

**Proceso de selección por competencias para auxiliares de enfermería del centro regulador de Savia Salud EPS**

**Presentado por:**

Valentina Espinosa Palacio ID: 540669

Estefanía Rivera Montoya ID: 540441

Maritza Sánchez Espinal ID: 495899

**Savia Salud EPS**



**Docente asesor:**

José Filadelfo Castilla Tang

Sistematización presentada como requisito para optar al título de psicólogo

**Corporación Universitaria Minuto de Dios**

**Facultad de Ciencias Humanas y Sociales**

**Psicología**

**Bello, Colombia**

**2020-2**

**Contenido**

|   |    |
|---|----|
| Resumen.....  | 6  |
| Abstract.....   | 7  |
| Fase del ver .....  | 11 |
| Historia de la empresa Savia Salud EPS.....                         | 11 |
| Misión.....   | 12 |
| Visión.....   | 12 |
| Objetivos estratégicos empresariales.....                           | 12 |
| Valores corporativos.....   | 13 |
| Estructura organizacional.....                                      | 13 |
| Organigrama de Savia Salud EPS.....                                 | 15 |
| Marco legal de Savia Salud EPS.....                                 | 18 |
| Medidas implementadas para el COVID-19 en Savia Salud EPS.....      | 22 |
| Rol de psicólogo.....   | 26 |
| Descripción de las problemáticas observadas en Savia Salud EPS..... | 27 |
| Fase del juzgar .....   | 29 |
| Diagnóstico.....  | 29 |
| Marco teórico.....  | 30 |
| Gestión del talento humano.....                                     | 32 |
| Modelo de gestión tradicional .....                                 | 34 |
| Modelo de gestión por competencias.....                             | 35 |
| Competencias.....   | 41 |
| Manuales de Funciones.....  | 46 |
| Perfiles de cargo por competencias.....                             | 47 |
| Selección por competencias.....                                     | 49 |
| Tipos de entrevistas.....   | 54 |
| Fase del Actuar.....  | 59 |

|  |     |
|--|-----|
| Justificación .....  | 59  |
| Objetivos.....   | 60  |
| Objetivo general. ....   | 60  |
| Objetivos Específicos. ....  | 60  |
| Diseño Metodológico.....   | 61  |
| Análisis del modelo de gestión por competencias actual en Savia Salud EPS..... | 61  |
| Perfil de cargo auxiliar de enfermería centro regulador Savia Salud. ....      | 62  |
| Flujograma.....  | 74  |
| Acuerdos de Tiempos de Servicio (ATS).....                                     | 89  |
| Métricas de Atracción y Selección. ....  | 92  |
| Presupuesto.....   | 94  |
| Fase de la devolución creativa .....   | 97  |
| Evaluación del cumplimiento de los objetivos .....                             | 97  |
| Aciertos. ....   | 97  |
| Dificultades. ....   | 97  |
| Análisis del cumplimiento del objetivo general: .....                          | 98  |
| Reflexión teórica.....   | 99  |
| Recomendaciones a la empresa, universidad y diplomado.....                     | 101 |
| Recomendaciones al diplomado.....  | 101 |
| Recomendaciones a la empresa.....  | 102 |
| Recomendaciones a la Universidad.....  | 103 |
| Conclusiones.....  | 104 |
| Referencias.....   | 106 |

### Lista de tablas

|  |    |
|--|----|
| TABLA 1: PERFIL DEL CARGO AUXILIAR DE ENFERMERÍA SAVIA SALUD EPS. .... | 62 |
| TABLA 2: DESCRIPCIÓN DEL FLUJOGRAMA. ....                              | 78 |
| TABLA 3: MÉTRICAS DE ATRACCIÓN Y SELECCIÓN. ....                       | 92 |
| TABLA 4: PRESUPUESTO. ....   | 95 |

**Lista de figuras**

|  |    |
|--|----|
| FIGURA 1:ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL. ....   | 15 |
| FIGURA 2:ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL. ....   | 15 |
| FIGURA 3: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL. ....  | 16 |
| FIGURA 4:RUTA CORONAVIRUS COVID-19 SAVIA SALUD EPS.....                            | 23 |
| FIGURA 5: MOLEDO ICEBER DE SPENCER Y SPECER.....                                   | 39 |
| FIGURA 6:FLUJOGRAMA DE PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS SAVIA SALUD EPS. .... | 75 |
| FIGURA 7: ATS ATRACCIÓN. ....  | 90 |
| FIGURA 8: ATS PRESELECCIÓN.....  | 90 |
| FIGURA 9: ATS VALORACIÓN.....  | 91 |
| FIGURA 10: ATS VINCULACIÓN.....  | 91 |

## Resumen

La gestión de recursos humanos en la actualidad equivale a la integración de personas y organizaciones, debido a su estrecho contacto y al crecimiento que se logra cuando ambas partes trabajan conjuntamente, pues permiten el desarrollo organizacional por medio de los objetivos que se han propuesto. Cuando se establece un perfil de cargo por competencias lo que se busca inicialmente es instaurar unos requisitos que debe tener un candidato para desempeñarse de una manera efectiva en su lugar de trabajo, y sobre este poder ejecutar un proceso de selección. De esta manera, es relevante aplicar un perfil de cargo por competencias dentro de un proceso de selección, que cumpla con los lineamientos establecidos inicialmente, ya que, consecutiva y gradualmente se fortalece y genera el crecimiento de cada área de la organización, abriendo paso al cumplimiento de las metas u objetivos que se establecieron y a su vez impulsa el desarrollo continuo de la EPS. Por consiguiente, y de acuerdo con el análisis realizado al perfil de cargo de auxiliar de enfermería del centro regulador de urgencias de la EPS Savia Salud, se desarrolla un ajuste al perfil de cargo que permite proponer un proceso de selección por competencias, que posibilita desde diversos filtros un mayor ajuste al perfil del cargo.

*Palabras clave:* proceso de selección, perfil del cargo, competencias.

### **Abstract**

Human resource management today is equivalent to the integration of people and organizations, due to their close contact and the growth that is achieved when both parties work together, as they allow organizational development through the objectives that have been proposed. When establishing a position profile by competencies, what is initially sought is to establish some requirements that a candidate must have to perform effectively in their workplace, and on this power to execute a selection process. In this way, it is relevant to apply a position profile by competencies inside a selection process, which complies with the initially established guidelines, due to, consecutively and gradually it strengthens and generates the growth of each area of the organization, opening the way to the compliance with the goals or objectives that were established and also promotes the continuous development of the EPS. Consequently, and according to the analysis carried out to the position profile of nursing assistant of the EPS Savia Salud emergency regulatory center, an adjustment is developed to the position profile that allows proposing a selection process by competencies, which makes it possible with various filters a better fit to the profile of the position.

*Keywords:* selection process, job profile, competencies.

## Introducción

La selección de competencias es una técnica que los profesionales de la psicología en el área de recursos humanos utilizan con el objetivo o meta de encontrar talentos con especificaciones para cada cargo, es decir, a partir de esto se logra identificar las aptitudes y actitudes acordes a las exigencias del puesto a ocupar. Las competencias representan un conglomerado de condiciones individuales que posee un sujeto para realizar una actividad, las cuales se relacionan estrechamente con el desempeño de sus labores y con la productividad laboral. No obstante, es relevante mencionar que las competencias se componen de una serie de fragmentos como lo son la personalidad, habilidades, conocimiento y la experiencia, así mismo, se interrelaciona con los intereses y la motivación que poseen las personas.

Durante un proceso de selección de personal por competencias, se busca ir más allá de analizar la experiencia y conocimientos de los candidatos, pretendiendo implementar diversas estrategias que permitan analizar y descubrir cuáles habilidades técnicas y blandas, experiencias, actitudes personales o estilos de relacionamiento, serán necesarios y aportarán un valor agregado para el desempeño del puesto de trabajo y los objetivos empresariales, así lo afirma Naranjo (2012), “El objetivo específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más idóneos para satisfacer las necesidades de las empresas.”(p.88).

Según Vázquez (2004, p.34), el perfil de puesto de trabajo debe estar conformado por diferentes competencias que son imprescindibles para que cada sujeto desempeñe una función específica de una manera más efectiva y eficiente. Estos criterios, se relacionan con las condiciones de conocimientos y capacidades que poseen los candidatos, así como con su nivel de responsabilidad, sus rasgos de personalidad, comportamientos y conductas, que resultan ser clave para desempeñarse de manera integral en el puesto de trabajo.

Las empresas actualmente no solo son valoradas a partir de las ganancias económicas que generan, sino también por el impacto generado en su ambiente social, clientes y colaboradores; por tal razón, se han venido adecuando a las exigencias del entorno que los rodea, es decir, buscando estrategias para adaptarse a los constantes cambios, de manera tal que puedan aportar favorablemente en los mismos.

Con lo anterior, vemos como el subsistema de servicios de talento humano se ve enfrentado constantemente a realizar mejoras de sus procesos a través de diversas estrategias como los Assessment Center, que facilitan a los psicólogos no solo identificar y seleccionar de una manera más objetiva al personal, sino que sus procesos sean dinámicos e innovadores, y que, a su vez, logren captar el interés de los candidatos postulados en los procesos de selección.

El propósito de este proyecto, parte de un diagnóstico en los subsistemas de Gestión de Talento Humano Savia Salud EPS, específicamente en su área de Atracción y Selección, a través del cual se identifica la necesidad de fortalecer el proceso de selección del Auxiliar de enfermería del centro regulador de la entidad. Inicialmente, se hace una revisión del perfil actual, a fin de conocer las competencias y conocimientos requeridos para el cargo. Posterior a esto, se diseña y propone un nuevo proceso de selección por competencias, compuesto de etapas como reclutamiento, preselección y valoración, que permitan a través de sus diversas metodologías como el Assessment Center, identificar de una manera más objetiva y acertada, los candidatos con mayor ajuste al perfil.

El presente proyecto da cuenta de la articulación de cuatro fases o momentos desde el enfoque praxeológico, basado en la investigación de la organización Savia Salud EPS y en los lineamientos a seguir por parte de UNIMINUTO, definidos por Juliao (2011), como: **Fase del**

**ver**, la cual está conformada por la auto – observación, para conocer aspectos fundamentales a través del análisis y la búsqueda de la información institucional, encontrando detalles como: reseña histórica, visión, misión, valores corporativos, objetivos institucionales, marco legal, política social institucional, objeto social, rol del psicólogo, entre otros aspectos. Del mismo modo, se elabora un relato espontáneo con el objetivo de dar cuenta de lo observado, las expectativas, metas, objetivos, etc. Así mismo, se da a conocer la identificación de problemas o retos, con el fin de abordar a partir de la problematización el planteamiento del problema y la planeación de investigación/intervención.

Consecuentemente, se elabora la **Fase del juzgar**, en el a partir de la identificación de los aspectos anteriores, se lleva a cabo el diagnóstico general que va dirigido al conocimiento real y concreto de la situación problema o necesidad sobre la cual se va a intervenir. También, se elabora un marco teórico como referente conceptual para dar un sustento que fortalezca y guíe el planteamiento e intervención.

A partir de lo anterior, se prosigue a elaborar la **Fase del actuar o hacer**, para poner en marcha la operación del proyecto de intervención, adicionalmente se elabora un plan de acción para operacionalizar el proyecto. Por último, en la **Fase de la devolución creativa**, se procede a realizar una reflexión dada a partir de la evaluación del cumplimiento de los objetivos, articulando las fases anteriores, los aciertos, dificultades, oportunidades de mejora y recomendaciones a la institución.

## Fase del ver

### Historia de la empresa Savia Salud EPS

La presente información es toma de la página web empresarial de Savia Salud EPS (s.f.): En el año 2013, nace Savia Salud EPS como aseguradora del régimen subsidiado para dar respuesta desde el Municipio de Medellín y la Gobernación de Antioquia, a la salida del aseguramiento en régimen subsidiado de Comfama departamento.

El 27 de marzo de 2013 se da el acto de constitución bajo la razón social de Alianza Medellín – Antioquia E.P.S S.A.S. y la marca Savia Salud EPS. entidad de economía mixta, cuya composición accionaria se encuentra dada por:

- Gobernación de Antioquia: 36,65%
- Alcaldía de Medellín: 36,65%
- Caja de Compensación Familiar Comfama: 26,70%

En Antioquia, Savia Salud EPS es la entidad aseguradora con mayor número de afiliados en el régimen contributivo por movilidad, con una participación del 84,4% del total de afiliados, a la vez es la EPS de mayor presencia en el Departamento, toda vez que participa en el régimen subsidiado de 116 municipios que representan el 93% del total de municipios.

Por decisión de la Asamblea de Accionistas, la operación inicial de la EPS estuvo a cargo de COMFAMA CCF, esto se mantuvo hasta que entre agosto y diciembre de 2015 Savia Salud EPS asumió, paulatinamente la operación organizacional, y en enero de 2016 ocupó de manera completa la operación de la empresa, este proceso trajo consigo la necesidad de diseñar, contratar una planta de cargos y proyectar una estructura organizacional que pudiera soportar la operación en sus procesos.

**Misión.**

Somos una entidad Administradora de Planes de Beneficios de Salud que gestiona el aseguramiento de la población pobre y vulnerable, para impactar en la calidad de vida de sus afiliados (Savia Salud EPS, s.f.).

**Visión.**

En el 2028 seremos la mejor alternativa de aseguramiento en régimen subsidiado para la población pobre y vulnerable del Departamento de Antioquia (Savia Salud EPS, s.f.).

**Objetivos estratégicos empresariales.**

En Savia Salud EPS (s.f.), se definen los siguientes objetivos organizacionales:

- Mejorar la gestión empresarial de manera que generemos valor a nuestros usuarios, nuestra población objetivo nos prefiera y la empresa crezca de manera sana y sostenible.
- Consolidar la implementación del Modelo de Atención en Salud gobernado por las Entidades Administradoras de Planes de Beneficios de Salud (EAPB), enfocado en resultados en salud de manera sostenible para impactar en su calidad de vida, teniendo como soporte una red de servicios con una accesibilidad eficaz, que garantice los resultados en salud y la seguridad financiera institucional.
- Garantizar el acceso de los afiliados a las intervenciones en salud apropiadas, según su estado de salud de manera eficiente, de calidad y sostenible económicamente, consolidando las capacidades empresariales para lograr una gestión transparente y socialmente responsable.
- Propender por el mejoramiento continuo, a través de un enfoque integral de la gestión del desempeño organizacional, para la certificación y acreditación de los procesos de Savia Salud EPS.

**Valores corporativos.**

La empresa Savia Salud EPS (s.f.), en su pagina web expone los siguientes valores empresariales:

- **Respeto:** Valoramos a los otros como sujetos de derechos, los cuales no sólo merecen nuestro reconocimiento por su dignidad humana, sino que deben ser protegidos y garantizados por medio de nuestras acciones.
- **Equidad:** Buscamos de manera permanente reducir las brechas para asegurar que aumente el nivel de salud de la población con servicios oportunos y accesibles.
- **Transparencia:** Somos transparentes en todo lo que hacemos; rendimos cuentas de nuestra gestión, ponemos todo sobre la mesa y estamos abiertos a compartir la información pública con quien lo requiera, ya que entendemos que Savia Salud EPS es propiedad de los antioqueños.
- **Cercanía:** Trabajamos para que todos nuestros afiliados se sientan siempre acompañados por la Entidades Administradoras de Planes de Beneficios de Salud (EAPB), en cada una de las etapas de su proceso de salud-enfermedad y desde su sitio de residencia
- **Responsabilidad:** Actuamos siempre pensando en el bienestar y el respeto de cada uno de los grupos de interés y en responder por la buena gestión de Savia Salud EPS.

**Estructura organizacional.**

De acuerdo con Savia Salud EPS (s.f.), la estructura organizacional se distribuye de la siguiente manera:

***Asamblea de accionistas:***

- Aníbal Gaviria Correa: Gobernador de Antioquia.

- Daniel Quintero Calle: Alcalde de Medellín.
- David Escobar Arango: Director de Comfama.

***Junta directiva:***

- Luz Elena Gaviria López: Gobernación de Antioquia.
- Alba María Quintero Zapata: Gobernación de Antioquia.
- Óscar de Jesús Hurtado Pérez: Alcaldía de Medellín.
- Raúl Eduardo Morales Vallejo: Alcaldía de Medellín.
- Jesús Arturo Aristizábal Guevara: Comfama.
- Luis Alberto Botero: Comfama.
- Luis Fernando Suárez Vélez: Gobernación de Antioquia, Alcaldía de Medellín.

***Miembros suplentes:***

- Pedro Fernando Hoyos Gracia: Gobernación de Antioquia.
- Martha Cecilia Castrillón Suárez: Gobernación de Antioquia.

### Organigrama de Savia Salud EPS.

A continuación, se exponen los organigramas planteados por Savia Salud EPS (s.f.):



Figura 1: Estructura Organizacional.

Fuente: Savia Salud EPS (s.f). Organigramas. Recuperado de <https://www.saviasaludeps.com/sitioweb/index.php/organizacional-sm/organigrama>

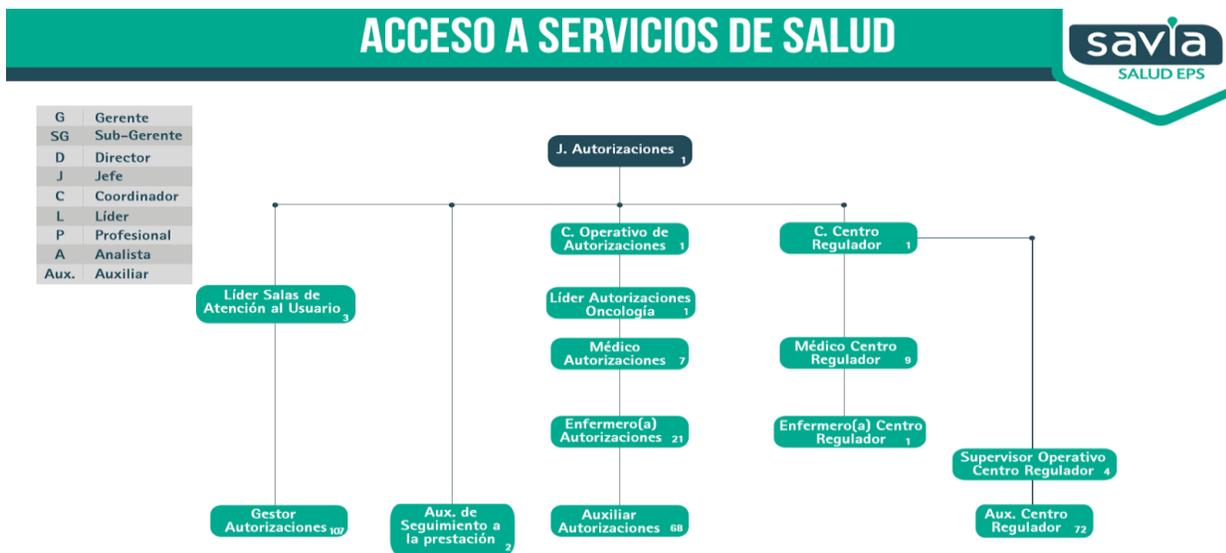


Figura 2: Estructura Organizacional.

Fuente: Savia Salud EPS (s.f). Organigramas. Recuperado de <https://www.saviasaludeps.com/sitioweb/index.php/organizacional-sm/organigrama>

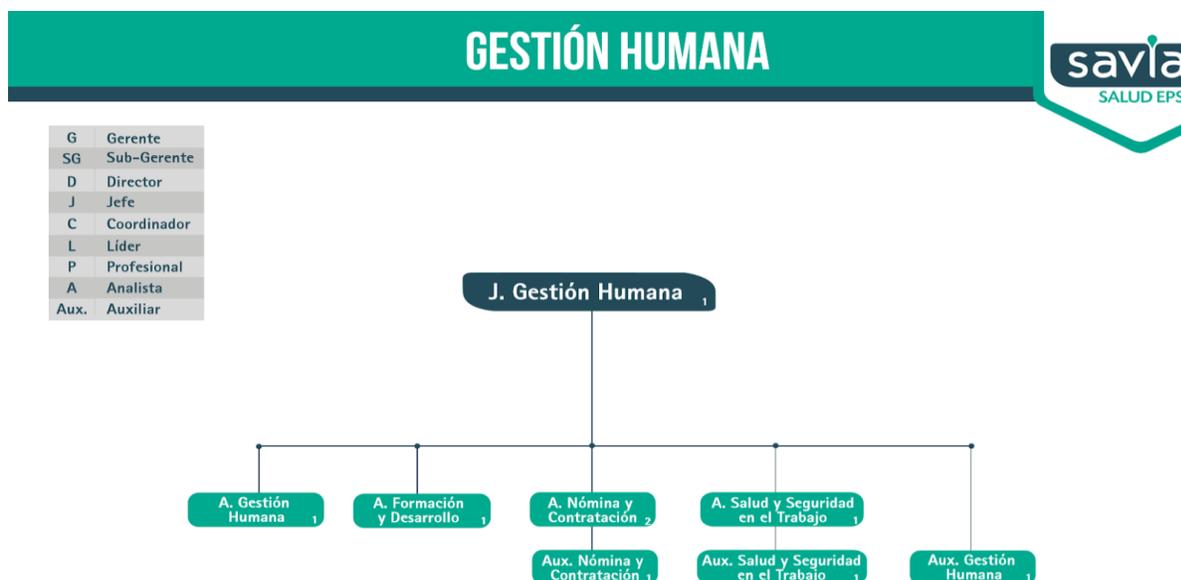


Figura 3: Estructura organizacional.

Fuente: Savia Salud EPS (s.f). Organigramas. Recuperado de <https://www.saviasaludeps.com/sitioweb/index.php/organizacional-sm/organigrama>

### *Tipo de estructura organizacional.*

Según Robbins y Judge (2009), la estructura organizacional define cómo se dividen, agrupan y coordinan las actividades dentro de las organizaciones, considera aspectos como la especialización, departamentalización, cadenas de mando, extensión de control, centralización, descentralización y formalización.

En Savia Salud EPS, se evidencia la especialización en el trabajo, ya que su organigrama da cuenta de las actividades subdivididas en puestos de trabajos separados, y como estas son agrupadas en áreas con funciones comunes, se podría definir como departamentalizada. La entidad cuenta con una estructura organizacional dividida en una asamblea de accionistas, junta directiva y la gerencia general, esta última, a su vez posee tres subgerencias y un staff de gerencia:

- **Subgerencia de salud:** Encargada del departamento de salud, riesgo de salud y accesos a servicios de salud.

- **Subgerencia financiera:** Encargada de las jefaturas de tesorería y cartera, cuentas médicas, contabilidad y presupuesto
- **Subgerencia de desarrollo organizacional:** Contempla la Jefatura de Gestión administrativa, Gestión Humana y Tecnología e información.
- **Staff de Gerencia:** Encontramos las áreas de secretaría general, auditoría interna general, planeación y gestión del conocimiento, sistemas de gestión de calidad, comunicaciones y atención al usuario.

De acuerdo con Robbins y Judge (2009), “La cadena de mando es una línea ininterrumpida de autoridad que se extiende desde la parte superior de la organización hasta los niveles inferiores y aclara quién debe reportarse con quién.” (p.483). Por esta misma línea, podemos decir que, Savia Salud EPS posee una unidad de mando altamente marcada, cada cargo tiene una subgerencia y gerencia general a quien debe responder y acatar órdenes.

Savia Salud EPS, es una organización centralizada, vemos que posee muchos departamentos y sedes en la ciudad de Medellín y en 101 municipios de Antioquia, pero las decisiones son escaladas y tomadas desde la Gerencia General, la Asamblea de Accionistas y la Junta Directiva, por lo que se puede percibir un ritmo más lento para resolver problemas dentro de la organización, puesto que, son los departamentos anteriormente mencionados, quienes evalúan y toman las decisiones finales en cada área.

De igual manera, a partir del organigrama de Savia Salud EPS y lo expuesto por Robbins y Judge (2009), esta entidad adquiere una elevada formalización, pues cuenta con descripciones explícitas de los puestos de trabajo, reglas organizacionales y procedimientos definidos de sus actividades laborales o puestos de trabajo.

Con lo anterior, se concluye que la estructura organizacional establecida por Savia Salud EPS, es burocrática, debido a que conserva las características mencionadas anteriormente y que según Robbins y Judge (2009), son fundamentales para definir este tipo de estructuras, “se caracteriza por tareas de operación altamente rutinarias que se logran mediante especialización, formalización elevada de reglas y directrices, agrupamiento de tareas en departamentos funcionales, centralización de la autoridad, extensiones del control reducidas y toma de decisiones que sigue la cadena de mando” (p.87).

Cabe aclarar que estamos de acuerdo con la estructura burocrática de Savia Salud EPS, ya que es una organización que demanda procedimientos muy ajustados a políticas y reglas que deben cumplirse a cabalidad por las diferentes áreas o departamentos de trabajo, donde los colaboradores conocen muy bien quién está a cargo y cuáles son las responsabilidades para cada situación. Además, en esta institución existe la claridad de que las decisiones se toman a través de un proceso organizado y un orden estricto, donde el control es una posición que está presente en todo momento.

### **Marco legal de Savia Salud EPS.**

Respecto a las políticas definidas en Savia Salud EPS (2016), se encuentran:

#### ***Políticas internas.***

De acuerdo con la ley de transparencia Savia Salud EPS, suministrada en la página web empresarial, las políticas internas en las que se enmarcan las diferentes áreas de la organización son:

*Política de calidad*

Su compromiso es identificar y satisfacer las necesidades del cliente interno y externo de manera oportuna, accesible, equitativa, confiable y segura, con talento humano comprometido y competente, enmarcado en la implementación del ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar) con miras a lograr siempre la fidelización y satisfacción de los usuarios.

*Política de Seguridad del paciente.*

Savia Salud EPS, ratifica la seguridad del paciente y su familia como un componente fundamental en el modelo de atención en salud, y con el acompañamiento de su red de prestadores promueve la cultura de gestión y prevención del riesgo, con miras a la disminución de la ocurrencia de los eventos adversos prevenibles. Fomentando un entorno de atención segura y con calidad para el usuario.

*Política de gestión del riesgo*

Savia Salud EPS, propende por la identificación y el análisis del riesgo en salud individual y poblacional, con el fin de prevenir, controlar, minimizar, mitigar y/o disminuir el impacto de estos, mediante un proceso de mejoramiento continuo se compromete con la intervención y el seguimiento a las estrategias implementadas.

*Política farmacéutica.*

Savia Salud EPS, está dispuesta a mejorar la relación entre el gasto en productos farmacéuticos y los resultados en salud, mediante estrategias de gestión integral que involucre procesos de manejo de medicamentos e insumos médicos en lo referente a compra, negociación, control de la dispensación y seguimiento a riesgos en la administración.

*Política de contratación.*

Savia Salud EPS, se compromete a fortalecer la red pública contratando preferencialmente con ésta, y haciendo participe a las IPS de la red privada mediante dispositivos de invitación abierta que favorezcan la participación amplia, utilizando mecanismos de contratación innovadores como los incentivos por gestión de riesgo en busca de un equilibrio contractual y de resultados tangibles para la salud de la población afiliada.

*Política de Atención al Ciudadano.*

Savia Salud EPS, velará por los derechos y deberes del usuario, brindará siempre un trato humanizado basado en la comunicación asertiva y el respeto; se compromete a dirimir las dificultades expresadas por sus afiliados de manera oportuna, con el fin de promover la fidelización y satisfacción.

*Seguridad de la información.*

Savia Salud EPS, expresa su compromiso para garantizar calidad en la información y la gestión efectiva relacionada con violaciones de Seguridad física e informática, administración de licencias, manejo e integralidad de bases de datos, derechos de autor, entre otros; con miras a mantener los datos necesarios y dispuestos para la toma de decisiones operativas y gerenciales.

*Política de talento humano.*

Savia Salud EPS, fomenta el manejo de relaciones de cordialidad; brinda un ambiente laboral seguro mediante los programas de Salud Ocupacional, Higiene y Seguridad Industrial, promoviendo el desarrollo de las competencias a través de la planeación, selección, vinculación, educación continua, evaluación de desempeño, bienestar, compensación competitiva y equitativa para conseguir la satisfacción del cliente interno.

*Política reducción de tutelas.*

Savia Salud EPS, se compromete a mantener un relacionamiento permanente con la rama judicial y las personerías, para efectos de hacer capacitación y gestión preventiva de situaciones que pueden desencadenar derechos de petición y acciones de tutela, con el fin de evitar demoras en la atención, congestión de la rama judicial y riesgos reputacionales o legales.

*Política de Comunicaciones Corporativas.*

Savia Salud EPS, se compromete a mantener una comunicación corporativa fluida, constante y transparente, con los diferentes actores del Sistema General de Salud y con sus públicos prioritarios; y a mantener una rendición de cuentas públicas permanente a través de los diferentes medios de comunicación, sumada a la participación en eventos y alternativas comunicacionales que favorezcan la interacción y movilización social, hacia comportamientos colectivos que permitan garantizar el derecho a la salud y el mejoramiento de la calidad de vida de los afiliados.

*Política de tesorería y cartera.*

Savia Salud EPS, vela por mantener la gestión de pagos oportuna de acuerdo a los compromisos adquiridos con sus prestadores, gestiona los recaudos de los deudores de la EPS y administra los recursos en bancos y en el portafolio de inversión, de manera transparente y segura con el fin de favorecer la sostenibilidad financiera.

*Política para el control.*

Savia Salud EPS, facilita la creación y el fomento de un ambiente en la cultura de control interno, fundamentada en el autocontrol, autogestión y autorregulación; promueve el sentido de

pertenencia y la calidad de sus servicios con personal humano calificado, actualizado y estable, que sea ejemplo de responsabilidad y moralidad.

*Política de administración del riesgo (SAR).*

La administración del riesgo es un elemento que contribuye y fomenta la cultura del autocontrol, la autorregulación y la autogestión al interior de los procesos, los cuales deben ser aplicados por todos los líderes y funcionarios de la Savia Salud EPS.

*Política de seguridad y salud en el trabajo – SST.*

Savia Salud EPS, se compromete con la protección y promoción de la salud de los trabajadores, procurando su integridad física mediante el control de los riesgos, el mejoramiento continuo de los procesos y la protección del medio ambiente. Todos los niveles de dirección asumen la responsabilidad de promover un ambiente de trabajo sano y seguro, cumpliendo los requisitos legales aplicables, vinculando a las partes interesadas en el Sistema de Gestión de la Seguridad y la Salud en el trabajo o destinando los recursos humanos, físicos y financieros necesarios para la gestión de la salud y la seguridad.

Los programas desarrollados en Savia Salud EPS estarán orientados al fomento de una cultura preventiva y del auto cuidado, a la intervención de las condiciones de trabajo que puedan causar accidentes o enfermedades laborales, al control del ausentismo y a la preparación para emergencias.

**Medidas implementadas para el COVID-19 en Savia Salud EPS.**

De acuerdo con la información suministrada por el área de comunicaciones de Savia Salud EPS (2020), se encuentra:



Figura 4: Ruta Coronavirus COVID-19 Savia Salud EPS.

Fuente: Savia Salud EPS (2020). Noticias del COVID-19. Recuperado de <https://www.saviasaludeps.com/sitioweb/index.php/organizacional/sala-de-prensa/noticias-del-covid-19>

### *Acciones implementadas.*

Ante la contingencia del COVID 19 o también llamado Corona virus, Savia Salud EPS, se ve en la obligación de implementar estrategias en asistencia y participación en:

- Comité de emergencias.
- Grupos de sala de atención.
- Reuniones de comunicadores de la Gobernación de Antioquia, Alcaldía de Medellín, Secretaría de Salud Departamental y Municipal de Medellín.
- Enlace directo con comunicaciones del ministerio de salud y EPS.

### *Comunicaciones externas.*

#### *Plan de medios durante contingencia por COVID 19.*

A través de este plan, informará a sus usuarios los diferentes canales no presenciales que pueden utilizar para gestionar sus trámites y solicitudes sin salir de casa. El plan llegará a los 116 municipios de Antioquia desde el 26 de marzo hasta el 31 de abril, Savia Salud EPS hace presencia en:

- **Radio:** 9 Subregiones del departamento.
- **Escúchanos:** 5 emisoras radio musicales (El Sol, Radio Paisa, Q Hubo Radio) y 4 emisoras.
- **Radio Informativas** (Caracol radio, Tren de la tarde RCN).

- **Televisión:** Hora 13, Tele Vid, Tele Antioquia Noticias, Tele Medellín Noticias.
- **Prensa:** El Colombiano y Q'Hubo (30,31 marzo y 1 abril).

*Comunicaciones a la opinión pública.*

- Canales de atención.
- Cuarentena por la vida.
- Dispensación de medicamentos.
- Lineamiento de radicación de facturas.
- Líneas de atención.
- Manejo de autorizaciones.
- Puestos de atención al usuario.

*Redes sociales.*

Savia Salud EPS, se articula con la Gobernación de Antioquia, Alcaldía de Medellín y Ministerio de Salud, con publicaciones como piezas informativas sobre COVID-19 a través de redes sociales como: Facebook, Instagram, Twitter y YouTube.

*Sitios web.*

Savia Salud EPS ha construido una sección especial para el COVID-19, en el cual se encuentra:

- Ruta del COVID-19 Savia Salud EPS.
- Línea de atención al COVID-19
- Comunicados y noticias.
- Videos, piezas y demás.

*Portadas.*

Líneas de atención establecidas por Savia Salud EPS son: 4481747 opc 4, 018000423683

Opc 4.

*Videos educativos.*

Se encuentran disponibles en el canal de YouTube de Savia Salud EPS.

Notas Savia: Prevención e información sobre el COVID 19, el 21 febrero, 13 marzo.

*Red prestadora y secretarías de salud Municipales.*

- Ruta COVID 19 Savia salud EPS y comunicado Gerencial
- Capacitación "Aprendiendo y preparándonos SARS- COV-2 COVID 19
- Boletín externo: Vive Savia-líneas de atención

Savia Salud EPS se une a las siguientes iniciativas durante la contingencia por COVID

19:

Somos un país unido, la invitación es simple:

- #Cuidandotenoscuidamos
- #QuedateEncasa

Savia Salud EPS, realiza permanentemente monitoreo a fuentes confiables como:

- Ministerio de Salud.
- Gobernación de Antioquia.
- Alcaldía de Medellín.

***Comunicación interna.***

- Apoyo a capacitación preparatoria para colaboradores sobre el COVID-19, 3 de marzo del 2020.
- Adopción de medidas de contención del COVID-19.

Lo anterior, se divulgó a la directriz Gerencial, desde las acciones de contención según el ministerio de salud. Además, se abordaron los temas de autocuidado para prevenir la enfermedad, aislamiento preventivo, como deben ser reportados los casos, líneas de atención y el teletrabajo.

Savia Salud EPS, ha implementado un sistema de divulgación continua de boletines que informan sobre temas de interés ante el COVID 19, como los mitos del coronavirus, tips de lavado de manos, y líneas Telefónicas.

***Actualización de datos en internet.***

Desde Comunicaciones Corporativas, se participó activamente de las capacitaciones y reuniones para prevenir el COVID-19, junto a entes como la Secretaría de salud de Medellín, Gobernación de Antioquia, además, de la creación en conjunto de la campaña de prevención.

**Rol de psicólogo.**

Según Robbins y Judge (2009), la Psicología organizacional es el área científica de la psicología, especializada y fundamentada en la psicología industrial y la psicología social. La psicología organizacional tiene por objetivo aumentar la productividad y el bienestar del empleado.

Estos autores, también mencionan que el psicólogo organizacional se encarga del desarrollo de métodos y procedimientos que aumenten la eficacia en los procesos de selección y

formación, así mismo, estudia la forma en que esto puede influir en la conducta laboral y empresarial. Podemos decir entonces, que la psicología organizacional, no solo se encarga de todo lo que tiene que ver con procesos de selección y formación, sino también, de crear estructuras y culturas organizacionales que motiven a los empleados a tener un buen rendimiento/desempeño laboral, así como un ambiente de trabajo agradable y satisfactorio.

De acuerdo con lo anterior, y con la información encontrada sobre el rol del psicólogo organizacional dentro del área de Gestión Humana de Savia Salud EPS, se expone como funciones principales del profesional en psicología, coordinar, gestionar y controlar los procesos de gestión humana de la organización, propendiendo por el bienestar social y calidad de vida de los empleados, a fin de mantener, retener y atraer el mejor talento humano en la organización.

**Procesos a cargo:** Selección y contratación, formación y capacitación, bienestar.

### **Descripción de las problemáticas observadas en Savia Salud EPS.**

A partir la entrevista realizada el 05/04/2020 a Gladys Álvarez, Coordinadora del centro regulador, la cual estuvo orientada en conocer las oportunidades de mejora en Savia Salud EPS, se conoce que las principales dificultades que presenta el área del centro regulador de Savia Salud EPS son las siguientes:

Teniendo en cuenta que entre los objetivos principales del centro regulador son apoyar a los afiliados en la solución a sus condiciones de salud desde la consecución del transporte, el traslado, garantizar la seguridad, validar y verificar los servicios de salud prestados; Álvarez considera que uno de los grandes retos de esta área es “podernos comunicar de forma rápida y permanente con el afiliado, que tenga la confianza de que tiene personas que le van a responder

las 24 horas del día, y enseñar que a través de la línea es como si tuviera a alguien al frente para que se sienta seguro y confiado”.

De acuerdo con lo anterior, la atención a los afiliados es, por tanto, la razón de ser de esta área, y para lograr los objetivos propuestos es necesario que sus colaboradores tengan una alta orientación al cliente. Es así, como la coordinadora identifica que gran parte de las dificultades que se presenta en el centro regulador está en los procesos de selección, afirmando que “...la mejor oportunidad de mejora que he encontrado es seleccionar muy bien para que la persona que entre al centro regulador de verdad sienta pasión al contactarse con un usuario y sienta que le está aportando, y no que el centro regulador es un escampadero, esa es la mejor oportunidad de mejora, para todo en general”.

Por esta misma línea, también se evidencian falencias en la capacitación y formación brindada por recursos humanos en el centro regulador de servicios Savia Salud EPS, pues Álvarez, menciona que a pesar de que se siente orgullosa de su equipo y sabe que tienen muchas capacidades, considera que hay una notable falta de formación en la orientación al servicio, y por esto, se generan dificultades en el área. Por tal razón, Álvarez, considera los siguientes aspectos como fundamentales para el adecuado desarrollo de las labores en el centro regulador: “tener una actitud de amabilidad, de gestión, de sonrisa en los labios, de expresión del alma en los ojos, para que eso mismo les llegue a nuestros afiliados o a nuestro interlocutor, ya sea vía telefónica y eso es lo que tenemos que seguir trabajando”.

## Fase del juzgar

### Diagnóstico

Las problemáticas observadas en Savia Salud EPS, se identifican en distintos momentos, siendo el proceso de selección el más trascendental, ya que según informa Gladys Álvarez, coordinadora del centro regulador “la mejor oportunidad de mejora que he encontrado es seleccionar muy bien para que la persona que entra al centro regulador de verdad sienta pasión al contactarse con un usuario y sienta que le está aportando y no que el centro regulador es un escampadero.”; además, la atención que se le da al usuario es prioridad para la entidad, pues la EPS cada vez más se va equiparando en calidad, por lo que se hace necesario buscar una diferenciación. Por tanto, es relevante para Savia Salud EPS, que sus colaboradores posean habilidades sociales orientadas al servicio al cliente, debido que, esto es necesario en su día a día.

El diagnóstico es llevado a cabo a partir de la observación por revisión documental de Savia Salud EPS, con el propósito de apoyar y ahondar desde diversas teorías que le contribuyan al mejoramiento, abordaje e intervención de las necesidades emitidas por la entidad; se fundamenta en hacer hincapié en la importancia del proceso de selección, ya que es la problemática más arraigada en el centro regulador de Savia Salud EPS, posiblemente no se está haciendo un procedimiento riguroso, y se esté cayendo en el error de contratar apresuradamente o solo por cubrir una vacante, no obstante, las personas que van a trabajar en el centro regulador deben tener un alto grado de afabilidad, con tendencia a la empatía con las necesidades y sentimientos del otro, así mismo, mínimamente deben sentir agrado o disfrute al contactarse con un usuario percibiendo que le está contribuyendo en cierta causa, de lo contrario van a existir altos índices de rotación e inconformidades con los servicios prestados.

## Marco teórico

Según Silva, Marín, y Baldeón (2018), la psicología es abordada como aquella ciencia que se encarga del estudio científico de la conducta y los procesos mentales de los individuos. Su objeto de estudio abarca el describir, explicar, predecir y controlar las estructuras cognitivas de un individuo, así como sus comportamientos. Por esta misma línea, los autores también mencionan que su nacimiento o definición como ciencia se da a finales del siglo XIX, con Wilhelm Wundt, psicólogo y filósofo alemán, reconocido como el padre de la psicología, debido a que abrió el primer laboratorio de psicología en el que se implementa la investigación experimental.

De acuerdo con las definiciones dadas por otros autores como Gómez (2016), la psicología organizacional es definida como aquella que estudia los fenómenos psicológicos de los individuos dentro del ámbito organizacional y como este último, a su vez, influye en las personas. Para el autor, la psicología también puede ser descrita como aquella ciencia que se interesa por el “estudio de la actitud, los procesos mentales, el comportamiento y la cognición, aplicados a la interacción humana en las actividades productivas” (p.138). Así mismo, menciona que el objetivo de la psicología organizacional varía de acuerdo con la necesidad de la organización, por un lado, expone la psicología industrial desde la selección de personal y la búsqueda de candidatos que se da a partir del análisis de competencias necesarias para cada cargo, de igual manera, enfatiza en la psicología organizacional con temas como clima, ambiente y bienestar laboral.

Silva, Marín y Baldeón (2018), mencionan que la psicología como ciencia promueve el bienestar de los individuos, por esto, requiere implementar diversos métodos, teorías,

experimentos, prácticas e investigaciones que se encuentren vigentes y autorizadas por la Asociación Americana de Psicología (APA).

De acuerdo con Silva, Marín, y Baldeón (2018), la psicología a través de los tiempos se ha dividido en diferentes ramas como lo social, educativo, clínico, comunitario, etc. Entre estas subdivisiones se encuentra la psicología organizacional, que, según estos autores, sus inicios se dan a mediados de siglo XIX, para esta época surge un enorme interés por conocer la influencia que tienen los rasgos de personalidad en la consecución del éxito o desarrollo de actividades específicas dentro de las organizaciones.

Por otro lado, Gómez (2016), expone que a finales siglo XIX, la psicología comienza a ser requerida en recursos humanos, especialmente en Europa y EE.UU. Es así, como la aplicación de la psicología en el campo organizacional tiene sus inicios en 1903, de la mano de autores como Walter Dill y Hugo Münsterberg con sus diferentes textos e investigaciones referentes a la psicología organizacional. El autor, afirma que la psicología industrial comienza a dar sus grandes aportes durante la primera guerra mundial, ya que, por dicha situación del momento era necesario asignar adecuadamente a los soldados en las diferentes áreas o puestos de trabajo en las fuerzas armadas. Los psicólogos asumen este reto, y a través de su conocimiento se apoyan en las pruebas de habilidad cognitiva, estudio de las aptitudes, habilidades y educación, a fin de conocer el posible ajuste al puesto de cada individuo.

Por esta misma línea, Gómez (2016), menciona que los estudios realizados en la fábrica Hawthorne en 1924, fueron clave para la psicología organizacional, anteriormente llamada psicología industrial, pues permitieron conocer factores intralaborales y extralaborales que influyen de manera directa o indirecta en la productividad y rendimiento de los colaboradores. Por tanto, el autor hace énfasis en que inicialmente existían muchas falencias dentro de las

empresas a raíz de que los trabajadores eran entendidos únicamente desde el rendimiento y productividad, es decir, se tenía un mayor interés en el hacer que en el ser, es así como el colaborador comienza a tener un mayor valor dentro de las organizaciones, pasando a ser reconocido como el mayor capital de estas. El primer código de ética para la Psicología organizacional menciona el valor que se les debe imprimir a los colaboradores como seres humanos con derechos, por tanto, los profesionales de esta área deberán proceder en sus labores teniendo presente el respeto por la dignidad y derechos de las personas.

A partir de lo anterior, y con la lucha por los derechos civiles en Estados Unidos, durante los años 60', Gómez (2016), menciona que, desde ese momento, en las áreas de recursos humanos se comienzan a adaptar los procesos de selección a las nuevas reformas de los derechos humanos.

De acuerdo con Aduna, García y Chávez, (s.f.), el ser humano es el elemento primordial y esencial en las organizaciones, es por esto que existe una alta demanda y exigencia para el área de recursos humanos, pues cada vez, se hace fundamental que los procesos y actividades de gestión del talento humano, les dé el debido valor a los colaboradores, y que, a su vez, estos beneficien a las organizaciones.

### **Gestión del talento humano.**

De acuerdo con lo planteado por Chiavenato (1999), “la Administración de Recursos Humanos cede su lugar a un nuevo enfoque: la Gestión del Talento Humano. Las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales y se les considera seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidad, aspiraciones, percepciones, etcétera” (p.8). Por su parte, el autor menciona que el factor principal para el buen rendimiento y productividad dentro del puesto laboral, es la motivación, la cual desde gestión humana se debe

promover con el desarrollo de habilidades y competencias, pero además de esto, generando un buen ambiente de trabajo estrechamente relacionado con el diseño organizacional y la cultura interna, dando a una adecuada gestión del talento humano.

Por su parte, Tejada (2011), desde su rastreo teórico, menciona que el principio que direcciona y organiza la gestión del talento humano se encuentra en el reconocimiento, identificación y oportuno desarrollo de las potencialidades de los colaboradores. El autor hace énfasis en que las áreas de recursos humanos deben reconocer oportunamente a sus trabajadores como seres que desde sus competencias pueden aportar beneficiosamente a la organización, es decir, “se parte de la relevancia que se le da al individuo como ser con potencialidades que pueden desarrollarse en beneficio de sí mismo y de su entorno.” (p.117).

Tejada (2011), agrega que los procesos de recursos humanos deben garantizar una buena gestión del talento humano, y para esto los profesionales de estas áreas deben plantear estrategias fundamentadas en criterios como “la calidad, productividad eficiente, eficaz y efectiva, satisfacción, coherencia y congruencia, y compromiso y participación individual y colectiva” (p.116).

A partir de lo anterior, Tejada (2011), menciona que, desde la perspectiva organizacional, la gestión humana está cimentada en el potencial de su talento humano, ya que estos, están altamente ligados a la productividad efectiva y eficiente, lo que permite tener un alcance óptimo de objetivos organizacionales. Por esta razón, el autor menciona que, al buscar nuevas alternativas de cambios organizacionales, es necesario que la gerencia de RRHH, no solo se interese por actualizarse en actividades tradicionales como dirección, toma decisiones, gestión, etc., sino que también, se orienten en adquirir información que les permita desarrollar habilidades para detectar, apoyar, impulsar e incentivar el talento humano de la organización.

Para hablar de nuevas alternativas de cambios organizacionales, Tejada (2011), se refiere al pensamiento gerencial como un aspecto fundamental para adquirir las transformaciones que se desean, ya que, este hace referencia a la “búsqueda de la globalidad o totalidad, a partir de la legitimación y el respeto a las diferencias o individualidades”. (p.117). Es decir, las organizaciones como entornos de aprendizaje y desarrollo, deben propiciar espacios que den valor y reconocimiento a las diferencias individuales de cada colaborador y de esta manera se pueden generar dichos cambios.

### **Modelo de gestión tradicional**

Según Mínguez (2006), el modelo tradicional se compone de dos parámetros, el primero de estos es el criterio y el segundo es conocido como el predictor, los cuales permiten identificar el valor más alto obtenido entre los candidatos. Es así, como observamos que el empleado no se destaca por su innovación y desarrollo, sino que, este hace y hará las mismas funciones de manera rutinaria, por tanto, la selección estará enfocada únicamente en cubrir un puesto de trabajo.

En este sentido, conforme a Mínguez (2006), en el modelo tradicional se busca observar un comportamiento y predecir cómo se podría desempeñar la persona en este cargo, es decir, según lo que se puede observar es suficiente para indicar si esta persona se desempeña bien o mal, estas características se evidencian también con el comportamiento del empleado, de esto depende entonces las decisiones de la selección conforme a sus diversos criterios. Así mismo, el autor hace énfasis directo en cómo el criterio da certeza del predictor para el seleccionado.

De acuerdo con Mínguez (2006), para la selección de personal en el modelo tradicional, sólo era importante buscar que los años de experiencia estén acorde a lo que se considera

necesario para ocupar un cargo y a lo que la organización definió en el momento de buscar la oferta, como se supone además en el siguiente ejemplo de un caso específico: el puesto de una secretaria es un oficio femenino, este debe ser ocupado por una mujer para desempeñar su función, vemos por tanto, que no se tienen en cuenta otro tipos de criterios diferenciadores que pueden marcar la variedad cuando se desarrolla un ejercicio específico.

Mínguez (2006), expone los siguientes pasos para la selección de personal según el modelo tradicional:

- Realizar un análisis del trabajo para el cual debemos seleccionar un candidato, determinando aquello que se considera eficaz.
- Decidir qué prueba objetiva que datos de información biográfica, etc. utilizaremos como predictores, determinando si realmente el instrumento elegido mide lo que se desea.
- Aplicar el predictor a los candidatos
- Transcurrido un espacio de tiempo, correlación ambos valores.

### **Modelo de gestión por competencias.**

De acuerdo con Gallart y Jacinto (citados por Ruiz, Jaraba y Romero, 2005), explican que “la competencia es inseparable de la acción, pero exige a la vez conocimiento” (p.81). desde esta premisa, los autores mencionan que, en el contexto de una sociedad como la nuestra basada en gran parte en el conocimiento, es necesario reconocer el aporte del capital humano en el desarrollo social y económico. Es indispensable, por tanto, utilizar adecuadamente las habilidades y los conocimientos de las personas, y a su vez, asegurar el pleno desarrollo de estas. Actualmente se han presentado cambios dentro del contexto laboral, que exige a los trabajadores mayor disposición y un aumento de las competencias, esto también es generado por el alto

impacto que la tecnología ha logrado en el mercado, pues si bien aporta de manera sostenible, también exige un mayor rendimiento del personal.

De acuerdo con Martha Alles (2016), el modelo de gestión por competencias ha venido transformándose especialmente en su práctica, por tanto, dicho modelo siempre está pensando en nuevas estrategias para hacer frente al futuro. Así mismo, la autora hace énfasis en que las organizaciones deben prepararse para enfrentarse a un devenir incierto, competitivo, difícil y globalizado.

La gestión por competencias tiene como reto principal anticiparse y prepararse para responder de manera adecuada a las características anteriormente mencionadas, así lo indica Alles (2016):

Este es el reto a asumir por los especialistas en esta materia y por todos en general: como diseñar métodos de trabajo para que todos los integrantes de una organización, en su conjunto, respetando los valores y políticas organizacionales, trabajen mancomunadamente para alcanzar los referidos objetivos (p. 9).

Desde la perspectiva de Becerra y Campos, (2012), la gestión por competencias es el modelo que más se ha adoptado e implementado en las organizaciones, pues les permite a las empresas vincular los candidatos más idóneos para la realización de las diferentes actividades y tareas específicas de los cargos. Este modelo tiene por objetivo identificar competencias y características desde el análisis de los rasgos o factores de la personalidad, que, a su vez, son clave para el desarrollo efectivo del puesto y funcionamiento de la organización hacia el logro de objetivos.

Becerra y Campos (2012), mencionan que dicho modelo de selección de personal requiere de la adaptación de diferentes estrategias para evaluar al candidato, así como de la identificación y aplicación de nuevas herramientas de valoración que puedan dar cuenta de las competencias y rasgos de personalidad como insumo principal para garantizar una adecuada selección de personal. Cabe mencionar, que los autores resaltan que en este modelo siempre prima el factor humano, dando valor a cada individuo, ya que, estos constantemente están dando sus mejores cualidades tanto personales como profesionales, habilidades y conocimiento para alcanzar metas comunes dentro de la organización.

Con lo anterior, desde las posturas de Becerra y Campos (2012), la gestión por competencias se centra en determinar qué conductas, habilidades y conocimientos son fundamentales para el óptimo desarrollo de actividades específicas de los cargos o puestos de trabajo, y de esta manera, estudia las capacidades individuales con el fin de “educar, capacitar, entrenar, evaluar, recompensar y promover a las personas” (p.3).

Seguido de esto, Alles (2006) menciona que “en la perspectiva de recurso humano por competencias ese conjunto de "dotes intelectuales" se conforma por la sumatoria de dos subconjuntos: Los conocimientos y las competencias; sin embargo, serán estas últimas las que determinarán un desempeño superior” (p.21). Por consiguiente, la autora afirma que gestionar de manera adecuada las habilidades que tiene el personal, se ha convertido en un reto para las organizaciones actuales, al pretender potencializar esas destrezas para convertirlas en productividad para la empresa, y su vez poder gestionar el desempeño de los empleados por medio del desarrollo de ciertas competencias, la cual se puede fortalecer desde la experiencia.

Para entender más a fondo el modelo de gestión por competencias, Becerra y Campos (2012), nos exponen los siguientes modelos:

***Modelo conductual.***

Está centrado en el desempeño, es decir, en las personas que tienen un alto nivel de rendimiento en la ejecución de trabajos asignados. En este modelo las competencias y características son esenciales para alcanzar el éxito, además de esto, también emplea la evaluación de desempeño sobresaliente para la identificación de colaboradores exitosos.

De acuerdo con los autores, el modelo conductual también implementa el modelo de Iceberg de Spencer y Spencer, según los cuales existen factores visibles e invisibles que afectan el comportamiento de los colaboradores, como lo son:

**a. Factores visibles:**

- Habilidades: Lo que se sabe hacer.
- Conocimientos: Saber sobre un área o tema particular.

**b. Factores invisibles:**

- Valores, roles sociales: proyección o lo que cree importante de hacer o ser.
- Autoimagen: Como se ve y percibe a sí mismo.
- Rasgos: Patrones de conducta.
- Motivos: Pensamiento y preferencias.



Figura 5: Moledo Iceberg de Spencer y Speer.

Fuente: Quer, A. (2019). Descubre el iceberg de las competencias. Growlia. Recuperado de <https://growlia.com/tecnicas-para-detectar-talento/>

### ***Modelo funcional.***

Becerra y Campos (2012), afirman que el modelo funcional busca e identifica las competencias desde los requerimientos y necesidades del cargo, siendo una de sus características principales el centrarse en los resultados del colaborador. Es de esta manera que en el presente modelo se entienden las empresas como un sistema social abierto y en permanente interacción con el entorno, así lo mencionan los autores, considerando que “su funcionamiento depende de sus relaciones con el mercado, la tecnología, las relaciones institucionales, y los fenómenos socioculturales” (p.10).

Con lo anterior, los autores consideran que desde el modelo funcional se busca la adaptación y capacitación de los profesionales o colaboradores a las necesidades de cada cargo

dentro de la organización, adicionalmente, afirman que los objetivos y funciones empresariales son formulados en relación con el entorno.

El modelo funcional, a partir de lo expuesto por Becerra y Campos (2012), es implementado a partir de la identificación de competencias, y a su vez, se cimienta en la medición de resultados, la cual parte de lo general a lo particular, en otras palabras, se tiene en cuenta principalmente el objetivo organizacional para pasar a la identificación de la competencia requerida.

Por esta misma línea, mencionan las ventajas de este modelo es que busca normalizar y estandarizar las competencias requeridas para cada cargo, facilitando así un lenguaje común, por tanto, cabe resaltar que, los autores aluden este aspecto como relevante que permite el reconocimiento de habilidades. Por otro lado, favorece al desarrollo y perfeccionamiento de las competencias, ya que ofrece diferentes sistemas de formación y capacitación a los colaboradores.

### ***Modelo constructivista.***

Becerra y Campos (2012), mencionan que este modelo de gestión no solo se enfoca en las potencialidades, sino también en las falencias. Parte de un análisis de la relación existente entre grupos-entornos y formación-empleo, a partir de esta identifica y describe las competencias con el fin de consolidar la normatividad de estas.

De acuerdo con Becerra y Campos (2012), la identificación y descripción de las competencias no se puede realizar antes de la formación y capacitación para el trabajo, pues se considera que en este punto pueden modificarse o surgir nuevas competencias.

Las competencias en este modelo se desarrollan y son potencializadas a través del aprendizaje que se da ante las dificultades y obstáculos. Por este motivo, y según los autores, las competencias son identificadas a partir del análisis de disfunciones en el lugar de trabajo.

En cuanto a las disfunciones mencionadas anteriormente, Becerra y Campos (2012), añaden que es necesario conocer las opiniones, no solo de las personas que poseen un alto rendimiento o nivel en la organización, sino también la de aquellos colaboradores con nivel menor, el fin de este análisis es no pasar por alto posibles problemas en las diferentes áreas de las empresas.

### **Competencias.**

Martha Alles (2016), define el concepto competencia como aquellas características de la personalidad que son observables a partir de los comportamientos, y que, por tanto, juegan un papel importante en el desarrollo exitoso de actividades específicas.

De acuerdo con Mertens (citado por Becerra y Campos 2012), la competencia es definida como la capacidad real que un individuo posee para lograr objetivos o metas en un contexto dado.

Por esta misma línea, HayGroup (citado por Becerra y Campos, 2012), nos mencionan que las competencias son aquellas características propias de una persona que están estrechamente ligadas a el éxito en el cargo laboral.

Por su parte Maisselot (citado por Becerra y Campos, 2012), definen las competencias como la habilidad que posee un individuo para dominar un grupo de tareas específicas.

Desde la postura de Fernández (citado por Becerra y Campos 2005), las competencias son aquellos conocimientos y cualidades que un profesional requiere para el óptimo desarrollo de funciones propias a su cargo.

Desde el autor Tobón (citado por Becerra y Campos, 2012), afirma que las competencias son aquellos conocimientos y destrezas que le facilitan a los colaboradores la resolución de problemas en un contexto dado.

En otro sentido, Rojas (2015), explica que una característica significativa en el concepto de competencia profesional es que implica todo un conjunto de conocimientos, procedimientos y actitudes combinadas, coordinadas e integradas en sentido que el individuo sabe hacer y sabe estar para el ejercicio profesional. El dominio de estos saberes le hacen capaz de actuar con eficacia en situaciones profesionales. Desde esta perspectiva el proceso de capacitación es clave para el logro de las competencias; pero una cosa es ser capaz y otra bien distinta es ser competente, pues poseen distintas implicaciones.

Por otro lado, Tarcica y Masis (2013, p.5), mencionan que las competencias pueden ser evidenciadas en los individuos desde los siguientes niveles:

- **Insuficiente:** Como bien mencionan los autores, este es un nivel de incompetencia en el cual el candidato evaluado no posee las competencias específicas requeridas, y además de esto, presenta predisposición negativa a las actividades, lo que puede afectar el desempeño o logro de resultados individuales y comunes.
- **Por debajo de lo esperado:** Se evidencia en el candidato alta probabilidad de presentar dificultades para desarrollar las actividades asignadas, y no cuenta con las habilidades mínimas requeridas para el cargo.

- **Promedio suficiente:** El individuo demuestra a través de sus conductas que posee las competencias requeridas para el cargo.
- **Eficiente:** Se evidencia en el candidato, conductas, habilidades y destrezas relevantes, que superan lo deseado para el cargo.
- **Superlativo:** El candidato demuestra a partir de sus conductas que posee un nivel de dominio y destreza superior en las competencias que solicita el cargo para el desarrollo efectivo y eficiente de las actividades emprendidas.

### *Tipología de las competencias*

HayGroup en 1996, (citado por Becerra y Campos, 2012), nos exponen cuatro tipos de competencias:

- a. **Competencias umbral o esenciales:** Aquellas requeridas por la organización.
- b. **Competencias diferenciadoras:** Estas permiten diferenciar los trabajadores de alto y bajo desempeño.
- c. **Competencias genéricas:** Capacidades relacionadas con el trabajo en equipo, habilidades de negociación, planificación, etc.
- d. **Competencias específicas:** Aquellas que son particulares de cada cargo y que están relacionadas con aspectos técnicos.

Así mismo, Spencer y Spencer (citado por Becerra y Campos, 2012, p.9), dan a conocer seis agrupaciones de competencias:

1. **Competencias de desempeño y operativas:** Como la orientación al logro, al detalle, iniciativa y orden.

2. **Competencias de ayuda y servicio:** Sensibilidad interpersonal y orientación al cliente.
3. **Competencia de influencia:** Persuasión e influencia, conciencia organizativa.
4. **Competencias directivas:** Desarrollo de los otros, actitudes de mando, trabajo en grupo, cooperación y liderazgo.
5. **Competencias cognitivas:** Pensamiento analítico, pensamiento conceptual, capacidades técnicas, profesionales y directivas
6. **Competencias de eficacia personal:** Autocontrol, confianza en sí mismo, flexibilidad y hábitos de organización.

De igual manera, la Fundación Chile (citado por Becerra y Campos 2012), identifican y exponen la siguiente clasificación de competencias:

- **Competencias Básicas:**  
Conocimientos y habilidades propias de la educación inicial o básica.
- **Competencias de empleabilidad:**  
Aquellas habilidades y destrezas solicitadas para ingresar, permanecer y desarrollarse en el espacio laboral.
- **Competencias conductuales:**  
Características de las personas que permite identificar y diferenciar aquellos colaboradores con altos y bajos rendimientos.
- **Competencias funcionales:**  
Referente a las habilidades y conocimientos técnicos.

Por consiguiente, Alles (2016), propone en su libro Diccionario de competencias, la trilogía, las 60 competencias más utilizadas actualmente por las organizaciones, estas a su vez están divididas en tres grupos como:

- **Competencias cardinales:** Establece que estas competencias son las que permiten marcar diferencias entre una organización y otra, pues a través de estas se contienen los valores y características corporativas, por tanto, deben ser requeridas en todos sus colaboradores. De acuerdo con la autora, podemos encontrar entre estas competencias la adaptabilidad al cambio, compromiso, ética, flexibilidad y adaptación; fortaleza, iniciativa, innovación y creatividad, orientación al logro, integridad, justicia, prudencia, respeto, responsabilidad personal y social, sencillez, entre otros.
- **Competencias específicas gerenciales:** Son aquellas competencias fundamentales en los miembros que son jefes, gestores, líderes, es decir, en aquel que tienen a cargo el direccionamiento de otros colaboradores. De acuerdo con Alles, en este grupo podemos evidenciar la conducción de personas, dirección de equipos de trabajo, empowerment, entrenador, liderar con ejemplo, liderazgo, liderazgo ejecutivo, liderazgo por el cambio y visión estratégica.
- **Competencias específicas por áreas:** Son aquellas requeridas en los colaboradores de una misma área de la organización, por ejemplo: adaptabilidad, calidad y mejora continua, capacidad de planificación y organización colaboración, comunicación eficaz, conocimientos técnicos, iniciativa, influencia y negociación, orientación al logro, orientación al cliente interno y externo, pensamiento analítico, productividad, trabajo en equipo, toma de decisiones, dinamismo, entre otros.

### **Manuales de Funciones.**

Para poder comprender qué es un manual, es primordial informar su definición, el autor Duhalt (1968), define manual como “Un documento que contiene en forma ordenada y sistemática información o instrucciones sobre historia política, procedimientos, organización de un organismo social, que se considera necesario para la mejor ejecución del trabajo” (p.26). Se puede deducir que un manual es una herramienta muy importante para una organización, ya que con estos se busca alcanzar el tope de eficacia, y así poder llegar a cumplir con los objetivos.

Según González (2012), el manual de funciones es un instrumento de trabajo que contiene una agrupación de tareas a desarrollar por cada funcionario en sus actividades diarias, y es elaborado técnicamente. Es igualmente, un insumo importante para la ejecución de los procesos de planeación, ingreso, permanencia y desarrollo del talento humano.

González (2012), plantea entonces que el manual de funciones permite la comprensión de los diferentes niveles de mando que componen la cadena organizacional, creando instrumentos eficientes de comunicación entre cada nivel, esto debido a que, en cada unidad de trabajo se tiene conocimiento de las funciones particulares, resultando ser una herramienta o directriz que establece ciertos límites de las responsabilidades y competencias de cada parte de la organización.

De acuerdo con González (2012), según su clasificación y grado de detalle, los manuales permiten cumplir con los siguientes objetivos:

- Presentar una visión de conjunto del organismo social.
- Presentar las funciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades.

- Ayudar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Planear e implementar reformas.
- Facilitar el reclutamiento y selección de personal.

### **Perfiles de cargo por competencias.**

Fundamentalmente, para hablar del perfil de cargo por competencias, se debe definir qué es el concepto “perfil”, Gumucio (2010), plantea que este se usa para designar aquellos rasgos particulares que caracterizan a una persona y le sirven para diferenciarse de otras. En este caso, el autor menciona que “la cuestión física tendrá poco o nada que ver ya para este sentido del término serán aquellas cuestiones que no se ven y que son invisibles a los ojos, las que determinen su perfil” (p. 140).

Sandoval, Montaña, Miguel, y Ramos (2012), establecen un modelo de gestión de perfiles de cargos laborales basados en competencias, y el cual propone implementar desde tres momentos: en primera instancia esta la evaluación diagnóstica, la cual establece las bases para las siguientes actividades; seguidamente se encuentra el planeamiento y desarrollo de carrera, consiste en construir el plan para el desarrollo de las competencias a partir de las necesidades identificadas en la evaluación diagnóstica; y por último, la evaluación de desempeño, cuyo propósito es la verificación de los logros y resultados esperados.

De tal modo, los autores aluden que las actividades del proceso de gestión de perfiles de cargo por competencias se estructuran en forma de una cadena de valor que permite la alineación con los subsistemas de planificación estratégica y talento humano de las organizaciones, en éstos se establecen las necesidades actuales y futuras de los trabajadores de acuerdo con los planes de crecimiento y desarrollo en la organización.

Ahora bien, Alonso, Padilla, Bermúdez, Simón y Hernández (2015), comentan que los perfiles de cargo por competencias superan a los tradicionales perfiles o profesiogramas que comprenden funciones descritas en un plano puramente cognitivo, aquí, el clásico contenido de trabajo del puesto expresado en funciones o tareas es superado por las competencias. Según los autores en el NC 3000:2007, se define el perfil de competencias como un documento que describe las habilidades y destrezas requeridas para un cargo, expresando así, la relación dada entre los objetivos estratégicos y metas, con las capacidades que debe poseer el personal de la organización. Dicho perfil se expresa en un lenguaje de resultados claves y no comprende ni describe necesariamente todas las funciones y tareas del cargo, solo se centra en aquellos elementos que son fundamentales.

Posteriormente, Alles (2006), define qué es un perfil del puesto por competencias y hace referencia a la necesidad de que la organización haya implementado un modelo integral de gestión por competencias; en caso contrario no se tendrá un “perfil por competencias”. Un modelo de gestión por competencias es conciso, fiable y efectivo para predecir el éxito de una persona en su puesto de trabajo; por ello, es sustancial contar con un perfil por competencias.

También, Alles (2006), aclara que, en el momento de recolectar la información sobre el perfil del puesto, si la empresa ha dispuesto un esquema de gestión por competencias, se partirá del explicativo de puestos unidos a otro tipo de información, donde estarán consignadas las diferentes competencias y los niveles o grados requeridos para cada una. Con estos datos, se deberá preguntar al cliente interno cuáles son los aspectos más importantes, particularmente, del proceso de selección del nuevo trabajador. Esta información será de mucha utilidad, para la estructuración de las preguntas en la entrevista de selección por competencias.

### **Selección por competencias.**

Gumucio (2010), expone que la selección de personal es una “actividad propia del área de recursos humanos y en la cual participan otros niveles de la organización. Su objetivo es escoger al candidato más idóneo para un cargo específico, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación”. (p. 142). Cabe resaltar que, el autor enfatiza en que el proceso de selección de personal por competencias es un tema muy reciente que está cautivando a las empresas modernas, quienes buscan asegurarse de contar con un personal calificado y competente, pero, aunque son pocas las personas y el material escrito encontrado en este campo, es necesario tener más producción literaria por parte de los encargados de recursos humanos y psicólogos.

Seguidamente, el autor Gumucio (2010), hace referencia a los conceptos de reclutamiento y selección de personal, siendo el primero un proceso en el cual se consigue una cantidad de personas que se ajusten a la organización y sus necesidades, de acuerdo con el puesto de trabajo; y el segundo es un mecanismo para encontrar al sujeto adecuado para cubrir un lugar de trabajo. “Pero ¿qué significa adecuado? Para contestar, esta pregunta cabría considerar las diferencias individuales, o sea, tener en cuenta las necesidades de la organización y su potencial humano, así como la satisfacción que el trabajador encuentra en el desempeño del puesto” (p. 143).

Desde las posturas de Gumucio (2010), encontramos siete aspectos importantes del proceso de selección por competencias:

#### **1. La redacción de anuncio:**

Un anuncio debe ser directo y claro, ya que este constituye el reflejo de la organización y la imagen que se desea comunicar. El anuncio básicamente debe contener:

- El nombre y tipo de empresa.

- Contenido, responsabilidades y cualquier otro dato como el lugar de trabajo, viajes etc.
- Requisitos excluyentes y no excluyentes.
- Remuneración (pretensiones salariales), y otros beneficios.
- Lugar de presentación de los C.V. y medios de recepción.

## **2 Análisis del currículum vitae**

De acuerdo con el autor, la lectura del currículum vitae (C.V.), debe estar en relación con el perfil que se pretende cubrir, tomando en cuenta además la prolijidad, tipo de escritura, errores comunes, entre otros aspectos. Después de leer los C.V. se tendrá una lista de postulantes a entrevistar, y por consiguiente habrá de establecerse la forma de citación a fin de garantizar el proceso de selección.

## **3 La entrevista:**

En este apartado, Gumucio (2010), menciona que la entrevista es uno de los factores que más influencia tienen en la decisión final respecto a la vinculación o no del candidato. Es un diálogo que tiene un propósito, en el cual, tanto el entrevistador como el entrevistado tienen su rol y deben actuar dentro de este. Las preguntas de la entrevista deben ser preparadas con la debida anticipación, pudiendo ser estas de tipo cerradas, de sondeo, provocadas o abiertas.

## **4 La entrevista por competencias:**

Gumucio (2010), menciona que cuando se está buscando a un candidato para ocupar un puesto, las empresas suelen recurrir a las entrevistas personales, para ello utilizan muchas herramientas y una de ellas es la entrevista por competencias. En primer lugar, este tipo de entrevista es fundamental en las empresas que hayan aplicado un esquema global de gestión por competencias y una buena práctica organizacional, ya que, por su estilo objetivo de preguntar,

permite inducir al entrevistado a que responda sobre hechos y no sobre opiniones o pareceres. Este tipo de entrevista objetiviza la selección, pues su análisis se centra sobre hechos concretos.

El entrevistador habrá realizado un análisis previo del puesto, y de este habrá definido cuales son los parámetros más importantes, incluyendo los eliminatorios, que configuran la posición basándose en: las competencias técnicas, la experiencia funcional, las competencias profesionales y las capacidades sociales.

### **5 El registro de la entrevista:**

En este aspecto, Gumucio (2010), argumenta que una vez realizada la entrevista es importante registrar todo el proceso, de manera que se cuente con la información suficiente y necesaria para tomar la decisión de contratación.

### **6 Evaluación:**

De acuerdo con Gumucio (2010), las evaluaciones pueden ser de distintos tipos como:

- Psicológicas.
- Assessment center.
- Conocimientos técnicos o habilidades específicas.

Gumucio (2010), define cada uno de los aspectos anteriores de la siguiente forma:

Las pruebas psicológicas son un instrumento informativo para considerar la candidatura final y permite que las personas muestran distintas facetas. No debería utilizarse como elemento excluyente del proceso, salvo que se detecten ciertos estados psicológicos que puedan perjudicar el desempeño del puesto o demuestren posibles casos patológicos. Esta evaluación es un elemento enriquecedor y lo habitual es que confirme lo evaluado anteriormente.

El autor explica ampliamente el Assessment Center, el cual es una técnica que se utiliza para evaluar recursos y potenciales para la gestión, en la que se utilizan varias técnicas de evaluación. La aplicación de este método se basa en la búsqueda del potencial de las personas y se utiliza principalmente en procesos de selección, promoción interna, evaluación, identificación de necesidades de formación, planes de carrera y desarrollo.

Gumucio (2010, p.148), indica que la metodología que se utiliza en un proceso de Assessment Center, es la mezcla de varias técnicas de evaluación, como pueden ser: cuestionarios de personalidad, ejercicios de gestión, role-plays, dinámicas de grupo, business game, entrevistas personales, etc., en las que se intenta observar ciertas competencias, conductas y aptitudes que permiten evaluar destrezas como: la planificación, habilidades directivas, gestión, negociación, etc., de los candidatos.

Seguidamente, al autor aclara que:

Es aconsejable que el Assessment Center sea revisado por el responsable que solicitó cubrir una vacante y el proceso se enriquece cuando el de línea participa como observador del mismo. Las pruebas de conocimiento o habilidades específicas pretenden comprobar las destrezas técnicas y el grado de habilidad para la puesta en práctica de los conocimientos teóricos y experiencia que el candidato posee. Depende de cada empresa y el nivel de candidato buscado, para la aplicación, pueden ser al inicio del proceso, o a la mitad del mismo, así como la profundidad de ellas. Existen una infinidad de pruebas de conocimiento y habilidad a aplicar, entre algunas de ellas se tiene: ► Exámenes escritos ► Pruebas de conocimiento específico ► Pruebas de competencia personal ►

Pruebas del logro ► Pruebas de lápiz y papel ► Pruebas de competencia personal ► Simulación en el trabajo ► Ejercicios en bandeja ► Juegos de empresa y debates en grupo etc. (p. 149).

## **7 Decisión sobre el candidato**

Es importante considerar que la decisión final del proceso de selección no es responsabilidad del área de Recursos Humanos, sino del jefe de línea del candidato. Es este quién debe tomar la decisión, sobre la contratación, si bien Recursos Humanos, puede asesorar o influir en algunos aspectos, en definitiva, es el gestor inmediato superior quien toma la decisión final.

Ahora bien, es relevante mencionar que, según Gumucio (2010), la selección por competencias es un proceso riguroso que he venido generando buenos resultados con respecto a los requerimientos desde el área de recursos humanos, a la exigencia de competitividad de las empresas, al facilitar la orientación de las conductas y comportamientos a la eficacia, la eficiencia y la seguridad.

Profundizando sobre el tema de entrevista, desde la propuesta planteada anteriormente por Gumucio, es relevante mencionar las teorías de investigación sobre tipos de entrevista realizadas por autores como Bleger (1964), quien expone que la entrevista es un instrumento a partir del cual se investiga la conducta y personalidad del individuo, y esta puede darse entre dos o más personas. Dicha técnica, puede ser aplicada en diversos campos según sea su objetivo, posibilitando su aplicación en diferentes áreas de formación como comunicación social y periodismo, medicina, enfoques organizacionales, derecho, psicología, etc. Lo que la diferencia es la articulación de la técnica con la teoría propia de cada corriente.

Por esta misma línea, Bleger (1964), menciona que la entrevista psicológica persigue objetivos de investigación, diagnóstico o terapia, esta técnica puede ser diversa según sea su finalidad. La clave principal de la entrevista psicológica según el autor es la observación que se da en el curso de la investigación, percibida en tres momentos fundamentales: Observación, hipótesis y verificación. Frente a este punto, el autor expresa que una observación adecuada es:

La forma de observar bien es la de ir formulando hipótesis mientras se observa, y en el curso de la entrevista verificar y rectificar las hipótesis durante su transcurso mismo en función de las observaciones subsiguientes, que, a su vez, se enriquecen con las hipótesis previas (p.9).

### **Tipos de entrevistas.**

Según Bleger (1964), existen dos tipos de entrevistas fundamentales cerradas y abiertas, en la primera existen preguntas previas que han sido estructuradas y el entrevistador debe seguirlas sin hacer modificaciones, en el segundo tipo hay libertad en las preguntas e intervenciones.

#### **- Entrevista cerrada:**

Desde los postulados de Bleger (1964), es generalmente un cuestionario que se desarrolla a partir de principios y normas que permitan su aplicación.

#### **- Entrevista abierta:**

Acorde a Bleger (1964), es flexible y hay cierta libertad en la aplicación de sus preguntas, por lo cual, posibilita al entrevistador realizar una investigación más amplia y profunda de las conductas o personalidad de los entrevistados.

Por otro lado, Perea (2008), agrega otros tipos de entrevistas como:

- **Mixta:**

Combina algunas preguntas concretas y previamente definidas, pero a su vez posee cierta libertad en el direccionamiento de esta.

- **De tensión:**

No son tan comunes en los procesos de selección, en ellas se plantean situaciones complicadas o problemáticas a fin de observar la forma en que responde y actúan los candidatos.

- **Entrevista de consejo u orientación:**

Como su nombre lo indica, estas son implementadas con el fin de modificar aquellas conductas que alteran el comportamiento de las organizaciones.

- **Entrevista de información o detección ocupacional:**

Se implementan preguntas orientadas a indagar en los entrevistados cuáles son los puestos, áreas o dependencias y sueldo de interés.

- **Entrevista preliminar o de preselección:**

Es el primer contacto en el proceso, desde el reclutamiento de personal se indaga y corrobora la información de la hoja de vida del candidato.

- **Entrevista Técnica:**

En ella se validan conocimientos técnicos, desde el saber y la experiencia, pueden implementarse exámenes de forma oral o escrita e incluso valoraciones desde el mismo puesto de

trabajo. Generalmente es aplicada por los supervisores o jefes del área laboral a la cual se postula el candidato.

- **Entrevista Psicológica:**

Aplica preguntas orientadas a indagar sobre resultados de pruebas aplicadas con anterioridad como test de competencias, habilidades y personalidad. Solo puede ser aplicada bajo la responsabilidad de profesionales en psicología.

- **Entrevista de selección o entrevista final:**

A partir de esta se identifican los candidatos con mayor potencial, los cuales han participado anteriormente en entrevista técnica y psicológica. “La elección de los candidatos potenciales para cada puesto de trabajo será por ternas o binas, y la decisión final será del jefe del área de trabajo donde va a laborar.” (p.240)

- **Entrevista de capacitación:**

Orientadas para determinar necesidades de capacitación o formación, así como para conocer los intereses e inquietudes de los colaboradores sobre su crecimiento laboral.

- **Entrevista de promoción:**

Sus preguntas tienen como fin identificar la motivación económica e interés de planes de carrera que poseen los candidatos para subir su nivel laboral.

- **Entrevista de méritos:**

Aplicada para favorecer los procesos laborales o de producción, compensando económica o materialmente a los colaboradores.

- **Entrevista de actuación o actitudinal:**

Se implementa con el objetivo de identificar actitudes del entrevistado hacia la organización, y a su vez, busca “seleccionar colaboradores o aliados para su política de expansión y competitividad” (p.241).

- **Entrevista de salida:**

Se aplica a aquellos trabajadores que han culminado su ciclo laboral dentro de la organización. Según Perea (2008, p.242), puede ser de doble propósito:

- **Implícito:** “Lo implícito de evitar a que la información valiosa que posee el trabajador de la organización pase a la competencia”
- **Explícito:** “Lo explícito que busca establecer con el ex trabajador una relación de “aliado, asesor o consultor”, que posibilite la generación de aportes, iniciativas o soluciones a fin de obtener el continuo mejoramiento o desarrollo extralaboral, y de la organización.” (p.242)

***Entrevista cualitativa a profundidad.***

La entrevista a profundidad según Taylor y Bogdan (2008), es un tipo de entrevista dinámica y flexible, en la cual el entrevistador busca recolectar información, principalmente generando un espacio tranquilo para que el entrevistado se relaje y así pueda contestar por completo las preguntas planteadas, por tanto, no es un tipo de entrevista estructurada o estandarizada, es más bien considerada de tipo cualitativo, “Las entrevistas en profundidad siguen el modelo de una conversación entre iguales, y no de un intercambio formal de preguntas y respuestas” (p.195).

De acuerdo con Taylor y Bogdan (2008), es un espacio de diálogo entre el entrevistador y entrevistado, que tiene como interés conocer las perspectivas que el candidato posee frente a su vida, experiencias o situaciones. En este tipo de entrevista no solo es necesario adquirir información, sino aprender a formular preguntas y cómo o en qué momento hacerlas. Así mismo, el autor menciona que antes de enfocar los objetivos o intereses de la entrevista, es necesario generar rapport con los candidatos.

Existen tres tipos de entrevistas a profundidad, según Taylor y Bogdan (2008):

**Historia de vida o biografía sociológica:** En este tipo de entrevista cualitativa a profundidad, el entrevistador indaga sobre aquellas vivencias relevantes en la vida del candidato y el significado o representación que este le ha otorgado a ellas. De acuerdo con Shaw (citado en Taylor y Bogdan, 2008):

En la historia de vida se revela como de ninguna otra manera la vida interior de una persona, sus luchas morales, sus éxitos y fracasos en el esfuerzo por realizar su destino en un mundo que con demasiada frecuencia no coincide con ella en sus esperanzas e ideales (p.195).

El siguiente tipo de entrevista a profundidad se dirige a conocer actividades o hechos que no se pueden identificar en la observación directa. En este, el entrevistado no solo cumple la función de brindar información sobre sus perspectivas de vida, sino que también describe lo que sucede y como otros lo describen a él.

Por último, se encuentra el tipo de entrevista cualitativa a profundidad que tiene como finalidad proporcionar información sobre un amplio número de personas y situaciones.

## **Fase del Actuar.**

### **Justificación**

La gestión por competencias es el modelo más utilizado en las empresas para captar, seleccionar y fidelizar su talento humano, ya que permite identificar los candidatos más idóneos o con un mayor porcentaje de ajuste a la vacante que se desea cubrir. A partir de la selección por competencias se adquieren beneficios tanto en sus colaboradores, como en la organización.

Dichos beneficios en los colaboradores son el mejoramiento de nivel o status dentro de la organización y un aumento de la autoestima o satisfacción de los mismos. En cuanto a la empresa encontramos que a partir de la selección por competencias se verá beneficiada en términos de calidad de los productos prestados, así como en su servicio al cliente y ventas.

Con lo anterior, la entrevista a la jefe de área del centro regulador de Savia Salud EPS y del análisis realizado al perfil del cargo, se percibe una gran necesidad de ajustar el proceso de selección de las auxiliares de enfermería, a la gestión por competencias, ya que de esta manera se podrán minimizar la insatisfacción laboral, los niveles de estrés, agotamiento, síndrome de Burnout, renuncias, entre otros. Considerando de esta manera, que un profesional que posea las competencias visibles y no visibles que requiere el perfil del cargo, estará reflejado no solo en altos niveles de productividad, sino en el bienestar integral de los colaboradores y a su vez en el servicio prestado a los clientes externos.

Esta propuesta, consiste en la construcción de una alternativa que permita un óptimo proceso de selección por competencias para el auxiliar de enfermería del centro regulador de Savia Salud EPS, donde el desarrollo riguroso y completo del mismo, conlleve a la elección de candidatos apropiados para este cargo. Por consiguiente, se implementarán acciones que posibiliten conocer al personal profesional desde sus competencias, conocimientos, habilidades

técnicas, actitudes personales o estilos de relaciones interpersonales, entre otros conceptos que se llevarán a cabo a lo largo del proyecto. Lo anterior, con el fin de crear un proceso efectivo que vaya en beneficio del cumplimiento de metas y objetivos del centro regulador de la organización.

El alcance del presente proyecto estará fijado, únicamente, en la descripción detallada de la propuesta de mejora para el proceso de selección de las auxiliares de enfermería de Savia Salud EPS, específicamente en el centro regulador de emergencias de la ciudad de Medellín Antioquia.

## **Objetivos**

### **Objetivo general.**

Diseñar un plan de mejoramiento en el proceso de selección de auxiliares de enfermería del centro regulador en la organización Savia Salud EPS de la ciudad de Medellín, Antioquia.

### **Objetivos Específicos.**

- Analizar el proceso de selección propuesto por Savia Salud EPS para el auxiliar de enfermería del centro regulador.
- Identificar los conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes que requieren las auxiliares de enfermería del centro regulador Savia Salud EPS, acorde al perfil de su cargo.
- Proponer un proceso de selección por competencias, que permita desde diversos filtros un mayor ajuste al perfil del cargo de auxiliar de enfermería en el centro regulador de la organización Savia Salud EPS.

## **Diseño Metodológico**

### **Análisis del modelo de gestión por competencias actual en Savia Salud EPS.**

De acuerdo con la información obtenida del Manual de Funciones y Perfil de Cargos (MA-GH-01) de Savia Salud EPS (2019), encontramos que el principal objetivo estratégico de la organización referente al área de gestión humana es “desarrollar las competencias desde el ser, el hacer y el saber de los colaboradores de la organización” (p.3).

A partir de lo anterior, el área de gestión humana ha adaptado en sus procesos aquellas competencias de cargos públicos que se encuentran consignadas en el Decreto 815 de 2018. De igual manera, ha establecido y definido las competencias requeridas para cada cargo o función, en otras palabras, las competencias específicas por áreas.

Por tanto, desde el área de Gestión Humana Savia Salud EPS, se plantean dos grupos de competencias: competencias comunes u organizacionales y competencias específicas o comportamentales según el nivel jerárquico.

Las competencias comunes u organizacionales definidas por Savia Salud EPS, son aquellas requeridas para todos los colaboradores independientemente de los niveles jerárquicos de los mismos; esta definición está estrechamente ligada a las competencias cardinales mencionadas por Martha Alles en el año 2016, en su libro diccionario de competencias.

Por otro lado, las competencias específicas o comportamentales según el nivel de jerarquía, las podemos asociar con las nombradas por Alles (2016), como Competencias específicas por áreas, puesto que en ambas se definen como aquellas requeridas por un grupo específico de colaboradores.

**Perfil de cargo auxiliar de enfermería centro regulador Savia Salud.**

Información adquirida desde el manual de función y perfil de cargos de Savia Salud EPS (2019):

Tabla 1: *Perfil del cargo auxiliar de enfermería Savia Salud EPS.*

| <b>I. Identificación del cargo</b>     |  |
|--|--|
| <b>Nombre del Cargo:</b>               | Auxiliar Centro Regulador  |
| <b>Código del Cargo:</b>               | 46   |
| <b>Subgerencia a la que pertenece:</b> | Subgerencia de Salud   |
| <b>Área:</b>                           | Dirección Acceso a Servicios de Salud  |
| <b>Nivel del cargo (Tipo):</b>         | Auxiliar   |
| <b>Mapa de cargos (Tipo):</b>          | Soporte  |
| <b>Dimensionamiento del Cargo:</b>     | 72   |
| <b>Cargo al que reporta:</b>           | Supervisor Operativo Centro Regulador  |
| <b>Rol General del Cargo:</b>          | Participa y ejecuta las responsabilidades propias de los roles asignados a su cargo en tareas operativas y repetitivas independientes del ciclo del proceso. |

---

## II. Objetivo o Misión del cargo

---

Recibir y gestionar las solicitudes que ingresan a la central, de manera oportuna para la referencia o regulación de pacientes según los procedimientos establecidos por la EPS

---

## III. Perfil ocupacional

---

**Nivel de Formación Académica:** Técnico

---

**Formación Académica Básica:** Técnico o tecnólogo en procesos administrativos en salud, auxiliar de enfermería o afines

---

**Conocimientos Específicos:** Manejo de Herramientas Ofimáticas (Excel Intermedio).

---

**Experiencia laboral total (años):** 2 a 3 años de experiencia

---

**Experiencia laboral específica (años):** 1 año.

---

## IV. Competencias del cargo

---

**Competencias Comunes:** Aprendizaje continuo.

Orientación a resultados.

---

---

Orientación al usuario y al ciudadano.

Compromiso con la organización.

Compromiso con la organización.

Trabajo en equipo.

Adaptación al cambio.

---

**Competencias Específicas:**

Confiabilidad.

Técnica.

Disciplina.

Responsabilidad.

Manejo de la información.

Relaciones interpersonales.

Colaboración.

---

**V. Funciones y/o responsabilidades del cargo**

---

**Funciones Generales del Cargo:**

- Atender a los usuarios internos y externos de la organización dando orientación e información sobre los asuntos y/o trámites propios del área y/o de la organización,

---

realizando un manejo adecuado de la información.

- Elaborar y mantener actualizadas las bases de datos que permitan tener información confiable, oportuna y actualizada en relación al proceso al que pertenece y hacer el seguimiento a la información registrada en ellas.
- Recepcionar, distribuir y archivar los documentos y/o correspondencia del área conforme a los procedimientos establecidos.
- Gestionar la radicación y envío de los documentos internos y externos, de acuerdo con el procedimiento establecido.
- Fotocopiar y/o escanear los documentos y/o correspondencia del área conforme a los procedimientos establecidos.
- Recolectar, clasificar y organizar la información y/o documentación necesaria para generar informes y/o elaborar documentos que se requieran para otras áreas y/o organismos o instituciones de

- 
- control, conforme a los lineamientos establecidos por el jefe inmediato.
- Verificar, depurar y controlar la información registrada en las bases de datos, con base en las directrices y/o lineamientos previamente establecidos y/o conforme a la normatividad vigente.
  - Elaborar oficios, actas, presentaciones, informes y/o comunicaciones, de acuerdo a los lineamientos establecidos por el jefe inmediato y haciendo uso correcto de los formatos establecidos en el sistema de gestión de calidad para la presentación de los mismos.
  - Apoyar la ejecución de las actividades, necesarias para el cumplimiento de los objetivos y/o metas del área a la que pertenece, de conformidad con lineamientos de la organización previamente establecidos en los manuales, procedimientos, instructivos y normas vigentes.
-

- 
- Elaborar y presentar los informes propios de su gestión y/o de su competencia que sean requeridos por la organización o por los organismos de control con la oportunidad y periodicidad requerida.

---

**Funciones Específicas del Cargo:**

- Recibir y gestionar las solicitudes que ingresan a la central, a través de la Línea a la cual haya sido asignada, de manera oportuna y siempre conservando un buen trato.
  - Tipificar todas las llamadas, con el fin de identificar qué tipo de solicitudes ingresan diariamente a la central.
  - Recibir y gestionar las solicitudes que ingresan a la central, a través de correo electrónico, de manera oportuna y siempre conservando un buen trato.
  - Escalar los casos complejos o las novedades encontradas en su proceso a las supervisoras operativas.
  - Realizar autorización para las ayudas diagnósticas, medicinas domiciliarias,
-

---

oxígeno domiciliario, teniendo en cuenta el guion de red.

- Reportar las diferentes autorizaciones a la IPS y al Prestador.
  - Aplicar la red de los proveedores de ambulancia, en busca de una móvil para que un paciente que tiene tutela o el servicio aprobado por CTC, pueda asistir a las citas programadas.
  - Gestión Salida.
  - Solicitar apoyo a los médicos de la central para definir los procesos de remisión.
  - Revisar las historias clínicas de los pacientes que tienen en las especialidades, con el fin de conocer los casos antes de proceder con la gestión.
  - Aplicar el guion de red teniendo en cuenta las observaciones realizadas por la EPS.
  - Realizar el envío de las historias clínicas a las IPS que hacen parte del guion de red para cada especialidad.
-

- 
- Validar con las IPS prestadoras del servicio, que las respuestas de los especialistas sean oportunas.
  - Realizar registro de las notas en el aplicativo Integra en tiempo real.
  - Aplicar la red de los proveedores de ambulancia, en busca de una móvil para la ubicación de los pacientes, donde este servicio no esté capitado.
  - Generar la autorización NUA, a nombre de la IPS que acepte al paciente.
  - Realizar la notificación del NUA o anexo 4 a dicha IPS vía correo electrónico.
  - Realiza las autorizaciones de las ayudas diagnósticas solicitadas a los pacientes de las diversas unidades de Metrosalud.
  - Reporta las autorizaciones a las Unidades vía correo para que estas soliciten su cita.
  - Tomar los soportes para trámite de oxígeno domiciliario y los reporta a las asesoras asignadas a dicha función.
  - Recibir las solicitudes de ayudas diagnósticas y medicinas domiciliarias que

---

requieren los pacientes de la Unidad Nuevo Occidente, hospitalizados en los pisos 2do y 3ero de Fedsalud.

---

**Comités en lo que participa:** Grupo primario.

---

### **VI. Indicadores de Gestión**

---

•PQRD gestionadas al mes.

---

### **VII. Responsabilidades frente al Sistema de Gestión de Salud y Seguridad en el trabajo (SG-SST)**

---

- Conocer y cumplir con la política de Seguridad y Salud en el Trabajo.

---

  - Procurar el cuidado integral de su salud.

---

  - Suministrar información clara, completa y veraz sobre su estado de salud.

---

  - Cumplir las normas de seguridad e higiene propias de la empresa.

---

  - Reportar a Seguridad y Salud en el trabajo las recomendaciones y restricciones laborales derivadas de accidentes de trabajo, enfermedad laboral o enfermedad general.
-

- 
- Participar en la prevención de riesgos laborales mediante las actividades que se realicen en la empresa.
- 

En el Manual de funciones de Savia Salud EPS (2019), específicamente en la matriz de competencias por nivel de cargo se identifican las siguientes competencias:

***Competencias Comunes.***

- **Aprendizaje continuo:**

Identificar, incorporar y aplicar nuevos conocimientos sobre regulaciones vigentes, tecnologías disponibles, métodos y programas de trabajo, para mantener actualizada la efectividad de sus prácticas laborales y su visión del contexto.

- **Orientación a resultados:**

Realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia, calidad y oportunidad.

- **Orientación al usuario y al ciudadano:**

Dirigir las decisiones y acciones a la satisfacción de las necesidades e intereses de los usuarios internos, externos y de los ciudadanos, de conformidad con las responsabilidades públicas asignada a la entidad

- **Compromiso con la organización:**

Alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas organizacionales.

- **Trabajo en equipo:**

Trabajar con otros de forma integrada y armónica para la consecución de metas institucionales comunes.

*Competencias específicas.*

- **Confiabilidad Técnica:**

Contar con los conocimientos técnicos requeridos y aplicarlos a situaciones concretas de trabajo, con altos estándares de calidad.

- **Disciplina:**

Adaptarse a las políticas institucionales y generar información acorde con los procesos.

- **Responsabilidad:**

Conoce la magnitud de sus acciones y la forma de afrontarlas

- **Manejo de la información:**

Manejar con responsabilidad la información personal e institucional de la cual dispone

- **Relaciones interpersonales:**

Establecer y mantener relaciones de trabajo positivas, basadas en la comunicación abierta y fluida, en el respeto por los demás.

- **Colaboración:**

Coopera con los demás con el fin de alcanzar los objetivos institucionales.

De acuerdo con el manual de función y perfil de cargos de Savia Salud EPS (2019), estas competencias como uno de los pilares que facilitan que la organización sea competitiva, y como referente en todo este proceso, es cada persona la que debe contribuir de manera dinámica a su propia formación, sacando el mayor fruto a sus experiencias, y aportando mayor dinamismo, contribuyendo al orden y crecimiento organizacional, lo cual es fundamental no sólo para desarrollar competencias que ya posea, sino también para abrir el camino para que lleguen nuevas. Se puede conceptualizar además que en una misma experiencia las personas pueden desarrollar varias competencias que finalmente llevan o apuntan a una misma dirección y es el crecimiento personal, pero también organizacional. Por último, se destaca el papel tan importante que juega la organización en el establecimiento de condiciones deseables y favorables para que todo este proceso resulte ser eficaz.

Se realiza entonces, un análisis al cargo de auxiliar de enfermería del centro regulador en Savia Salud EPS, el cual da cuenta que de los conocimientos específicos pero a pesar de que se solicita la formación necesaria para este cargo: “técnico o tecnólogo en procesos administrativos en salud, auxiliar de enfermería o afines” estos solo hacen referencia a el manejo de herramientas ofimáticas, dejando de lado conocimientos específicos adquiridos por las auxiliares de enfermería que son fundamentales en el proceso de selección que se desarrolla dentro de la operación del centro regulador de urgencias.

Dentro de los conocimientos técnicos se propone para completar las competencias específicas:

- **Terminología médica básica:** Esto para garantizar que la comunicación entre médicos y enfermeras de la línea de frente y los prestadores, puedan agilizar su labor sin ser

interrumpida por desconocimiento de terminología médica por parte del equipo de auxiliares.

- **Clasificación del Triage:**

Con el fin de garantizar que el primer contacto que sea realiza y la primera atención brindada a la referencia, se establezca de acuerdo con las necesidades requeridas por el paciente.

- **Normatividad Vigente:**

Decreto 4747 2007 Referencia y Contrarreferencia

La Resolución 5596 del 24 de diciembre de 2015

- **Triage:**

Resolución 3047 de 2008 Anexos Técnicos Referencia y contrarreferencia que contiene:

Anexo 1: Modificar Datos Afiliación equivocados

Anexo 2: Atención inicial de Urgencias

Anexo 3: Solicitud de servicios en salud

Anexo 4: Autorización de servicio de salud

Anexo 9: Solicitud De Remisión

**Flujograma.**

A partir del análisis del perfil del cargo expuesto por la organización, en el presente proyecto se propone el siguiente proceso de selección por competencias para el perfil de auxiliar de enfermería Centro Regulador de Urgencias de Savia Salud EPS:

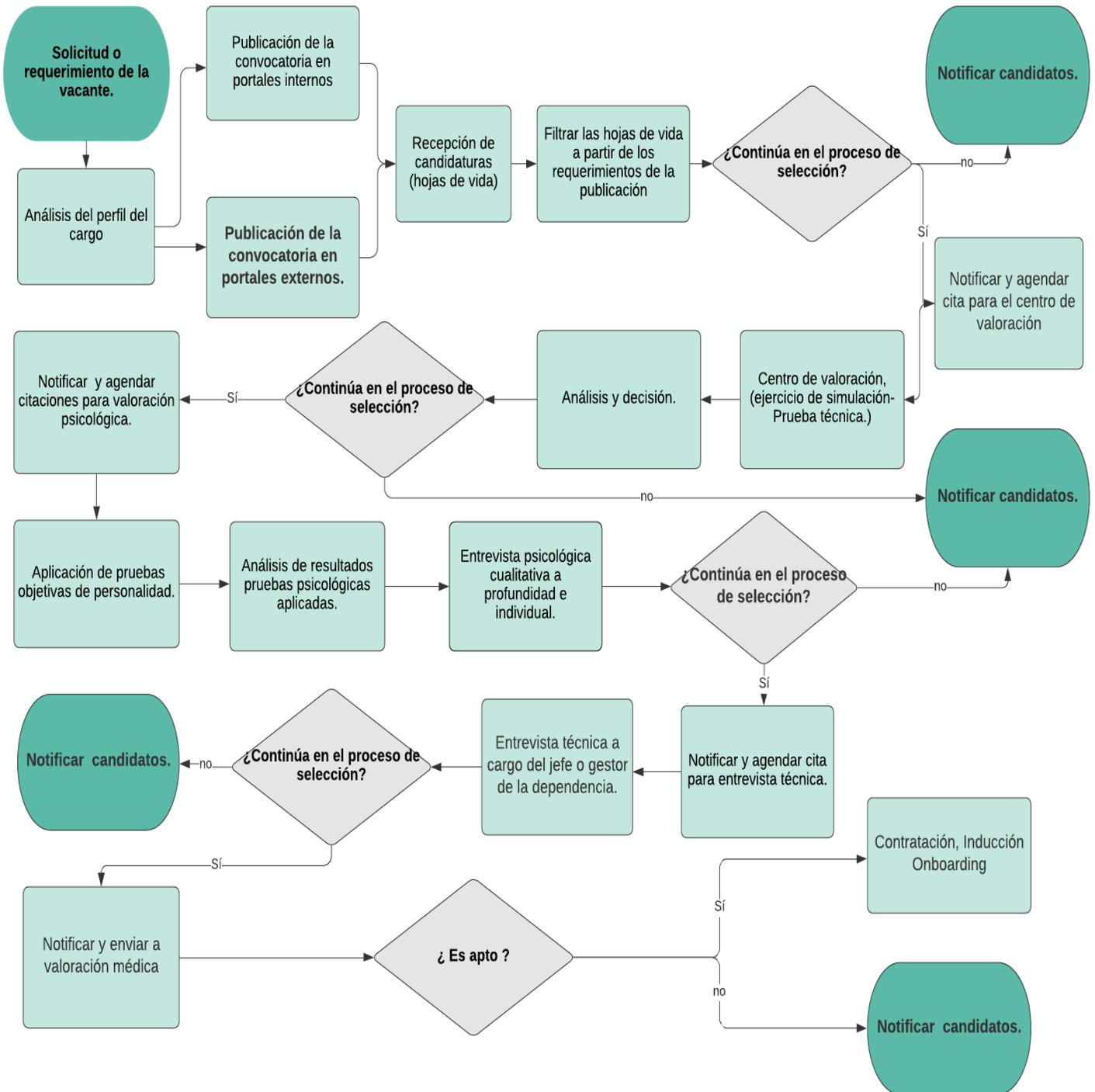


Figura 6:Flujograma de proceso de selección por competencias Savia Salud EPS.  
Fuente: Elaboración propia.

***Pruebas objetivas de personalidad.***

A partir del flujograma anterior, para el presente proyecto sobre el proceso de selección del auxiliar de enfermería en Savia Salud EPS, se proponen las siguientes pruebas objetivas de personalidad: BFQ y NEO PI-R.

La siguiente información es tomada de la plataforma web TEA Ediciones 2020:

**- BFQ. Cuestionario "Big Five"**

**Autor:** G. V. Caprara, C. Barbaranelli y L. Borgogni

**Adaptadores:** J. Bermúdez.

Evaluación de las dimensiones del modelo de los 'Cinco grandes' en la estructura de la personalidad.

El Cuestionario "Big Five" es el primero elaborado en Europa y basado en esta teoría. Consta de 132 elementos de respuesta múltiple (tipo Likert) que miden las siguientes dimensiones:

**Energía:** Inherente a una visión confiada y entusiasta de múltiples aspectos de la vida, principalmente de tipo interpersonal.

**Afabilidad:** Preocupación de tipo altruista y de apoyo emocional a los demás.

**Tesón:** Propia de un comportamiento de tipo perseverante, escrupuloso y responsable.

**Estabilidad emocional:** Rasgo de amplio espectro, con características tales como capacidad para afrontar los efectos negativos de la ansiedad, de la depresión, de la irritabilidad o de la frustración.

**Apertura mental:** Sobre todo, de tipo intelectual ante nuevas ideas, valores, sentimientos e intereses.

Incluye una escala de **Distorsión**, cuya elaboración ha sido muy cuidada y que es de gran utilidad para detectar posibles intentos de dar una imagen falseada, buena o mala, por parte del sujeto.

**Aplicación:** online y lápiz y papel.

**Tiempo:** 30 minutos aproximadamente.

**Edad:** a partir de los 16 años.

**Baremos disponibles:** España, Colombia, Costa Rica, México.

**Categorías:**

ON-LINE, evaluación y corrección.

ON-LINE, informes interpretativos.

RRHH, personalidad.

- **NEO PI-R. Inventario de Personalidad Neo – Revisado**

**Autor:** P. T. Costa y R. R. McCrae.

**Adaptadores:** A. Cordero, A. Pamos y N. Seisdedos (Dpto. I+D+i de TEA Ediciones)

Ofrece una medida de las 5 principales dimensiones de la personalidad y de 30 facetas o rasgos, según el modelo de los "cinco grandes". Consta de 240 elementos a los que se responde en una escala Likert de cinco opciones y permite la evaluación de cinco factores principales: Neuroticismo, Extraversión, Apertura, Amabilidad y Responsabilidad. Cada factor se

descompone en seis facetas, lo que permite un análisis de la personalidad más fino, obteniendo 35 puntuaciones diferentes.

**Aplicación:** online y lápiz y papel.

**Tiempo:** aproximadamente 40 minutos el NEO PI-R y 15 minutos el NEO-FFI.

**Edad:** adultos en el NEO-PI-R. A partir de 16 años en el NEO-FFI.

**Baremos disponibles:** España, Colombia, Costa Rica, Guatemala

**Categorías:**

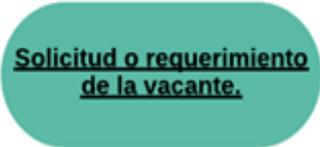
ON-LINE, evaluación y corrección.

ON-LINE, informes interpretativos.

RRHH, personalidad.

*Cuadro descriptivo del flujograma.*

Tabla 2: Descripción del flujograma.

| Figuras  | Explicación  |
|--|--|
|  <p><b>Solicitud o requerimiento de la vacante.</b></p> | <p>Es el primer paso mediante el cual, llega al área de selección una solicitud con especificaciones claras, para el cargo que se necesita ocupar y es allí donde se inicia la gestión de personal, teniendo como objetivo atraer a los candidatos más apropiados para la vacante existente.</p> |

**Análisis del perfil del cargo**

Gumucio (2010), alude que es un proceso que permite conocer, analizar y describir las tareas del puesto que se va a ocupar, qué condiciones tiene y cuáles son las habilidades, competencias y conocimientos que se requieren para el cargo. De este modo, se precisa, estudia y evalúa la complejidad de este.

**Publicación de la convocatoria en portales externos.**

Se trata de extender la convocatoria a los diferentes portales de empleo, redes sociales, personas conocidas o mercados laborales.

**Publicación de la convocatoria en portales internos**

Se refiere al compartimiento de la vacante en los diferentes departamentos dentro de la organización.

**Recepción de candidaturas (hojas de vida)**

Recopilación de documentos que envía o entrega una persona al postularse para un puesto de trabajo, con todos los datos académicos y experiencia a lo largo de su vida.

**Filtrar las hojas de vida a partir de los requerimientos de la publicación**

Escoger los candidatos que cumplan con el requerimiento de la vacante, como formación, experiencia, entre otros.

**¿Continúa en el proceso de selección?**

En este punto se decide, según lo visto en la hoja de vida, si el candidato es apto o no para continuar en el proceso.

**Notificar candidatos.**

Después de determinar qué candidatos no son aptos para el proceso de la vacante, se le informa por medio de un correo electrónico al participante.

**Notificar y agendar cita para el centro de valoración**

Se les informa a los participantes que continúan en el proceso de selección, por medio de un correo electrónico agendando su próxima entrevista.

Centro de valoración,  
(ejercicio de simulación-  
Prueba técnica.)

Se aplica un ejercicio de Assessment Center.

Grados 2004, (citado por Torres (2014), expresa que el assessment center es una evaluación estandarizada de la conducta basada en múltiples datos, varios observadores entrenados y preparados para cada caso y diversas técnicas, donde los juicios hechos acerca de la conducta son en su mayor parte, provenientes de simulaciones específicamente desarrolladas para cada evaluación. Esta información se conglera y sintetiza en reuniones que tienen los observadores o por procesos de integración estadística. No obstante, es un método que aplica una serie de ejercicios, con el fin de que cada candidato evaluado tenga la oportunidad de demostrar sus habilidades y competencias a los observadores que lo están evaluando

Ahora bien, la prueba técnica se trata de un cuestionario que permite evidenciar los conocimientos que tiene la persona sobre el cargo que va a ejercer. En esta misma línea, el autor recomienda que este ejercicio o centro de

valoración sea revisado por el responsable que solicitó cubrir una vacante, y el proceso se enriquece cuando el de línea participa como observador de este.

---



Análisis y decisión.

Posterior al centro de valoración, se califica a partir de un formato de competencias y conocimientos, lo observado en cada candidato durante el ejercicio y se procede a tomar decisiones. Se pasarán a la siguiente fase máximo cinco candidatos.

---



¿Continúa en el proceso de selección?

Aquí se define qué candidatos van a la fase de valoración psicológica, donde el profesional evalúa las fortalezas, habilidades y recursos personales del participante.

---



Notificar candidatos.

Se informa a los aspirantes que no continúan, por medio de una notificación al correo electrónico.

Notificar y agendar citas para valoración psicológica.

Comunicar a los aspirantes que permanecen en el proceso, por medio de un correo electrónico, programando su próximo encuentro.

**Aplicación de pruebas objetivas de personalidad.**

Aquí se administran pruebas objetivas de personalidad, como lo es el BFQ, NEO PI-R, entre otras.

**Análisis de resultados de las pruebas**

Se revisa, califica y examinan las pruebas aplicadas, con el fin de verificar rasgos característicos de la personalidad de cada candidato, y de esta manera obtener información como insumo para la entrevista psicológica.

Entrevista psicológica cualitativa a profundidad e individual.

Se lleva a cabo una entrevista con el profesional en psicología, quien va a pesquisar si el candidato posee las características elementales para ocupar el puesto de trabajo.

Cabe mencionar, que la entrevista, es un diálogo que tiene un propósito. Tanto el entrevistador como el entrevistado, tienen su rol y deben actuar

dentro de él. Las preguntas de la entrevista deben ser preparadas con la debida anticipación, para mayor efectividad de esta.

La entrevista a profundidad según Taylor y Bogdan (2008), es un tipo de entrevista dinámica y flexible, en la cual el entrevistador busca recolectar información principalmente orientado a que el entrevistado se relaje y así pueda contestar por completo las preguntas planteadas, por tanto, no es un tipo de entrevista estructurada o estandarizada, es más bien considerada de tipo cualitativo, “ Las entrevistas en profundidad siguen el modelo de una conversación entre iguales, y no de un intercambio formal de preguntas y respuestas.” (p.195).

Este mismo autor alude que, es un espacio de diálogo entre el entrevistador y entrevistado que tiene como interés conocer las perspectivas que el candidato posee frente a su vida, experiencias o situaciones; en este tipo de entrevista no solo es necesario adquirir información, sino aprender a

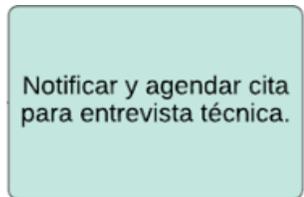
formular preguntas y cómo o en qué momento hacerlas.



En esta fase se decide quien procede o no a la entrevista con el jefe del área. Pasarán, por tanto, máximo una terna a entrevista técnica.



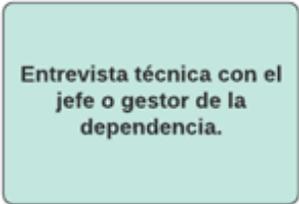
En el caso de los que no continúan se les enviará un correo informando que su proceso ha terminado.



Se contactan los candidatos que siguen en el proceso, asignando la entrevista técnica con el profesional encargado del área.

---

---



**Entrevista técnica con el jefe o gestor de la dependencia.**

Se hace ejecución de la entrevista del candidato con el jefe del área, donde éste indaga por medio de preguntas específicas, acerca de los conocimientos que tiene el candidato para el cargo que va a ocupar, buscando de este modo tener información concreta para definir si la persona es apta o no para el cargo.

---



**¿Continúa en el proceso de selección?**

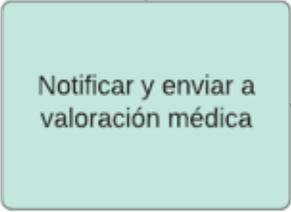
En este momento, se hace la selección final del aspirante que se ajusta o no al requerimiento de la vacante.

---



**Notificar candidatos.**

Se le comunica por correo electrónico a los candidatos que ya no siguen en el proceso.



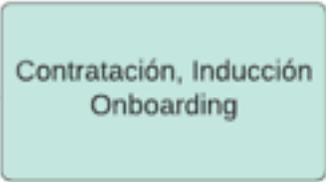
Notificar y enviar a valoración médica

En finalidad, se llama al candidato que fue seleccionado para el cargo y es remitido a exámenes médicos para examinarlo y conocer el estado de salud física, si es apto o no para desarrollar las tareas del puesto de trabajo, los riesgos a los que puede estar expuesto según las especificaciones del cargo, como puede ser el índice de masa corporal, la visión, la escucha, entre otros, estableciendo así las consecuencias de este.



¿ Es apto ?

Se hace la respectiva revisión y evaluación del resultado de los exámenes médicos, por el profesional a cargo y obteniendo este, se le informa al candidato si pasó y cuándo debe dirigirse a la organización a realizar el proceso de contratación.

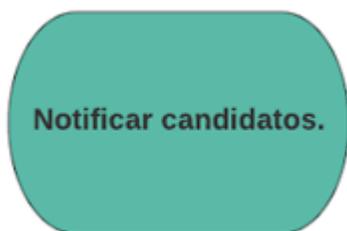


Contratación, Inducción Onboarding

Último momento del requerimiento de la vacante, en el que se da por culminado el proceso del participante, formalizando su entrada a la organización y efectuando la incorporación e inducción de este.

Cabe decir, que, en esta instancia, el candidato realiza el formato de vinculación con la empresa, conoce todos los beneficios, deberes, derechos y legaliza sus funciones. Después de hecho lo anterior se hace la debida inducción, este es el proceso mediante el cual los nuevos empleados adquieren los conocimientos y habilidades necesarias para convertirse en miembros efectivos de la organización. Se trata de integrar a los recién contratados en la nueva organización. Allí el empleado conoce la empresa, sus políticas, los departamentos, como funcionan estos y realiza el entrenamiento al cargo, conociendo sus tareas y responsabilidades. En este paso, se efectúa el onboarding, la autora De Espriella (2019), explica que este es quien se encarga de planificar el recibimiento de un nuevo integrante a la compañía, tanto en su puesto de trabajo, como en sus labores específicas. Además, da cuenta de que el proceso de onboarding juega un papel muy crítico en el mejoramiento de los siguientes aspectos: impacto

en la productividad, retención de buen talento y descentralización.



Después de tomar la última determinación, se informa por medio de un correo electrónico al participante que no siguió en el proceso.

---

Fuente: Elaboración propia.

### **Acuerdos de Tiempos de Servicio (ATS).**

A partir de los acuerdos de tiempos de Servicio, se establecen los tiempos esperados para la ejecución de cada fase propuesta en el proceso de selección del Auxiliar de enfermería en el Centro Regulador Savia Salud EPS:

# Atracción

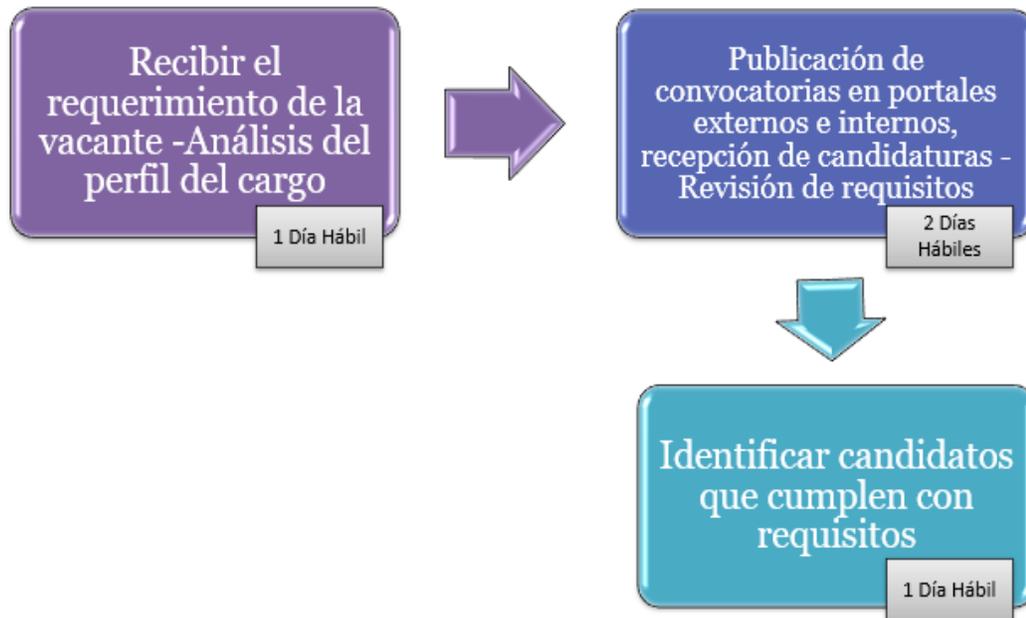


Figura 7: ATS Atracción.  
Fuente: Elaboración propia.

# Preselección

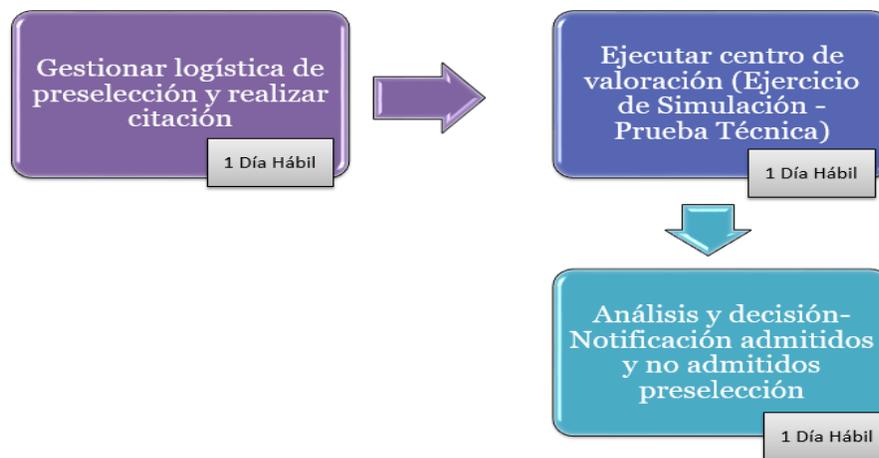


Figura 8: ATS Preselección.  
Fuente: Elaboración propia.

## Valoración

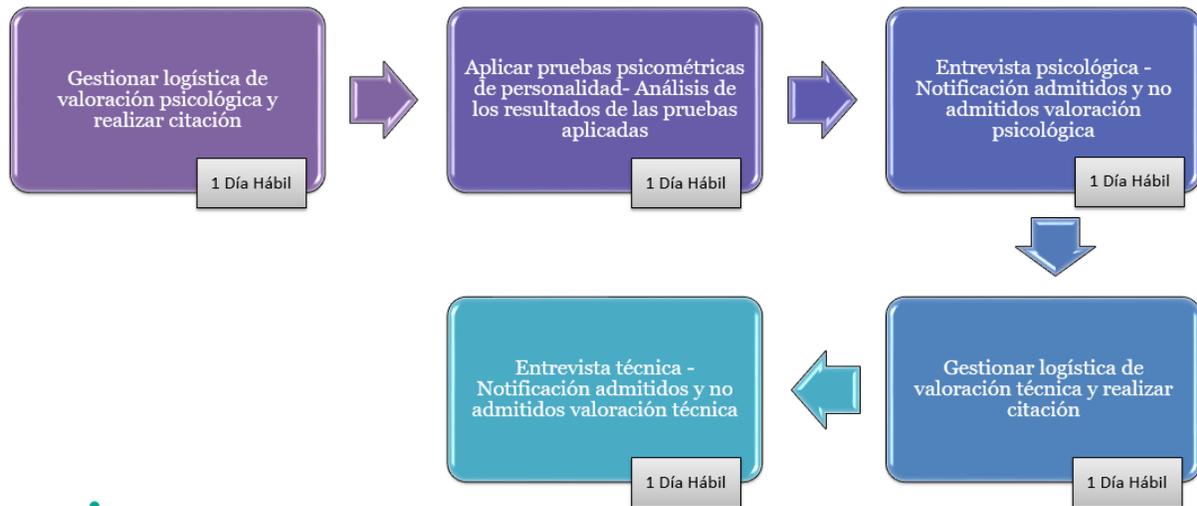


Figura 9: ATS Valoración.  
Fuente: Elaboración propia.

## Vinculación

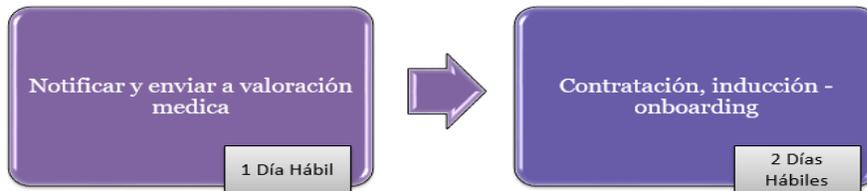


Figura 10: ATS Vinculación.  
Fuente: Elaboración propia.

### Métricas de Atracción y Selección.

Las siguientes Métricas o Indicadores propuestos para el proceso de atracción y selección del Auxiliar de enfermería para el Centro Regulador Savia Salud EPS, son tomadas del Blog Bizneo (s.f):

Tabla 3: *Métricas de atracción y selección.*

| Métrica   | Fórmula   | Fin  |
|---|---|--|
| Número de postulaciones por convocatorias abiertas. | $\frac{\text{N}^\circ \text{ de aplicaciones/ posiciones abiertas.}}{\text{N}^\circ \text{ de aplicaciones/ posiciones abiertas.}}$ | Conocer el nivel de atracción de candidatos, que posee Savia Salud EPS.  |
| Tasa de finalización de la solicitud.               | $\frac{\text{N}^\circ \text{ de solicitudes acabadas}}{\text{N}^\circ \text{ de solicitudes iniciadas}} \times 100.$                | Identificar número de deserciones por requisitos.  |
| Porcentaje de rendimiento.                          | $\frac{\text{N}^\circ \text{ de candidatos invitados a entrevista}}{\text{N}^\circ \text{ de candidatos por oferta}} \times 100.$   | Definir la atracción de personal cualificado.<br><br>Los resultados bajos pueden indicar pérdidas en tiempo, en estos casos es pertinente fortalecer las especificaciones de la oferta y sus requisitos. |

|                            |  |   |
|----------------------------|--|---|
| Porcentaje de rendimiento. | N° de candidatos invitados a la siguiente fase/ N° de candidatos en esta fase × 100. | <p>Identificar la eficacia del entrevistador.</p> <p>Analizar y comparar el rendimiento de los entrevistados.</p> <p>Un resultado muy alto puede indicar que el entrevistador es poco riguroso o severo.</p> <p>Un resultado bajo puede indicar que el entrevistador es muy estricto.</p> |
|----------------------------|--|---|

---

|                    |  |   |
|--------------------|--|---|
| Tasa de selección. | N° de candidatos contratados/N° total de candidatos. | Identificar el nivel de atracción personal cualificado a lo largo del proceso de reclutamiento y selección. |
|--------------------|--|---|

---

|                       |  |  |
|-----------------------|--|--|
| Rotación de personal. | N° de empleados que renunciaron /N° promedio de empleados durante el mismo periodo de tiempo | Determinar el índice de rotación de personal, indica el porcentaje de altas y bajas en relación con el número de empleados en un determinado periodo temporal. |
|-----------------------|--|--|

---

|   |   |  |
|---|---|--|
| Índice de incapacidad por enfermedad médica (TI). | TI= N° de enfermedades con incapacidad/N° de empleados totales. | Determina mensualmente el número de enfermedades dadas en el área, y que representan un algún día perdido por incapacidad, se toma como base el número total de colaboradores de la empresa. |
|---|---|--|

---

Fuente: Bizneo. (s.f). Métricas de reclutamiento y selección: todo lo que debes saber. Blog Bizneo Advance HR Tools. Recuperado de <https://www.bizneo.com/blog/metricas-de-reclutamiento-y-seleccion/>

### **Presupuesto.**

De acuerdo con Muñiz y González (2009), el presupuesto es una herramienta de gestión que permite a las empresas anticiparse a las operaciones que se pretenden llevar a cabo, siguiendo básicamente el lineamiento de los objetivos organizacionales. De acuerdo con el autor, el presupuesto es un instrumento de planificación que permite coordinar e integrar áreas de responsabilidad que constituye una herramienta de comunicación y control de la actividad, partiendo de que sus procesos deben ser altamente transparentes y de esta manera poder entregar resultados efectivos

Según Muñiz y González (2009), el presupuesto posee unas características fundamentales que lo transforman en una herramienta indispensable dentro de la organización, pues con este se pueden obtener resultados claros y precisos de lo que se quiere lograr. Los autores mencionan que se debe tener en cuenta:

- Participación de los Directivos: Permite que este se convierta en un instrumento de participación, que posibilita al equipo visualizar el cumplimiento de los objetivos.

- Transmitir de una forma concreta a que se le debe colocar más énfasis: Esto con la finalidad que se brinde mayor prioridad a algún proceso en específico, el cual dará a conocer los recursos económicos y de tiempo que se invierten.
- Debe proporcionar toda la información completa: Esto en cuanto a recursos monetarios, materiales tanto humanos como tecnológicos, y lo más importante es que debe soportar todo como se mencionó anteriormente, para que este pueda ser calculado de una manera efectiva y sus datos sean veraces.
- Su objetivo principal es conseguir un rendimiento o resultado que sea real y asumible.

De acuerdo con los autores, la elaboración del presupuesto para cada área de la organización, permite dar cuenta si cada uno de ellos realiza las funciones establecidas, además que pueda demostrar que utiliza en cada caso específico el presupuesto destinado para cada fin, partiendo para esto que con cada elemento que compone este proceso se puede modificar y garantizar el buen funcionamiento de las organización, donde se puede evidenciar que el dinero que se entrega se invierte de manera eficaz y efectiva.

Tabla 4: *Presupuesto.*

| <b>Presupuesto</b>     |   |            |
|------------------------|---|------------|
| <b>Costos Internos</b> | <b>Costos Externos</b>                    |            |
|                        | Publicación de la oferta portal de empleo |            |
| N/A                    | (CompuTrabajo).                           | \$ 135.000 |

---

|  |            |
|--|------------|
| Publicación de la oferta portal de empleo<br>(indeed).                           | \$ 120.000 |
| <hr/>  |            |
| Publicación de la oferta Redes Sociales.<br>Facebook 17. 325 y en Instagram 2600 | \$ 65.000  |
| <hr/>  |            |
| Lápices  | \$ 11.700  |
| <hr/>  |            |
| Resma Papel Tamaño Carta   | \$ 10.300  |
| <hr/>  |            |
| NEO PI-R inventario de personalidad (10<br>Cuadernillos, Kit corrección 50 usos) | \$ 168.000 |
| <hr/>  |            |
| BFQ Cuestionario "Big Five"  | \$ 119.000 |
| <hr/>  |            |
| Total:   | \$ 629.000 |

---

Fuente: Elaboración propia.

## **Fase de la devolución creativa**

### **Evaluación del cumplimiento de los objetivos**

#### **Aciertos.**

Dentro de los aciertos, es significativo relatar que hubo buena comunicación dentro del equipo de trabajo, las tareas y responsabilidades fueron asumidas de manera asertiva, cada uno de los puntos del proyecto fueron leídos, entendidos y realizados a cabalidad; el aprendizaje y los conocimientos adquiridos fueron absolutos, debido que, de cada etapa se acrecentaron los conceptos y se pudieron adquirir nuevas habilidades, destrezas y estrategias. Esto como resultado del estudio, la orientación del asesor, los argumentos y la exploración.

Cabe mencionar, que el previo estudio sobre psicología organizacional obtenido en el diplomado que ofrece la Universidad Minuto de Dios, sumado a los conocimientos adquiridos en las prácticas profesionales en el área de talento humano, nos permitió identificar de forma clara y objetiva las oportunidades de mejora en la selección de los Auxiliares de enfermería del Centro Regulador de Savia Salud EPS; y a partir de esto, se logró plantear desde la teoría, una propuesta que permitiera la eficacia y eficiencia en el proceso.

#### **Dificultades.**

La situación actual que atraviesa el mundo por el COVID-19, no permitió un contacto directo con la organización y con la universidad, pues si bien se encontraron estrategias virtuales para la recolección de datos y asesorías que orientarán el proyecto, esto se vio reflejado principalmente en un obstáculo en la comunicación con las personas implicadas en el proceso de selección de los auxiliares de enfermería en Savia Salud EPS.

Con lo anterior, es relevante decir que una de las dificultades más significativas en el desarrollo de la investigación fue la solicitud y obtención de la información por parte de Savia Salud EPS, debido a que las personas encargadas del proceso se encontraban demasiado ocupadas en sus labores diarias, además de esto, las organizaciones mantienen su información de manera confidencial, garantizando que ésta sea accesible únicamente al personal autorizado; en el ámbito empresarial, toda esa información forja determinaciones y genera cambios. La mayoría de las empresas tienen manuales éticos, pactos o reglas para precisar aquello que es confidencial y en ninguna circunstancia debe hacerse público.

#### **Análisis del cumplimiento del objetivo general:**

El alcance del objetivo en el presente proyecto se logra a partir del diseño de un nuevo proceso de selección por competencias de los auxiliares de enfermería del Centro Regulador en la organización Savia Salud EPS, esto se obtiene en la medida que se pudo realizar un adecuado diagnóstico del actual proceso. Cabe resaltar, que esto también se alcanza gracias a que la organización ya contaba con un proceso de control documental de los perfiles organizado y con competencias definidas.

A partir de lo anterior, y de los conocimientos adquiridos por una de las integrantes del equipo, la cual ocupa actualmente en Savia Salud EPS el cargo de auxiliar de enfermería del Centro Regulador, se pudo tener un acercamiento y conocimiento más profundo sobre las funciones específicas del cargo, así como de las competencias y conocimientos requeridos para el desarrollo de sus actividades.

Se consigue realizar una propuesta de fortalecimiento al proceso actual, en el cual se complementa con otras competencias blandas y técnicas para el perfil del cargo, adicionalmente, se realiza un flujograma del proceso de selección a partir de diferentes etapas como

reclutamiento, preselección, valoración psicológica, técnica, y vinculación. En esta propuesta, se resalta la participación en el proceso no solo del psicólogo organizacional, el cual garantiza con la aplicación de diversas técnicas como el assessment center ciertas competencias blandas requeridas para el desarrollo adecuado de las actividades del cargo, sino también el jefe, quien entrará a ser parte de este comité de valoradores, realizando las respectivas entrevistas técnicas.

Este nuevo proceso, propuesto para la selección de los auxiliares de enfermería en Savia Salud EPS, se establecen unos Acuerdos de Tiempos de Servicios (ATS), que orientan cada una de las etapas de dicha selección de personal, estimando un aproximado de 15 días para ello, lo cual consideramos que puede aportar a la eficacia y efectividad del proceso planteado.

### **Reflexión teórica**

En la actualidad, el conocimiento se perfila como el elemento que marca la diferencia entre las sociedades avanzadas y el resto, ya no vale un análisis tradicional para la selección de un profesional, ahora es necesario ir más allá, a la identificación de las características que hacen que el candidato sea calificado orientado a la estrategia de búsqueda del fragmento donde éste puede encontrarse, también facilitar el desarrollo de procesos de evaluación estandarizados que aporten conclusiones para la toma de decisiones. Por tanto, el resultado a medio y largo plazo será superior, porque estaremos seguros que se ha elegido un profesional que además de ser competente en sus habilidades profesionales, sabrá también gestionar el entorno de trabajo, la relaciones intralaborales, entre otros aspectos que evidencian un nivel de ajuste alto al cargo y a la cultura organizacional.

Por tanto, Domínguez, Díaz, y Sánchez (2004), comentan que las empresas se encuentran sumergidas en la denominada economía del conocimiento, con el fin de seguir siendo competitivas en un entorno cada vez más incierto y complejo, están viéndose obligadas a llevar a

cabo un conjunto de actividades orientadas hacia la invención, la puesta en común, el intercambio y la aplicación de aquellos conocimientos fundamentales para la mejora de los resultados de las organizaciones. Siendo conocedores de que el principal creador y portador de este recurso son las personas, el factor humano está adquiriendo cada vez más un valor diferencial y estratégico de gran significado, lo cual tiene implicaciones relevantes a la hora de definir y aplicar las políticas de gestión de personal.

Así, desde la dirección de los recursos humanos se debe favorecer la atracción y la retención de un capital humano capaz de concebir, aplicar y transmitir los conocimientos más valiosos para la organización; y todo ello hacerlo en línea con los objetivos y políticas de la institución. En este sentido, la gestión por competencias se fundamenta como una de las herramientas más poderosas para dirigir estratégicamente los recursos humanos.

Este proyecto, así como la propuesta realizada para el proceso de selección por competencias, se realiza gracias a diferentes autores y sus teorías, entre los cuales resaltamos:

Desde la teoría de Gumucio (2010), ya que logra direccionar el proyecto hacía una propuesta de selección por competencias, pues según el autor, este tipo de procesos permiten la identificación de candidatos con mayor ajuste al cargo, teniendo presente las competencias, potencial y capacidad para la adaptación de cada uno de ellos.

Las competencias identificadas y propuestas para el proceso de selección de los auxiliares de enfermería son guiadas desde la teoría de Alles (2016), quien nos indica cada una de las competencias cardinales, específicas gerenciales y por áreas, que deben analizarse en los candidatos según el requerimiento de cada puesto de trabajo.

Por esta misma línea, Gumucio (2010), expone su teoría sobre los Assessment Center, que nos permite identificar las diversas técnicas a aplicar como cuestionarios de personalidad, ejercicios de gestión, role-plays, dinámicas de grupo, business game, entrevistas personales, ejercicios de simulación, pruebas in basket etc., estas metodologías permiten al evaluador identificar competencias, conductas y aptitudes de los candidatos.

También es relevante, el aporte de Taylor y Bogdan (2008), pues nos indican los tipos de entrevistas para la selección de personal, del cual tomamos la entrevista cualitativa a profundidad para la propuesta del proceso de selección de las auxiliares de enfermería en Savia Salud EPS, según los autores este tipo de entrevista permite al valorador llevar una conversación orientado a conocer las perspectivas que el candidato posee frente a su vida, experiencias o situaciones, y de esta manera sus competencias.

## **Recomendaciones a la empresa, universidad y diplomado**

### **Recomendaciones al diplomado.**

De acuerdo con la metodología y su desarrollo, es de suma importancia que se tengan en cuenta todas las actividades que estaban programadas para su cumplimiento, pues aunque atravesamos una situación que en cualquier contexto revolucionó la manera en la cual estaba previsto realizar el diplomado, no se cumplieron en su totalidad todas las actividades que estaban propuestas, ejemplo de esto fue la actividad en la cámara de Gesell, si bien adaptarnos a la virtualidad fue un proceso un poco complicado, esta interacción podría ser interesante pues permite poner en práctica la situación que se presentan en la cotidianidad.

También sería importante tener en cuenta que es fundamental hacer las respectivas retroalimentaciones cuando se envían las actividades propuestas, pues esto permite corregir de manera más efectiva errores que se presentan cuando se realiza una entrega.

Por otra parte, se recomienda tener en cuenta los periodos establecidos para el pago de las facturas, ya que, al no conocer el valor exacto del diplomado es posible que a los estudiantes presenten inconvenientes para realizar el pago en un periodo de tiempo tan corto.

Con lo anterior, recomendamos implementar estrategias que permitan el desarrollo completo de las actividades, teniendo en cuenta la situación que se presenta a causa de la emergencia sanitaria, y más si se tiene previsto continuar con el diplomado de manera virtual.

### **Recomendaciones a la empresa**

La EPS Savia salud, en cabeza de la coordinadora del centro regulador de urgencias la Dr. Gladys Álvarez, recibe de una manera asertiva, respetuosa y amable la idea de que estudiantes de la Universidad Minuto de Dios, en este caso psicólogas en formación, realizarán la actividad académica dentro de las instalaciones de este, lo cual posibilita y abre la oportunidad de continuar con el desarrollo de nuestra propuesta dentro del centro regulador de urgencias. Posteriormente, pasamos a solicitar la aprobación del Jefe de Gestión Humana, quien a pesar de sus múltiples ocupaciones abre un espacio para compartir información de la EPS, y de la cual podíamos obtener información precisa para empezar a crear nuestra propuesta académica.

Por medio del diseño y plan de mejora realizado al perfil de cargo de “auxiliar de enfermería centro regulador” en proceso actual en la EPS, se resalta la importancia de gestionar el cambio en procesos establecidos para la selección por competencias del personal, en este caso para los auxiliares de enfermería del centro regulador, pues si bien, el proceso se evidencia que está bien documentado, al ingresar los auxiliares a su lugar de trabajo se puede percibir que muchos no poseen las competencias mínimas para desarrollar las funciones requeridas en el Centro Regulador, lo cual es necesario e importante gestionar en el los colaboradores desde el

proceso de selección y no cuando ya están dentro de la institución, evitando con esto un desgaste financiero para la EPS, rotación de personal y renunciaciones dentro del centro regulador.

Se recomienda a Savia Salud EPS, que dentro de su proceso interno de selección por competencias, se empleen metodologías más rigurosas que permitan dar cuenta de que las auxiliares de enfermería si cumplen con los requisitos y conocimientos mínimos para el buen desarrollo de sus funciones, estas habilidades dentro de la organización pueden afianzarse para lograr que el empleado refuerce sus conocimientos, permitiendo que un desarrollo laboral de eficiente en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

#### **Recomendaciones a la Universidad.**

Se resalta que la Corporación Universitaria Minuto de Dios, a partir de las circunstancias presentadas por la emergencia sanitaria COVID 19, tuvo presente la magnitud de la realidad mundial, y debido a su orientación por la responsabilidad de transformación social, lograron realizar descuentos en las matrículas del presente semestre 2020-2, favoreciendo así la accesibilidad a la educación de muchos jóvenes en el país. Por otro lado, se recomienda a la universidad un cambio en la atención al estudiante, la cual es brindada por el área administrativa y financiera, siendo evidente los tiempos de respuesta prolongados, barreras en el acceso de información y además de esto, algunos de sus colaboradores en la mencionada área, no poseen una orientación al usuario y empatía con los mismos.

Es pertinente brindar más opciones académicas para diplomados, puesto que la universidad cuenta con una infraestructura y recursos humanos altamente calificados, lo cual le permite poder tener mayor oferta académica y por consiguiente posicionarse mejor en el mercado.

## Conclusiones

Con base a lo expuesto en el proyecto, se infiere que las competencias del individuo, esas que se desarrollan de forma gradual durante su vida, entran a formar parte vital para definir su futuro y el de la empresa que lo contrató; pues en la actualidad se trata de identificar al empleado no como fuente de mano de obra, sino como el principal recurso de una empresa. Cuando las instituciones instauran la selección de personal por competencias, permiten tener colaboradores calificados, competentes y con comportamientos de alta ejecución, alcanzando un desempeño eficaz. Ahora bien, el área de recursos humanos debe enfrentar el nuevo paradigma de la oferta, la exigencia y la demanda laboral, pues la forma tradicional de realizar procesos de selección se está quedando a un lado y ahora de lo que se trata es de integrar el conocimiento, las habilidades, actitudes y aptitudes del aspirante.

La sociedad de ahora requiere cada día más de un personal capacitado y competente para cada cargo, no sólo en lo académico, sino también en su capacidad de respuesta y adaptabilidad al cambio. Este modelo de selección por competencias ayuda y beneficia tanto a la empresa como al grupo de candidatos que participa del proceso, pues gracias a sus diversas técnicas como los Assessment center, el candidato puede examinar y reconocer cómo fue su desempeño durante el proceso y así trabajar sobre los aspectos de mejora encontrados.

En conclusión, para que una organización pueda alcanzar sus objetivos y metas, es importante que desde sus procesos de selección busque aportar de manera gradual al crecimiento de la entidad, demostrando eficacia a través del óptimo desarrollo de funciones y rendimiento de sus colaboradores. Para esto es necesario, que los manuales de perfil de cargo estén bien documentados, con competencias definidas para cada cargo y una actualización en sus metodologías de valoración, siendo la selección por competencias la mejor opción, pues a través

de sus diversas técnicas se obtiene e identifica de manera objetiva los candidatos con mayor potencial.

## Referencias

Aduna, A., García, E., Chávez, E. (s.f.). *Modelos de gestión de recursos humanos* (trabajo de grado). Recuperado de

<https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n8/a13.html>

Alles, M. (2016). *Diccionario de competencias: La Trilogía-VOL 1 (Nueva Edición): Las 60 competencias más utilizadas en gestión por competencias*, (1). Ediciones Granica.

Recuperado de

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=uvEeDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA145&dq=gesti%C3%B3n+por+competencias+&ots=6NXXATnoy7&sig=jedSZq-PJ2cCM7iYULJx9ntuSzg#v=onepage&q=gesti%C3%B3n%20por%20competencias&f=false>

Alles, M. (2006). *Selección por competencias*. Ediciones Granica SA. Recuperado de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Vsmq568qZ7sC&oi=fnd&pg=PA19&dq=selecci%C3%B3n+por+competencias&ots=f8u6oJd12G&sig=4zJOtOpuuvefW-gqyngLfsh6N6w#v=onepage&q=selecci%C3%B3n%20por%20competencias&f=false>

Alonso, M., Padilla, M., Bermúdez, G., Simón, N., y Hernández, H. (2015). Perfil por competencias laborales y modelo de selección de personal para el cargo técnico en gestión de recursos humanos. *Rev. electrónica de estudiantes Esc. de psicología*, 10 (2), 19-37. Recuperado de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/wimblu/article/view/20676/21578>

Bleger, J. (1964). *La entrevista psicológica. Temas de psicología (entrevista y grupos)*. Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión.

Becerra, M., y Campos, F. (2012). *El enfoque por competencias y sus aportes en la gestión de recursos humanos* (Trabajo de grado). Recuperado de Universidad de Chile

<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116913/Memoria%20MBecerra%20FCampos.pdf?sequence=1>

Bizneo. (s.f). Métricas de reclutamiento y selección: todo lo que debes saber. Blog Bizneo Advance HR Tools. Recuperado de <https://www.bizneo.com/blog/metricas-de-reclutamiento-y-seleccion/>

Chiavenato, I. (1999). Las organizaciones. *Administración de recursos humanos* (p.8). México, D.F: McGraw-Hill Interamericana.

De la Espriella, A. (2019). 9 Pasos para un proceso exitoso de onboarding. Blog Acsendo. Recuperado de <https://blog.acsendo.com/9-pasos-para-un-adeecuado-proceso-de-onboarding/#>

Domínguez, M., Díaz, Y., y Sánchez, A. (2004). La gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recursos humanos en la sociedad del conocimiento. *Revista de empresa*, 10(0), 56-72.

Duhalt Krauss, M. (1968). *Los Manuales de Procedimientos en las Oficinas Públicas*. México: Programa Editorial de la Coordinación de Humanidades.

González, G. (2012). Manual de funciones. Recuperado de <https://gilbertogonzalezsanchez.files.wordpress.com/2012/10/trabajo-3-definicion-del-manual-funciones.pdf>.

Gumucio, J. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas*, (26), 129-152. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf>

Gómez, M. (2016). Sobre la psicología organizacional y del trabajo en Colombia. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 7(1), 131-153. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5454161>

Juliao, C. (2011). El quehacer praxeológico como proceso investigativo. *El enfoque praxeológico* (pp. 67-152). Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO, Bogotá D.C. Recuperado de <http://repository.uniminuto.edu:8080/jspui/bitstream/10656/1446/3/El%20Enfoque%20Praxeologico.pdf>

Muñiz, L., y González, L. (2009). *Control presupuestario: Planificación, elaboración, implantación y seguimiento del presupuesto*. Barcelona: Profit editorial.

Mínguez, A. (2006). *Dirección Práctica de recursos Humanos*. Madrid: Esic editorial.

Naranjo Arango, R. (2012). El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia). *Pensamiento & gestión*, (32), 83-114.

Perea, R. (2008). La entrevista en las organizaciones. *Revista de investigación en psicología*, 10(2). Recuperado de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/ripsi/v11n2/a14.pdf>

Rojas, J. (2015). Las competencias profesionales. *Revista Mexicana de Anestesiología*, 49-55. Recuperado de <https://www.medigraphic.com/pdfs/rma/cma-2015/cma151g.pdf>

Robbins, S., y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Decimotercera edición. México: Editorial Pearson Educación.

Ruiz, M., Jaraba, B., y Romero, L. (2005). Competencias laborales y la formación universitaria. *Psicología desde el Caribe*, (16), 64-91.

Savia Salud EPS. (s.f). Historia. Recuperado de <https://www.saviasaludeps.com/sitioweb/index.php/organizacional-sm/historia>

Savia Salud EPS. (s.f). Misión, Visión y objetivos estrategicos. Recuperado de <https://www.saviasaludeps.com/sitioweb/index.php/organizacional-sm/mision>

Savia Salud EPS. (2016). Políticas Savia Salud EPS. Código OD-GC-02 Versión 04 Recuperado de <https://www.saviasaludeps.com/sitioweb/index.php/normativo/ley-de-transparencia>.

Savia Salud EPS. (s.f). Principios y valores. Recuperado de <https://www.saviasaludeps.com/sitioweb/index.php/organizacional-sm/principios-y-valores>

Savia Salud EPS. (s.f). Objetivos estratégicos. Recuperado de <https://www.saviasaludeps.com/sitioweb/index.php/organizacional-sm/objetivos-estrategicos>

Savia Salud EPS (s.f). Organigramas. Recuperado de <https://www.saviasaludeps.com/sitioweb/index.php/organizacional-sm/organigrama>

Savia Salud EPS. (s.f). Estructura Organizacional. Recuperado de <https://www.saviasaludeps.com/sitioweb/index.php/organizacional-sm/estructura-organizacional>

Savia Salud EPS (2020). Noticias del COVID-19. Recuperado de <https://www.saviasaludeps.com/sitioweb/index.php/organizacional/sala-de-prensa/noticias-del-covid-19>

Savia Salud EPS. (2019). Manual de funciones y perfil de cargos (versión n.8).

Sandoval, F., Montaña, N., Miguel, V., y Ramos, E. (2012). Gestión de perfiles de cargos laborales basados en competencias. *Revista Venezolana de Gerencia*, 17 (60), 660-675. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/290/29024892006.pdf>

Silva, L., Marín, B., y Baldeón, S. (2018). Rol del Psicólogo Organizacional en la gestión de Talento Humano. *PODIUM*, (33), 79-90. Recuperado de <http://52.89.153.187/index.php/Podium/article/view/216/15>

Taylor, S., y Bogdan, R. (2008). La entrevista en profundidad. *Métodos cuantitativos aplicados*, (pp.194-216). Barcelona: Editorial Paidós.

Tarcica, J., y Masis, M. (2013). *120 Competencias Integrales: Materiales de Alta Calidad en Recursos Humanos*. BookBaby.

Tejada., A. (2011). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. *Psicología desde el Caribe*, 115-133. Recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/psicologia/article/viewFile/1725/9404>

TEA Ediciones. (2020). BFQ. Cuestionario "Big Five". Recuperado de: <http://web.teaediciones.com/BFQ--CUESTIONARIO-BIG-FIVE.aspx>

TEA Ediciones. (2020). NEO PI-R. Inventario de Personalidad Neo – Revisado. Recuperado de <http://web.teaediciones.com/NEO-PI-R--INVENTARIO-DE-PERSONALIDAD-NEO-REVISADO.aspx>

Torres, G. (2014). Los Assessment Center: Una Metodología Para Evaluar Directivos. *Estudios Avanzados de Liderazgo*, 1 (3) 1-17 Recuperado de <https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no3/1-torres.pdf>

Vázquez, E. (2004). *Identificación y Evaluación de las Competencias Laborales de un Puesto de Trabajo en Fintur - Sucursal Granma* (Trabajo de grado). Universidad de Granma, Bayamo.