

Procesos de reclutamiento y selección de personal en las IPS de nivel 2, 3, y 4 de complejidad en la ciudad de Villavicencio

Jorge Alejandro Vanegas Urbano

Estudiante de pregrado Universidad de los Llanos

Programa de Administración de Empresas

Jorge.vanegas.urbano@unillanos.edu.co

@javur94

Dagoberto Torres Flórez

Mg Administración de empresas

dtorres@unillanos.edu.co

@Dagoto

Resumen

La investigación abarca el análisis de los procesos de reclutamiento y selección, en las IPS de nivel 2, 3, y 4 de complejidad en Villavicencio, debido a que se está presentando problemas en el servicio que prestan estas IPS a los habitantes de Villavicencio, como demoras en la atención, negación de órdenes, medicamentos, entre otros, causando problemas en el desarrollo y crecimiento tanto de la ciudad como del país. Aunque se sabe que este problema tiene varias causas, el enfoque de la investigación fue en el tema de reclutamiento y selección de personal, para conseguir que los usuarios obtengan un mejor servicio y los futuros gerentes y funcionarios de estas IPS lleven a cabo con mayor calidad estos procesos.

Para cumplir los objetivos, el tipo de investigación aplicada fue descriptiva con ayuda de literatura de autores como pushol, Chiavenato, Litch y artículos, para ello se aplicaron instrumentos (encuesta), a los jefes de recurso humano; para recolectar información, la cual arrojó resultados como que estas IPS dan más importancia al proceso de selección que al de reclutamiento, falta de un mejor aprovechamiento en el uso de herramientas como las fuente, técnicas y medios de reclutamiento, bases de datos débiles y como oportunidades se tiene el gran talento de centros educativos como universidades, y empleados de otras empresas del mismo fin;

y de ese modo realizar una matriz DOFA para plasmar la situación actual de estas IPS para emitir unas conclusiones y recomendaciones para mejorar estos procesos.

Palabras clave:

IPS, selección, reclutamiento, productividad.

Abstract

The research covers the analysis of the processes of recruitment and selection, in the IPS Level 2, 3, and 4 of complexity in Villavicencio, because they are having trouble in their service these IPS to the inhabitants of Villavicencio, as delays in care, denial of orders, medications, among others, causing problems in the development and growth of both the city and the country. Although it is known that this problem has several causes, the research focus was on the issue of recruitment and selection of personnel, to ensure that users get better service and future managers and officials of these IPS conducted with higher quality these processes.

To meet the objectives, the type of applied research was descriptive using literature from authors such as pushol, Chiavenato, Litch and articles, for this instrument (survey) were applied to the heads of human resources; to collect information, which yielded results like these IPS give more importance to the selection process that the recruitment, lack of a better advantage in the use of tools such as source, techniques and means of recruitment, bases of weak data and as opportunities have the great talent of schools and universities, and employees of other companies in the same purpose; and thereby perform a SWOT matrix to capture the current situation of these IPS to issue conclusions and recommendations to improve these processes.

Key words:

IPS, selection, recruitment, productivity.

Introducción

Las IPS de Villavicencio, en la actualidad y desde hace unos años, vienen presentando unos problemas en el servicio prestado a sus usuarios, que trae consecuencias graves en la salud sus

habitantes, desatando problemas en la economía, como baja productividad y estancamiento del desarrollo económico. Dichos problemas provienen del personal que labora en dichas IPS, de los cuales se traducen en demoras en la prestación del servicio, negación de autorizaciones y medicamentos, falta de personal, entre otros.

El objetivo de la presente investigación es analizar los procesos de reclutamiento y selección de las IPS de nivel 2, 3 y 4 de complejidad en la ciudad de Villavicencio, para ello se identificaron las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de los procesos de reclutamiento y selección y se dan unas recomendaciones para corregir errores y falencias.

Se busca aportar con la investigación, a las IPS, una radiografía de los procesos de reclutamiento y selección actualmente y dar recomendaciones, para una mejor ejecución de los procesos de reclutamiento y selección, porque realizando estos dos procesos adecuadamente, se obtiene el personal idóneo para que desempeñe el cargo responsablemente y así se preste un mejor servicio.

Algunos aspectos encontrados son, que las IPS poseen unas debilidades como mal uso de herramientas que nos ofrecen estos dos procesos, tareas administrativas mal realizadas, falta de un sistema de control más riguroso.

Como fortalezas se encontró que hay claridad en los requisitos que debe tener el personal, directivo y asistencial, cumpliendo con los tiempos adecuados para ejecutar los procesos y dando prioridad a los empleados para que ocupen alguna vacante disponible, además poseen guías para realizar correctamente los procesos. Estas IPS tienen muchas oportunidades en el campo del proceso de selección, pues con un mejor uso de las herramientas, se pueden obtener ahorro en aspectos como dinero y tiempo y también se renueva la planta de personal con nuevas formas de pensar e ideas.

Planteamiento del Problema

Actualmente en las IPS se viene presentando una problemática que es muy común e inclusive ha llegado a ser de gran peligro para la población y el país, y es el mal servicio que estas prestan,

por causa de muchos factores como salarios, motivación, malos procesos administrativo, demoras en los desembolsos por parte del estado, entre otras, pero en la causa que se centra esta investigación es en el proceso de reclutamiento y selección de personal, porque mediante este proceso se obtiene ese recurso humano adecuado para que cubra vacantes en dicha institución, y cumpla al 100% los objetivos y metas que se propone esa organización, y actualmente existen deficiencias que no les permite llevar a cabo estos procesos de manera objetiva y cumplir con el objetivo, que es prestar un buen servicio, lo que genera una serie de problemas al país, en cuanto a la productividad, desarrollo y crecimiento de la economía.

Se puede evidenciar, por medio de la Superintendencia Nacional de salud (Supersalud, 2013) que el indicador de quejas es muy elevado, pues tan solo en el departamento del meta se presentan 1700 quedas de las cuales el mayor porcentaje radica en las demoras de la prestación del servicio, congestión por falta de infraestructura y negación de autorizaciones.

Según el (Lauría, 2014) afirma.

“una fuerza de trabajo saludable es vital para la competitividad y productividad de un país. Los trabajadores que están enfermos no pueden trabajar de acuerdo con su potencial y serán menos productivos. Una mala salud conduce a importantes costos para las empresas, ya que los trabajadores enfermos a menudo están ausentes y operando a niveles más bajos de eficiencia”.

Partiendo de la anterior afirmación Colombia se caracteriza por tener un bajo nivel de productividad.

El informe de la organización mundial de la salud (Organizacion Mundial de la Salud, 2014) de la ciudad de Villavicencio anuncia los problemas que se están presentando, por causa de las demoras y congestión que viven los pacientes, debido a la emigración de la zona rural a la ciudad, adicional por falta de médicos en los niveles medio y alto de complejidad, la carencia de prestación del servicio entendiéndose por este, que sea amable, rápido y efectivo.

Los anteriores problemas son causa de los empleados ineficientes, poco competitivos que dilatan los procesos, por medio de papeleos, citaciones posteriores al trámite, y ausencia en sus puestos de trabajo. Estas causas emergen del ya mencionado proceso de reclutamiento y selección de personal. Y de este punto surge la formulación del problema:

¿Cómo es la práctica de reclutamiento y selección que utilizan las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud IPS de 2, 3 y 4 niveles de Complejidad en la Ciudad de Villavicencio?

Justificación

Las instituciones prestadoras de servicio de salud juegan un papel importante en el crecimiento y desarrollo económico de un país, porque deben mantener un nivel de salud adecuado para que sus habitantes puedan trabajar para subsistir y aportar a la economía, pero actualmente el panorama es otro, pues el servicio presenta demoras, negaciones de peticiones como ordenes médicas, medicamentos, cirugías entre otras, por diferentes causas tanto internas como externas. Por tal motivo se decide realizar un análisis en los procesos de reclutamiento y selección de personal en las IPS de nivel 2, 3, y 4 de complejidad en Villavicencio-Colombia.

De la presente investigación se benefician los gerentes de las IPS, de tal manera, que de acuerdo a los resultados estas puedan tomar acciones correctivas mediante estrategias aplicadas a estos dos procesos, que les permitan mejorar su servicio. La población, porque una vez corregidos estos errores que poseen estas IPS en esta área, su servicio mejorará en gran porcentaje. Los profesionales y futuros gerentes, porque podrán observar en esta investigación, el estado actual de las IPS en cuanto a estos dos procesos, y de este modo los apliquen de una mejor manera y no cometan los mismos errores, además servirá como fuente de información para la investigación de los docentes Dagoberto Torres Flórez y Juan Carlos Leal Céspedes de la Universidad de los Llanos.

Objetivos.

El objetivo de la presente investigación es analizar como las IPS de niveles 2, 3 y 4 de complejidad en la ciudad de Villavicencio, desarrollan la ejecución del proceso de reclutamiento

y selección, pero viendo estos procesos por separados, enfocándose en las herramientas, técnicas, tiempos, requisitos entre otros, que estas IPS utilizan y de este modo poder dar sugerencias para el mejoramiento de las mismas.

Para poder desarrollar el anterior objetivo se trazaron unas tareas importantes. Identificar y caracterizar mediante una encuesta, de qué modo están realizando los procesos de reclutamiento y selección, abordando temas como tiempos, tipos de entrevistas, técnicas, fuentes y medios de reclutamiento, presupuestos, requisitos, entre otros, y como segunda tarea una vez obtenida la anterior información, mediante una DOFA verificar sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas para dar unas recomendaciones de mejora..

Contexto Teórico

El reclutamiento es el conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. El proceso de reclutamiento de personal requiere una planeación rigurosa contenida en tres fases: investigación interna, investigación externa y las técnicas de reclutamiento por aplicar. Además establece, que se pueden usar dos fuentes de reclutamiento, que son la interna y la fuente externa (Chiavenato I, 2007).

En el reclutamiento interno hay varias formas de aplicarlo, como lo son, haciendo ascenso de personal, transferencia de persona, transferencia con ascenso, o programas de desarrollo, todas estas formas validas, que traen consigo más ventajas que desventajas (calderon, 2006).

Las ventajas del reclutamiento interno es que aporta gran motivación para los empleados porque si se esfuerzan en su trabajo podrán ocupar un mejor cargo, se genera una competencia sana entre los empleados, a mayor responsabilidad del cargo la empresa cuenta con personal de confianza, se ahorra dinero porque solo se invierte en una inducción en vez de un proceso de reclutamiento y selección (Soto, 2015).

Las ventajas del reclutamiento externo se centran en que aporta innovación y cambio a la empresa, además de aprovechar las inversiones de formación que han realizado otras empresas, aunque, sin embargo, conlleva mayores tiempos, un incremento en el coste del proceso, menores tasas de validez, así como una desmotivación del resto de trabajadores por las razones anteriormente aludidas (Rueda, 2010).

Tomando a (Woods, 2002), este autor afirma, que lo que se invierte en el proceso de reclutamiento no es tanto, en comparación con lo que se gasta en emplear personas descalificadas.

La selección de personal se define como escoger de entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa (Bachenheimer). Este proceso busca solucionar dos problemas, que son la adecuación del hombre al cargo, y la eficiencia del hombre en el cargo. Además es una herramienta de comparación, que permite comparar los requerimientos del cargo y el perfil de cada candidato que se presenta por medio de técnicas de selección para conocer las condiciones del aspirante. Y una herramienta de decisión, donde el organismo solicitante es el responsable de aceptar el candidato o pedir al organismo de selección que haga pruebas más rigurosas (Chiavenato, 2007).

Este proceso es muy importante porque de este depende que la organización posea personal calificado, actualizado y capacitado (Llanos, 2005).

Las pruebas aplicadas son diferentes, según lo que se desee conocer del candidato. Y para esto hay diferentes pruebas de selección como: las entrevistas, que son estructuradas y no estructuradas; las pruebas de conocimiento, generales, específicas; pruebas psicométricas, de aptitudes; las pruebas de personalidad, expresivas, proyectivas; técnicas de simulación, de psicodrama y dramatización (Spector, 2002).

El tiempo que toma un proceso de reclutamiento y selección depende de muchos factores internos o externos, tomando como referencia un reciente estudio realizado por la plataforma de empleo Glassdoor realizado en seis países con una muestra de 344.250 profesionales entre febrero del 2009 y febrero del 2015 concluye que la media de tiempo que se emplea en los procesos de selección es de 12,6 días y 22,9 días (Fernandez, 2015).

Metodología

Para realizar la investigación se tuvo en cuenta autores como Dessleer, Chiavenato, Litch, entre otros, además de textos informativos con el fin de comprender el reclutamiento y selección de personal que llevan a cabo las Instituciones Prestadoras de Servicio de Salud, el tipo de investigación descriptivo acompañado de encuestas de tipo cualitativo aplicadas a los jefes de recursos humanos, permitió identificar las características y percepciones de la población objeto de estudio en cuanto al proceso de reclutamiento y selección que aplican las IPS de Villavicencio.

La población para esta investigación son las ocho IPS prestadoras de servicio de 2°, 3° y 4° nivel de complejidad de la ciudad de Villavicencio, tomadas de la página web del ministerio de salud (Ministerio de salud), exceptuando 2 que por razones ajenas no se pudo aplicar el instrumento. Una es Saludcoop y el Hospital Departamental cuya razón de no aplicar la encuesta es la intervención que tiene actualmente. La muestra será el 100% de la población, es decir seis IPS. (Ver tabla 1)

Tabla1. IPS de 2, 3 y 4 niveles de Complejidad en la Ciudad de Villavicencio

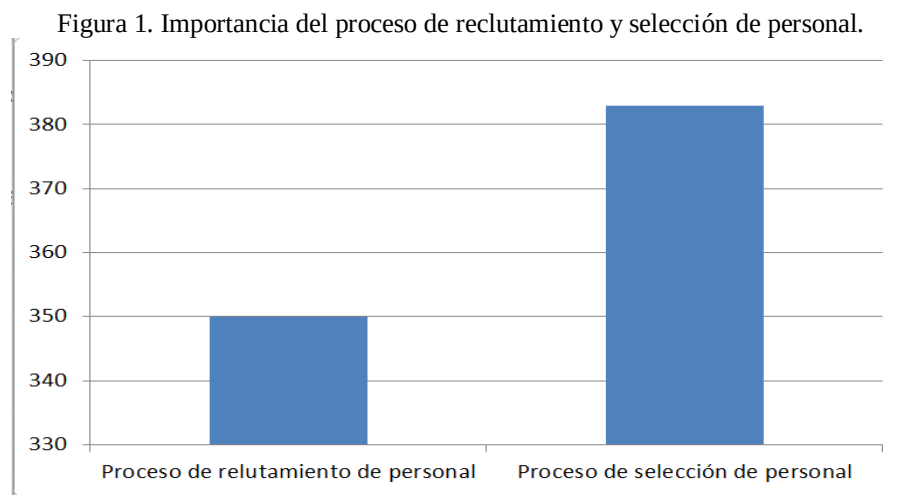
CÓDIGO	INSTITUCIÓN PRESTADORA DE SERVICIOS DE SALUD
500010015	SERVICIOS MEDICOS INTEGRALES DE SALUD SAS SERVIMEDICOS SAS
500010032	RTS S.A.S
500010031	INVERSIONES CLINICA DEL META S.A.
500010042	CLINICA MARTHA S.A.
500010104	CORPORACION CLINICA UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA - CLINICA UCC
500010141	CLINICA DEL HOMBRE Y LA MUJER SAS

FUENTE: Ministerio de Salud Colombia

Resultados

Se puede observar que las IPS llevan a cabo los procesos de reclutamiento y selección, pero en cierto modo, poseen falencias, pero al mismo tiempo se observan muchas oportunidades para explotarlas.

A nivel comparativo (ver figura 1), se halló que el nivel de importancia es menor que en el proceso de selección, esto debido a que la selección es el proceso más decisivo, sin embargo tienen en cuenta que el reclutamiento es un complemento de la selección muy importante, pues su misión es formar el primer filtro y llamar la atención de los candidatos para que se acerquen a concursar por la vacante, Lo que deja ver que tienen claro los beneficios del proceso de reclutamiento de personal.



Fuente. Elaboración propia a partir de resultados obtenidos de la investigación.

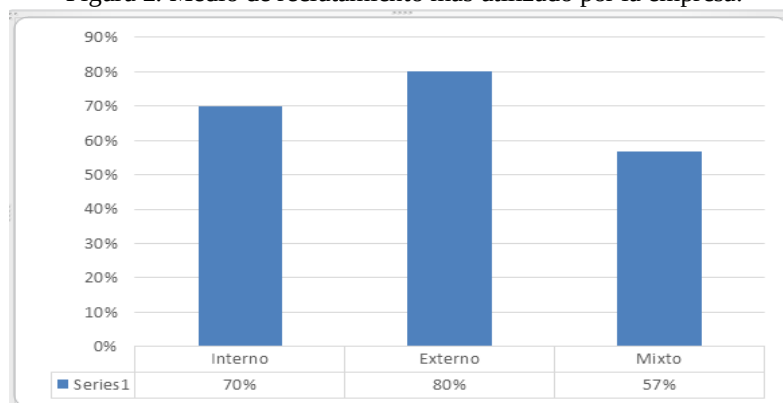
Dar prioridad al personal interno se convierte en una política que puede tener la empresa con el fin de motivar a sus empleados, más de la mitad estas instituciones tienen esta política y están de acuerdo en aplicarla porque es un factor de motivación para el cliente y al mismo tiempo se ese empleado que ya ha trabajado tiene mayor conocimiento de su área por lo que no habría pérdida de tiempo en adaptación la cargo ni en capacitaciones.

En el presupuesto se ve reflejado que importancia dan estas instituciones al proceso de reclutamiento, encontrando así que el 67% cuentan con un presupuesto suficiente para realizar este proceso de manera efectiva, solo un 33% afirmaron que tenían falencias, pues lo que

solicitaban en ocasiones no les era aprobado y les tocaba ejecutarlo con poco presupuesto, teniendo como consecuencias algunas demoras.

Como se dijo anteriormente, se evidencia un mayor uso del medio de reclutamiento externo (ver figura 2) en un 80%, solo cuando las instituciones cuentan con el tiempo necesario. Para estas instituciones les parece más beneficioso aplicarlo porque se renueva la planta de personal con nuevas formas de pensar, experiencias e ideas y personal capacitado. Con un 70% como segunda opción está el medio interno, su aplicación por parte de estas IPS se hace cuando el tiempo es corto o se hace necesario incentivar un empleado ascendiéndolo.

Figura 2. Medio de reclutamiento mas utilizado por la empresa.

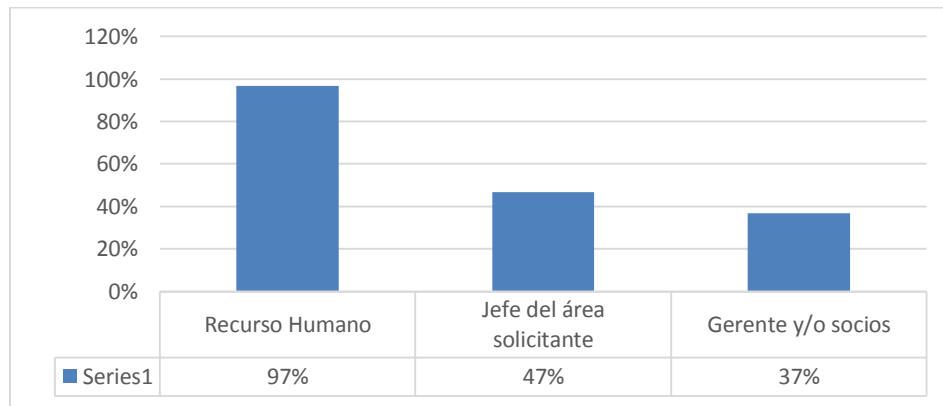


Fuente. Elaboración propia a partir de resultados obtenidos de la investigación.

Respecto a la base de datos dichas instituciones si cuentan con ello, pero es poco sólida, es decir que le falta mantenimiento que incluye actualización, eliminación de hojas de vida innecesarias. Aunque permite suplir cualquier elemento laboral que llegase a faltar por causas ajenas a la empresa o por decisión propia, les cuesta trabajo al momento de acudir a ella, porque no la tienen con suficientes hojas de vida, ni tampoco periódicamente la están actualizando.

En la ejecución del proceso de reclutamiento de personal (ver figura 3), estas IPS designan para que lo ejecute el área de recurso humano, aunque también participan indirectamente otras áreas, como el área solicitante que brinda información necesaria a recurso humano para que este sea objetivo en este proceso, y la gerencia que autoriza los presupuestos y en algunos casos establecen en que sitios reclutar.

Figura 3. Áreas encargadas de ejecutar el proceso de reclutamiento de personal.



Fuente. Elaboración propia a partir de resultados obtenidos de la investigación.

Al momento de realizar el proceso de solicitud hay puntos importantes para que se pueda dar a entender lo que el área solicitante requiere, se encontró que la solicitud de vacante si cuenta con los espacios necesarios y según las políticas de las IPS esta solicitud se debe diligenciar con base al perfil del cargo, pero en este punto viene el inconveniente y es que su diligenciamiento que debe ser adecuado, resulta en inadecuado y por consiguiente se presentan problemas al momento de entender que requiere el área solicitante.

En el reclutamiento se pudo observar que en las causas para aplicarlo, la de mayor peso es por ascenso de personal, seguido de programas de desarrollado y por último transferencia con o sin ascenso, de las anteriores en donde hay que prestar mayor atención, y desarrollar esta causa, es los programas de desarrollo. Las técnicas de reclutamiento usadas y que les generan mayor confianza son la intranet de la empresa y la base de datos de los colaboradores actuales, y las técnicas externas son hojas de vida archivadas y contacto con universidades y por ultimo recomendaciones por parte de los empleados, por último y muy importante es que se le está dando poco uso a las agencias de empleo y sitios especializados.

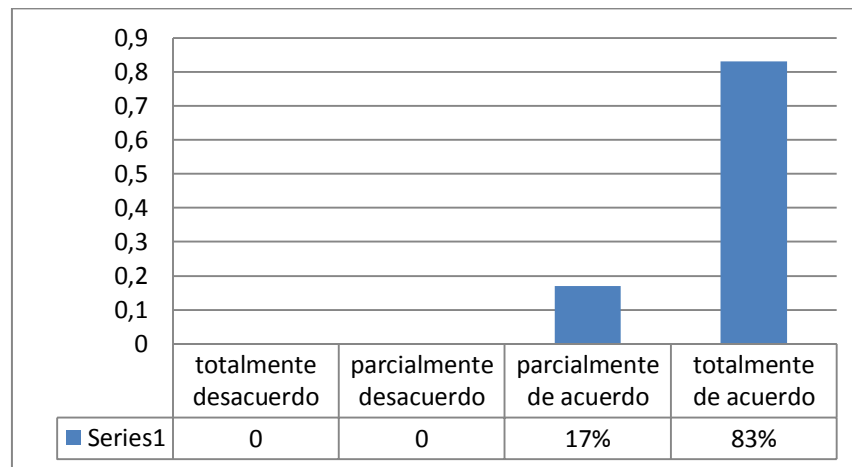
La gerencia como área autorizante debe contestar en el menor tiempo posible las peticiones que le hacen. Enfocándonos en la solicitud de personal para cubrir una vacante, la gerencia contesta estas peticiones entre 1 y 3 días sin importar que el personal requerido sea administrativo o asistencial, esto le permite mayor rapidez en la ejecución del proceso.

Las IPS le dan la suficiente importancia a este proceso de selección de personal que es el encargado por medio de pruebas de selección; de filtrar candidatos hasta llegar al candidato que

cumpla el perfil del cargo. Además de ser el área de recursos humanos, la encargada de realizar este proceso también el área que solicita el personal participa del proceso de selección, porque sirve de jurado, a la vez que sabiendo que tipo de persona es la adecuada, puede de manera más fácil y rápida filtrar los candidatos hasta llegar al indicado.

Estas IPS al momento de realizar el proceso de selección tienen muy en cuenta (ver figura 4), que les presenten los documentos y soportes necesarios como antecedentes, diplomas, certificados, recomendaciones, cedula, libreta militar entre otros, además hay que abonar que estas IPS son rigurosas en la verificación de los datos que se encuentran en el curriculum, al mismo tiempo que son rigurosas verificando y comparando los documentos, experiencia, estudios, entre otras, van aplicando los filtros para eliminar candidatos no aptos.

Figura 4. Análisis de las hojas de vida como un filtro para eliminar candidatos inadecuados



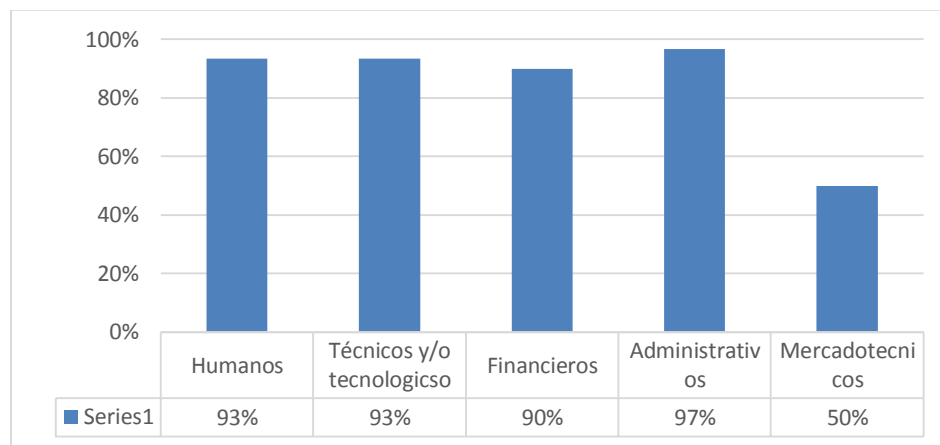
Fuente. Elaboración propia a partir de resultados obtenidos de la investigación.

En la aplicación de pruebas de selección, estas IPS son estrictas con el personal administrativo, pues para ser más efectivos, ellos aplican el modelo de medición de potencial, para conocer a fondo con que capacidades cuenta ese candidato y en algunos casos los aplican para personal asistencial pero solo en casos en los que el trabajo requiere de una persona íntegra. A nivel general, el proceso de selección está basado bajo el modelo de competencias en más de la mitad de las IPS, el resto no tiene implementado este modelo.

Pasando a las pruebas generales, aquellas que son importantes y que las IPS aplican con mayor frecuencia son las psicotecnias, conocimiento, las psicológicas, psicométricas y personalidad, pues son pruebas que definen que tipo de persona es en cuanto a sus cualidades y defectos, sus conocimientos y competencias, un punto por resaltar es que las pruebas de simulación y las grafológicas son las menos aplicadas. Pasando a las entrevistas, el tipo estructurada se adapta más a las IPS, aunque también las semiestructuradas pero en menor frecuencia, hay que tener en cuenta que a medida que pasa el tiempo, estas entrevistas tienden a estructurarse.

En cuanto a los recursos asignados (ver figura 5) para este proceso son adecuados, pues cuentan con recursos financieros para cubrir gastos de papelería, personal, materiales, entre otros; los técnicos y tecnológicos que se refieren a pruebas con máquinas, computadoras y simuladores para que el proceso sea más eficiente y eficaz; humanos y administrativos para coordinar los procesos y documentaciones necesarias para que se cumplan estos procesos.

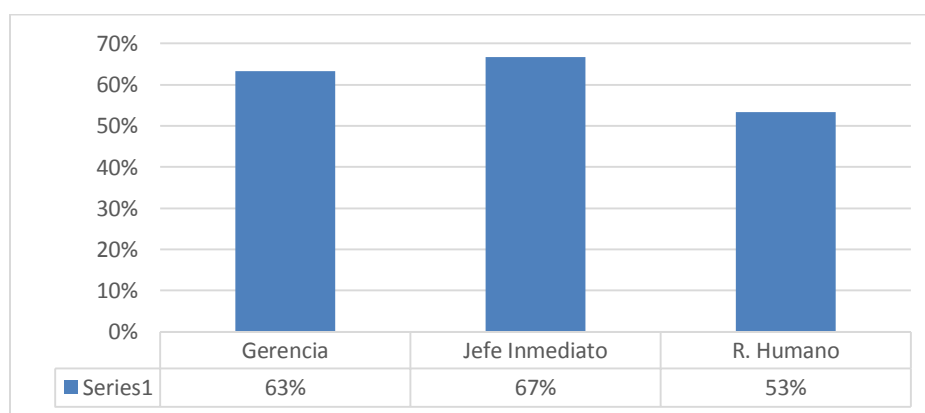
Figura 5. Disposición de recursos para ejecutar el proceso de selección.



Fuente. Elaboración propia a partir de resultados obtenidos de la investigación.

El área encargada de tomar la decisión final (ver figura 6) de seleccionar al candidato es el jefe del área solicitante principalmente, en una menor frecuencia esta la gerencia, y en caso del área de recurso humano, ella solo se encarga de realizar el proceso y emitir unos resultados al jefe del área solicitante para que él tome la decisión.

Figura 6. Área que toma la decisión final de seleccionar al candidato



Fuente. Elaboración propia a partir de resultados obtenidos de la investigación.

Se tienen claros los requisitos generales del personal asistencial, pues en este personal buscan motivado, con iniciativa, íntegros, con autoconfianza y habilidades interpersonales, flexibles al cambio y con espíritu emprendedor, el menos buscado es que tengan originalidad, pues por ser personal asistencial, sus tareas nos requieren innovación. Pasando al personal directivo, el tipo de personal que buscan es aquel que posea lo siguiente: la habilidad más alta es la comunicación, debido a que por ser un líder, debe darse a entender y dar unas órdenes claras, precisas y concisas; seguido orientación al cliente que se obtiene de un buen trabajo en equipo que incluye puntos como resolución de conflictos y orientación a los resultados, y lo más importante es el aprendizaje continuo, las TIC debido a que son la herramienta principal de todo empleado se asistencial o directivo.

Para la medición del cumplimiento de estos procesos, las IPS tienen como principal medidor, los indicadores, seguido de los informes que son los más comunes y que por naturaleza es obligación hacerlos después de ejecutar cualquier proceso, por ultimo las auditorias que se realizan en el largo plazo debido a que su diagnóstico es minucioso y consume mucho tiempo.

El tiempo en que se ejecutan estos dos procesos, para el personal asistencial se halló que es menor, es decir que esta entre 1 a 15 días y en casos remotos excede de este tiempo hasta los 30 días, en el caso del personal administrativo se nota

Conclusiones

El área de recurso humano debe darle importancia al proceso de reclutamiento de personal, porque de este depende que se capten candidatos precisos para que el proceso de selección no sea difícil.

El presupuesto debe aumentarse en un buen nivel para poder cumplir este proceso de reclutamiento, pues la mitad de las IPS carecen de un adecuado presupuesto, para dar buen cumplimiento a estos procesos.

Diligenciar la solicitud de vacante es un tema en el que deben capacitar a los jefes de las áreas que soliciten personal. A raíz del mal diligenciamiento, se presentan inconvenientes que aunque hasta el momento no han tenido consecuencias graves, pero si no se controla, en el futuro puede afectar en los tiempos de ejecución de estos procesos.

Se debe tener como primera medida, el acudir al reclutamiento interno, es decir los planes de desarrollo de personal y bases de datos interna, pero deben hacerle un mantenimiento (alimentarla, asearla y clasificarla) pues en la actualidad están débiles. Llegado el caso que el reclutamiento interno no sea el indicado, seguir utilizando anuncios para convocar el personal, puesto que ha sido la forma más efectiva y por el cual gran parte de personas que trabajan hoy en día en la IPS se ha enterado del puesto vacío o en su defecto de la vacante.

Para el proceso de selección de personal, Se recomienda que sea necesario efectuar un análisis de puestos. Detallar que es lo que cada puesto requiere de los empleados, los compromisos y deberes que tendrá cada empleado dependiendo del puesto y tenerlo muy presente a la hora de elaborar la solicitud de vacante al área de recurso humano.

Realizar un plan de mejora continua por medio de auditorías planeadas de una manera informal para hacer más dinámico y el proceso de selección y se puedan corregir errores. Y si es posible, formalmente aplicar una auditoria para poder obtener certificaciones y prestar un mejor servicio.

Aplicar pruebas más frecuentemente como la de simulación y la grafológica, pues es un buen filtro, porque esta se puede aplicar para cualquier puesto, y nos demuestra cómo puede ser su comportamiento desempeñando dicho cargo. Además no saturar al candidato con pruebas innecesarias, pues aplicar las más adecuadas, trae beneficios en tiempo, y objetividad.

Bibliografía

- Bachenheimer, H. (s.f.). *Pontificia Universidad Javeriana*. Recuperado el 5 de Julio de 2015, de http://drupal.puj.edu.co/files/oi050_herman_0.pdf
- calderon, G. (2006). *La Gestion y sus Aportes a las Organizaciones Colombiana*. Universidad Javeriana.
- Chiavenato, I. (2007). *Administracion de Recursos Humanos* (Octava ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Fernandez, T. (2 de Agosto de 2015). *Expansión*. Obtenido de [http://www.expansion.com/emprendedores-
empleo/empleo/2015/07/01/55942352e2704e52378b458a.html](http://www.expansion.com/emprendedores-empleo/empleo/2015/07/01/55942352e2704e52378b458a.html)
- Lauría, D. A. (2014). *Universidad Nacional de la Plata*. Recuperado el 15 de Febrero de 2016, de http://www.unlp.edu.ar/uploads/docs/informe_de_competitividad.pdf
- Llanos, J. (2005). *Integracion de Recursos humanos*. Mexico D.F.: Trillas.
- Ministerio de salud. (s.f.). Recuperado el 10 de febrero de 2015, de www.Minsalud.gov.co
- Nieto, L. C. (2013). *Encuesta caracterización de Gestión Humana en Colombia 2015 Mesa Sectorial de Gestión Humana- SENA*.
- Organizacion Mundial de la Salud, 2. (2014). *OMS*.
- Rueda, L. M. (2010). *Universidad Nacional Abierta y a Distancia*. Recuperado el 7 de Mayo de 2016, de http://datateca.unad.edu.co/contenidos/107010/107010/ventajas_y_desventajas_del_reclutamiento_y_otras_formas_de_reclutamiento.html
- Soto, B. (2015). *Gestion.org*. Recuperado el 8 de mayo de 2016, de <http://www.gestion.org/recursos-humanos/seleccion-personal/43670/10-ventajas-y-desventajas-del-reclutamiento-interno-en-las-empresas/>
- Spector, P. (2002). *Psicologia industrial y organizacional*. Mexico: Manual moderno.
- Supersalud. (2013). *Monitor Estrategico, No. 4*.
- Woods, R. (2002). *Managing Hospitality Human Resources*. United States of America: Educational Institute American Hotel & Lodging Association.