

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

Laguna J, Moreno L, Sánchez A, Malaver, A.,

Bastidas Claudia

Márquez Stella

Ibáñez Milciades

Área: Gerencia y seguridad social; categoría: pregrado; modalidad: oral

RESUMEN

El propósito de la investigación fue identificar el enfoque del modelo de planeación, reclutamiento y de selección de personal utilizado en las Empresas Sociales del Estado de primer nivel de atención en la ciudad de Bogotá, en el año 2003, con el propósito de establecer el más usado por dichas empresas; la investigación fue un estudio cuanti – cualitativo de tipo descriptivo. Para este fin se utilizó la base de datos de las empresas sociales del estado de la Secretaría Distrital de Salud de Bogotá y se seleccionaron las empresas sociales clasificadas dentro del primer nivel de atención. Luego se realizó un diseño preliminar del instrumento de recolección de datos al cual se le hicieron los ajustes necesarios, mediante una prueba piloto, los cuales se modificaron en el instrumento final y posteriormente se realizó la entrevista estructurada a los directores de recursos humanos de las 13 instituciones clasificadas en el primer nivel de atención, con la cual se logró evaluar variables relacionadas con las características más relevantes que identifican a cada una de las escuelas organizacionales en lo que al proceso de planeación, reclutamiento y selección, se refiere. Los resultados obtenidos revelaron que el enfoque que más se asemeja es el del modelo de la escuela estructuralista. El estudio concluye que prevalece la organización ceñida a las normas y a los manuales de funcionamiento y que se convierten en una limitante administrativa para adaptarse a las necesidades del entorno.

Palabras claves: personas, planeación, reclutamiento, selección, salud.

ABSTRACT

The purpose of the research was to identify the planning, recruitment and selection model approach of the staff employed by the first level statal social companies of health-care in the city of Bogotá during the year 2003, aiming to establish the most frequently used one by those companies; this research was a quantitative/qualitative descriptive study. To achieve this end, databases of statal social companies available from the District Secretary of Education in Bogotá were used and only social companies classified as health care first level institutions were selected. A preliminary design of the data collecting instrument was prepared with the required adjustments subsequent to a pilot testing, these modifications produced the final instrument and that structured interview was then made to human resource directors of the 13 institutions classified as health care first level institutions, and so it was possible assess the related variables with the most relevant characteristics identifying each one of the organizational trends respecting the planning, recruitment, and selection. The outcomes obtained revealed that the structuralist school model is the most alike to approach found.

The study concludes that an organization keeping adhered to the working rules and protocols featuring, but it becomes an administrative restraint to adapt to the environment needs.

Keywords: persons, planning, recruitment, selection, health.

* Estudiantes X semestre

** Asesora científica

*** Asesora metodológica

**** Asesor Estadístico

INTRODUCCIÓN:

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 definen 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.

Existen investigaciones entorno al proceso de 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, Meter¹ y “Tracking the merger: the human experience”.²

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 selección e incorporación del recurso humano en salud a los cambios en la cultura organizacional y las experiencias surgidas 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 UNIMEC³ y en la Dirección de Sanidad de la Policía Nacional⁴ consideraron la importancia de estos eventos.

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. Es importante porque 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, lo cual, sin lugar a dudas, aportará

herramientas valiosas de referencia para la administración del recurso humano en las instituciones de salud.

Acorde con lo expuesto y con el objeto de facilitar el proceso de administración del recurso humano, en la tabla 1 se presenta el enfoque de las diferentes escuelas organizacionales. De igual forma en la tabla 2 (anexo A) 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.

Tabla 1. Escuelas Organizacionales

Escuela Estructuralista	Escuela Conductista	Escuela Comportamentalista
-Estructuras funcionales	- Estructuras formales	- Estructuras formales
- Eficacia	- Eficiencia	- Eficiencia y eficacia
- Interacción	- División del trabajo	- División y especialización del trabajo
- Piramidal	- Concepto de autoridad	- Piramidal
	- Sistemas abiertos y contingentes	- Delegación de funciones

Fuente: Chiavenato, 2000

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).⁵

Planeación: 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 calificado 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.

Bohlander, afirma 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.

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.

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.

PLANEACIÓN, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS: WAYNE MONDY Y ROBERT NOE (Escuela Conductista).⁶

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.

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.

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.

MODELO DE PLANEACIÓN, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL RECURSO HUMANO SEGÚN STEPHEN ROBBINS (Escuela Estructuralista - Comportamentalista)⁷

Planeación: 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.

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.

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.

PLANEACIÓN, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS: IDALBERTO CHIAVENATO (Escuela comportamentalista).⁸

Planeación: 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.

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.

Selección: 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.

Además de los modelos anteriormente descritos, presentados cuidadosamente por los autores Bolander, 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, Peter⁹ publicada en el Journal of nursing care quality y "Tracking the merger: the human experience", publicada en el Health service management research.¹⁰

El primer estudio se trató 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 que se hace necesario adoptar procesos de selección eficaces para la escogencia de los mejores candidatos para los cargos.

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, para identificar técnicas y procedimientos en el proceso de selección del recurso humano.

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 sobre las técnicas y procedimientos utilizados para el proceso de selección del recurso humano en dichas empresas.

El objetivo del presente estudio consistió en 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.

MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación consistió en un estudio cuantitativo – cualitativo de tipo descriptivo. Para este fin se utilizó la base de datos de las empresas sociales del estado de la Secretaría Distrital de Bogotá y se seleccionaron las empresas sociales clasificadas dentro del primer nivel de atención. Luego se realizó un diseño preliminar del instrumento de recolección de datos al cual se le hicieron los ajustes necesarios, mediante una prueba piloto, los cuales se modificaron en el instrumento final y posteriormente se realizó la entrevista semi-estructurada a los directores de recursos humanos de las 13 instituciones clasificadas en el primer nivel de atención, con la cual se logró evaluar variables relacionadas con las características más relevantes que identifican a cada una de las escuelas organizacionales en lo que al proceso de planeación, reclutamiento y selección, se refiere.

La entrevista realizada a los jefes de recursos humanos de las empresas sociales del Estado del primer nivel de atención de la ciudad de Bogotá, consistió en un cuestionario de diez preguntas, organizadas en cuatro capítulos, de acuerdo a las variables del estudio, así: Características generales de la empresa (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). (Anexo B)

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:

1. Escuela Estructuralista; exponente Bolander y Sherman
2. Escuela Conductista; exponente Mondy
3. Escuela Comportamentalista – Estructuralista; exponente Robbins

4. 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 y 1: nunca.

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.
- ✓ 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, 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 Excel 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 medidas de dispersión la desviación estándar.

Para el estudio se tuvieron en cuenta las variables que se muestran en la tabla 2. (Anexo C)

RESULTADOS

Para la realización del presente estudio se consideraron todas las Empresas Sociales del Estado (ESE) pertenecientes al primer nivel de atención en salud 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.

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.

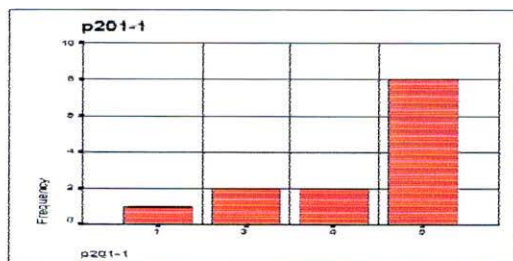
PLANEACIÓN DEL RECURSO HUMANO

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 era el menor valor (nunca la realiza) y 5 el mayor (siempre la realiza). 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%) siempre la realiza. 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). 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). 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 respuestas dadas por los jefes de recursos humanos en las ESE para la pregunta que obtuvo el mayor porcentaje en la calificación 5 (siempre la realiza), se puede apreciar en la figura 1.

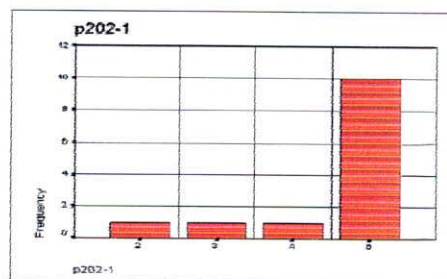
Figura 1. La ESE se anticipa para proveer los cargos que necesita



➤ 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 figura 2 muestra la distribución de frecuencias de las respuestas dadas por los jefes de recursos humanos para esta pregunta.

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). 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%). 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).

Como información complementaria se tuvo:

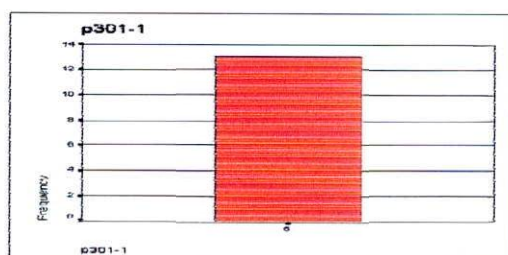
5 funcionarios (38,5%); "la empresa prefiere la reubicación del personal para las vacantes que se presenten", 1 (7,7%); "la decisión con respecto a las necesidades futuras de personal para las ESE, las toma la subgerencia administrativa y financiera", 1 funcionario (7,7%) y; "se hace énfasis en la optimización 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). Las preguntas: <la empresa crea las condiciones para que las empresas soliciten trabajo en la ESE>; <identifica, localiza y capta solicitantes capaces> y; <se nutre con talentos humanos capacitados para su funcionamiento> no obtuvieron respuestas en la calificación 5 (siempre la realiza). En la figura 3 se muestra la respectiva distribución de frecuencias de las respuestas dadas por los encargados de R-H en las ESE de primer nivel de atención en salud en Bogotá para la pregunta con mayor calificación en la escala 5 (siempre la realiza).

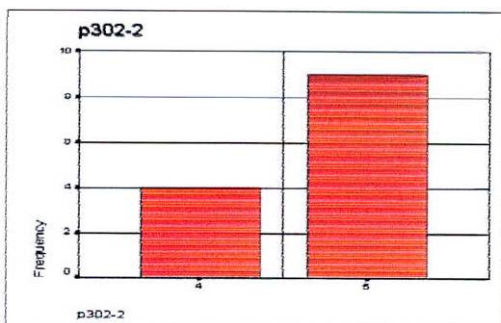
Figura 3. La empresa convoca a las personas con base en los requerimientos de los puestos



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: <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 1 respuesta (7.7%) en la calificación 5 (siempre la realiza). La pregunta: <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). La pregunta: <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) y la pregunta: <hace énfasis en determinar lo que la organización requiere (personas para la tarea y lo que ofrece el mercado)> no obtuvo respuesta en esa calificación. La figura 4 muestra la distribución de frecuencias para la pregunta que obtuvo mayor número de respuestas en la calificación 5 por parte de los jefes de recursos humanos de las ESE estudiadas.

Figura 4. Énfasis en seleccionar las solicitudes con los atributos que están más relacionados con las especificaciones del puesto.



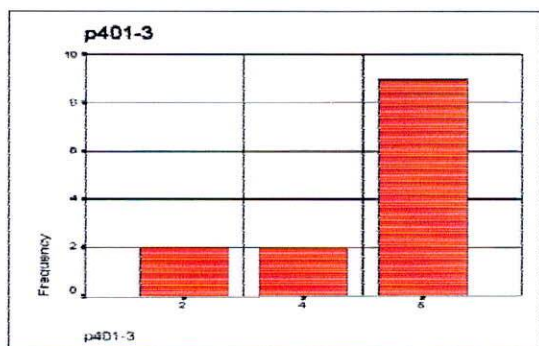
Como resultado de las entrevistas los jefes de recursos humanos hicieron las siguientes anotaciones complementarias al cuestionario: "la ESE realiza convocatoria pública abierta para los cargos de planta a proveer", 4 funcionarios (30.8%); "la ESE define los requisitos exigidos para cada cargo en los 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%).

SELECCIÓN DEL RECURSO HUMANO

> **Proceso de selección del recurso humano:** se realizaron 4 preguntas con calificaciones de 5 a 1, donde 5 es siempre la realiza y 1 nunca la realiza. Se encontraron los siguientes resultados: <selecciona al personal de acuerdo al diseño del cargo>, con un mínimo

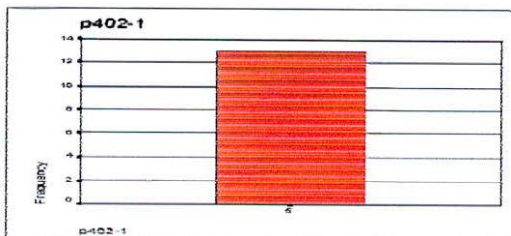
valor de 2 (casi nunca la realiza) y un máximo de 5 (siempre la realiza), para 3 respuestas (23.1%). La pregunta: <escoge a los candidatos adecuados para ocupar los cargos existentes manteniendo o aumentando la eficacia de la administración> no obtuvo ninguna respuesta en la calificación 5 (siempre la realiza). La pregunta: <filtra a los convocados para sus puestos de trabajo con el fin de contratar los candidatos apropiados>, con un mínimo de 2 (casi nunca la realiza) y un máximo de 5 (siempre la realiza), 9 respuestas (69.2%) en la calificación 5 (siempre la realiza) y la pregunta: <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 5 muestra la distribución de frecuencias para la respuesta con más frecuencia en la calificación 5 por parte de los jefes de recursos humanos de las ESE estudiadas.

Figura 5. La ESE filtra a los convocados para sus puestos de trabajo con el fin de contratar los candidatos apropiados.



➤ En cuanto al énfasis de la empresa en las características del proceso de selección, se hicieron 4 preguntas en la misma calificación de 5 a 1. Los resultados encontrados fueron: <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 en la calificación 5 (siempre la realiza). La figura 6 muestran la distribución de frecuencia para estas respuestas.

Figura 6. La empresa hace énfasis en los criterios de validez y confiabilidad..., el conocimiento y las habilidades necesarias para efectuar un trabajo.



Las preguntas: <énfasis en que la meta del proceso de selección consiste en adaptar debidamente a las personas con los puestos>, <énfasis en la motivación y la capacidad de una persona para adaptarse a una organización> y <énfasis en la adecuación y eficiencia del hombre al cargo> no obtuvieron respuesta por parte de los funcionarios de las ESE en la calificación 5 (siempre la realiza).

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%).

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 abrirseles 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 estudios similares adelantados en el medio, razón por la cual no se hace relación de ninguno 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: *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.

Con relación al énfasis que hace 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".

Con relación al proceso de reclutamiento, la respuesta: *la empresa convoca a las personas con base en los requerimientos de los puestos*, equivale al enfoque de la escuela estructuralista con un (100%) que tiene a Bolander 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%).

También prevalece la información ceñida a las normas y los manuales de funcionamiento, 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 selección 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.

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.*

➤ *En las ESE prevalece la información ceñida a las normas y los manuales de funcionamiento, 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.*

➤ *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. De la misma manera se recomienda realizar 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. También sería importante 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

REFERENCIAS

- ¹ROBBING, ppeter. Recruitmen cicle, Journal of nursing care quality. 2002
- ²Tracking the merger the human experience. Healt service management researcha 2002.
- ³ UNIMEC. Proceso de selección del recurso humano. Bogotá, 1999
- ⁴ POLICIA NACIONAL. Dirección de sanidad Propuesta de mejoramiento del área de recursos humanos. Bogotá, 1999.
- ⁵ BOLHANDERM, SHELL y SHERMAN. Administración de recursos humanos. Editorial Pearce may. México, 2001; p 16-50
- ⁶ MONDY R. NOE M. Administración de Recursos Humanos, Editorial PHH. México 1957; p 25-32
- ⁷ DE CENZO, ROBBINS. Administración de Recursos Humanos. Editorial Mcgraw Hill, México, 2000; p 19-31.
- ⁸ CHIAVENATO I, Administración de recursos humanos. Editorial Mcgraw Hill. México, 2000; p 96-120.
- ⁹ ROBBING, Peter. Recruitment cicle. Jorunal of nursing care quality. 2002; p. 25-32.
- ¹⁰ Tracking the merger the imán experience. Health service management research. 2002; p 18-23.

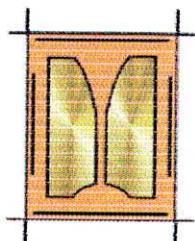
E-mail laanmoli@starmeda.com
andresan@starmeda.com
johanalaguna@hotmail.com
amalaver@yahoo.com

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 mejor 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	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

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.

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:

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
A	Se anticipa para proveer los cargos que necesita.					
B	Las decisiones se toman con la participación de todas las unidades de la organización para asegurar la cantidad necesaria de empleados.					
C	La empresa se asegura de tener el número y clase correcta del Recurso Humano en los lugares y momentos precisos.					
D	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
A	Utilizar los recursos eficazmente, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización.					
B	Que la planeación del recurso humano esté vinculada directamente con la estrategia organizacional.					
C	Que los conocimientos, las habilidades y las aptitudes estén en concordancia con la misión y orientación estratégica de la organización					
D	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:

		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					

302. 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

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 secretaría 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*