proveer los cargos que necesita* (61.5%), que corresponde a un enfoque estructuralista liderado por los escritores norteamericanos Bohlander, Snell y Sherman (2001). Estos autores argumentan además, que el propósito de este enfoque es utilizar estos recursos, con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas organizacionales; le sigue al anterior enfoque, el enfoque estructuralista-comportamentalista con la respuesta a *la empresa se asegura de tener el número y clase correcta del recurso humano en los lugares y momentos precisos* (30.8%) representado por De Cenzo Y Robbins.

Para el *énfasis de la ESE cuando planea las necesidades de recurso humano en utilizar los recursos eficazmente, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización* le corresponde el (76.9%), situación que predomina y corresponde también al enfoque estructuralista, que como ya se dijo, está representado por Bohlander y col. Este enfoque pone de manifiesto también la necesidad de establecer la planeación estratégica para definir los objetivos básicos y para desarrollar los planes generales. En orden de representación le siguió *cuando la ESE planea las necesidades de recurso humano hace énfasis en que los conocimientos, las habilidades y las aptitudes estén en concordancia con la misión y la orientación estratégica de la organización* con el (15.4%) que corresponde al enfoque de la escuela estructuralista-comportamentalista liderada por De Cenzo y Robbins (2000), quienes argumentan que "sin una planeación definida y una vinculación directa con la dirección estratégica de la organización,

el cálculo de las necesidades del recurso humano se reducirá a un mero ejercicio de adivinación”.

Seguidamente, es importante poner de manifiesto que, a pesar de haber obtenido estos resultados que sean comentado, para la toma de decisiones predomina la existencia de normas previamente establecidas por la secretaría de salud (38.5%) así como también otras políticas de gran significancia; por lo que las ESE no siguen estrictamente un modelo.

En el proceso de reclutamiento la empresa convoca a las personas con base en los requerimientos de los puestos, ésta respuesta equivale al enfoque de la escuela estructuralista con un (100%) que tiene a Bolhander y col (2001) como representantes, y quienes consideran dos formas para llevar a cabo el reclutamiento: reclutamiento dentro de la organización y reclutamiento fuera de la organización.

La segunda consideración que se exploró en el proceso de reclutamiento fue: *el énfasis en seleccionar las solicitudes con los atributos que están más relacionados con las especificaciones del puesto* que corresponde al enfoque conductista representado por Wayne Mondy y Robert Noe (1997) con el (69.2%). Estos autores recomendaron que, debido al alto costo del reclutamiento, las organizaciones necesitan utilizar las fuentes de reclutamiento y los métodos más productivos; le siguió en esa categoría que *la empresa hace énfasis en los objetivos, las estrategias, las políticas, los puestos de trabajo y los costos*, que

corresponde al enfoque de la escuela estructuralista - comportamentalista con el (15.4%); luego *hace énfasis en las aptitudes requeridas para desempeñar el puesto y las oportunidades profesionales que la organización pueda ofrecer a sus empleados* con el (7.7%).

Con respecto a la información complementaria también prevalece la información ceñida a las normas y los manuales de funcionamientos, que bastante caracterizan a las instituciones en nuestro medio, pero que se convierten en una limitante para adaptarse a las necesidades del entorno. Esta caracterización, pone en evidencia que la flexibilidad, considerada, actualmente, como una ventaja competitiva por gurús de la administración moderna de la talla de Michael Porter y Alvin Toffler, es bastante objetable en las empresas estudiadas; por lo tanto, estas ESE con las políticas de recursos humanos que desarrollan, seguramente, van a tener dificultades para competir de manera eficaz, en virtud a que según Bohlander y col "el éxito de las organizaciones depende, cada vez más, del *know-how* de las personas participantes, del conocimiento, las habilidades y las capacidades imbuidas en los miembros de una empresa". De hecho, un número creciente de expertos plantea hoy en día que la clave del éxito de una empresa se basa en el establecimiento de un conjunto de aspectos medulares de competencia, conjunto de conocimientos integrados dentro de una organización que las distingue de sus competidores y otorga valor agregado a los clientes. Estos factores medulares tienden a ser escasos o limitados, pero proporcionan una base, a largo plazo, para innovaciones tecnológicas y desarrollo de servicios.

Para el proceso de selección del recurso humano las ESE filtran a los convocados para sus puestos de trabajo con el fin de contratar los candidatos apropiados (69.2%), respuesta que corresponde al enfoque de la escuela estructuralista-comportamentalista. Seguida por la selecciona al personal de acuerdo al diseño del cargo- con el (7.7%). Que corresponde al enfoque de la escuela estructuralista.

También para la selección del recurso humano se dio la respuesta la empresa en su proceso de selección hace énfasis en los criterios de validez y confiabilidad en los atributos de las personas, el conocimiento y las habilidades necesarias para efectuar un trabajo, para el (100%) de las respuesta ésta que caracteriza al enfoque estructuralista de Bohlander y col. Aquí es importante precisar que los diferentes enfoques contemplan una serie de pasos para desarrollar el proceso de selección que, en términos generales, son bastante parecidos.

Las observaciones hechas, al margen del cuestionario, también se continúan presentando; situaciones éstas muy particulares, condicionadas a las normas y procesos internos, cuyas implicaciones ya han sido comentadas.

5. CONCLUSIONES.

- En lo que concierne a la planeación del recurso humano para satisfacer sus necesidades el enfoque que se implementa en las ESE se aproxima más al de la escuela estructuralista; seguido por el enfoque de la escuela estructuralista-comportamentalista. De igual manera, para alcanzar las metas de la organización también se desarrolla un enfoque estructuralista seguido también por el de la escuela estructuralista-comportamentalista.
- Para el *proceso de reclutamiento* la empresa convocó a las personas con base en los requerimientos de los puestos este enfoque se asimila más al de la escuela estructuralista; en cuanto a *el énfasis en seleccionar las solicitudes con los atributos que están más relacionados con las especificaciones del puesto* el enfoque se aproxima al de la escuela conductista.
- Para el proceso de selección del recurso humano las ESE filtran a los convocados para sus puestos de trabajo con el fin de contratar los candidatos apropiados en foque que corresponde al de la escuela estructuralista- comportamentalista. Seguido por la selección al personal de acuerdo al diseño del cargo que corresponde al enfoque de la escuela estructuralista. La empresa en su proceso de selección hace énfasis en los

criterios de validez y confiabilidad en los atributos de las personas, el conocimiento y las habilidades necesarias para efectuar un trabajo, que caracteriza al enfoque de la escuela estructuralista.

- En las ESE prevalece la información ceñida a las normas y los manuales de funcionamientos, que bastante caracterizan a las instituciones en nuestro medio, pero que se convierten en una limitante para adaptarse a las necesidades del entorno.
- La participación de la mujer en los cargos de Administración de Recursos Humanos pone de manifiesto la alta credibilidad que han alcanzado en estos cargos.

5. RECOMENDACIONES.

- Los manuales de funcionamiento y las normas que se aplican en las ESE, probablemente, fueron elaboradas para satisfacer necesidades de las empresas para épocas pasadas. Los nuevos retos demandan de las organizaciones nuevos principios para construir nuevas respuestas.
- Las empresas sociales del estado ESE deben ser más cuidadosas en el proceso de planeación, reclutamiento y selección de los recursos humanos, y cuyas decisiones deben estar más orientadas a las necesidades del mercado, a las del servicio y con una visión estratégica para enfrentar la competencia.
- Adelantar estudios con los trabajadores de las ESE investigadas con el objeto de verificar si los procesos de planeación, reclutamiento y selección encontrados, realmente se está aplicando en la población estudiada.
- Realizar estudios en las IPS privadas con el propósito de verificar cómo se están desarrollando los procesos de planeación, reclutamiento y selección y bajo que enfoque para compararlos con los de las ESE.

BIBLIOGRAFÍA

COBACH. Recursos Humanos **1**. 4ta. Edición. México, EDIT. COBACH, 1997; p 120.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administración de Recursos Humanos**. 5ta. Edición. Bogota, EDIT. Mc. GRAW HILL, 2002; p 238.

GARY, Dessler. **Administración de Personal**. 6ta. Edición. México, PEARSON EDUCACIÓN, 1999; p 179.

GUIA LABORAL Y DE LA SEGURIDAD SOCIAL. **Manejo del Recurso Humano en el Nuevo Milenio**. Publicaciones Grupo Eco médicos.

MALAGON L, Gustavo, GALAN M. Ricardo. PONTON, Gabriel. **Administración Hospitalaria**. 4ta. Edición. Editorial Medica Panamericana. Buenos Aires, Madrid, México, Sao Paulo. 1997; p. 158.

MORA, Consuelo y otros. **Administración de Recursos Humanos**. México, EDIT. UNISON. 1996; p. 74.

REVISTA DE SEGURIDAD SOCIAL AL DIA. **Administración de la Oferta.**
EJEMPLAR No. 28. Septiembre 3 de 2001; p 8.

REVISTA DE SEGURIDAD SOCIAL AL DIA. **Administración de la Oferta.**
EJEMPLAR No. 18. Año 2000; p 43.

REVISTA DE SEGURIDAD SOCIAL AL DIA. **Selección de Personal.** EJEMPLAR
No 25. Enero 15 – Febrero 15, Año 2001; p 41

R. WAYNE, Mondy. ROBERT M. Noe. **Administración de Recurso Humano.** 6ta.
Edición. HISPANOAMERICANA S.A., 1998; p 145.

ROBBINS, Stephen. **Administración de Recursos Humanos.** 5ta. Edición.
EDITORIAL LIMUSA S.A., 2001; p 154.

SHERMAN, Arthur. **Administración de Recurso Humano.** 12 ava. Edición.
THOMSON EDITORES S. A., 2002; p 3.

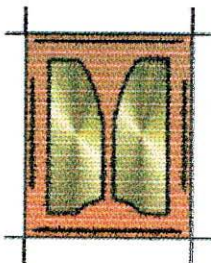
SWAN, William S. **Como Escoger el Personal Adecuado.** EDITORIAL NORMA.
Santa Fe de Bogota, 1991.

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS DE AQUINO, **Propuesta de Mejoramiento del
Área de Recursos Humanos en la Oficina Tipo A de UNIMEC EPS.** Año 2000.

VELS, Augusto. Selección de personal y El Problema Humano en las Empresas. 4ta. Edición. EDITORIAL HERDER. Barcelona, 1994.

WEATHER, William. Administración de personal y recursos humanos. 4ta. Edición. México, EDIT. McGraw Hill, 1995; p 486.

Anexo A.



COLEGIO ODONTOLÓGICO COLOMBIANO
-COC-

**PLANEACIÓN, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL RECURSO HUMANO
EN LAS EMPRESAS SOCIALES DEL ESTADO -ESE- DE PRIMER NIVEL DE
ATENCIÓN EN EL DISTRITO CAPITAL DE BOGOTÁ**

PRUEBA PILOTO

1. El lenguaje utilizado en este instrumento de recolección es:

(1) Adecuado

(2) Inadecuado.

2. Todas las preguntas de este instrumento de recolección fueron entendidas claramente?

(1) Si ___ pase a la pregunta 4

(2) No ___

3. Enumere y explique las razones por las que no fueron entendidos los ítems, de este instrumento de recolección?

Numero del ítem	Explique
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

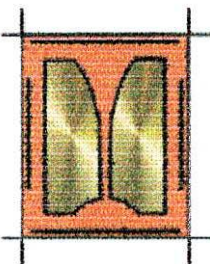
4. Este instrumento le pareció:

(1) Corto

(2) Largo

5. Que tiempo gasto en el diligenciamiento del formato [] minutos

OBSERVACIONES: _____



**COLEGIO ODONTOLÓGICO COLOMBIANO
-COC-**

**PLANEACIÓN, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL RECURSO HUMANO
EN LAS EMPRESAS SOCIALES DEL ESTADO –ESE- DE PRIMER NIVEL DE
ATENCIÓN EN EL DISTRITO CAPITAL DE BOGOTÁ**

Formulario No. _____

Buenos días, (tardes)

Estamos realizando un estudio que tiene como fin determinar el modelo de planeación, reclutamiento y selección del recurso humano más utilizado en las Empresas Sociales del Estado de primer nivel de atención en Bogotá, acorde con los autores *Bohlander, Mondy, Robbins y Chiavenato*, como requisito parcial para optar al título de odontólogo.

Nos complace poder contar con su ayuda para que conteste unas preguntas.

Para diligenciar el cuestionario usted encontrará para cada pregunta una escala que varía de 1 a 5, donde:

5: SIEMPRE LA REALIZA

4: CASI SIEMPRE

3: OCACIONALMENTE

2: CASI NUNCA

1: NUNCA

Gracias por su colaboración.

I. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA EMPRESA

101. Nombre de la Empresa Social del Estado ESE de I Nivel de atención:

Dirección _____ Teléfono: _____

102. Nombre del funcionario de R-H: _____

II. PROCESO DE PLANEACIÓN DEL RECURSO HUMANO

201. EN EL PROCESO DE PLANEACIÓN DEL RECURSO HUMANO SU EMPRESA:

SI NO

- (1) Se anticipa para proveer los cargos que necesita.
- (2) Las decisiones se toman con la participación de todas las unidades de la organización para asegurar la cantidad necesaria de empleados.
- (3) La empresa se asegura de tener el número y clase correcta del Recurso Humano en los lugares y momentos precisos.
- (4) La empresa traza objetivos con condiciones individuales y organizacionales para alcanzar la eficiencia

202. CUANDO SU EMPRESA PLANEA LAS NECESIDADES DE RECURSO HUMANO, HACE ÉNFASIS EN:

SI NO

- (1) Utilizar los recursos eficazmente, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización.
- (2) Que la planeación del recurso humano esté vinculada directamente con la estrategia organizacional.
- (3) Que los conocimientos, las habilidades y las aptitudes estén en concordancia con la misión y orientación estratégica de la organización
- (4) Qué las necesidades del personal respondan a la demanda estimada del servicio.

III PROCESO DE RECLUTAMIENTO DEL RECURSO HUMANO

301. EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO DEL RECURSO HUMANO SU EMPRESA:

- | | | SÍ | NO |
|---|--|----|----|
| 1 | Convoca a las personas con base en los requerimientos de los puestos | | |
| 2 | Crea las condiciones para que las personas soliciten trabajo en la ESE | | |
| 3 | Identifica, localiza y capta solicitantes capaces. | | |
| 4 | Se nutre con talentos humanos capacitados para su funcionamiento | | |

302. EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO DEL RECURSO HUMANO SU EMPRESA HACE ÉNFASIS EN:

- | | | SI | NO |
|---|---|----|----|
| 1 | Las aptitudes requeridas para desempeñar el puesto y las oportunidades profesionales que la organización puede ofrecer a sus empleados. | | |
| 2 | Seleccionar las solicitudes con los atributos que están más relacionados con las especificaciones del puesto. | | |
| 3 | Los objetivos, las estrategias, las políticas, los puestos de trabajo y los costos. | | |
| 4 | Determinar lo que la organización requiere (personas para la tarea y lo que ofrece el mercado). | | |

IV PROCESO DE SELECCIÓN DEL RECURSO HUMANO

401. PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL RECURSO HUMANO SU EMPRESA:

- | | | SI | NO |
|---|--|----|----|
| 1 | Selecciona a su personal de acuerdo al diseño del cargo. | | |
| 2 | Escoge a las personas mejor capacitadas para ocupar los puestos vacantes. | | |
| 3 | Filtra a los convocados para sus puestos de trabajo con el fin de contratar los candidatos apropiados. | | |
| 4 | Escoge a los candidatos adecuados para ocupar los cargos existentes manteniendo o aumentando la eficacia de la administración. | | |

402. EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL RECURSO HUMANO SU EMPRESA HACE ÉNFASIS EN:

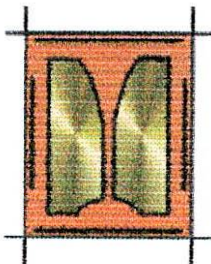
SI NO

- 1 Criterios de validez y confiabilidad, en los atributos de las personas, el conocimiento y las habilidades necesarias para efectuar un trabajo.
- 2 Que la meta del proceso de selección consiste en adaptar debidamente a las personas con los puestos.
- 3 En la motivación y la capacidad de una persona para adaptarse a una organización.
- 4 En la adecuación y eficiencia del hombre al cargo. Configura un proceso de comparación y decisión.

OBSERVACIONES.

Por su valiosa colaboración, quedamos de usted altamente agradecidos y le deseamos la mayor de la suerte en su loable gestión administrativa.

ANEXO B.



COLEGIO ODONTOLÓGICO COLOMBIANO
-COC-

PLANEACIÓN, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL RECURSO HUMANO EN LAS EMPRESAS SOCIALES DEL ESTADO –ESE- DE PRIMER NIVEL DE ATENCIÓN EN EL DISTRITO CAPITAL DE BOGOTÁ

Formulario No. _____

Buenos días, (tardes)

Estamos realizando un estudio que tiene como fin determinar el modelo de planeación, reclutamiento y selección del recurso humano más utilizado en las Empresas Sociales del Estado de primer nivel de atención en Bogotá, acorde con los autores *Bohlander, Mondy, Robbins y Chiavenato*, como requisito parcial para optar al título de odontólogo.

Nos complace poder contar con su ayuda para que conteste unas preguntas.

Para diligenciar el cuestionario usted encontrará para cada pregunta una escala que varía de 1 a 5, donde:

5: SIEMPRE LA REALIZA

4: CASI SIEMPRE

3: OCACIONALMENTE

2: CASI NUNCA

1: NUNCA

Gracias por su colaboración.

II. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA EMPRESA

101. Nombre de la Empresa Social del Estado ESE de I Nivel de atención:

Dirección _____ Teléfono: _____

102. Nombre del funcionario de R-H:

103. Profesión _____

104. Especialización _____

II. PROCESO DE PLANEACIÓN DEL RECURSO HUMANO

201. EN EL PROCESO DE PLANEACIÓN DEL RECURSO HUMANO SU EMPRESA:

		5	4	3	2	1
(1)	Se anticipa para proveer los cargos que necesita.					
(2)	Las decisiones se toman con la participación de todas las unidades de la organización para asegurar la cantidad necesaria de empleados.					
(3)	La empresa se asegura de tener el número y clase correcta del Recurso Humano en los lugares y momentos precisos.					
(4)	La empresa traza objetivos con condiciones individuales y organizacionales para alcanzar la eficiencia					

202. CUANDO SU EMPRESA PLANEA LAS NECESIDADES DE RECURSO HUMANO, HACE ÉNFASIS EN:

		5	4	3	2	1
(1)	Utilizar los recursos eficazmente, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización.					
(2)	Que la planeación del recurso humano esté vinculada directamente con la estrategia organizacional.					
(3)	Que los conocimientos, las habilidades y las aptitudes estén en concordancia con la misión y orientación estratégica de la organización					
(4)	Qué las necesidades del personal respondan a la demanda estimada del servicio.					

III PROCESO DE RECLUTAMIENTO DEL RECURSO HUMANO

301 EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO DEL RECURSO HUMANO SU EMPRESA:

		5	4	3	2	1
A	Convoca a las personas con base en los requerimientos de los puestos					
B	Crea las condiciones para que las personas soliciten trabajo en la ESE					
C	Identifica, localiza y capta solicitantes capaces.					
D	Se nutre con talentos humanos capacitados para su funcionamiento					

303. EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO DEL RECURSO HUMANO SU EMPRESA HACE ÉNFASIS EN:

		5	4	3	2	1
A	Las aptitudes requeridas para desempeñar el puesto y las oportunidades profesionales que la organización puede ofrecer a sus empleados.					
B	Seleccionar las solicitudes con los atributos que están más relacionados con las especificaciones del puesto.					
C	Los objetivos, las estrategias, las políticas, los puestos de trabajo y los costos.					
D	Determinar lo que la organización requiere (personas para la tarea y lo que ofrece el mercado).					

IV PROCESO DE SELECCIÓN DEL RECURSO HUMANO

401. PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL RECURSO HUMANO SU EMPRESA:

		5	4	3	2	1
A	Selecciona a su personal de acuerdo al diseño del cargo.					
B	Escoge a las personas mejor capacitadas para ocupar los puestos vacantes.					
C	Filtra a los convocados para sus puestos de trabajo con el fin de contratar los candidatos apropiados.					
D	Escoge a los candidatos adecuados para ocupar los cargos existentes manteniendo o aumentando la eficacia de la administración.					

402. EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL RECURSO HUMANO SU EMPRESA HACE ÉNFASIS EN:

		5	4	3	2	1
A	Criterios de validez y confiabilidad, en los atributos de las personas, el conocimiento y las habilidades necesarias para efectuar un trabajo.					
B	Que la meta del proceso de selección consiste en adaptar debidamente a las personas con los puestos.					
C	En la motivación y la capacidad de una persona para adaptarse a una organización.					
D	En la adecuación y eficiencia del hombre al cargo. Configura un proceso de comparación y decisión.					

Para efectos de mayor claridad de la alternativa A, seguidamente se definen dos términos que podrían, eventualmente, prestarse para confusión:

Validez: que tiene las condiciones necesarias para desempeñar un cargo

Confiabilidad: seguridad que se tiene en el desempeño futuro de la persona seleccionada para el cargo.

Por su valiosa colaboración, quedamos de usted altamente agradecidos y le deseamos la mayor de la suerte en su loable gestión administrativa.

Anexo C.

**Modelo de carta de presentación y solicitud de diligenciamiento de
encuesta para la entrevista**



COLEGIO ODONTOLOGICO COLOMBIANO -COC-

Bogotá,

Doctor

LUIS NAPOLEÓN BURGOS BERNAL

Hospital Vista Hermosa

Ciudad

Apreciado Doctor:

De manera respetuosa le estamos solicitando su valioso concurso en el desarrollo del proyecto de grado titulado: ***“PLANEACIÓN, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL RECURSO HUMANO EN LAS EMPRESAS SOCIALES DEL ESTADO DEL PRIMER NIVEL DE ATENCIÓN EN EL DISTRITO CAPITAL DE BOGOTÁ”*** a través del diligenciamiento de la encuesta que se anexa. El trabajo en mención lo adelantan los estudiantes de X semestre del programa de odontología que a continuación son relacionados: JOHANA ANDREA LAGUNA HERNÁNDEZ, ADRIANA MALAVER NIÑO, LAURA ANDREA MORENO LINARES y ESTHER ANDREA SÁNCHEZ MEDINA.

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

Atentamente,

GERMÁN BARAHONA

Secretario Académico