

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



**Proceso de reclutamiento, selección y contratación de recursos humanos en
una institución de salud privada ubicada en ciudad de Guatemala**
(Tesis de Licenciatura)

Irma Leticia Santos Celada

Guatemala, marzo 2016

**Proceso de reclutamiento, selección y contratación de recursos humanos en
una institución de salud privada ubicada en ciudad de Guatemala**
(Tesis de Licenciatura)

Irma Leticia Santos Celada

Licda. Ingrid de Núñez (**Asesora**)
Licda. Gabriela Corado (**Revisor**)

Guatemala, Marzo 2016

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrectora Académica

M.A. César Augusto Custodio Cobar
Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cobar
Decano

M.A. Ronaldo Antonio Girón
Vice Decano

Dra. Ana Rosa Arroyo
Coordinadora



UPANA
Universidad Panamericana
"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E.0021-2016-ACA-

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 08 DE MARZO DEL 2016

De acuerdo al dictamen rendido por licenciada Ingrid de Núñez, tutora y M.Sc. Gabriela Corado, revisora de la Tesis, titulada: "PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN UNA INSTITUCIÓN DE SALUD PRIVADA UBICADA EN CIUDAD DE GUATEMALA". Presentada por la estudiante Irma Leticia Santos Celada. SE AUTORIZA LA IMPRESIÓN, previo a conferirle el título de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.



Lic. César Augusto Custodio Cobar
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Guatemala, 12 de septiembre de 2015

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida –PED- con el tema “**Proceso de reclutamiento, selección y contratación de recursos humanos en una institución de salud privada ubicada en ciudad de Guatemala (Práctica Empresarial Dirigida –PED-)**” presentado por la estudiante **Irma Leticia Santos Celada**, carnet 2015 01174, previo a optar al grado Académico de “Licenciado en Administración de Empresas” cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable con una puntuación de 81/100 puntos para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, circular loop followed by a vertical line and a small horizontal stroke at the end.

Ingrid de Núñez
Licenciada en Administración de Empresas
Tutora

Guatemala, 07 noviembre del 2015

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad.

Estimados señores

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida –PED- con el tema **“Proceso de reclutamiento, selección y contratación de recursos humanos en una institución de salud privada ubicada en ciudad de Guatemala”**, presentado por el estudiante: **Irma Leticia Santos Celada**, previo a optar al grado Académico de **“licenciatura en administración de empresas”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,



M. Sc. Gabriela Corado
Revisor

Dedicatoria

- A Dios** Fuente inagotable de sabiduría, por darme la vida y el privilegio de ser su hija, por cada una de sus bendiciones permitiéndome culminar esta meta, para ti sea la gloria y la honra.
- A mis padres** Martín Santos y Asunción Celada por sus sabios consejos y enseñanzas que a lo largo de la vida me han dado y por su apoyo incondicional, este triunfo es para ustedes.
- A mis hijos** Eliú Alejandro y Alondra Abigail quienes son mi motivo para continuar caminando con paso firme y sea para ellos un ejemplo de lo que se logra con perseverancia y esfuerzo.
- A mis hermanos** Mi cariño y agradezco todos sus consejos.
- A mi familia en General** Gracias por su apoyo y por su cariño, en especial a mis sobrinas Sandra y Paola.
- A mis amigos(as)** Gracias por su apoyo y por sus palabras e ánimo hasta el día de hoy, agradezco a dios por cada uno de ustedes y que les bendiga siempre.
- En especial** a Vilma González por abrirme las puertas de su empresa para realizar mi PED, gracias por todo tu apoyo amiga, dios te bendiga y a César Ramos porque siempre estuviste pendiente de mi persona, motivándome, dándome fuerzas y energía para seguir adelante para alcanzar este triunfo.
- A la Universidad** por permitirme culminar mi carrera

Tabla de Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	
1.1 Antecedentes	1
Capítulo 2	
2.1 Marco teórico	12
Capítulo 3	
3.1 Marco metodológico	25
3.3 Sujetos de investigación	25
3.4 Instrumentos de recopilación de datos	26
Capítulo 4	
4.1 Presentación de resultados	29
Capítulo 5	
5.1 Análisis de resultados	47
5.2 conclusiones	49
Desarrollo de la propuesta	50
Referencias	76
Anexos	78

Lista de Ilustraciones

Ilustración No. 1 Organigrama de institución	3
Ilustración No. 2 Cronograma de actividades para desarrollo del proyecto	28
Ilustración No. 3 Gráfica ¿Conoce la misión y visión del hospital?	35
Ilustración No. 4 Gráfica ¿Medio por el cual se enteró oportunidad de trabajo?	36

Ilustración No. 5 Gráfica ¿al iniciar su proceso de trabajo lleno solicitud de empleo?	37
Ilustración No. 6 Gráfica ¿Aplicó a pruebas psicométricas cuando solicito empleo?	38
Ilustración No. 7 Gráfica ¿firmo contrato de trabajo?	39
Ilustración No. 8 Gráfica ¿Quién le indico su salario a devengar para el puesto contratado?	40
Ilustración No. 9 Gráfica ¿Al ingresar al laborar recibió inducción a la empresa y al puesto?	41
Ilustración No. 10 Gráfica ¿Considera existe oportunidad de ascender a otro puesto?	42
Ilustración No. 11 Gráfica ¿Sabe a donde dirigirse cuando tiene un problema de trabajo?	43
Ilustración No. 12 Gráfica ¿nivel servicio y atención que brinda área administrativa?	44
Ilustración No. 13 Gráfica ¿Quién le retroalimenta sobre su desempeño laboral?	45
Ilustración No. 14 Gráfica ¿Recomendaría a institución para que soliciten empleo?	46
Ilustración No. 15 Proceso de reclutamiento, selección y contratación de recurso humano	52
Ilustración No. 16 Flujo grama del proceso de reclutamiento, selección y contratación	53
Ilustración No. 17 Solicitud cobertura de vacante	55
Ilustración No. 18 Solicitud de empleo	58
Ilustración No.19 Guía de entrevista de selección y por competencias	65
Ilustración No. 20 Formulario para solicitar referencias laborales	67
Ilustración No. 21 Formulario para solicitar referencias personales	68
Ilustración No. 22 Formulario de entrevista de aceptación candidato	70
Ilustración No. 23 Flujograma del proceso de contratación	72

Resumen

El presente trabajo fue desarrollado en una institución de salud privada ubicada en la ciudad capital de Guatemala, esta fue creada en el año de 1976, un grupo de médicos de diferentes especialidades, en las tertulias que se originaban después de atender a los pacientes y de realizar procedimientos quirúrgicos. Este grupo de médicos sintieron la necesidad de crear un lugar donde poder ofrecer asistencia médica adecuada y de calidad, ya que existían muy pocos sanatorios privados durante esa época, en los cuales los pacientes podían asistir y de esta forma cubrir sus necesidades de salud y bienestar.

El estudio se realizó según lo observado e investigado en el área de administración, donde se detectó que no tiene un presupuesto asignado para creación de un departamento de recursos humanos, esta es un área importante en toda empresa el hecho de no existir está afectando en no aplicar correctamente los diferentes procesos que se deben de llevar.

Para toda empresa de salud privada es importante el que cuente con personal altamente calificado, con potencial para seguir creciendo, comprometido e identificado con las estrategias de la institución.

De acuerdo a los resultados obtenidos del estudio se determinó lo siguiente:

Contratación de personal que no cuenta con un perfil correcto para el desempeño de sus labores esto debido a que no cuenta con un área de recursos humanos que dé seguimiento y garantice que el personal que ingresa tenga las competencias necesarias y requeridas para que puedan ayudar a alcanzar las estrategias y metas de la institución.

La mayoría del personal operativo que ingresa a laborar a institución es por referencia de personal que está en puestos claves lo que conlleva a que solo se realice un proceso a medias ya que ellos adquieren un compromiso de que la persona ingrese a trabajar, no interesándoles si cumple o no con los requisitos para desempeño del puesto que este vacante.

Proceso empírico de reclutamiento, selección y contratación de personal debido a que la persona responsable no cuenta con conocimientos exactos sobre el tema que conlleva el

tener control, seguimiento y aplicación correcto de los diferentes pasos, etapas que debe de seguirse para captar al mejor talento del mercado laboral.

No se cuenta con formatos o formularios mínimos para captar talento lo que coloca en riesgo a la institución sobre el recurso humano que se está contratando lo que conlleva a que se pueda incrementar la rotación y esto provoque una salida de recursos innecesarios o pueda crear un ambiente laboral no sano y por ende contagie al demás personal lo que provocaría una baja en la productividad de cada uno de ellos afectando así los objetivos del hospital.

Otro problema detectado en la institución fue que no se lleva un control físico ni electrónico sobre los expedientes de cada trabajador que se tiene a la fecha por lo que se tiene un riesgo que si se cambia de persona que está a cargo actualmente de la administración y de la contratación de personal el que llegue a sustituir no puede conocer a través de una base con que personal cuenta y que record historial laboral tienen.

Derivado de los problemas encontrados, se presentó una propuesta que tiene como objetivo mejorar y establecer un proceso definido sobre el reclutamiento, selección y contratación de talento humano con el cual permita captar recurso humano que cumpla con requisitos, perfil del puesto vacante y capacitar a la persona responsable para que esté preparada y garantice que este proceso se aplique a cabalidad para aportar a que se cumpla con la estrategia de la institución contando con el personal idóneo y brinde un excelente servicio al cliente.

Introducción

Hoy en día las empresas dedicadas a cualquier rama de comercio están colando énfasis en sus procesos aplicados para realizar el reclutamiento, selección y contratación del recurso humano, con ello requieren garantizar la captación del mejor talento que se tiene en el mercado. Al tener el mejor talento dentro de una empresa conllevara a alcanzar los objetivos trazados por la empresa y es por esto que la institución de salud privada ubicada en la ciudad de Guatemala ha observado la necesidad de tener un proceso definido del reclutamiento, selección y contratación del recurso humano para contar con el personal idóneo en cada puesto lo que permitirá el competir con empresas que son de la misma clasificación comercial y llevar a la empresa a alcanzar los objetivos y por ende brindar un servicio de calidad.

Para el desarrollo del proyecto se realizó un diagnostico FODA en la institución de salud privada y con ello determinar la situación de la empresa, en donde se analizó y se estableció que una de las principales debilidades es la falta de un proceso correcto de reclutamiento, selección y contratación de talento humano.

La finalidad de este proceso de investigación es ofrecer a la institución de salud privada ubicada en la ciudad capital un proceso definido de reclutamiento, selección y contratación de personal con las herramientas adecuadas que aporten a la captura de talento idóneo que pueda beneficiar las estrategias hacia donde está encaminándose esta institución.

Esta investigación está constituida por cinco capítulos en donde cada uno se desarrolla información de la institución, procesos y propuesta, quedando de la siguiente manera.

El capítulo 1 describe historia de la institución, estructura, valores, principios, misión, visión, estrategias, diagnóstico de la empresa, objetivos generales, específicos de la investigación, planteamiento del problema como otros temas que son de importancia.

En el capítulo 2 se describe información relacionada con la metodología aplicada como lo son sujetos de estudio, instrumentos y procedimientos aplicados para la recolección de información.

En el capítulo 3 de desarrollo el marco metodológico en el cual se enmarca los sujetos a investigar, alcances, instrumentos utilizados para la investigación a desarrollar.

En el capítulo 4 se desarrolla la presentación de resultados de la investigación de acuerdo a los instrumentos aplicados con el personal de la institución, se detallan los resultados con graficas de pie y estas contienen su respectivo análisis.

En el capítulo 5 se realiza el análisis e interpretación de información en conjunto con las conclusiones de la investigación que se aplicó en la institución de salud privada, se desarrolla la propuesta sugerida para la institución de salud privada así como los diferentes formularios que pueden utilizar en las etapas del proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal.

En la referencia bibliografía se detalla la diferente bibliografía que se utilizó para el desarrollo de este trabajo así como en los anexos se adjuntos los instrumentos utilizados para la recolección de la información.

Capítulo 1

Antecedentes

1.1 Historia de la institución:

En el año de 1976, un grupo de médicos de diferentes especialidades, en las tertulias que se originaban después de atender a los pacientes y de realizar procedimientos quirúrgicos. Sintieron la necesidad de crear un lugar donde poder ofrecer asistencia médica adecuada y de calidad, ya que existían muy pocos sanatorios privados durante esa época, en los cuales los pacientes podían asistir y de esta forma cubrir sus necesidades de salud y bienestar.

Fue por ello que el fundador entusiasmo a un grupo de médicos para crear un hospital. La idea, que fue bien recibida y aceptada, se comenzó a trabajar y a transmitir a otros médicos que se adhirieron al proyecto.

Se efectuaron, varias reuniones en diferentes lugares con entusiasmo por parte del grupo médico, para iniciar este nuevo proyecto. En el camino, se conoció de una casa ubicada en el centro de la ciudad capital de Guatemala, la cual llenaba todas las expectativas del grupo médico. Con lo cual se inició a realizar la remodelación correspondiente de la casa, para poder brindar un mejor servicio a los pacientes. Así mismo se inició con la compra del equipo médico necesario, para el funcionamiento del hospital.

Posteriormente en una sesión, se discutió el nombre que debería de llevar el Hospital. Se realizó varias propuestas dentro del grupo médico, llegando a consenso la elección del nombre que darían a la institución.

Luego, de la aprobación del nombre del Hospital, se llevaron a cabo todos los trámites que exige la ley en Guatemala, para su formación y funcionamiento como Empresa de Salud.

El hospital fue inaugurado en el año de 1979, permaneció por cuatro años en el lugar donde fue fundado el centro hospitalario posteriormente se trasladó a otra dirección cercana donde actualmente se encuentra en funciones.

Misión

Somos un hospital privado que presta servicios médicos hospitalarios, en todas las ramas de la medicina con atención al público en general. Contamos con profesionales especialistas y personal altamente calificado

Visión

Convertirnos en el hospital privado líder en el mercado, que brinda servicios médicos de excelencia, a través de la ética y responsabilidad.

Valores Institucionales

Servicio al cliente:

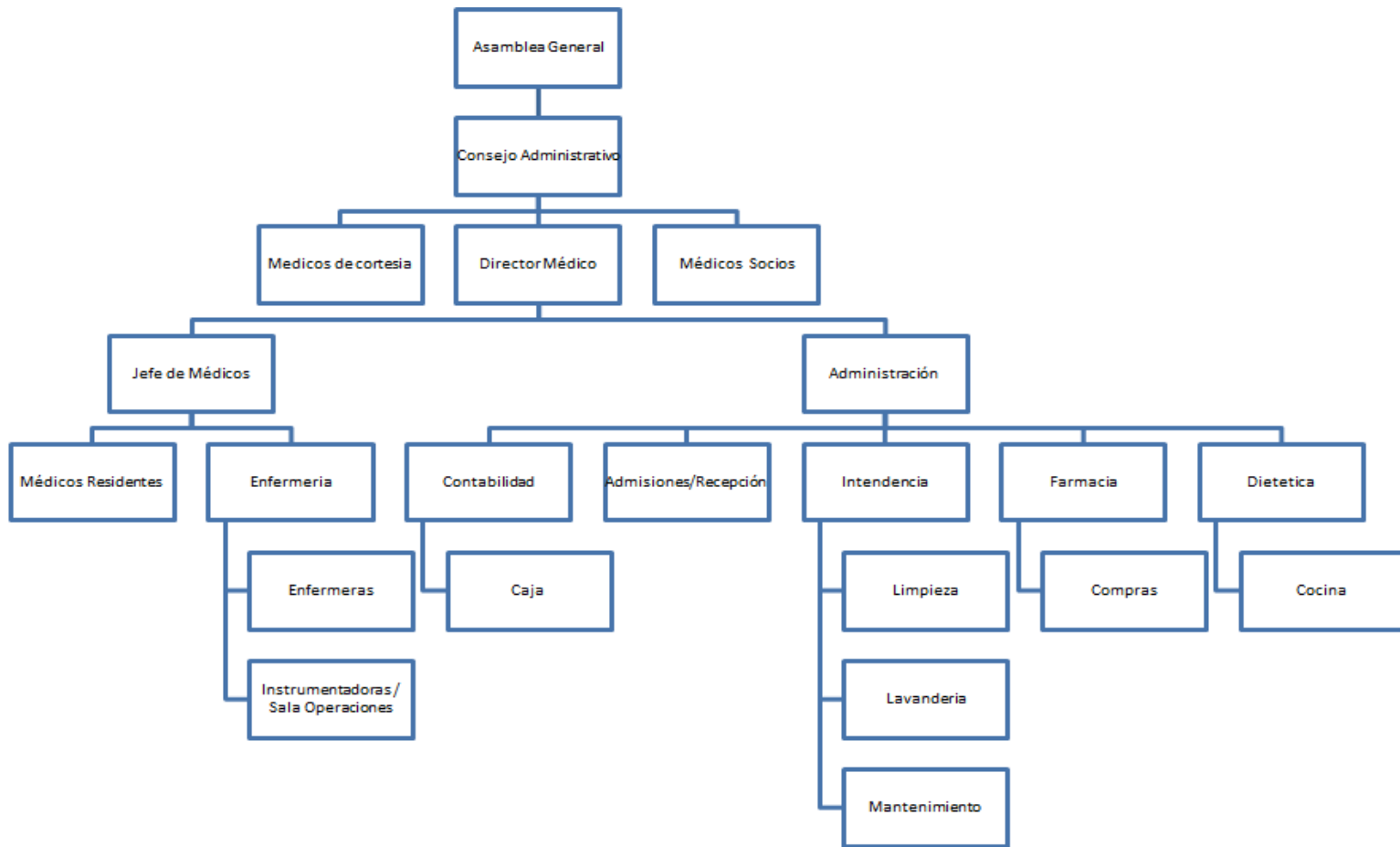
El cliente es el ente que mueve todo servicio que brinda el hospital, con ello lograremos que nuestros clientes internos y externos queden satisfechos con el servicio y calidad con que se les atiende.

Honestidad e integridad:

Siempre actuaremos con honestidad e integridad porque de acuerdo a lo que hablemos así será nuestro actuar ante nuestros clientes, cuando no estemos de acuerdo con algo lo debo de decir para replantear la situación y así lograr la solución de una mejor forma pegado con lo que la ley nos dice.

Ilustración No. 1

Organigrama de institución



Fuente: tomado de institución hospitalaria, enero 2010

Descripción de los departamentos que conforman la empresa:

Asamblea general

Está compuesto por los socios del hospital y los cuales son los principales accionistas y tomadores de aprobaciones ante situaciones presentadas.

Consejo administrativo:

Está conformado por 6 personas quienes ocupan puestos de secretaria, tesorero, vocales, vicepresidente, presidente. Este grupo es el encargado de promover las reuniones para tomar decisiones y son los que deciden contratar puestos claves de jefaturas de la empresa y entrega informe anual a la asamblea general.

Médicos de cortesía:

En este rubro lo conforman los médicos no sociales, este grupo de médicos con los que se dedican de llevar a sus pacientes al hospital

Director médico

Es el que está a cargo de controlar sobre el grupo de médicos residentes dentro del hospital.

Médicos socios:

Este está conformado por todos los accionistas de la empresa.

Jefe de médicos:

Jefe de médicos residentes, son los que dan seguimiento a los pacientes tratantes.

Administración:

Esta área es la encargada de controlar, ejecutar y direccionar todos los departamentos y que estos funcionen adecuadamente. Tiene bajo su responsabilidad el ejecutar procesos operativos, coordinación de actividades de diferentes áreas, reclutar, seleccionar y contratar personal, entre otras.

Departamento de enfermería:

Coordinado el trabajo de las enfermeras y cumplir con las indicaciones que los médicos tratantes y residentes indiquen.

Departamento de contabilidad:

Se tiene un contar general que es la persona encargada de llevar el manejo de los libros, control de bancos, lleva la contabilidad de la empresa, ve el tema relacionado con el banco, como transferencias, emisión de cheques, realización de depósitos, etc.

Departamento de intendencia:

Es el área encargada de ver toda la parte de limpieza, lavandería, mantenimiento y mensajería de la empresa.

Departamento de dietética

En este Departamento se tiene a una persona nutricionista que está a cargo del área de cocina y todo el personal que lo conforma, como cocineros(as) y o asistentes.

Diagnostico general de la empresa:

La empresa cuenta con un grupo de 25 personas divididas en los diferentes departamentos que tiene la empresa, actualmente cuenta con un % menor en tener personas que se estén capacitando.

Administradora de la compañía comenta que por temas de costo, los integrantes del consejo no ha se preocupado porque exista un departamento de Recursos Humanos o persona especifica que se encargue de los diferentes procesos que se tienen.

A la fecha de elaboración de esta investigación administradora tiene bajo su responsabilidad procesos operativos, presentación de casos urgentes para tomar decisiones,

seguimiento a procesos administrativos y enfocada a dar los resultados financieros sorprendentes para la obtención de utilidad de la empresa

El hecho que se trabaje un estilo que la empresa definió no hace que se aplique correctamente el realizar el proceso de Reclutamiento, selección y contratación, por eso les resta el tiempo porque dejan de hacer algo por encargarse en aplicar algo innecesario.

Diagnóstico específico:

Dentro de los hallazgos se tiene que el departamento de Administración no está preparado correctamente para llevar procesos de reclutamiento, selección y contratación de recurso humano, aunque han llegado a ser multifuncionales esta etapa de como reclutar talento para los puestos que surgen no se desempeña de la mejor manera.

En el hospital no existe como tal un departamento de recursos humanos, el proceso lo tiene a cargo el encargado administrativo del hospital, esto debido a que una de las barreras principales que se tiene para no contar con un área como tal es la falta de presupuesto.

El mayor problema radica en que no se está ejecutando correctamente el proceso de reclutamiento, selección y contratación de talento humano, por ello conlleva a que haya rotación en esta entidad y que la actitud de los trabajadores no sea la mejor debido a que los que contratan son por afinidad de los que integran el comité general.

El siguiente análisis foda es una herramienta con la cual se detectara cuáles son los hallazgos relevantes que se encontraron durante el proceso de observación e investigación en el hospital. Con ello se remarcará el principal problema que se tiene en la entidad el cual está afectando en el proceso de reclutamiento, selección y contratación de talento para la institución.

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación geográfica accesible dentro del perímetro de la ciudad capital. • La institución se encuentra dentro de los hospitales de clasificación media. • Recurso humano con actitud positiva y responsable 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguir creciendo en el mercado de salud privada • Contar con una persona calificada para el proceso de reclutamiento y selección de personal. • Ubicación del hospital está en área estratégica. • Reforzar sus procesos de reclutamiento y selección de personal.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Elevación nivel de rotación por un mal proceso de reclutamiento y selección. • Personal no capacitado. • Proceso de Reclutamiento y Selección empírico. • Personal acomodado por no contar con claridad de sus funciones. • No se cuenta con presupuesto para creación de un departamento de Recursos Humanos o bien para dejar a una sola persona a cargo de este proceso. • Inexistencia de un proceso definido del reclutamiento, selección y contratación de talento por competencias. • Contrataciones que se han realizado en 2014 ha provocado el atender demandas ante la Inspección General de Trabajo. • Consejo Administrativo no ha dado la importancia de fortalecer el área de Recursos Humanos. • Persona que Recluta y Selecciona no cuenta con capacitación para realizar el proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Otras entidades del mismo ramo cuenten con personal altamente calificado y capacitado. • Que el personal altamente preparado pueda emigrar hacia otras instituciones del ramo de salud.

Fuente: Elaboración propia 2015

Análisis FODA:

La institución de salud privada cuenta con una visión definida la cual indica que desean ser líderes en el mercado a nivel de servicios y calidad en la atención, para que ellos puedan lograr esto se debe de realizar e implementar un proceso definido y fortalecido en la etapa del reclutamiento y selección de personal.

El área geográfica donde se encuentra ubicada la institución es de fácil acceso lo que permite que pueda crecer y ser más rentable. De acuerdo a las entrevistas realizadas a Gerente Administrativo hace énfasis que la institución cuenta con personal comprometido y actitud positiva lo cual beneficia para poder implementar diferentes proyectos para mejorar la productividad y dejar claridad a cada trabajador sobre el rol del puesto que desempeña y que se espera de cada uno o una.

Actualmente el Gerente Administrativo en quien hace el proceso empíricamente y el cual no le había dado ningún problema hasta el año 2014 donde debió atender 2 demandas ante la inspección General de Trabajo y al revisar fue por no haber aplicado correctamente el proceso de reclutamiento y selección del recurso humano.

El no contar con personal idóneo ha provocado que su crecimiento de ser líderes en el mercado sea lento.

Una de las variables detectadas es que la institución no cuenta por presupuesto para crear un departamento de recurso humano o bien dejar a una persona en específico con este proceso por ello que esta responsabilidad está bajo el área administrativa, por el alto impacto que tiene el contar con personal calificado es importante tener definido todo el proceso de reclutamiento, selección y contratación de talento humano.

Dentro de las amenazas como toda buena compañía, institución al contar con talento altamente calificado corre el riesgo que este talento emigre hacia otras entidades donde les puedan brindar una mejora salarial, oportunidad de hacer carrera laboral. Pero no por ello se debe de dejar de capacitar, motivar, transmitir la cultura de la institución, hacer que el trabajador se sienta parte de un gran equipo de trabajo el cual provoque que sean leales a la institución que les ha permitido una oportunidad de trabajo.

1.2 Planteamiento del problema

La sobrecarga de trabajo que tiene el Gerente Administrativo con las diferentes actividades administrativas y operativas de la institución, no permite el aplicar un proceso completo y correcto de reclutamiento, selección y contratación de talento, esta actividad se realiza de forma empírica y por ende puede llevar a contraer consecuencias que afecten, imagen, crecimiento y desarrollo de la institución.

Actualmente el hospital no cuenta con presupuesto asignado para crear un departamento de recursos humanos o bien tener a una persona específica que se dedique a ver los diferentes temas de recursos humanos.

En el año 2014 el gerente administrativo se presentó a Inspección General de Trabajo a evacuar dos demandas presentadas por ex trabajadores los cuales fueron despedidos por no contar con el potencial que se requería para el puesto a desempeñar.

Dentro del grupo de trabajadores que integran la institución se tiene que varios de ellos son referidos por accionistas los cuales solicitan que se les ingresen no importando si cuentan o no con los requisitos y el potencial para desempeñarse correctamente en el puesto vacante.

Al no contar con proceso correcto y definido sobre como reclutar, selección y contratar personal dificulta cada vez más a la institución el contar con personal calificado y comprometido que pueda ayudar a alcanzar los objetivos del hospital y por ende a crecer en el mercado de la rama de salud privada.

De acuerdo a lo descrito con anterioridad, se plantea la siguiente interrogante

¿Qué beneficios trae para la institución hospitalaria tener un proceso definido de reclutamiento, selección y contratación de recurso humano en una institución de salud privada?

1.4 Justificación del problema

Implementar un proceso de reclutamiento, selección y contratación de recurso humano, debido a que se requiere contar con talento altamente calificado que pueda desempeñarse correctamente en el puesto para el cual es contratado y así apoye al crecimiento de la institución, se brinde el servicio correcto. Apoyar al encargado administrativo con este proceso definido para que pueda desempeñarse de forma adecuada y lograr aplicar un proceso correcto en el reclutamiento y selección de talento humano.

1.5 Objetivos de la práctica:

Objetivo general:

- Contar con personal altamente calificado el cual permita desempeñarse correctamente en el puesto, esto permitirá dar giro en el crecimiento que se está buscando y con ello lograr la estrategias definidas por el hospital para el año 2017.

Objetivos específicos:

1. Aplicar correctamente el proceso de reclutamiento y selección de personal a través de las diferentes etapas que esta conlleva para atraer y retener al talento humano idóneo lo que permitirá el captar más clientes
2. Designar a una persona que lleve a cabo el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal y temas relacionados con el talento humano de la institución.
3. Diseñar el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal que permita contar con talento humano calificado para desempeñarse en su puesto y con, ello también lograr los objetivos del hospital privado.

1.6 Alcances y límites:

Entrevistas con Gerentes Administrativo y Gerente del área de médicos para conocer sobre el proceso que actualmente se está aplicando en el reclutamiento y selección de personal en las diferentes áreas que conforman la institución de salud privada y con ello comprender como se ha trabajado las diferentes funciones que tiene un área de recursos humanos en toda empresa.

Capítulo 2

2.1 Marco teórico

La institución objeto de estudio se constituye por varios departamentos los cuales se encuentran definidos de acuerdo a lo que indica la asamblea general, estos departamentos tienen sus funcionalidades establecidas como departamento, de contabilidad, departamento de enfermería, departamento de recepción, departamento de intendencia, departamento de dietética, departamento de farmacia y el departamento de administración, en este departamento se encuentra centralizado diferentes roles los cuales están demandando al encargado a realizar actividades operativas y por ende lo que no le está permitiendo desarrollar estratégicamente el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal.

El área de recursos humanos o la persona que tiene bajo su responsabilidad temas de recursos humanos como tal funge un papel importante dentro de cada empresa y dentro de sus funciones y responsabilidades principales está el enfocarse a cumplir con el proceso correcto en la etapa de reclutamiento, selección y contratación de personal para que pueda contar la institución con personal idóneo, no olvidar que cada etapa de este proceso conlleva subprocesos como son en el reclutamiento se encaja el llenado de una solicitud de empleo, entrevista por competencias, aplicación de prueba psicométrica, referencias laborales y personales, verificación de documentos presentados por candidatos al garantizar que esta etapa esta correcta se puede pasar al siguiente nivel que es la selección del candidato donde asiste a una entrevista con el gerente donde se encuentre la vacante de ser candidato idóneo a cubrir la posición libre se puede proceder a contratar cerrándolo con la firma de contrato.

Se citaran algunos conceptos los cuales son obtenidos de libros donde expertos del tema comparten sobre sus conocimientos y determinan la importancia de contar con un proceso estructurado sobre reclutamiento, selección y contratación de talento humano.

Sistema de Salud:

El sistema de salud es aquella que encierra todas las organizaciones, instituciones y recursos en el que se tiene como objetivo principal llevar a cabo actividades enmarcadas a mejorar la salud del ser humano. Los sistemas de salud se puede dividir en el sector público y sector privado, ambos sectores tiene cuatro funciones principales en el sistema de salud que son: provisión de servicios, financiación, generación de recursos y su gestión.

Reclutamiento de personal:

Koontz y Weihrich (2012) definen “reclutamiento es el proceso que implica atraer candidatos para llenar los puestos en la estructura organizacional”.

El hecho de atraer candidatos para ocupar una posición no solo es eso, esto conlleva el tener bien definido el perfil del puesto y claridad de las funciones que tendrá como responsabilidad el desarrollar en el puesto a contratar para ocupar una posición en la estructura de la empresa. El reclutamiento es la primera fase y este tendrá éxito al tener claridad de lo que se busca, para quien o que se busca al candidato o candidata a continuarle el proceso.

Idalberto Chiavenato (9na. Edición) “Reclutamiento es el conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización”.

Este concepto es similar al punto de vista de Koontz donde indica que es un proceso o conjunto de técnicas y procedimientos con el cual se atrae candidatos a la organización los cuales deben de pasar por una serie de pasos. Hoy día el proceso de reclutamiento está más fuerte y actualizado porque desde un inicio ya se tiene la claridad de las funciones de un puesto y las competencias que debe de poseer el candidato a atraer con lo que facilita el primer filtro para quedarse solo con el candidato o candidata a seguir en las siguientes

etapas hasta llevarlo al proceso de contratación. El punto clave es saber las técnicas que debe de aplicarse para realizar y llevar a cabo con éxito este proceso.

William B. Werther Jr. (2008) “Se llama identificación de talento al proceso de ubicar e interesar a candidatos para llenar las vacantes de la organización, este proceso inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo”.

De acuerdo con William todo proceso de reclutamiento se inicia con lanzar una convocatoria interna o externa sobre una oportunidad de vacante en la empresa y se inicia la captación a través del llenado de la solicitud de empleo y de acuerdo a los requisitos que se soliciten.

Este proceso puede ser interno o externo para cubrir la vacante existente.

Coulter (2010) hace referencia que el proceso de selección es la evaluación de candidatos al puesto y con ello garantizar que se está contratando al candidato idóneo. Con ello implica que se debe de cumplir con aplicar cada uno de los filtros de esta etapa para poder pasarlos a la fase de selección en donde se determinara quien ingresa a ocupar el puesto vacante.

Reclutamiento externo:

Idalberto Chiavenato (9na edición) “Reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera”. Lo que se busca con este proceso es el identificar talento con alto potencial el cual puede ser a través de la bolsa de trabajo, universidades, redes sociales, convocatorias en periódicos.

Ventajas del reclutamiento externo:

- ✓ Permite atraer perfiles más especializados
- ✓ Se cuenta con diversidad de fuentes de reclutamiento lo que permite el abarcar mayor número de candidatos con potencial.
- ✓ Permite el dar a conocer a la empresa
- ✓ Candidatos externos pueden aportar innovación y cambio significativo a la empresa.

Reclutamiento interno:

Idalberto Chiavenato (9na edición) “Reclutamiento interno funciona con candidatos que se encuentran dentro de una organización”. El reclutamiento interno, externo o mixto consiste en conllevar el seguir la misma serie de pasos, con este proceso lo que se realiza es el promover a un trabajador que se encuentra dentro de la empresa y que reúne las competencias y requisitos del perfil del puesto.

Ventajas del reclutamiento interno:

- ✓ Mayor probabilidad de adaptarse al puesto de trabajo esto debido a que cuenta con referencia y evidencia de su desempeño de su puesto anterior.
- ✓ Ahorro en costos, recursos, la curva de aprendizaje es más corto, tiene conocimiento de la cultura y normas de la empresa esto comparado con la incorporación de talento externo.
- ✓ Este tipo de proceso genera motivación entre los trabajadores porque se les toma en cuenta para ascensos y crecimiento profesional lo que genera un espíritu de competencia.

En toda empresa que tiene área de recursos humanos puede optar por realizar uno de los dos procesos, ambos o mixtos con los cuales el objetivo principal es captar al mejor candidato o candidata que cumpla con los requisitos que se requieren para ocupar una vacante.

Fuentes de reclutamiento:

Es la forma de captar candidatos internos o externos, en el interno este puede realizarse a través de convocatorias, sucesión de carrera, desarrollo de talento, en el proceso para reclutamiento externo hoy en día se tiene varias fuentes como lo son a través de publicación en periódico, a través de buzones, páginas de empleo, internet, referidos, procesos masivos, ferias de empleo, universidades y diferentes páginas sociales. Algunas de estas fuentes no tiene costo y serían las más aconsejables de explotar al máximo cuando no se cuenta con un presupuesto para invertir en diferentes medios de difusión para captación de candidatos(as)

Diseño, descripción y análisis de cargos:

Diseño del Cargo: define Chiavenato (2003) “Como la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo. En el fondo, el diseño de los cargos representa el modelo que los administradores emplean para proyectar los cargos individuales y combinarlos en unidades, departamentos y organizaciones. Corresponde muchas veces a algún organismo de ingeniería industrial (el cual diseña los cargos operativos) el de organización y método (que diseña los cargos de oficina)”

Descripción de cargo: Según Chiavenato (2003) “Es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende”.

Análisis del Cargo: Para Chiavenato (2003) “Consiste en estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada”. “En otras palabras, cuáles son los requisitos físicos e intelectuales que debe tener el empleado para el desempeño adecuado del cargo, cuáles son las responsabilidades que el cargo le impone y en qué condiciones debe desempeñar el cargo”.

Toda empresa debe de contar con sus descripciones de puesto los cuales contienen la información mínima sobre naturaleza del puesto, responsabilidades, áreas de impacto, reportes, herramientas, áreas de medición, destrezas, habilidades, competencias generales y competencias específicas, requisitos del puesto. Al contar con esta información se debe de realizar el análisis para diseñar la descripción del puesto.

La persona que proporciona los elementos, competencias y todo lo que conlleva la descripción del puesto es el jefe inmediato donde surge la vacante por ello la importancia de tener una comunicación estrecha con las jefaturas de cada área para conocer sus necesidades y así cumplir con el proceso correcto y efectivo en el reclutamiento, selección y contratación de talento humano con el cual se beneficia la empresa porque se ingresa al recurso humano calificado y se evita problemas a futuro por falta de conocimiento o habilidades de los candidatos que ingresan a laborar.

Por ello la importancia que al momento que la institución genere una vacante el encargado del área de recursos humano debe asegurarse de contar con esta información para no reprocesar al momento de presentar su terna de candidatos a la jefatura donde se generó la vacante.

Solicitud de empleo:

Este es el primer paso del proceso de reclutamiento, en este formulario se captará información importante del candidato(a) que está interesado en formar parte del talento de la empresa, con el llenado del documento se puede realizar una preselección y con ello definir si puede pasar a las siguientes etapas, es substancial que la solicitud de empleo pueda contener secciones importantes para solicitar la información como lo son, sección de datos personales, , datos de estudios, datos de familia, datos laborales, datos competencias.

- ✓ Datos personales: en este espacio se especifica nombre, edad, genero, estado civil, dirección, número telefónico,
- ✓ Datos académicos: en esta sección va relacionado los estudios de nivel básico hasta nivel universitario, fechas y establecimientos en que estudio.
- ✓ Datos laborales: da una visión general sobre la experiencia laboral del candidato, como obtener información en qué áreas se ha desempeñado, habilidades, tiempo de estabilidad laboral, motivo de retiro.
- ✓ Datos familiares: muestra situación de cómo está conformado el núcleo familiar del candidato, como con cuantas personas vive, donde laboran, cuantas personas dependen de él.

- ✓ Referencias personales: son todas aquellas personas que pueden proporcionar información sobre el candidato como lo es tiempo de conocerlo, forma en que se conocieron, hábitos personales, si le ha conocido empleos, actitudes.

Requerimiento de personal:

En esta etapa es donde se da a conocer a la persona o área de recursos humanos sobre la necesidad de llenar una vacante que se tiene en el departamento y que con ello inicien con la búsqueda de candidatos idóneos para la cobertura respectiva, este documento debe de contener título del puesto, área a cubrir, horario a contratar, género que se requiere, nombre del jefe inmediato y nombre de la persona que dejó la vacante.

Selección de personal:

Esta es una etapa en la cual consiste elegir al candidato o candidata idónea de acuerdo al perfil de puesto correcto para ocupar un puesto vacante y que se desea cubrir, en este proceso se toman decisiones enfocadas hacia la búsqueda del talento humano idóneo.

Para este tipo de proceso tanto el reclutador, generalista o auxiliar de recursos humanos como el encargado o gerente del área donde se genere la vacante deben de tener la capacidad de realizar el proceso de seleccionar al candidato(a) idóneo.

Idalberto Chiavenato (9na edición) “selección consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado”. El proceso de selección es punto clave dentro del proceso porque de allí es donde se indica quien ingresa y quien no ingresa a la empresa, en el proceso de selección es donde se entrevista por competencias y se evalúa si es el mejor candidato o candidata para ocupar un puesto dentro de la empresa. En este proceso entra la selección de talento interno o talento externo.

William B. Werther Jr. (2008) “ La selección de personal por competencias se ha empleado para muchos propósitos, como selección de recursos humanos, la evaluación del desempeño y la selección de capital humano su objetivo es encontrar profesionales que además de formación y experiencia adecuada posean las competencias específicas que requiere el puesto”.

Hoy en día a nivel mundial toda empresa anda en búsqueda del mejor talento que cumpla y llene los requisitos que se requieren para el puesto, es por ello la importancia que todo encargado de área donde se encuentre la vacante tenga claridad de las competencias que requiere que tenga el candidato o candidata con el que requiere cubrir la vacante. Sin duda este tema ha tomado mucho auge porque toda empresa necesita que su personal este altamente calificado y preparado para desempeñar sin problema alguno el puesto y con ello lograr alcanzar los objetivos de toda organización.

Existen variedad de entrevistas de selección como lo son: pre entrevista de selección, entrevista de selección, entrevista no dirigida, entrevista estructurada y entrevista situacional.

Pre entrevista de selección:

Esta consiste en poder realizar un primer acercamiento y conocer sobre su experiencia, interés del formar parte del equipo, pretensión salarial, conocimiento, nivel académico y otros. Dentro del proceso de pre entrevista de selección se puede realizar de forma presencial o bien vía teléfono. Este también lo podemos definir como el primer filtro que se debe de realizar para realmente quedarse con los aquellos candidatos o candidatas que llenan los requisitos del puesto a cubrir o bien puede reunir requisitos de algún otro puesto que no esté vacante y que de una vez se puede visualizar para dejar en base de candidatos para futuras oportunidades

Entrevista de selección:

Es una herramienta del proceso de selección, en la mayoría de empresas a nivel mundial están a la vanguardia en este proceso porque esta entrevista que se hace es por competencias.

Entrevista por competencias:

Esta es una técnica que permite a todo entrevistador el tomar decisiones de forma objetiva durante el proceso de selección, con esta entrevista lo que se busca es obtener evidencias de

comportamientos pasados para predecir en un momento dado comportamientos futuros. Hoy en día esta técnica tiene beneficios fructíferos para toda empresa que la está adoptando, como ventajas de esta tenemos las siguientes:

- ✓ Relacionar la información con el puesto de trabajo.
- ✓ Enfocarse en situaciones reales por las que ha pasado el candidato.
- ✓ Centrar entrevista en información relevante.
- ✓ Un proceso unificado para el entrevistado
- ✓ Identificar candidato que tiene el potencial para desempeñarse en el puesto a cubrir.

Uno de los objetivos principales de esta técnica es centrarse en seguir cuatro pasos importantes al momento de realizar la entrevista que son:

Situación: el candidato presenta una situación real que haya vivido lo que permitirá al entrevistador realizar una serie de preguntas para conocer más sobre su desempeño en trabajos anteriores.

Tarea: en esta fase el entrevistador indaga al candidato sobre qué actividad era lo que debía de llevar a cabo.

Acción: en esta etapa se profundiza para conocer cómo fue que llevo a cabo la tarea, que hizo, que acciones tomo, que papel jugo en el proceso, que evidencias puede presentar sobre la acción que realizó.

Resultado: se sondea que tipo de resultado logro con las acciones que haya implementado en la situación que se le presente a nivel de trabajo, actividad personal o profesional, si hubieron consecuencias como fue su actuar, que aportación brindo a la empresa anterior.

Entrevista estructurada:

Esta entrevista está formada por una serie de preguntas estandarizadas con la que se pretende reunir información necesaria del candidato para tomar la mejor decisión de acuerdo al perfil que se requiere para ocupar el puesto.

Este proceso es un factor clave donde debe tomarse sumo cuidado debido a que es la etapa donde se llega a conocer un buen porcentaje sobre la vida profesional, estudiantil, experiencia laboral y habilidades que el candidato pueda presentar para desempeñar el puesto que se está ofreciendo. Para realizar esta entrevista lleva un encuadre que es el siguiente:

- ✓ Preparación: se debe de elegir un espacio adecuado, iluminado y que genere confianza en el candidato para poder expresarse y que pueda tener la privacidad para hacerse la entrevista.
- ✓ Rapport: tiene como objetivo el brindar confianza al candidato y que este pueda disminuir su nivel de ansiedad.
- ✓ Bienvenida: tiene como finalidad dar el agradecimiento al candidato por su interés en formar parte de la empresa, indicarle cuanto tiempo conllevara la entrevista, puesto para el cual estará aplicando, tiempo que lleva el proceso.
- ✓ Desarrollo: Es la parte medular de la entrevista, el seguir la guía de entrevista es clave para poder obtener y observar al candidato, en esta etapa se obtiene información, cualitativa como cuantitativa a través de ejemplos vivenciales, experiencias laborales, por parte del candidato o candidata.
- ✓ Cierre: Se le indica al entrevistado que la entrevista está por finalizar y que si desea agregar algo más a la información proporcionada o bien si tiene alguna duda con respecto a los temas que se tomaron durante la entrevista.

Entrevista no dirigida:

En este tipo de proceso es cuando se realizan una serie de preguntas abiertas al candidato y él o ella tiene toda la libertad para expresarse, debe de tenerse el cuidado que el entrevistador controle la discusión en cuanto a que no se salga del tema de la entrevista que en lo general lo que se plantea son temas laborales.

Entrevista Situacional:

En este tipo de entrevistas se plantean casos hipotéticos sobre situaciones que podrían suceder en el desempeño de su puesto y se espera que el candidato responda que haría ante estos planteamientos y por ende el entrevistador evalúa cada respuesta a cada caso presentado.

Pruebas psicométricas:

En toda empresa aplican una batería de pruebas psicométricas con las cuales analizan el perfil del candidato que está aplicando y el resultado lo analizan contra el perfil del puesto que se tiene vacante. El aplicar pruebas no es una garantía total que el candidato sea el idóneo, esta etapa es un filtro más en el cual sirve para poder profundizar en el proceso de la entrevista por competencias. Dentro de las pruebas más comunes que se aplican en las empresas están las siguientes:

Pruebas de aptitud cognitiva:

Estas miden las capacidades mentales, inteligencia, comunicación oral, numérico y de razonamiento, esta prueba por lo general es aplicada a todo candidato ya sea que posea o no experiencia laboral.

Pruebas de personalidad:

Estas pruebas no son tan confiables ya que de acuerdo al momento, tiempo, espacio estas pueden variar de un corto tiempo por ello en muchas ocasiones se puede aplicar más de 2 veces en un año al mismo candidato. Su tendencia de varias se debe al estado emocional en que pueda encontrarse el candidato al momento de aplicar las pruebas por ello no son de todo confiable y objetivas en el resultado.

Pruebas de razonamiento:

Estas consisten en una serie de ejemplos en las cuales se coloca a prueba el razonamiento del individuo y estas están compuestas por una serie de agrupaciones y se aplican con tiempo establecidos.

Pruebas de juegos o grupales:

Esta consiste en realizar actividades grupales donde puede medirse y observarse al candidato como es su interacción con más de 2 personas y con ello lograr detectar si es el candidato idóneo para cubrir una posición dentro de la institución, este conlleva el contar con disponibilidad de tiempo, mínimo 2 evaluadores para lograr el objetivo que se busca.

Verificación de referencias laborales:

Esta etapa proporciona elementos importantes y de juicio sobre cómo fue su desempeño laboral en las instituciones o empresas donde haya laborado el candidato que está aplicando para la vacante en la empresa, también nos proporciona información fundamental sobre el motivo de salida de dicha empresa. Como referencia se puede tomar que se pueda confirmar información de los últimos 3 empleos y poseer las constancias laborales de los mismos.

Verificación de referencias personales:

En este proceso se puede obtener información importante y relevante adicional a la que el candidato haya proporcionado en la solicitud de empleo, es necesario que las cartas de referencia personal que presente la persona no sean de familiares y que sean recientes, con ello lo que se puede lograr es obtener información fidedigna.

Terna de candidatos:

Esta etapa consiste en entregar entre dos a tres candidatos para que el cliente, dueño del proceso o jefatura pueda entrevistar y seleccionar al candidato idóneo que cubrirá la vacante que se encuentra en el departamento, al realizar este proceso se garantiza que se está presentando más de una opción para elegir.

Verificación de documentos:

Es de suma importancia el verificar los documentos presentados por el candidato donde se deberá de solicitar documentos originales y juego de copias, no olvidando que la persona encargada de este proceso se quedara con copias verificando contra original y firmando de verificado, dentro de este proceso se solicitara todos los documentos de ley que se requiere para ingresar a toda institución como lo es documento de identificación, constancia de estudios, antecedentes penales, antecedentes policíacos, cartas de recomendación personal, constancias laborales, tarjeta de salud, tarjeta de pulmones, fotografías.

Contrato de trabajo:

Como parte del proceso de contratación toda empresa debe de contar con un documento legal que garantice las condiciones mínimas laborales a las cuales se compromete el empleador y el trabajador, dejando en este documento generalidades del puesto, salario, horario, día de descanso, fecha de inicio de labores, nombre completo del trabajador, dirección, estado civil, sexo, definir si el contrato es por tiempo indefinido o por tiempo determinado.

Capítulo 3

3.1 Marco metodológico

La investigación es de tipo descriptiva, esta se refiere a la etapa preparatoria del trabajo, se analizaron situaciones que se presentaron al momento de llevar a cabo la observación de cómo se implementan los diferentes procedimientos que tiene la institución para la captación de talento.

3.2 Sujetos

Los sujetos que formaron parte del estudio fueron un total de 2 personas quienes son las personas responsables de realizar la selección final de los candidatos que cubren la vacante solicitada. Las personas entrevistadas son: Director de médicos y encargado administrativo. También se trasladó un cuestionario a 23 empleados para conocer sobre su percepción del papel que está desempeñando la persona que los diferentes procesos de recursos humanos.

- ✓ Censo Poblacional: Se denomina censo, en estadística descriptiva, al recuento de individuos que conforman una población estadística, definida como un conjunto de elementos de referencia sobre el que se realizan las observaciones. El censo de una población estadística consiste básicamente, en obtener mediciones del número total de individuos mediante diversas técnicas de recuento.

Tomando en cuenta las características de lo que es un censo y de la delimitación geográfica de la investigación, la población que se tomó para la investigación son los empleados del área administrativa que trabajan en la empresa.

Cálculo del tamaño de la muestra población

La población de esta institución está constituida por veinticinco (25) trabajadores, de los cuales se tiene a un encargado administrativo, jefe de médicos, encargado área contable, jefe de enfermería y el resto del personal esta ubicados en diferentes puestos y áreas que conforman el hospital privado.

Dentro del proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal lo realiza únicamente el encargado administrativo quien actualmente realiza su proceso de forma empírica, la empresa no cuenta con descripciones de puestos, formularios formales de solicitud de empleos, cuenta con un contrato por escrito, el encargado administrativo cuenta con nivel académico de pensum cerrado en administración de empresas.

Jefe de médicos: tiene estudios a nivel de especialidad en pediatría, dentro de sus funciones es llevar control y planificación de las actividades de los médicos residentes, llevar una planificación con respecto a atención de los médicos que atienden en el hospital.

Encargado contable: tiene estudios sin concluir de la carrera de auditoria, tiene una experiencia amplia en el área financiera y contable, entre sus funciones se puede mencionar que es dirigir, coordinar, controlar, supervisar y garantizar que se cumplan con las leyes financieras, legales y contables para evitar contingencias, tener en tiempo los informes contables y ejecutivos para el comité administrativo, sin embargo esta persona no participa en la selección del personal bajo su responsabilidad.

Jefe de enfermería: se encuentra estudiando actualmente estudios universitarios en la carrera de enfermería, persona con experiencia y dentro de las funciones de su puesto es llevar control d los horarios, asignación de actividades para el grupo de enfermeras o enfermeros, dirigir y garantizar el servicio a los pacientes, sin embargo esta persona no participa en la selección del personal bajo su responsabilidad.

3.3 Instrumentos

“Son utilizados en las investigaciones para medir las variables y en algunos casos llegan a combinarse varias técnicas de recolección de datos” (Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar, 2010, 217).

“Entrevista: implica que una persona calificada (entrevistador) aplica el cuestionario a los participantes; el primero hace las preguntas a cada entrevistado y anota las respuestas”. (Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar, 2010: 239).

De acuerdo al instrumento utilizado en esta investigación fue el de las entrevistas las cuales fueron dirigidas directamente con cada uno de las personas que ocupan jefaturas y que son los responsables de seleccionar al candidato para ocupar una vacante en su departamento.

En el instrumento mencionado anteriormente es considerado como elemento cualitativo y cuantitativo que permitan formar juicios sujetos al análisis e interpretación de cada pregunta de investigación.

3.4 Cronograma:

En este instrumento se detalla cada una de las etapas que se llevó a cabo para la recopilación de información del proyecto a presentar.

Ilustración No.2

Cronograma de actividades para desarrollo del proyecto

Actividad	Febrero				Marzo					Abril				Mayo
	07 al 09	10 al 14	15 al 21	22 al 28	01 al 07	08 al 14	15 al 21	22 al 28	29 al 31	05 al 11	12 al 18	19 al 25	26 al 30	01 al 02
Contacto con empresa donde se desarrollara el proyecto	■													
Tema a desarrollar		■												
Evaluación integral de la empresa			■											
Desarrollo marco conceptual del proyecto				■										
desarrollo marco metodológico del proyecto					■	■	■	■						
Elaboración del instrumento a aplicar para obtención de información									■	■				
Elaboración de matriz de datos y estado del arte											■			
Desarrollo marco teórico del proyecto												■		
Entrega Final Plan tesis en formato oficial UPANA													■	■

Fuente: elaboración propia 2015

Capítulo 4

4.1 Presentación de resultados:

Se presentan resultados obtenidos en investigación la cual se llevó a cabo a través de una entrevista dirigida al personal de jefaturas y un cuestionario dirigido al grupo de personal operativo del hospital.

Pregunta	Respuestas	Análisis
¿Qué fuentes o medios de Reclutamiento utilizan?	<p>Encargado administrativo: actualmente se realiza el proceso de reclutamiento y selección con personas que nos refiere nuestro mismo personal.</p> <p>Director de médicos: La captación de los médicos especialistas la hacemos a través de referencias de otros colegas.</p>	<p>De acuerdo a información recolectada el proceso para la cobertura es a nivel interno, este se da a través de los referidos que envían los médicos del hospital y del personal de otras áreas, lo que se puede ver como una ventaja porque no se produce un gasto en publicar en anuncio de prensa, volantes o utilización de alguna empresa de out sourcing. A la vez tiene su desventaja porque esto no permite el que puedan realizar un proceso correcto dentro de cual les permita el conocer una serie de candidatos que cumplan con un potencial alto para desempeñarse en su puesto.</p>

Pregunta	Respuesta	Análisis
<p>¿Cuentan con procedimiento o políticas para realizar el proceso de reclutamiento en el hospital?</p>	<p>Encargado Administrativo: No se tiene nada por escrito, el proceso se hace de acuerdo a lo que se conoce por lo que se puede indicar que es algo empírico.</p> <p>Director médicos: no recuerdo que contemos con este material.</p>	<p>Es importante el definir un procedimiento claro y conciso el que les permita tener claridad de cómo llevar a cabo los diferentes procesos y que reglas no deben de romperse, pero adicional este sirva como guía para toda persona que llegue y le sea asignada esta tarea de realizar el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal.</p>
<p>¿al momento de atender a candidatos se les da a llenar la solicitud de empleo?</p>	<p>Encargado Administrativo: No damos ninguna solicitud, contábamos con formulario tamaño oficio con información de lado a lado pero lo deje de aplicar.</p> <p>Director de médicos: No se da solicitud, solo me baso en revisar su CV, documentación, referencias y con se decide si ingresan o no.</p>	<p>De acuerdo a las entrevistas realizadas indican que no se cuenta con este formulario lo que coloca en un momento dado en riesgo a la institución, no se cuenta con mayor información de la persona, tan solo con los datos que considera el encargado que son importantes para ella, por lo tanto el proceso aplicado actualmente no es el idóneo se está realizando de forma empírica el reclutamiento.</p>

Pregunta	Respuesta	Análisis
<p>¿Quiénes son las personas involucradas en realizar el proceso de reclutamiento, selección y contratación de talento?</p>	<p>Encargado Administrativo: En mi caso me encargo de ver todos los puestos operativos que tenemos dentro del hospital desde inicial el proceso de reclutar, entrevistar, seleccionar hasta contratar y con los puestos especializados los ve el Director de médicos porque estos ya son a nivel de puestos de médicos.</p> <p>Director de médicos: Bajo mi responsabilidad tengo el seleccionar y contratar toda la planilla de médicos y ya solo le indico a la encargada administrativa a quien debemos de contratar para que ella se encargue de darle los documentos a firmar como lo es el contrato o bien si fuera medico por honorario ya es otra cláusula que se trabaja.</p>	<p>A lo recabado en las entrevistas realizadas fue lo siguiente: el hospital es pequeño y no cuenta con mucho personal, esto ha conllevado a que el encargado administrativo y el directos de médicos sean las únicas personas que vean este proceso, al entrevistar al encargado se visualizó que tiene una sobrecarga de trabajo porque debe de ver diferentes procesos de la administración, planificaciones, seguimiento a proyectos a diversidad de temas que forman parte de sus responsabilidades.</p>

Pregunta	Respuesta	Análisis
<p>¿Se cuenta con descripciones de puesto dentro del hospital?</p>	<p>Encargada administrativa: no tenemos descripciones de puesto, únicamente cuento con las funciones que cada puesto debe de desarrollar y los que damos a conocer a toda persona que ingresa. Este se da a conocer desde el primer día que entran a laborar.</p>	<p>En este punto solo se le entrevisto a encargada administrativa con respecto a las descripciones de puesto, estos no se tienen y son de suma utilidad porque en estos puede definirse claramente la naturaleza del puesto a desempeñar, funciones generales, las competencias, habilidades, nivel académico, experiencia que debe de poseer cada candidato que esté interesado en optar a un puesto el cual puede ser interno o externo.</p>
	<p>Encargada administrativa: Bueno como un proceso definido no tengo nada por escrito, lo que hago al momento de que se tiene un proceso el mismo personal se me acerca y me hace saber que tiene conocidos que están interesados en</p>	<p>De acuerdo a las entrevistas realizadas no se tiene definido el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, esto es debido a que solo se tiene a una persona que se encarga de diferentes procesos administrativos</p>

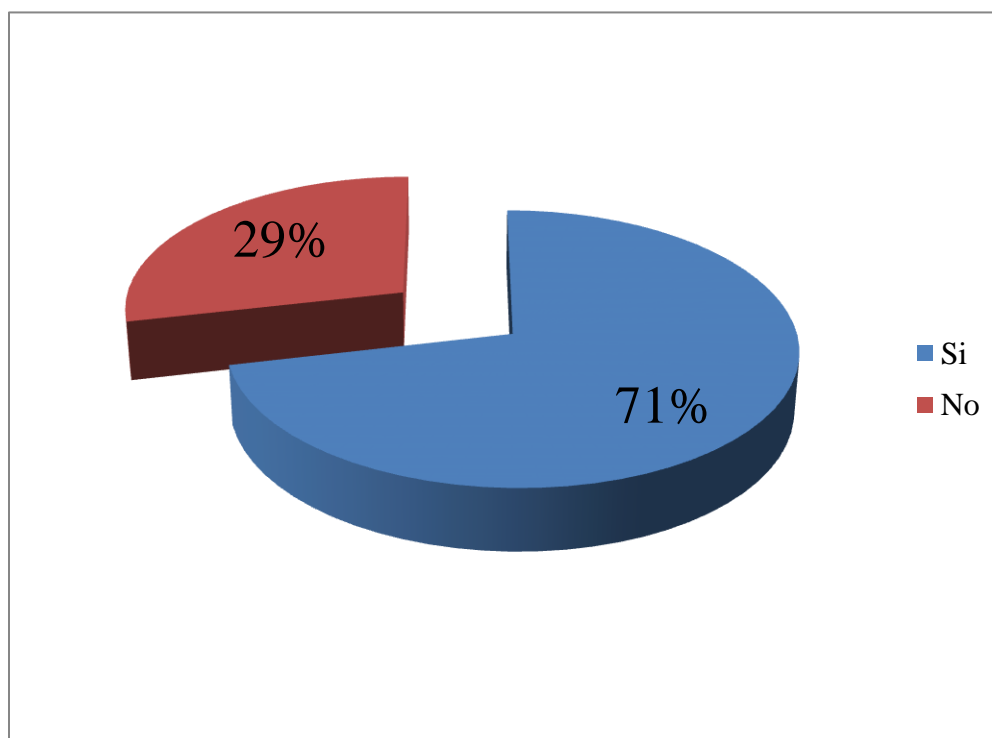
<p>Describe todo el proceso de reclutamiento, selección y contratación que lleva actualmente.</p>	<p>trabajar y que pueden ocupar el puesto vacante, se les cita y se revisa los documentos que presenta, procedo a realizarles la entrevista, hago algunas llamadas para confirmar las referencias, no utilizo formato, son preguntas que considero son cajón, si todo está bien, le envío a llamar y procedemos a firmar el contrato y se le ingresa.</p> <p>Director de médicos: A través de contactos colegas me proporcionan curriculum los cuales analizo, cito a entrevista a los médicos, al tener la selección del médico que cumple el perfil se lo traslado a encargada administrativa para que ella proceda a ver los documentos que el médico debe de llenar.</p>	<p>que conlleva en el día a día, el proceso de reclutamiento,, selección y contratación es clave en toda empresa porque es donde se decide quien ingresa y quien no ingresa a laborar a la institución y por este este gran proceso conlleva una serie de pasos que permiten el seleccionar al candidato idóneo, situación que no se está viendo que apliquen en el hospital.</p>
---	--	---

Pregunta	Respuesta	Análisis
<p>¿Al momento de contratar personal se les da contrato por escrito para que firme y este se envía a la inspección general de trabajo?</p>	<p>Encargada administrativo: si tenemos el formulario de contrato que proporciona la inspección general de trabajo y ese lo llenamos con la información que requiere se le da al nuevo empleado para que firme y lo envío para que lo sellen en esa institución.</p>	<p>Dentro de todo lo recabado se detectó que si están generando y enviando el contrato hacia la inspección general de trabajo lo que se puede calificar como muy bueno porque están enmarcándose dentro de los parámetros de la ley laboral.</p>
<p>¿Cuentan con los diferentes formatos y pruebas psicométricas que se utilizan en el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal?</p>	<p>Encargada administrativa: Como le comentaba anteriormente, únicamente sería el contrato, tenemos un formato de solicitud de empleo el cual deje de aplicar y de no cuento con más material. Con respecto a las pruebas no tenemos ninguna que se aplique.</p>	<p>Dentro de la entrevista realizada se encontraron hallazgos relevantes los cuales en un momento dado pueden llegar a afectar a la institución porque no se está aplicando correctamente el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, lo que se hace hasta hoy día es un proceso empírico que ha sido funcional pero no correctamente.</p>

A continuación se presenta los resultados del cuestionario aplicado al personal operativo de la institución lo que conlleva a conocer y a reforzar la entrevista que se aplicó a las 2 personas que realizan el proceso de reclutamiento, selección y contratación del recurso humano para el hospital.

Ilustración No.3

Gráfica 1: ¿Conoce la misión y visión del hospital?



Fuente: elaboración propia 2015
N=23

Como punto de partida se inició con esta pregunta para conocer si el personal conoce cuál es la misión y visión de la institución y si se sientan identificados para estar comprometidos y alcanzar las metas y objetivos que se tienen planificados, dentro del resultado se obtuvo que 17 empleados si conocen y sabe hacia dónde se están dirigiéndose, que se busca con la visión y el 6 indicó no tener claridad o que no conocían esta información.

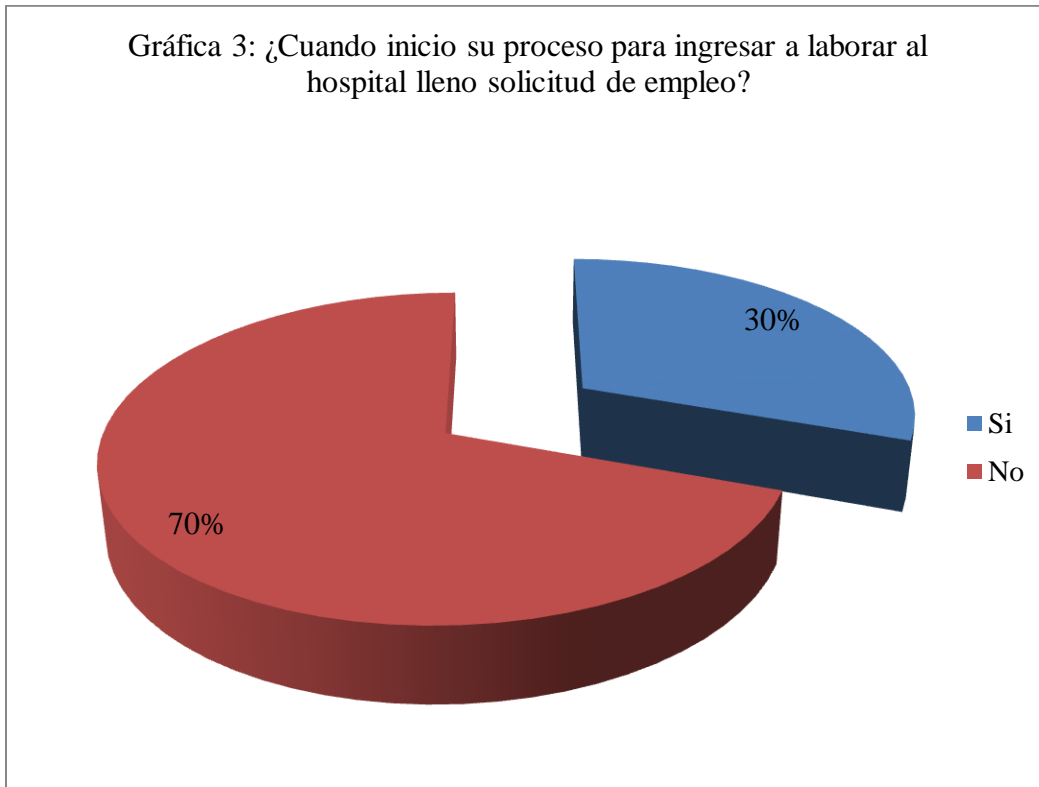
Ilustración No.4



Fuente: elaboración propia 2015
N=23

En esta pregunta el total de empleados que fueron 23 encuestados indicaron que han llegado a laborar a la institución porque algún conocido, médico o alguien que ya trabaja en el hospital le ha informado y lo ha referido sobre la oportunidad de trabajo.

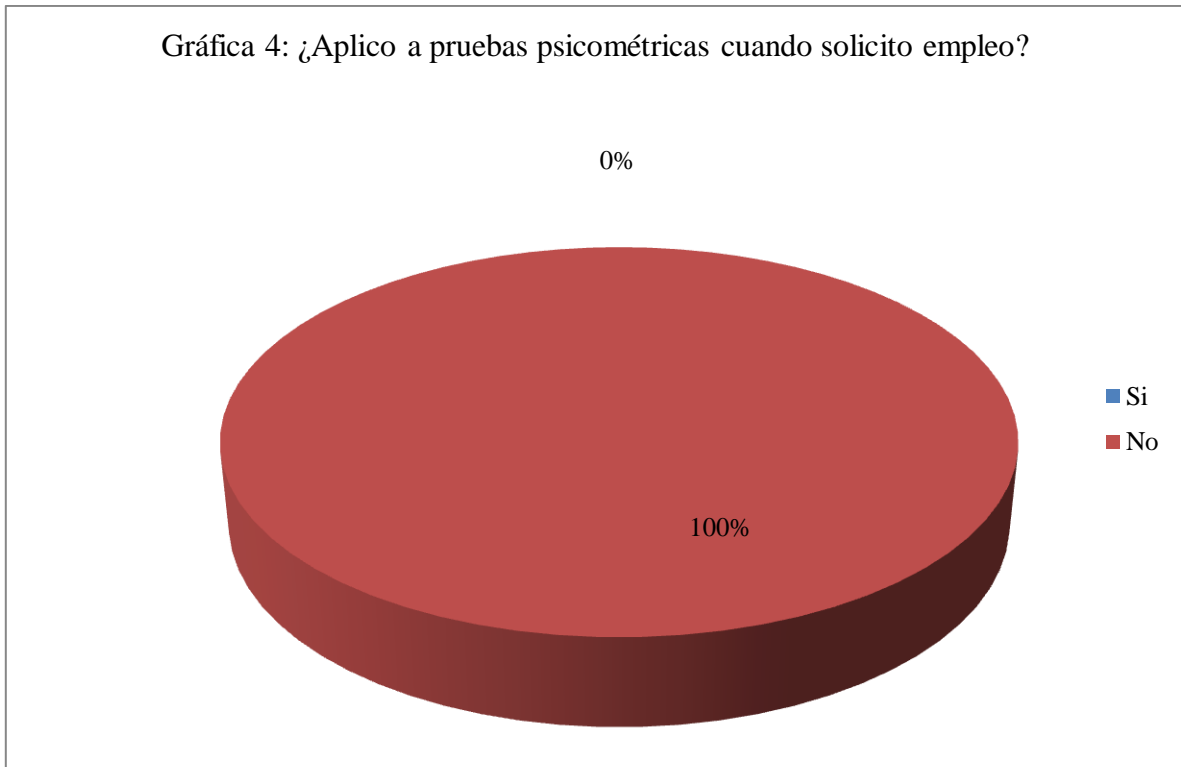
Ilustración No.5



Fuente: elaboración propia 2015

En esta pregunta 18 empleados no recuerdan haber llenado una solicitud de empleo, solo les solicitaron sus documentos originales y copias, 5 indica que si lleno solicitud de empleo de los cuales se observó que son las personas que llevan muchos años de trabajar en esta institución.

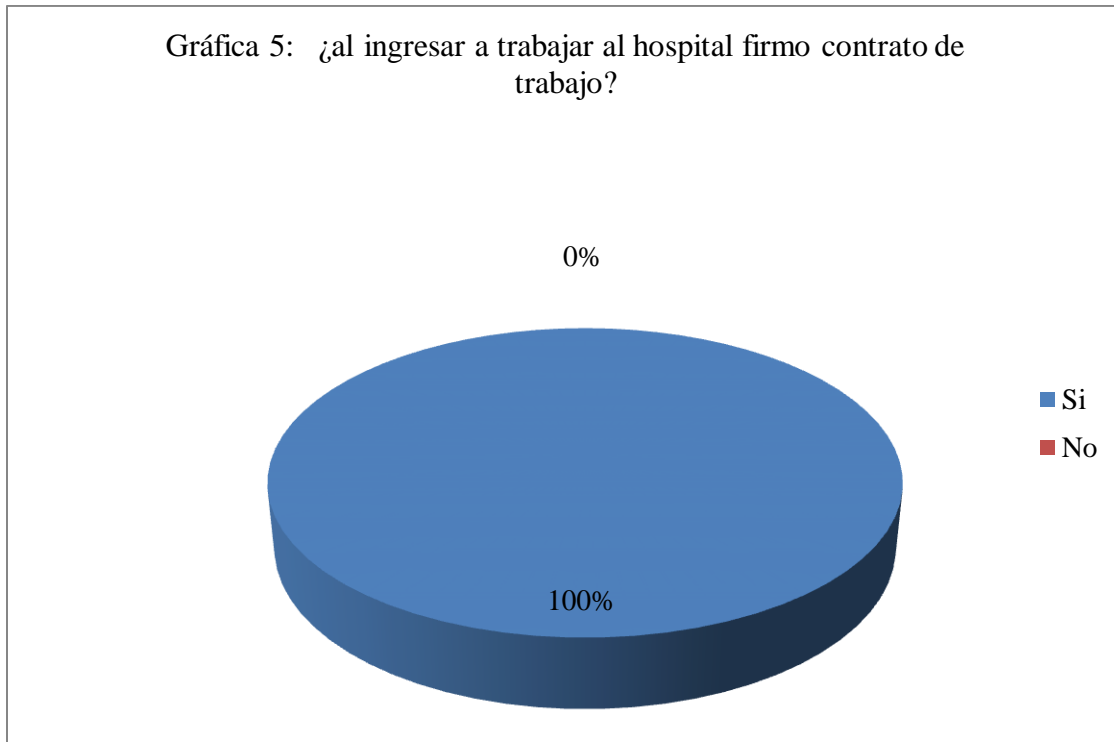
Ilustración No.6



Fuente: elaboración propia 2015
N=23

En esta pregunta el total de los encuestados indicaron que no aplicaron a pruebas psicométricas durante el proceso de reclutamiento para ingresar a trabajar al hospital.

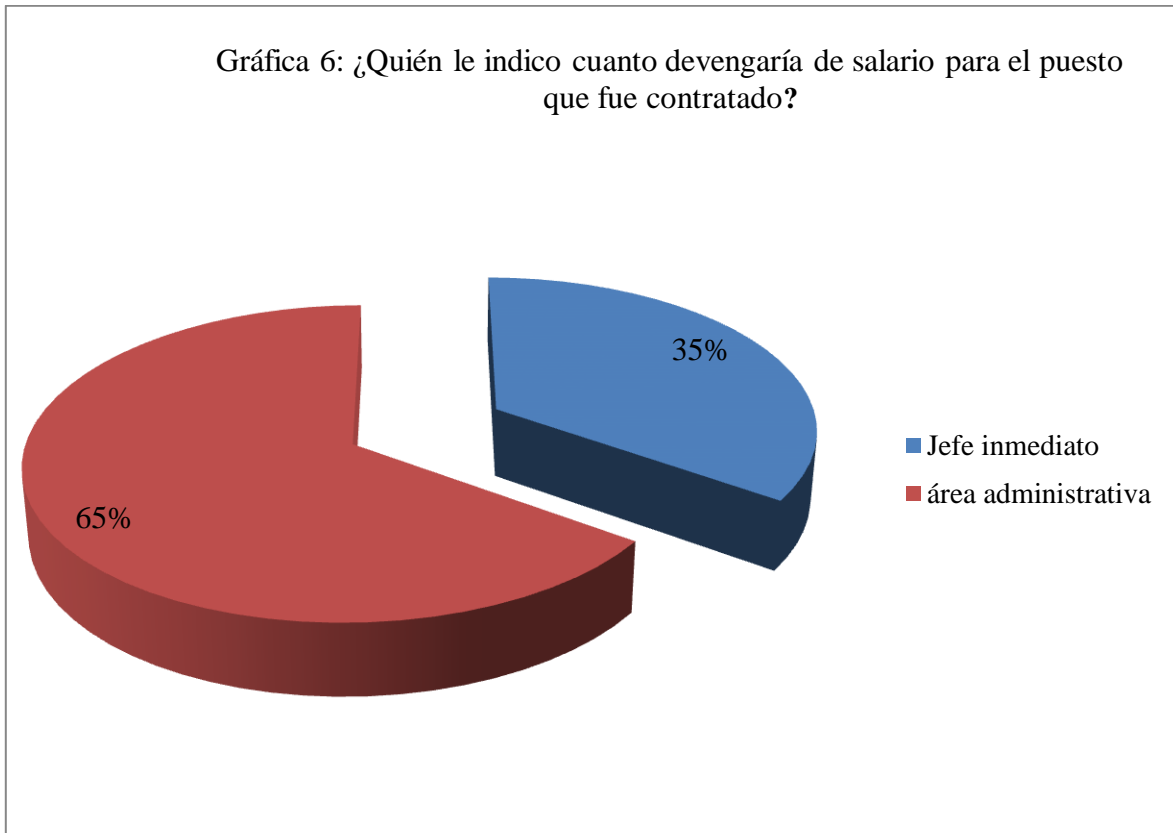
Ilustración No.7



Fuente: elaboración propia 2015
N=23

Con esta pregunta se rectifica que lo indicado por los entrevistados del área administrativa, el total de los empleados encuestados confirmaron que firman contrato de trabajo al momento de ingresar a trabajar sin embargo no reciben copia del mismo.

Ilustración No.8

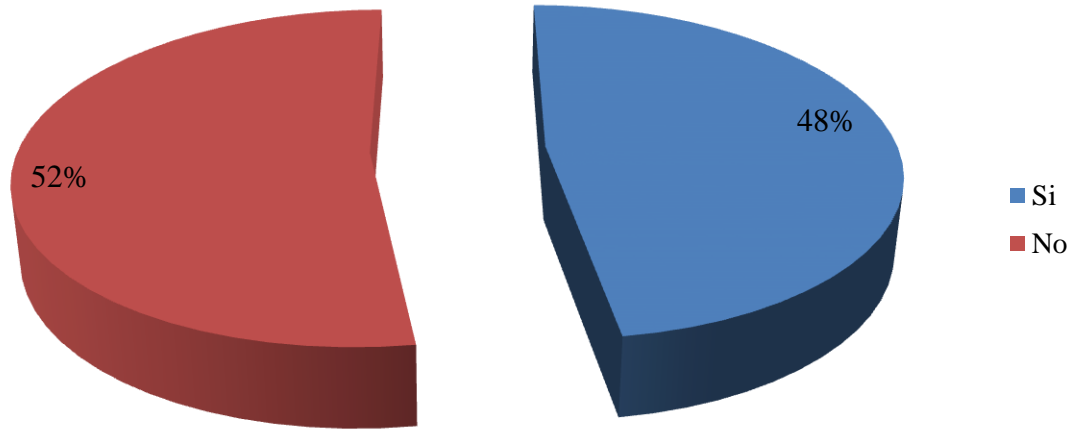


Fuente: elaboración propia 2015
N=23

En esta pregunta 8 empleados indicaron que el jefe inmediato fue quien le proporcionó información sobre salario a devengar y lo visualizado en este grupo es que fueron los médicos por lo tanto quien proporciono esta información fue el director de médicos quien es una de las personas que interviene en el proceso de reclutamiento y 15 empleados refiere que la encargada administrativa les dio a conocer el salario a devengar.

Ilustración No.9

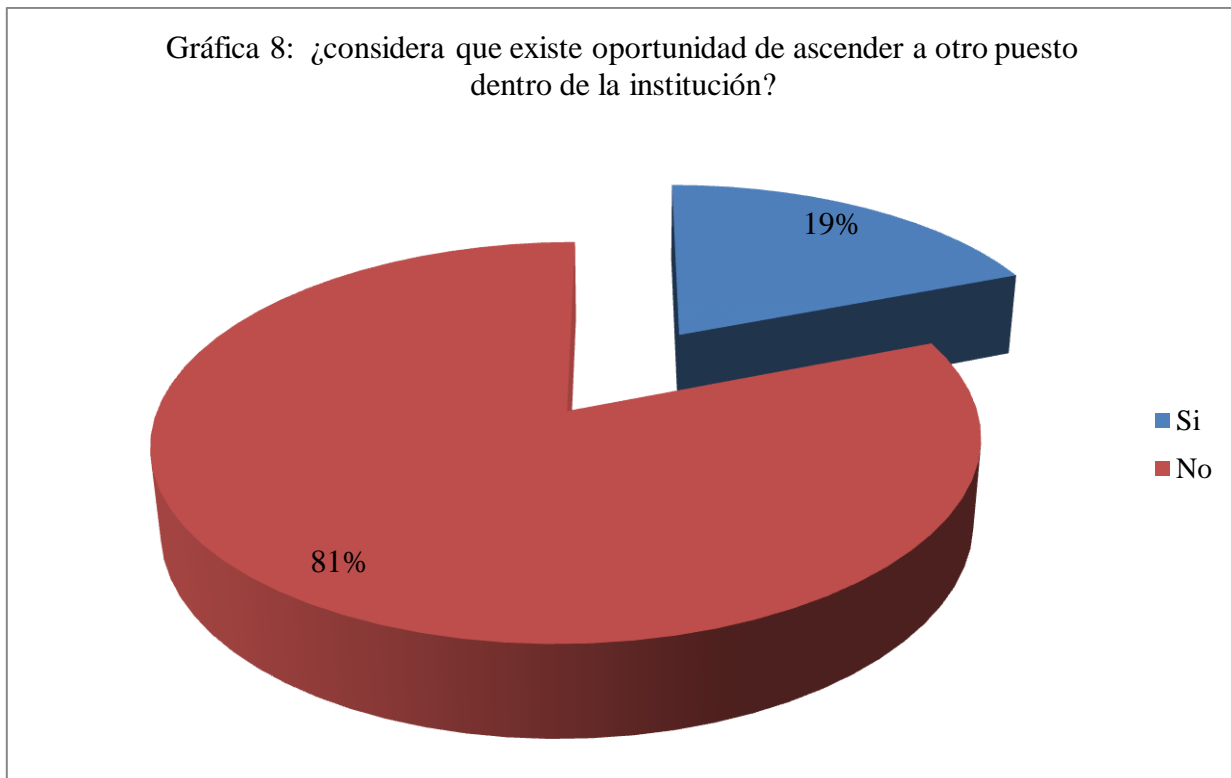
Gráfica 7: ¿Cuándo ingreso a laborar le dieron inducción a la empresa y capacitación al puesto?



Fuente: elaboración propia 2015
N=23

El 12 de los empleados refirieron que si les dieron a conocer cuáles eran las funciones de su puesto y que otro compañero les capacito y 11 empleados indican que no les proporcionaron capacitación.

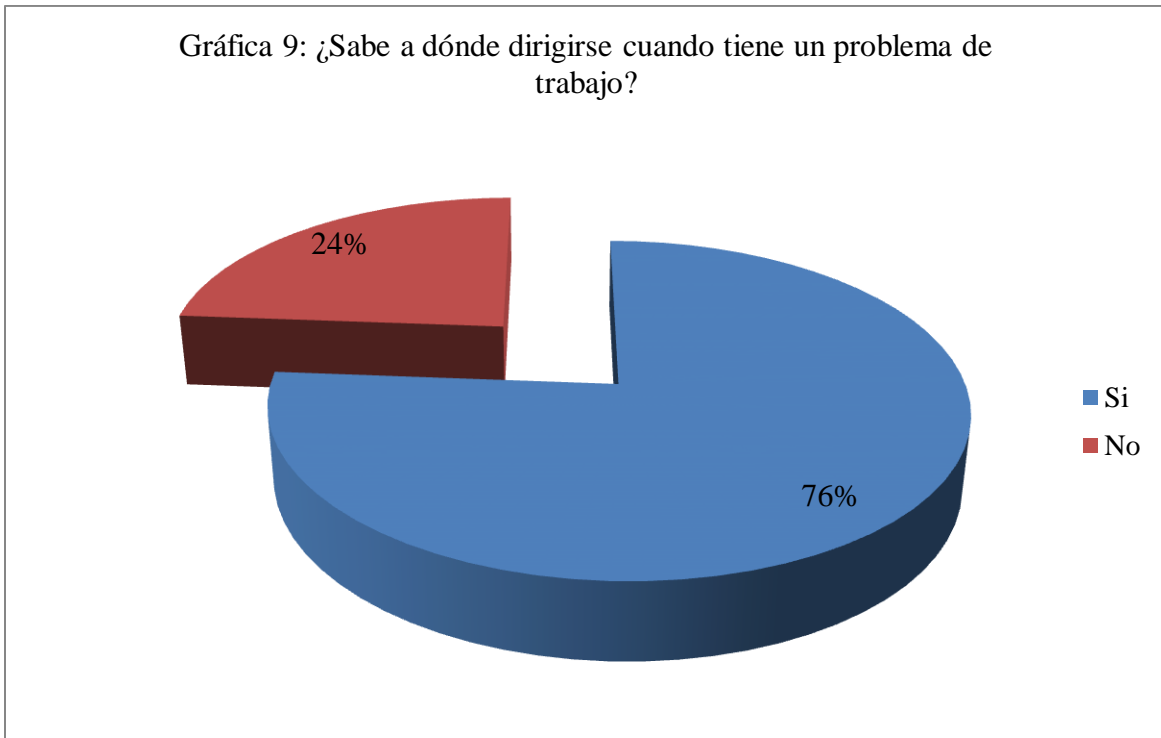
Ilustración No.10



Fuente: elaboración propia 2015
N=23

De los encuestados 18 empleados indicaron que no consideran que haya oportunidad de hacer carrera dentro del hospital y 5 si ven la oportunidad de crecimiento, esto podría ser como resultado que no se está realizando un proceso de reclutamiento, selección y contratación idónea el cual nos pueda permitir el atraer al mejor talento.

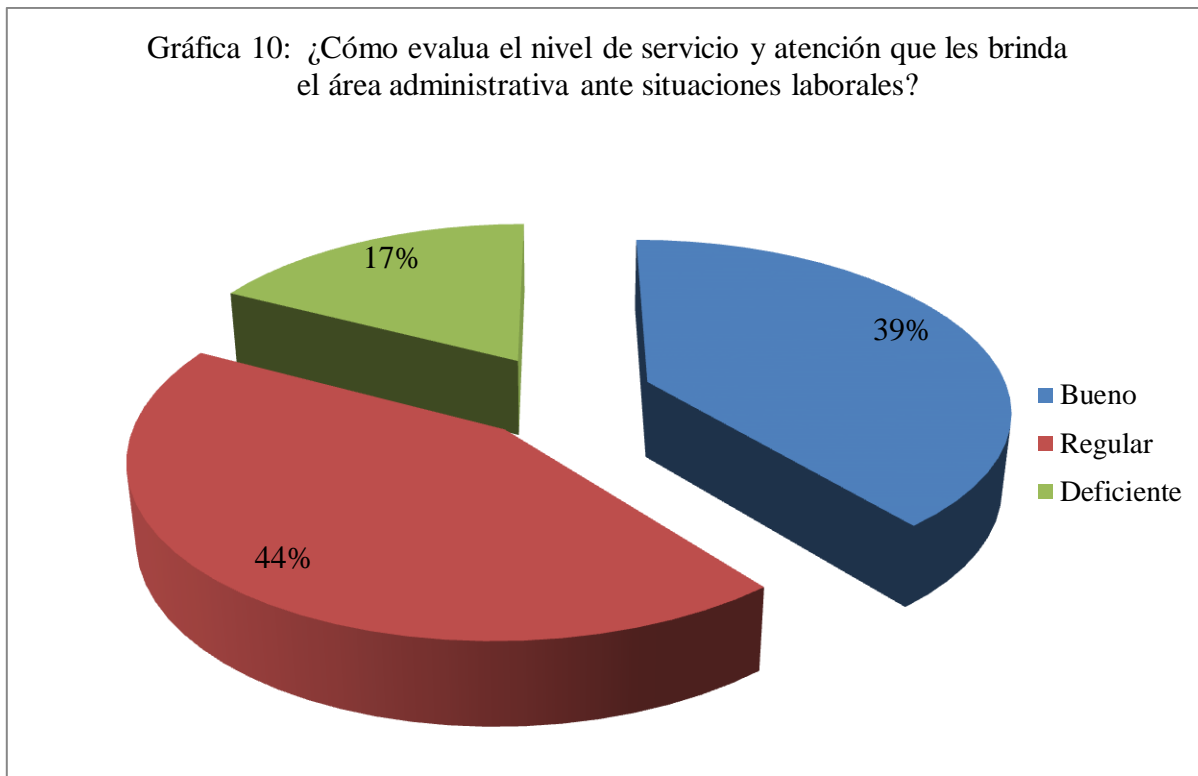
Ilustración No. 11



Fuente: elaboración propia 2015
N=23

De los encuestados el 17 empleados tienen claridad que pueden dirigirse con la encargada administrativa a realizar sus consultas laborales mientras que 6 empleados no sabe y que prefieren quedarse callados y no decir nada. Esto también es resultado de no contar con una figura que se dedique a ver temas propiamente de recursos humanos.

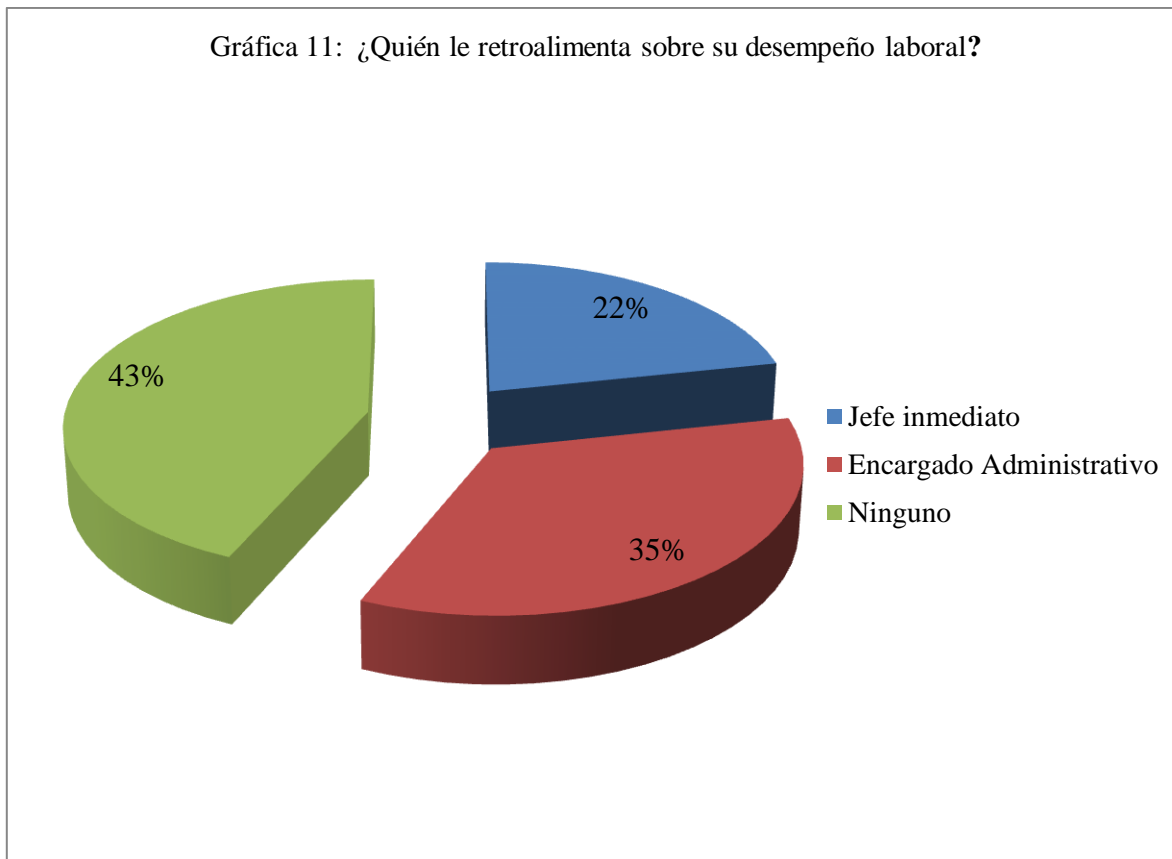
Ilustración No.12



Fuente: elaboración propia 2015
N=23

Como parte de conocer cómo se siente el personal dentro de la institución con temas de atención a sus asuntos laborales se tiene el siguiente dato 4 empleados califican de regular el nivel de servicio que les brindan, un 9 refiere que es bueno que no han encontrado inconvenientes y que reciben una pronta ayuda y una minoría indico que era deficiente.

Ilustración No.13

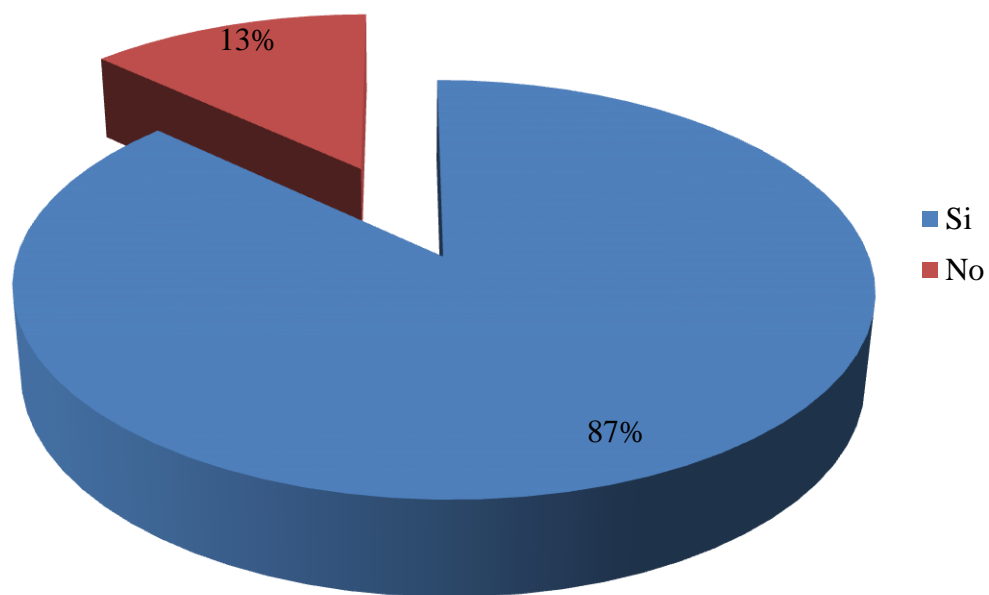


Fuente: elaboración propia 2015
N=23

De la información recabada a través del cuestionario 10 empleados indicaron no recibir retroalimentación sobre su trabajo porque consideran que no han dado lugar porque hacen bien su trabajo, sin embargo 8 empleados indicaron que la encargada administrativa si les ha informado y el 5 refieren que ha sido su jefe inmediato que es el grupo de médicos.

Ilustración No.14

Gráfica 12: ¿recomendaría a la institución a conocidos, familiares, amigos para que soliciten empleo?



Fuente: elaboración propia 2015
N=23

De los cuestionarios aplicados a los empleados 20 de ellos indicaron que recomendarían al hospital como un lugar para trabajar y 3 empleados indicó que no lo recomiendan. Como se puede observar se tiene personal que está comprometido lo que se debe de ver es como poderles apoyar para que se desempeñen correctamente.

Capítulo 5

5.1 Análisis e interpretación de resultados

Ana López Hernández, doctora en pedagogía (2010) indique que “el análisis y la interpretación de los resultados obtenidos es un paso intermedio para la elaboración de las conclusiones. Se trata de recoger e interpretar los datos obtenidos mediante las entrevistas y los análisis de libros de texto.”

Fernando López, (2009, pág. 173) refiere “actualmente se puede considerar el análisis de contenido como una forma particular de análisis de documentos. Con esta técnica no es el estilo del texto lo que se pretende analizar, sino las ideas expresadas en él, siendo el significado de las palabras, temas o frases lo que intenta cuantificarse.”

De acuerdo a los diferentes autores el análisis e interpretación de resultados dentro de toda investigación y estudio es importante debido a que proporciona datos contundentes sobre situaciones que se estén dando en el ámbito interno como externo de la investigación aplicada. Con respecto a los datos recabados en entrevistas y cuestionarios aplicados al personal del hospital privado, se obtuvo información importante la que requiere atención inmediata para poder ir corrigiendo procesos que no se están llevando a cabo de la forma correcta.

El hospital privado no cuenta con un área de recursos humanos como tal, todo el proceso de reclutamiento, selección y contratación está recayendo actualmente como responsabilidad sobre la encargada administrativa, con respecto a puestos especializados es el director de médicos quien se encarga de la parte de evaluar currículum y entrevistas cuando él considera que es el candidato idóneo se lo traslado a encargada administrativa para que proceda con la documentación de contratación.

El proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal que se realiza actualmente es de forma empírica, no cuenta con un proceso definido, hacen lo que consideran que es correcto, no hay definición de una persona que esté a cargo totalmente del proceso. Cuando tienen una vacante esta no sale a convocatoria interna ni

externamente, para poder cubrirla como los empleados se dan cuenta son quienes refieren a conocidos o familiares para que vayan y apliquen a la vacante que se tiene, al momento que los candidatos se presentan no hay una formalidad para iniciar con el reclutamiento porque no están llenando ninguna solicitud de empleo aunque actualmente si existe un formulario en tamaño oficio este lo dejaron descontinuado y lo que hacen es revisar únicamente los documentos legales los cuales solicitan en original y copia y realizan de una vez la entrevista si considera la encargada administrativa que es el candidato idóneo sigue con la fase de realizar la referencias con lo cual tampoco tienen un esquema que les de parámetros de que preguntar, al tener la información se decide si pasa a contratación, donde sí se extiende contrato de trabajo y este es enviado a Inspección General de Trabajo.

Otra área de oportunidad que se detecto es que a los candidatos no se les aplica pruebas psicométricas el cual es una herramienta que les puede ayudar como filtro y analizar la personalidad de cada individuo para poder profundizar en la entrevista.

Con la recolección de resultados de las entrevistas y cuestionarios aplicados se puede confirmar el planteamiento del problema, el cual indica que no se tiene definido un proceso de reclutamiento, selección y contratación de talento, de manera que al momento afecta porque no se está ingresando al talento idóneo para que se desempeñe de forma correcta en el puesto. El no realizar un proceso correcto por ende conlleva también a que el personal no se encuentre comprometido, capacitado al cien por ciento, que sea leal para con la institución y que afecte también el clima laboral del hospital por tener personal desmotivado.

Es vital que toda empresa cuente con una persona específica para el área de recursos humanos y que pueda dar seguimiento a los diferentes temas del área y que ayuden con el ambiente laboral, de no ser posible el crear un departamento como tal si es importante el que se deje bien definido y claro un proceso correcto de reclutamiento, selección y contratación de talento, un proceso que incluya diferentes formatos que estén acordes a los procedimientos y que la junta directiva este comprometida en apoyar y realizar revisiones periódicas de los diferentes procesos con el cal se garantice que el personal futuro cumpla con las competencias, habilidades y perfil al puesto que se ocupara.

Conclusiones

- ✓ El proceso propuesto a la institución de salud privada surge como necesidad de estandarizar la forma correcta de reclutar, seleccionar y contratar en todos los puestos de la empresa, esto con el objetivo de contar con el personal idóneo para cada puesto de acuerdo al perfil que requiere en cada uno de ellos, como también la importancia de contar con un file de cada empleado para saber y conocer con que personal cuenta la institución y tener la seguridad que no se corre ningún riesgo por el tipo de negocio que tienen.
- ✓ Luego de realizada la evaluación, se brindó a la institución una serie de instrumentos que servirán de apoyo para llevar a cabo el proceso correcto de reclutamiento, selección y contratación de recurso humano, los instrumentos que aparecen son los diferentes formularios que se deberán aplicar en cada etapa del proceso de reclutamiento y selección de personal, iniciando por la solicitud de empleo la cual no se entrega, este documento es vital que se llene siendo este el primer filtro del proceso y con ello definir si se puede continuar o no con el candidato.
- ✓ Se concluye en que si ejecutan correctamente cada fase del proceso de reclutamiento, selección y contratación se garantizara que se aplicara una selección de calidad y captaran al personal con el potencial lo que se verá reflejado en cada candidato que contraten porque su desempeño estará acorde a los estándares que se requiere y por tanto ayudara a alcanzar las metas y objetivos de la institución.
- ✓ De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación se evidencio que las actividades del área de recursos humanos se realizan de forma empírica, esto debido a la falta de conocimiento del encargado administrativo quien es la persona responsable del proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, como también a la falta de interés por parte de las altas autoridades de la institución por crear un departamento de recursos humanos o bien contratar a una persona en específico para estos procesos.

Desarrollo de la Propuesta

Reclutamiento, selección y contratación de recursos humanos en una institución de salud privada ubicada en ciudad de Guatemala

Introducción

El proceso de reclutamiento, selección y contratación de recurso humano hoy en día es vital e importante en toda empresa no importando el tamaño de la misma y como parte de las funciones de esta área o de la persona a cargo es el saber administrar el recurso humano con el que se cuenta actualmente en la institución y dentro sus funciones principales también se encuentra el atraer, seleccionar, contratar y retener al personal idóneo, es por ello donde recae la importancia de aplicar correctamente métodos y técnicas en cada una de las etapas del proceso de reclutamiento, selección y contratación de recurso humano.

Se suele indicar que lo más valioso que se tiene dentro de una empresa es el recurso humano y sin duda esto es correcto por ello la importancia de atraer al mejor talento a la institución a través de una buena selección y que este pueda laborar motivado, comprometido para realizar con éxito sus actividades en el puesto para el cual fue contratado. A raíz de esto se creó para la Institución de Salud Privada ubicada en la ciudad capital el procedimiento de cada una de las etapas de reclutamiento, selección y contratación de personal el que va acorde a las necesidades del hospital.

El presente documento describe cada uno de los pasos a seguir dentro del proceso de reclutamiento, selección y contratación para el hospital en el que se incluyen formatos necesarios para cada etapa y con ello armar el expediente de cada uno de los candidatos a contratar y con esta herramienta se estará contribuyendo a facilitar, centralizar y controlar la administración del recurso humano en la institución.

Objetivos de la propuesta:

Objetivo general:

Establecer el procedimiento de reclutamiento, selección y contratación de personal el cual brinde apoyo al encargado administrativo del hospital para hacer forma eficiente, ordenada y sencilla su labor en la atracción, selección, contratación y retención del recurso humano.

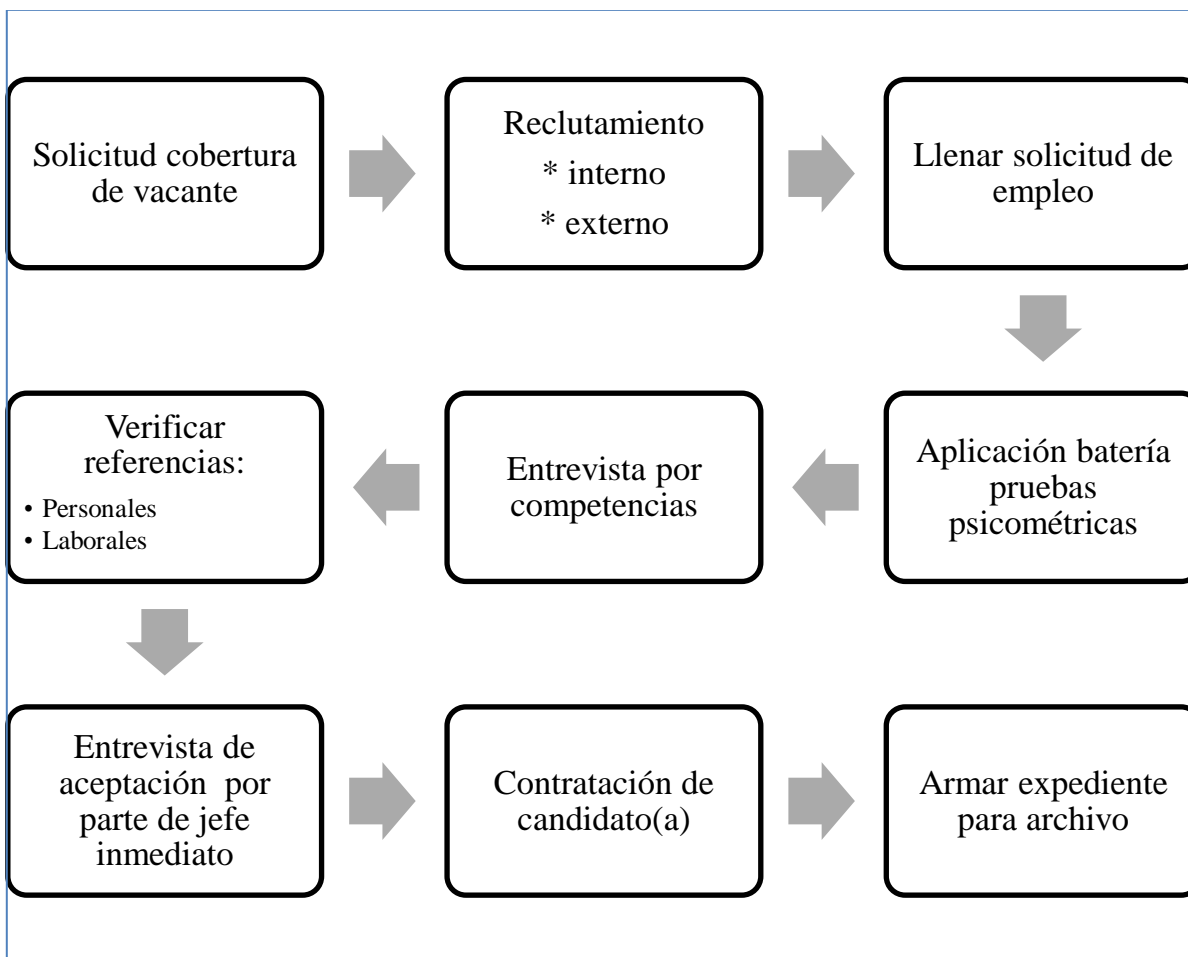
Objetivo específicos

- ✓ Establecer lineamientos en el proceso de reclutamiento, selección y contratación de recurso humano.
- ✓ Mejorar y reforzar el proceso completo de reclutamiento, selección y contratación de personal para la captación de talento con potencial alto y perfil del puesto con el cual se requiere cumplir con la misión, visión y estrategias del hospital.
- ✓ Facilitar al encargado administrativo quien tiene bajo su responsabilidad el proceso de la captación y contratación de personal una serie de formatos que le permitirán llevar un orden y tener un expediente completo de cada candidato que ingresara a laborar a la institución.
- ✓ Presentar los diferentes formularios que deben de aplicar en cada fase del proceso de reclutamiento y selección de personal para llevar un control correcto.

Desarrollo de la propuesta:

Ilustración No.15

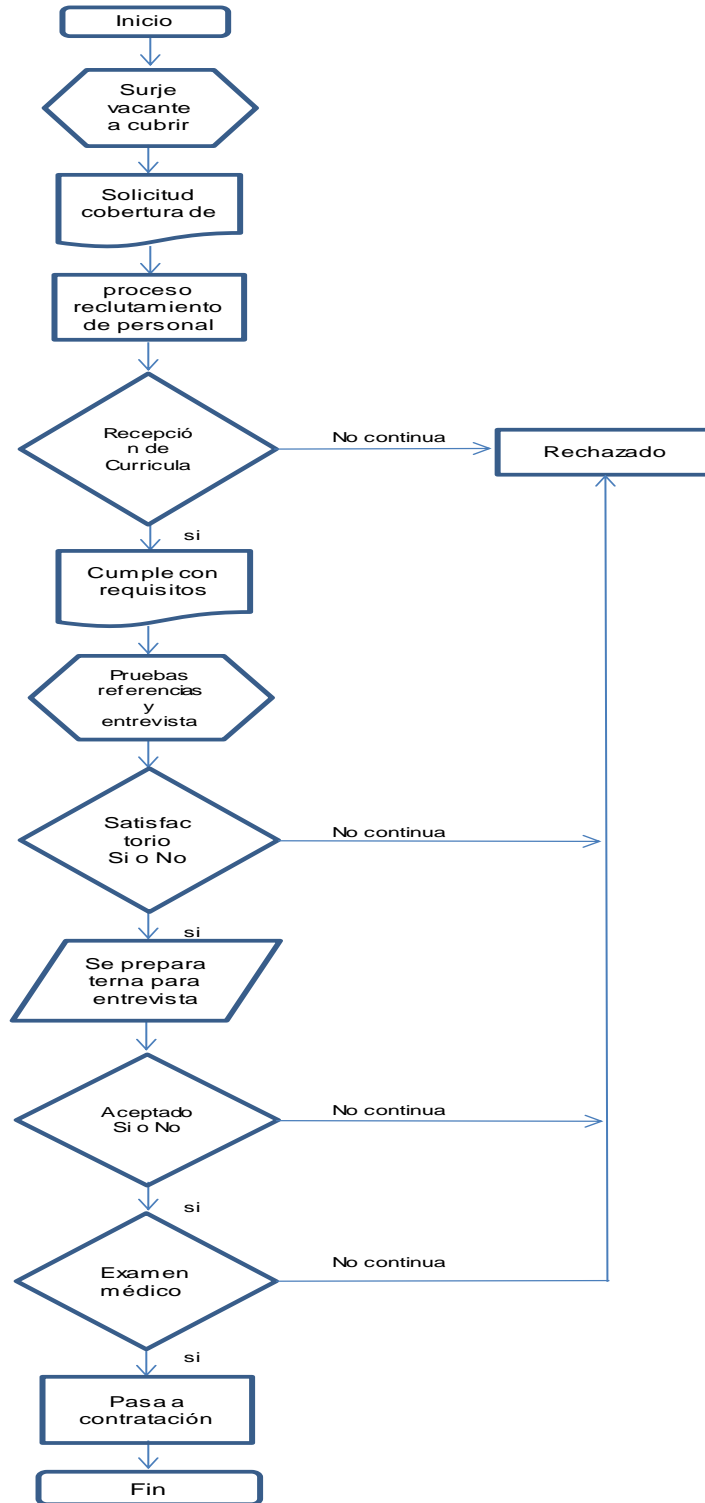
Proceso reclutamiento, selección y contratación de recurso humano.



Fuente: elaboración propia, septiembre 2015

Ilustración No.16

Flujograma proceso de Reclutamiento, Selección y contratación personal



Reclutamiento

Pasos a seguir en etapa de reclutamiento de personal

Solicitud cobertura de la vacante:

Con este proceso se hará de conocimiento al departamento administrativo sobre la vacante que se requiere se cubra y será a través de entregar el formulario de solicitud cobertura de vacante, este deberá de llevar el visto bueno del jefe inmediato del área y del encargado administrativo para que puedan proceder con la cobertura de la vacante. Es de suma importancia contar con este documento porque permitirá tener información sobre el puesto a cubrir, horarios, género que requieren, quien deja la vacante y motivo de vacante. Sin este documento no se procederá a cubrir la vacante.

Proceso solicitud de vacante		
Actividad	No. Pasos	Responsable
Emite solicitud de la cobertura de vacante	1	Jefe de área donde se genero la vacante
Busca firma de autorización del encargado administrativo para cobertura de vacante	2	Jefe de área donde se genero la vacante
Entrega documento con VoBo en área administrativa	3	Jefe de área donde se genero la vacante
Recepcionan documento para proceder con cobertura de vacante	4	Encargado administrativo

Encargado administrativo al recibir documento con los requisitos solicitados procederá a revisar su base de talento y constatar si se cuentan con candidatos internos o externos de no contar con talento disponible se iniciara el proceso de promoción interna y externa.

Ilustración No.17

SOLICITUD COBERTURA DE VACANTE	
a) Datos Generales del Puesto	
Fecha :	_____
Puesto Vacante:	_____
Departamento:	_____ Jefe Inmediato _____
B) Motivo de la vacantes	
Vacante por Rotación <input type="checkbox"/>	Nueva Plaza <input type="checkbox"/>
Quien dejó la Vacante	_____
motivo de la vacante	_____
Despido <input type="checkbox"/>	Renuncia <input type="checkbox"/> Abandono labores <input type="checkbox"/>
Traslado <input type="checkbox"/>	otros <input type="checkbox"/>
C) Jornada	
Diurna <input type="checkbox"/>	Nocturnan <input type="checkbox"/> Mixta <input type="checkbox"/>
Horario:	_____
Día de descanso:	_____
Genero Femenino <input type="checkbox"/>	Masculino <input type="checkbox"/>
Experiencia en el puesto: si <input type="checkbox"/>	no <input type="checkbox"/>
D) Autorizaciones	
_____	_____
nombre completo jefe inmediato área	Firma Fecha
_____	_____
Nombre completo autorización Encargado administrativo	Firma Fecha
USO EXCLUSIVO DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS	
Fecha de recibido	_____
Nombre de quien recibio	_____
Firma de quien recibio	_____
Observaciones	_____

Fuente: elaboración propia, sept.2015

✓ Fuentes internas:

Es la principal fuente de aprovechamiento con el objetivo que el cien por ciento del personal actual este enterado y pueda participar en las oportunidades de crecimiento siempre y cuando cumplan con los requisitos del perfil del puesto publicado.

Lo que se hará es realizar convocatoria la cual se imprimirá y publicara en la pizarra informativa de cada área para dar a conocer la oportunidad de ascenso o de empleo, esta convocatoria llevara el título de puesto, naturaleza del puesto, requisitos del puesto y con quien deben de dirigirse para indicar su interés de participar y fecha de finalización de la vigencia de convocatoria.

También se deberá de difundir en una reunión general que puede ser de 10 minutos donde se dé a conocer datos generales y relevantes de la empresa y de una vez se les informa a todos los empleados sobre oportunidad de ascenso o bien de empleo para quienes desean referir algún conocido o familiar.

En este proceso de promoción interna se debe de verificar que los candidatos que estén interesados deben contar con un record laboral satisfactorio, experiencia, actitud y preparación académica de acuerdo a lo que se requiere en el perfil del puesto.

✓ Fuentes externas:

Se utilizaran simultáneamente con la fuente interna, se publicara el puesto vacante de acuerdo con los requisitos que el perfil indique, el principal objetivo es atraer candidatos con potencial para desempeñarse, crear una base de talento el cual se deberá de actualizar constantemente.

Las fuentes a utilizar serán volantes que se pueden colocar en la recepción del hospital para que los visitantes de la institución puedan tomar uno que contendrá este volante, de igual manera que con la convocatoria a publicar esta llevara título del puesto, requisitos del puesto, que se ofrece, dirección de correo electrónico donde deben de enviar su currículo para todo candidato(a) interesado(a). Y si es un puesto especializado donde se requiere ciertas habilidades, conocimientos y experiencia se trabajara el publicar anuncio en prensa el cual se debe de pedir un arte con la empresa publicitaria que trabajara que salga

publicado el anuncio y en este caso debe salir publicado en día lunes o jueves que son los días de mayor auge en búsqueda de empleo. Otra fuente externa para reclutar son las instituciones donde forman a enfermeras o enfermeros con los cuales se debe de tener contacto para solicitar su apoyo y publicar las vacantes en sus pizarras informativas. Publicar en la página de la institución.

✓ Recepción de curricula

El encargado administrativo se encargara de la recepción de curricula para proceder a clasificar los candidatos que cumplan con requisitos del perfil de puesto que se requiere para citarlos a llenar solicitud de empleo.

Solicitud de empleo:

Este documento constara de 4 páginas donde se solicitara información necesaria e importante para el hospital estando integrado por varias secciones iniciando por la sección de información general del candidato tal como el nombre, dirección, número telefónico, número de documento identificación, 2da. Sección estará compuesta por temas de estudio y cursos, talleres o capacitaciones recibidas, 3ra sección se utilizara para el tema de experiencia laboral de la persona, indicando sus últimos 3 empleos, 4ta. Sección información sobre temas de salud, 5ta. Sección información sobre familia. Se trabajó formato para implementar de inmediato en el proceso de reclutamiento. En este proceso quien estará a cargo de entrega y revisar el formulario es el encargado administrativo quien cito a los candidatos externos de acuerdo a curricula revisada con antelación.

Entrega Solicitud de Empleo

Actividad	No. Pasos	Responsable
Prepara curriculum que se clasifico para citar a llenado de solicitud si el puesto es para una plaza especializada se involucra otra persona	1	Encargado administrativo o Director de médicos
Si el puesto es operativo o jefatura común	2	Encargado administrativo
Prepara lugar adecuado, formularios y material que requiera para el proceso	3	Encargado administrativo
llena formulario de solicitud de empleo	4	candidato citado
revisa información de la solicitud de empleo	5	Encargado administrativo
Si candidato cumple con perfil que se requiere se cita a pruebas	6	Encargado administrativo

Solicitud de empleo

Fecha: _____

A) Datos Generales

Nombre Completo: _____

Dirección exacta: _____

Telefono _____ Correo electronico: _____

Estado civil Soltero(a) Unido(a) Viudo(a)

Casado(a) Divorciado(a) Separado(a)

Fecha de nacimiento _____ Genero: Masculino Femenino

Lugar de nacimiento: Municipio _____ Departamento _____

No.Documento identificacion: _____ No. Afiliación IGSS _____

Actualmente Estudia si no Si estudia indique días y horario

B) Condiciones de empleo

Indicar si tiene familiares trabajando en esta institución si no

En caso afirmativo indicar nombre de su familiar _____

C) Experiencia Laboral

Ultimo Empleo

Nombre de empresa	_____
puesto que ocupo	_____ Fecha de ingreso _____ Fecha Salida _____
Jefe inmediato	Salario Ordinario
Motivo de Salida	_____

Empleo Anterior

Nombre de empresa _____		
puesto que ocupo _____	Fecha de ingreso _____	Fecha Salida _____
Jefe inmediato _____	Salario Ordinario _____	
Motivo de Salida _____		

Empleo inmediato Anterior

Nombre de empresa _____		
puesto que ocupo _____	Fecha de ingreso _____	Fecha Salida _____
Jefe inmediato _____	Salario Ordinario _____	
Motivo de Salida _____		

D) Referencias Personales

indicar el nombre de tres personas que le conozcan que no sean familiares

Nombre Completo	No. De Telefono
1)	_____
2)	_____
3)	_____

F) Estudios

Nivel escolar	Fechas en que curso estudios	nombre del establecimiento	Ultimo grado aprobado
Primaria			
Secundaria			
Diversificado			
Universitario			

Titulo a nivel diversificado: _____

Especifique si ha recibido cursos, talleres o capacitaciones.

Fecha	Nombre del curso recibido	Lugar

G) Datos Familiares

Nucleo Familiar	Nombre	Ocupación	Lugar de trabajo
Padre			
Madre			
Espos(a)			
Hermanos(as)			

Nombre de hijos

	Nombre completo	Edad
1)		
2)		
3)		
4)		

H) Salud

Utiliza anteojos si no

Ha estado hospitalizado en alguna ocasión: Si No

Porque motivo fue su hospitalización _____

De que se enferma frecuentemente _____

Como es su estado de salud generalmente:

Malo Regular Bueno Excelente

Cuando se realizó el ultimo examen medico _____ Tipo de sangre _____

Declaro que toda la información proporcionada en esta solicitud es exacta y verdadera autorizando para que se realicen las investigaciones que consideren necesarias para comprobarla, así como los reconocimientos médicos que derivasen de este proceso procedan (art.63, inciso f del código de trabajo) quedando sujeto(a) a las acciones legales que por cualquier inexactitud y falsedad correspondan

Nombre Completo

Firma de solicitante

PARA USO EXCLUSIVO DE LA INSTITUCION
Observaciones: _____

Fuente: elaboración propia, sept.2015

Selección

Esta es la segunda etapa de todo el proceso, después de haber realizado un correcto proceso en el reclutamiento se procede a citar para aplicar las pruebas psicométricas, al pasar este filtro se citan para entrevista y posterior al paso de verificación de referencias laborales y personales.

✓ Pruebas psicométricas:

Aplicar pruebas psicométricas a todo candidato que se le detecte potencial, el cual será una batería que contenga dos a tres pruebas para evaluar, aptitud, trabajo bajo presión, personalidad.

- Pruebas de aptitud: esta prueba mide la capacidad de una persona para aprender o adquirir habilidades.
- Prueba Cleaver: esta prueba es la más típica que se aplica a todo candidato, su finalidad es medir los comportamientos y habilidades de una persona, se puede determinar cómo podría actuar un individuo en un ambiente normal, si este individuo está motivado como sería su actuar o bien cómo actúa bajo presión, adicional mide las capacidades de empuje, influencia, constancia y apego que posee una persona evaluada.
- Prueba 16 pf: esta es una prueba de personalidad la cual en 16 factores mide la personalidad de todo individuo.

Las pruebas psicométricas son un filtro más dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal estas no definen en su totalidad si el candidato es bueno o es malo por ello al importancia de analizar sus resultados para poder profundizar en la etapa de entrevista. La recomendación es que se puedan aplicar estas tres pruebas las cuales tienen un tiempo estimado de 1 hora 30 minutos de duración.

El resultado de la prueba solo debe tener acceso el encargado administrativo y el director de médicos quienes son las personas que intervienen en todo el proceso de reclutamiento y selección de personal, si en caso el jefe solicitara los resultados únicamente se podría

compartir información como cuales serían sus áreas de oportunidad, áreas a reforzar para que puedan trabajar con este candidato un plan de acción para mejorar y volverlas fortalezas.

✓ Resultado de las pruebas:

La captura de cada test aplicado al candidato lo hará el encargado administrativo y con este resultado que dé será un filtro más para analizar si el candidato es citado a entrevista por competencias. De acuerdo a las áreas de oportunidad que nos dé en las pruebas se profundizara en entrevista.

Aplicación pruebas psicométricas

Actividad	No. Pasos	Responsable
Citar a candidatos para aplicarles pruebas	1	Encargado administrativo
preparar el área donde se ubicaran a los candidatos para aplicación de pruebas	2	Encargado administrativo
Recibir a los candidatos citados	3	Encargado administrativo
Explicar las instrucciones de cada prueba psicométrica	4	Encargado administrativo
Procede aplicar pruebas	5	candidato citado
Recepción las pruebas aplicadas	6	Encargado administrativo
Procede a calificar pruebas	7	Encargado administrativo
Prepara el informe de los resultados dados en las pruebas	8	Encargado administrativo

✓ Entrevista por competencias:

Es la fase fundamental de todo el proceso, en esta se recabara información sobre experiencia laboral, habilidades, fortalezas, metas e intereses del candidato, es el momento de un contacto más profundo donde también se puede llegar a percibir si el candidato ha sido sincero en proporcionarnos toda su información. Se puede indagar también sobre la parte socioeconómica del candidato, en especial se debe de profundizar en la parte laboral

y conocer si realmente fue él quien llevo a cabo cada ejemplo que presente o fue en grupo lo que permitirá evaluar su involucramiento y saber si es el candidato que se está buscando para integrar al equipo de trabajo del hospital. Se trabajó una guía y formato para realización de la entrevista.

Entrevista por competencias

Actividad	No. Pasos	Responsable
Preparar área adecuada para realizar la entrevista	1	Encargado administrativo
Prepara y revisa información antes de recibir al candidato	2	Encargado administrativo / Director de médicos
Recibe a candidato	3	Encargado administrativo
Si candidato es para plaza especializada	4	Director de médicos
Inicia con proceso de entrevista	5	Candidato citado y Encargado administrativo
Se da espacio para aclarar inquietudes	6	Candidato citado y Encargado administrativo
Recepción documentos solicitados	7	Encargado administrativo
Despide a candidato citado	8	Encargado administrativo/ Encargado administrativo

Ilustración No.19

Guía de entrevista de selección y por competencia
<p>El siguiente instrumento le ayudara a enfocarse en la entrevista por competencia, a detectar habilidades, fortalezas en el candidato. No olvide que cada ejemplo que proporcione el candidato debe de plantear la situación, tarea, acción y el resultado.</p>
<p>Información General:</p> <ol style="list-style-type: none">1) ¿ con quien y en donde vive actualmente?2) ¿Cómo se considera como persona?3) ¿ Cuales son sus metas profesionales y personales a corto, mediano y largo plazo?4) ¿Cuáles son sus fortalezas- habilidades?5) ¿Cuáles son sus debilidades o áreas de oportunidad en las que debe de trabajar?6)¿ Porque su interés de ingresar a trabajar a este hospital?
<p>Preguntas dirigidas a aspectos laborales:</p> <ol style="list-style-type: none">1) ¿ Proporcione un ejemplo donde debió tomar una decisión trascendental en sus actividades diarias en el trabajo.?2) ¿Proporcione un ejemplo donde brindo un excelente servicio a un paciente?3)¿ Proporcione un ejemplo donde debió atender a un paciente molesto.?4)¿ proporcione un ejemplo sobre una acción extraordinaria donde le felicitaron?5) ¿proporcione un ejemplo donde haya laborado con compañero(a) de trabajo que no le gustaba trabajar en equipo? Que Hizo? Que piensa de esto?6) ¿Alguna vez le han solicitado hacer algo que vaya en contra de sus valores y principios morales?
<p>otros aspectos:</p> <ol style="list-style-type: none">1) ¿ Porque debemos de elegirlo a usted como candidato para cubrir la vacante?2) ¿ Que aspectos de su preparación considera que le ayudarían a desempeñar este trabajo?3) ¿Algo que considere que hace falta indicarnos para complementar la entrevista?

Fuentes: elaboración propia, sept. 2015

✓ Solicitud de documentación:

Al finalizar la entrevista se procederá a revisar la documentación que se solicitó al candidato que presentara al momento de ir a entrevista, al momento que se estén citando a los candidatos se les debe de indicar que presenten su documentación en original y un juego de copias legibles y al revisarla se le devolverá toda documentación original al candidato. El juego de copias se adjuntara al expediente que se está iniciando armar del candidato para proceder con la siguiente fase que es referencias.

Los documentos a solicitar serán los siguientes.

- ✓ Documento de identificación (DPI)
- ✓ Diploma o certificación de último grado aprobado
- ✓ Tarjea de pulmones
- ✓ Tarjeta de salud
- ✓ Cartas de referencia personal (3)
- ✓ Constancias laborales
- ✓ Antecedentes penales (vigentes de acuerdo al tiempo que dicta la ley)
- ✓ Antecedentes policiaos (vigentes de acuerdo al tiempo que dicta la ley)
- ✓ 2 fotografías tamaño cedula.
- ✓ Carnet IRTRA (si posee documento)
- ✓ Carnet IGSS (si posee documento)
- ✓ Boleto de ornato de año vigente

Confirmación referencias laborales y personales:

✓ Referencias laborales:

En esta fase permitirá conocer si efectivamente lo indicado por el candidato en entrevista es lo correcto, tal como experiencia, años laborados, puesto desempeñado en empresas anteriores, salarios, comportamiento, motivo de salida. Se elaboró documento para aplicarlo dentro del proceso de la institución. La verificación de esta información puede ser

vía teléfono, correo electrónico de acuerdo a lo que la otra empresa solicite que se trabaje esta solicitud de referencias.

Ilustración No.20

Referencias Laborales				
<p>Solicitamos su colaboración con respecto a nos proporcione información laboral sobre ex empleado quien indica que laboro en su prestigiosa empresa.</p>				
<p>a) Datos Generales</p>				
Nombre completo:				
Puesto que desempeño:				
Fecha de ingreso		Fecha de egreso		
Salario Devengado				
<p>b) Desempeño</p>				
	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Iniciativa				
Productividad				
Puntualidad				
Servicio al cliente				
Honestidad				
Trabajo en equipo				
Relación con jefes y compañeros de trabajo				
<p>C) referencia en expediente</p>				
Áreas de mejora				
Fortalezas en su desempeño				
Comentario relevante en su expediente				
Recomienda que se le contrate:	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
Volverían a contratarlo:	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
<p>Agradecemos su atención y ayuda</p>				

Fuente: elaboración propia, sept.2015

✓ Referencias personales:

En esta fase se solicitara como mínimo 3 referencias personales de acuerdo a cartas o lo indicado en solicitud de empleo, se llamara a cada referencia solicitando información sobre temas generales del candidato. Se debe tomar en cuenta que las cartas que se solicitan al candidato la fecha de emisión no debe ser mayor a un año esto con el objetivo que la información que obtengamos sean de personas que tienen vigente el número de teléfono celular o de casa para evitar atrasar los procesos y no estar solicitando más cartas al candidato. Se trabajó formato.

Ilustración No.21

Referencias Personales		
Nombre completo del candidato	_____	
Nombre de quien da referencias	_____	
No. De telefono	_____	
¿Desde hace cuanto tiempo conoce a la persona?	_____	
¿Tiene algún parentesco familiar con la persona?	_____	

¿Cómo fue que se conocieron?	_____	

¿Conoce a la familia de la persona?	_____	
¿Sabe si el candidato tiene algún vicio o hábito?	_____	
¿Le ha conocido o conocio algún empleo a la persona?¿donde?	_____	

¿Por qué recomendaria a la persona para que trabaje en esta institución?	_____	

¿Le ha extendido carta de recomendación a la persona?¿Hace cuanto tiempo?	_____	

Nombre quien solicita referencia	Fecha	Firma

Fuente: elaboración propia, sept.2015

Confirmación de referencias laborales y personales

Actividad	No. Pasos	Responsable
Verificar con candidato cartas personales presentadas no sean emitidas mayor a 1 año	1	Encargado administrativo
Llamar al área de recursos humanos de cada empresa donde laboro para verificar información	2	Encargado administrativo
De ser posible hablar con jefe inmediato se confirmara sobre su desempeño laboral	3	Encargado administrativo
Si empresa no cuenta con recursos humanos solicitar la referencia con la persona responsable de la contratación en dicha empresa	4	Encargado administrativo
Se llamara como mínimo a 2 personas para referencia laboral de las cartas presentadas o bien de los datos indicados en solicitud de empleo	5	Encargado administrativo
Se adjunta los formularios debidamente llenos al expediente que se está armando	6	Encargado administrativo

✓ Entrevista de aceptación:

Esta es la fase donde se envía la terna de 2 candidatos mínimo al jefe de área donde se encuentra la vacante para que proceda a entrevistar y se le traslado formulario para que lo llene indicando su aceptación a encargada administrativa para proceder con la fase de contratación. Si el candidato no es aceptado en este formato deberán dejar sus comentarios del porque no les intereso candidatos presentados y así revisar en que parte del proceso pudo haber omitido como para no haber detectado desde un inicio que no era el candidato idóneo. Dentro del proceso de selección final se debe de tener el cuidado que el que seleccionen debe ser por su potencial, por sus habilidades y destrezas y no porque impacte su personalidad, su forma de hablar o de vestir porque se estará tomando una decisión incorrecta. Se elaboró documento.

Entrevista de Aceptación de candidato	
Información general del candidato que se envia a entrevista	
Nombre Completo	_____
Vacante a cubrir	_____
Departamento	_____
Dias a laborar	_____
Tipo de contrato	Fijo <input type="checkbox"/> Temporal <input type="checkbox"/>
_____ Nombre y Firma de quien envia a entrevista	
Información de aceptación	
Acepto a Candidato:	_____
Para el puesto de:	_____
Dias a laborar	_____
Horario	_____
_____ Nombre de quien entrevista	_____ Firma de aceptado

Fuente: elaboración propia, sept.2015

Entrevista de aceptación

Actividad	No. Pasos	Responsable
Se envía terna de candidatos a jefe inmediato donde surgió la vacante	1	Encargado administrativo
Proceden a realizar entrevista	2	Jefe de área
Traslada resultado de entrevista	3	Jefe de área
Recepciona documento respectivo	4	Encargado administrativo

Al recibir respuesta del candidato seleccionado para ocupar la vacante se debe de proceder a pasar al siguiente paso que son exámenes médicos los cuales se realizaran en el laboratorio del hospital.

✓ Exámenes médicos:

Por el tipo de empresa que es esta institución es necesario el realizarle exámenes médicos básicos al candidato o candidata a contratar para garantizar que todo está dentro lo normal de su estado de salud y que no se tendrá ningún inconveniente, al contar con los resultados finales y todo esta correcto se traslada a la fase de contratación.

Se traslada a exámenes médicos

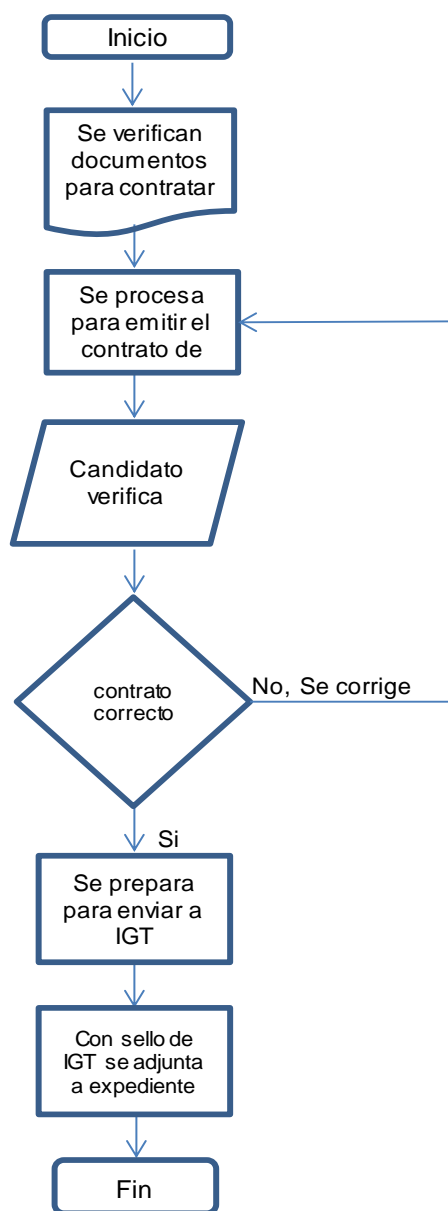
Actividad	No. Pasos	Responsable
Candidato seleccionado se traslada a la fase de exámenes médicos	1	Encargado administrativo
Se entrega aviso de exámenes a candidato para que se los haga en laboratorio de hospital	2	Encargado administrativo
se presenta a exámenes en la fecha y hora indicada	3	candidato seleccionado
realizan exámenes médicos requeridos	4	Laboratorista
envía informe de resultados	5	Laboratorista
recepción de resultados	6	Encargado administrativo

Contratación

En esta etapa se define la contratación con el candidato o candidata seleccionada, antes se debe de asegurar que haya pasado cada etapa de reclutamiento y selección y llenado correctamente cada formulario que conlleva estas etapas.

Ilustración No.23

Flujograma del proceso de contratación



Para pasar a contratación al candidato se debe de verificar que toda la documentación del proceso de reclutamiento y selección este completa y llenada correctamente, si todo esta correcto se debe de iniciar con la emisión de documentos de contratación en la cual entra el contrato, se le da al candidato para que revise y verifique que toda su información este correcta.

Proceso de contratación

Actividad	No. Pasos	Responsable
Cita a candidato para firma documento de contratación	1	Encargado administrativo
Emite documento de contratación	2	Encargado administrativo
Firma documento de contratación	3	candidato
Se solicita firma a representante legal	4	Encargado administrativo
Se lleva contrato a IGT	5	Mensajero
Se recepciona documento con sello	6	Encargado administrativo
Se archiva en expediente y entrega una copia a nuevo empleado	7	Encargado administrativo
Recibe una copia de contrato firmado y sellado por IGT	8	Nuevo empleado

✓ Firma del contrato:

Se cita al candidato seleccionado para proceder con la contratación y este es a través de un contrato de trabajo en la cual se establece la formalidad de la cobertura de vacante y en dicho contrato que está estipulado por la ley del país, también se indicara si es un contrato por tiempo indefinido o temporal, ya firmado por el representando legal y por el nuevo empleado este se debe de llevar a inspección general de trabajo para el respectivo sello y deberá regresar al encargado administrativo para el archivo en expediente y para entregar una copia del mismo al nuevo empleado.

✓ Armar expediente de empleado:

Para llevar un mejor control del personal con que cuenta el hospital es importante que se tenga un expediente por cada empleado el cual contendrá todos los documentos llenados durante el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, este se estará alimentando de acuerdo a los diferentes eventos que se puedan dar durante su labor en la institución.

6.5 Presupuesto

Presupuesto general para aplicar el proceso completo de reclutamiento, selección y contratación de personal

No.	Actividad	Reclutamiento	Selección	Contratación	Total
1	Estudio del proceso de reclutamiento, selección y contratación				Q 10,000.00
2	Asesoría en proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal				Q 15,000.00
3	Impresión de formularios de solicitud de cobertura vacantes 100 a 0.35 c/formulario	Q 35.00			Q 35.00
4	Impresión de formularios de solicitud empleo 200 a Q1.25 c/formulario	Q 250.00			Q 250.00
5	Impresión formularios referencias laborales y personales 600 a 0.25 C/formulario		Q 150.00		Q 150.00
6	Impresión formularios aceptación candidato 100 a 0.35 c/formulario		Q 35.00		Q 35.00
7	Batería de pruebas psicometricas		Q 1,350.00		Q 1,350.00
8	Anuncio en periodico	Q 750.00			Q 750.00
9	material de oficina y copias			Q 200.00	Q 200.00
			Total a invertir		Q27,770.00

El presente presupuesto es un estimado en los gastos que se incurrirán para la aplicación correcta del proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal de la entidad de salud privada, considerando que es clave que el personal de la junta directiva se involucre y autorice dicho presupuesto para llevar a cabo la implementación de este proceso.

Resultados esperados

- ✓ Con la propuesta de reclutamiento, selección y contratación de personal se espera la captación de talento con potencial y perfil que se requiere y que este pueda ayudar a mejorar los índices de servicio, metas y objetivos trazados por la entidad.
- ✓ Con la asesoría a brindar a las personas involucradas actualmente en el proceso de reclutamiento, selección y contratación de recursos humanos lo que se busca es que adquieran conocimiento teórico y práctico para implementarlo en sus procesos y con ellos lograr la calidad de candidatos que se necesita.
- ✓ Dejar definido el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal como también la atribución que tendrá cada uno en este.
- ✓ Esta propuesta se considera la más viable y accesible porque se estará trabajando con las mismas personas que tienen bajo su responsabilidad el proceso de recursos humanos y se garantiza que ellos puedan adquirir los conocimientos a través de la práctica y asesoría a la par.

Referencias

1. Dessler Gary (2009) *Administración de Recursos Humanos* 11ª edición México Pearson.
2. Werther, W. y Davis, K. (2008) *Administración de Personal y Recursos Humanos*, 5ta edición México McGraw-Hill
3. Koontz H., y Weihrich H (2012) *Administración una Perspectiva Global* 5ta. Edición, México, McGraw-Hill
4. Chiavenato, Idalberto., *Gestión del Talento Humano*, 9na edición.
5. Alles, Martha Alicia, *Selección por Competencias*, Ediciones Granica 2012
6. Alles, Martha Alicia, *elija al mejor, como entrevistar por competencias*, ediciones Granica 2005
7. Hospital Base Valdivia, *Manual Procedimientos Reclutamiento y Selección de*
8. *personal*, 2009 departamento de Recursos Humanos
9. López Noguero, Fernando, *El análisis contenido como método de investigación*, 2009 Universidad de Huelva
10. Colegio Oficial de psicólogos, *Guía técnica de Buenas Practicas en el reclutamiento y selección de personal*, Madrid, febrero 2011
11. Universidad Panamericana-UPANA- (2013) *Manual de Estilo*, Guatemala
12. Universidad Panamericana (2010) *Guía para la Realización de la Práctica Empresarial Dirigida-PED*.

13. Universidad Panamericana (2008). *Guía Práctica Empresarial Dirigida*.
Guatemala: Facultad de Ciencias Económicas

ANEXOS

Anexo 1

Guía de Entrevista

El objetivo de esta guía es contar con preguntas básicas con las cuales se requiere obtener información de las personas a entrevistar de cómo se ha llevado a cabo la captación, selección, contratación y retención de personal.

1. ¿Qué fuentes o medios de reclutamiento utilizan para captar candidatos?
2. ¿Cuentan con procedimientos o políticas para realizar el proceso de reclutamiento en el hospital?
3. ¿Al momento de atender candidatos se les da a llenar la solicitud de empleo?
4. ¿Quiénes son las personas que intervienen en el proceso de reclutamiento selección y contratación de personal?
5. ¿Se cuenta con descripciones de puesto dentro del hospital?
6. ¿Describa todo el proceso de reclutamiento, selección y contratación que lleva actualmente en la empresa?
7. ¿Al momento de contratar se les da contrato por escrito para que firme y este se envía a la inspección general de trabajo?
8. ¿Cuentan con los diferentes formatos y pruebas psicométricas que se utilizan en el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal?

Cuestionario para empleados del hospital privado

Estimado(a) buen día, es un gusto de saludarle, estamos realizando un estudio en su lugar de trabajo por lo que adjunto le presentamos una serie de preguntas las cuales solicitamos sean contestadas lo mas sincero y con toda la confianza, esta información la manejaremos de forma confidencial por ello no solicitamos que coloque su nombre ni datos que considere puedan llegar a comprometerlo.

1. ¿Conoce la misión y visión del hospital?

Si No

2. ¿Medio por el cual se entero de la oportunidad de trabajo en el hospital?

Anuncio-Volante
Trabajador del hospital
Referido por médicos
Familiares en hospital

3. ¿Cuando inicio su proceso para ingresar a laborar al hospital lleno solicitud de empleo?

Si No

4. ¿Aplico a pruebas psicométricas cuando solicito empleo?

Si No

5. ¿al ingresar a trabajar al hospital firmo contrato de trabajo?

Si No

6 ¿Quién le indico cuanto devengaría de salario para el puesto que fue contratado?

Jefe Inmediato

Área administrativa

7. ¿Cuándo ingreso a laborar le dieron inducción a la empresa y capacitación al puesto?

Si No

8. ¿considera que existe oportunidad de ascender a otro puesto dentro de la institución?

Si No

9. ¿Sabe a dónde dirigirse cuando tiene un problema de trabajo?

Si No

10. ¿Cómo evalua el nivel de servicio y atención que les brinda el área administrativa ante situaciones laborales?

Bueno Regular Deficiente

11. ¿Quién le retroalimenta sobre su desempeño laboral?

Jefe inmedaito

Encargado administrativo

ninguno

12. ¿recomendaría a la institución a conocidos, familiares, amigos para que soliciten empleo?

Si No

Fuente: elaboración propia, sept.2015