

PROCESOS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN EN UN HOSPITAL UNIVERSITARIO.
ANÁLISIS CRÍTICO.

CAROLINA DUARTE SARMIENTO

MARIANA HIGUERA CURCIO

HERNAN CAMILO PULIDO MARTÍNEZ

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

BOGOTÁ

2014

Tabla de contenido

Resumen	4
Introducción.....	5
Pregunta de investigación.....	5
Planteamiento del problema.....	5
Objetivos.....	7
Metodología.....	7
Criterios éticos	8
Marco teórico	9
Resultados	23
Tabla 1	24
Tabla 2.....	27
Tabla 3.....	30
Tabla 4.....	34
Tabla 5.....	38
Tabla 6.....	44
Tabla 7	49
Tabla 8.....	53
Tabla 9.....	56
Tabla 10	60
Tabla 11	72
Tabla 12	75
Tabla 13.....	81
Discusión.....	91
Referencias	95
Anexos	97

Anexo A.....	97
Anexo B.....	100
Anexo C.....	105
Anexo D.....	107
Anexo E.....	110
Anexo F.....	113
Anexo G.....	115
Anexo H.....	119
Anexo I.....	120
Anexo J.....	121
Anexo K.....	123
Anexo L.....	125
Anexo M.....	130
Anexo N.....	135

Resumen

Este proyecto de investigación tiene el título “Procesos de Selección y Capacitación en un Hospital Universitario. Análisis Crítico”. La investigación surge del desarrollo de la práctica llevada a cabo en el Hospital Universitario San Ignacio en el presente año, donde estuvimos inmersas en las áreas de selección de personal y capacitación y desarrollo. Con base en la experiencia nos surgieron inquietudes sobre el desarrollo de los procesos, el lugar del trabajador en estos, y el papel de la disciplina psicológica en la construcción del sujeto. Teniendo en cuenta lo anterior, surgieron dos preguntas de investigación: ¿Cómo han cambiado los procesos de selección y capacitación a través de los años en el Hospital Universitario San Ignacio? y ¿Contribuyen los procesos de selección y capacitación al éxito de los trabajadores?.

Para responder estas preguntas planteamos dos objetivos en los cuales nos basamos para desarrollar el proyecto, el primero es describir el cambio que han tenido los procesos de selección y capacitación en el tiempo y el segundo pretende establecer las contribuciones de estos procesos al desarrollo “exitoso” del trabajador dentro del Hospital Universitario San Ignacio. Posterior a esto se llevo a cabo una revisión bibliográfica en la que se revisaron diversos artículos donde se encontró información relevante sobre el la historia del proceso de selección, la estructura y las críticas del mismo, también se revisaron elementos conceptuales sobre el proceso de capacitación, así como la concepción de la enfermera exitosa.

La metodología empleada cuenta con tres fases, la primera se refiere a la revisión del archivo del Hospital donde se obtuvo información sobre los cambios del proceso de selección desde el año 1980 hasta el 2014, consignando la información en un cuadro. La segunda fase hace referencia a la matriz de ascensos construida a partir de la trayectoria laboral de 8 participantes que fueron parte de un proceso de ascenso de auxiliares de enfermería a enfermeros jefe. La tercera fase la realización de entrevistas no estructuradas a la Jefe de Selección y Competencias, la Coordinadora de enfermería, la Coordinadora del 9no piso y los 8 participantes que ascendieron.

Seguido a esto se plantearon cuatro categorías de análisis, en la primera se consignaron las respuestas alusivas al proceso de selección que se aplicó a los candidatos tanto en el momento del ingreso como en el momento del ascenso. La segunda tiene que ver con los procesos de capacitación y sus aportes al desarrollo profesional de cada uno de los trabajadores. La tercera se

basa en la trayectoria laboral de los trabajadores dentro de la institución. Por último la cuarta habla de la construcción de subjetividad en los empleados.

Finalmente, con base en el análisis de la información obtenida concluimos que estos dos procesos no guardan una relación directa con el ascenso de los trabajadores, teniendo en cuenta que se aplicaron diferentes procesos de selección y los trabajadores asistieron a diferentes capacitaciones, y el resultado fue el mismo para los 8 participantes, un trabajador exitoso que logró ascender y se encuentra trabajando actualmente en la institución. También se logra evidenciar que ambos procesos ayudan a la construcción de la subjetividad de los trabajadores, teniendo en cuenta la concepción de enfermero exitoso que la institución tiene, esto a través de los conocimientos que se miden a través de la prueba aplicada en el proceso de selección.

Introducción

Pregunta de investigación

¿Cómo han cambiado los procesos de selección y capacitación a través de los años en el Hospital Universitario San Ignacio?

¿Contribuyen los procesos de selección y capacitación al éxito de los trabajadores?

Planteamiento del problema

El presente proyecto se desarrolla gracias al interés que surgió de la práctica de Psicología desarrollada en el presente año, donde nos vimos inmersas en el mundo del trabajo y en la cotidianidad de los trabajadores del Hospital Universitario San Ignacio. Se ha tenido una experiencia de trabajo al interior del Hospital lo que ha permitido conocer a fondo los procesos de selección, donde se ha visto la aplicación de pruebas, la realización de entrevistas, y en general el proceso que se lleva con el candidato desde el momento en que se presenta hasta cuando es o no contratado; igualmente en el proceso de formación se ha visto cómo se preparan las diferentes capacitaciones para instruir al personal de la institución.

Estando inmersas en el día a día de la organización y conociendo a fondo los procesos, se ha despertado un interés en las investigadoras por conocer cómo han cambiado estos a través de los años y si contribuyen al éxito del trabajador. Adicional a lo anterior, como profesionales se busca conocer más sobre estos dos procesos que son una herramienta fundamental para las organizaciones hoy en día y para el desarrollo profesional que tendremos a futuro.

Para el Hospital Universitario San Ignacio los resultados obtenidos van a ser útiles para la mejora de los dos procesos, pensando así en la satisfacción del trabajador y teniendo en cuenta que se presenta un interés por parte de la Oficina de Gestión Humana hacia este, reconociendo inicialmente sus competencias por medio del proceso de selección que evalúa en todo el transcurso de sus diferentes fases por medio de una serie de herramientas, los rasgos que permiten considerar a un candidato la persona idónea para el cargo; y así mismo buscando su crecimiento profesional a través del proceso de formación y capacitación que le permitirá al trabajador acoplarse a los lineamientos del Hospital, y adquirir ciertas habilidades y conocimientos para su posterior aplicación en la misma organización y llegar así a construir una carrera laboral exitosa.

Aparece una idea del trabajador exitoso que se va a explorar a través del estudio de estos procesos, definida principalmente por el concepto del jefe de área y por la trayectoria llevada en el Hospital. De igual manera aportará una descripción del cambio a través de los años en cada proceso, ya que se va a poder evidenciar qué se ha mantenido y qué se ha modificado en el transcurso del tiempo hasta la actualidad, haciendo una aproximación a la relación entre el proceso y el desempeño futuro del trabajador.

En este ámbito de la disciplina se busca principalmente la mejora de los procesos de Gestión Humana por medio del análisis de las relaciones que se establecen a medida que estos se van desarrollando dentro de la organización. Así mismo, teniendo en cuenta que las relaciones que se presentan en el Hospital requieren la interacción entre paciente y trabajador, se espera contar con trabajadores exitosos que den atención de calidad y segura para el paciente. Adicional a esto, se evidencia que en Colombia hay pocos estudios acerca del sector salud y más específicamente de los hospitales, por lo que es importante y se espera obtener resultados que nos den una visión más amplia que aporte al conocimiento de estos procesos a lo largo de los años, específicamente en el Hospital Universitario San Ignacio, donde se tiene conocimiento que tampoco se ha realizado un estudio de este tipo.

Con base en el desarrollo de estos procesos han surgido dos preguntas de investigación que guiarán este proyecto: ¿Cómo han cambiado los procesos de selección y capacitación a través de los años en el Hospital Universitario San Ignacio? y ¿Contribuyen los procesos de capacitación al ascenso de auxiliares de enfermería a enfermeras jefe?

Objetivos

Describir el cambio que han tenido los procesos de selección y capacitación en el tiempo.

Establecer las contribuciones de estos procesos al desarrollo exitoso del trabajador dentro del Hospital Universitario San Ignacio.

Metodología

En primer lugar se tuvieron en cuenta las preguntas de investigación para llevar a cabo la revisión bibliográfica desde diferentes perspectivas basadas en los conceptos centrales que guiaron el proyecto. Seguido a esto se realizó la revisión del archivo del Hospital Universitario San Ignacio, consignando los datos en un cuadro donde se obtuvo la información pertinente a los cambios que ha tenido el proceso de selección en el tiempo desde el año 1980 hasta septiembre del 2014, esto con base en los procesos aplicados a auxiliares de enfermería y enfermeras jefe, reconociendo así las diferentes pruebas que se aplicaban en cada año, revisando los diferentes formatos de entrevistas tanto del profesional en psicología como del jefe de área, y los cambios que ha tenido la evaluación de desempeño y el periodo de prueba.

Posteriormente se realizó una matriz de ascensos donde se consignaron los datos de las auxiliares de enfermería que hicieron parte de un proceso de ascenso a enfermeras jefe, en esta matriz se consignaron los dos procesos que se aplicaron en ambos momentos, tanto en el inicio como en el momento de la promoción, así como las capacitaciones que les ha ofrecido el Hospital.

Adicional a lo anterior, se realizaron los formatos de entrevista no estructurada que fueron aplicados a la Jefe de Selección y Competencias (participante número 1), posteriormente a la Jefe del 9no piso (participante número 2) y a la Coordinadora de Enfermería (participante número 3). Así mismo se llevaron a cabo las entrevistas con los participantes que fueron parte del proceso de ascenso. Se escogieron 8 sujetos que tienen como características similares haber participado en un proceso de ascenso del cargo de auxiliar de enfermería a enfermera jefe en el Hospital Universitario San Ignacio, en la ciudad de Bogotá. Cada participante se encuentra en rangos diferentes de edad, egresados de diferentes instituciones con el título de enfermeros profesionales (participantes del 4 al 11).

Para las entrevistas se tuvieron en cuenta las recomendaciones que hace Parker (2005), quien afirma que la entrevista se basa principalmente en plantear una conversación entre el entrevistador y el entrevistado, que permita generar una relación horizontal por medio de la cual

se logre indagar información relevante al entrevistado, lo que le da un contexto a lo que el entrevistador desea saber. La información obtenida por el entrevistador es interpretada de acuerdo a la experiencia que él pueda tener y a lo que vea que el entrevistado desea expresar. “La entrevista es de enfoque descriptivo cuando esta aclara lo que está sucediendo en palabras simples y cosas que se puedan especificar de una forma ordenada y no complicada” (Parker, 2005, p. 56).

Finalmente se plantearon unas categorías de análisis basándonos en la literatura revisada y los objetivos propuestos para la investigación, así como en las respuestas obtenidas de los participantes que daban solución a las preguntas sobre las que se basa el proyecto. Por medio de estas se logró articular la información obtenida con la literatura, lo que nos permitió generar una discusión en la que se evidencia la lectura de la organización articulándola con la perspectiva de los trabajadores frente a los procesos realizados por el Hospital. Contrastando todo esto con la revisión bibliográfica, lo que finalmente nos lleva a plantear unas conclusiones finales que posteriormente permitieron proponer una serie de recomendaciones que pueden ayudar a la mejora de ambos procesos teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la investigación.

Criterios éticos

Basándose en la ley 1090 se realizó un consentimiento informado donde se les dio a conocer a los participantes lo relevante en cuanto a la investigación, el consentimiento informado consta de: Proveer a los participantes de esta investigación una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes, informando claramente que esta entrevista será no estructurada y será utilizada para fines académicos de la Pontificia Universidad Javeriana, se aclaran los objetivos y preguntas de la investigación, el manejo de la información, qué análisis se va a realizar con los datos obtenidos, que será una participación voluntaria, que en cualquier momento puede intervenir para realizar preguntas acerca de esta o retirarse si así lo desean, que están en total libertad de no responder alguna de las preguntas si así lo quieren, se informa que la entrevista se maneja de forma anónima y finalmente se expresa que esta investigación será grabada y registrada de forma escrita.

Marco teórico

Los procesos de selección y capacitación se crearon con el fin de brindar a las organizaciones una herramienta por medio de la cual se puedan reconocer las competencias de sus trabajadores, lo que les ha permitido contar con el personal idóneo para cada cargo según los estándares de cada organización. Estos han tenido un desarrollo a lo largo de la historia que les ha permitido avanzar y reinventarse a medida que pasa el tiempo, sin embargo se ha evidenciado que la estructura general del proceso se ha mantenido, abriendo paso a las mejoras continuas en los pequeños componentes que hacen parte del proceso general, tales como la entrevista, la aplicación de pruebas, entre otros.

En la revisión del marco teórico que se va a desarrollar a continuación se tiene en cuenta principalmente una definición de lo que significa para la literatura el proceso de selección. Seguido a esto se hará una contextualización del mismo, teniendo en cuenta la historia por la que este ha atravesado desde el siglo XIX hasta la actualidad, evidenciando los diferentes componentes que integran el proceso de selección y los cambios que se han generado buscando esa reinvención mencionada anteriormente.

Es importante también abordar la validez de cada componente del proceso de selección, para así establecer la confiabilidad y validez predictiva del proceso en sí. Adicional a esto se va a llevar a cabo una revisión del lugar de la capacitación en la formación del trabajador. Teniendo en cuenta el lugar de los Recursos Humanos en las empresas colombianas, es importante centrar el estudio en el sector salud, específicamente en el Hospital Universitario San Ignacio, lo que le da la relevancia a este estudio, teniendo como principal sujeto de estudio el campo de la enfermería, por lo que también se hace una revisión de la historia de la disciplina en Colombia.

En primer lugar se va a hablar sobre el proceso de selección y su desarrollo a lo largo de los años, donde Robertson & Smith (2001) plantean que los procesos de selección de personal buscan principalmente indicar los atributos psicológicos que requiere un individuo para ocupar un puesto de trabajo con eficacia, y evaluar a los sujetos para encontrar a la persona indicada para cada cargo. De igual manera sustentan que últimamente se han tenido en cuenta los comportamientos contextuales y de ciudadanía como un elemento para analizar el rendimiento en el trabajo, así que a la hora de llevar a cabo el proceso de selección es importante tener en cuenta tanto la eficacia en las tareas, como el desempeño que se da en el contexto en el que se desarrolla el sujeto.

“Existen varios métodos, incluyendo las pruebas de capacidad cognitiva, cuestionarios de personalidad, entrevistas, centros de evaluación y datos personales, que han demostrado tener razonablemente buena validez” (Robertson & Smith, 2001, p. 444), por medio de los cuales las organizaciones buscan al personal indicado para llevar a cabo las labores requeridas en su puesto de trabajo. Por otro lado, Sanyal & Guvelin (2005) plantean las técnicas que permiten llevar a cabo el proceso de selección, tales como el reconocimiento de las hojas de vida, las referencias personales, las pruebas de aptitudes, los test psicológicos o las entrevistas, entre otros; adicional a esto se conocen también las ventajas y limitaciones que cada método, por esto los autores plantean que se deben tener en cuenta factores tales como el tiempo, la naturaleza del trabajo, la disponibilidad de recursos, la prevalencia de su uso tanto en el país como en la industria, la validez del mismo, la legalidad y la aceptabilidad del método por parte del empleador y del solicitante; el uso general de todas estas técnicas que se conocen llevan a la estandarización de los métodos de selección de personal, haciéndolos familiares en todas las organizaciones del mundo.

Con la aparición de la psicología industrial, la ciencia psicológica empezó a incluirse en los procesos empresariales del siglo XIX, viendo así como las pruebas psicológicas ingresaron a este ámbito con el fin de abordar el creciente problema de la identificación de las personas que podrían ser un empleado efectivo (Scroggins, Thomas & Morris, 2008, p. 101).

Los autores plantean en su texto un modelo abordado por Taylor a finales del siglo XIX e inicios del XX, donde permite a los administradores utilizar principios científicos para abordar el problema de los empleados que no son tan efectivos dentro de la empresa, logrando establecer un rediseño del trabajo y sistemas de motivación de incentivos. El estudio de Taylor se basó en “tiempos y movimientos”, donde la idea era que los individuos que eran más adecuados para una tarea ganarían salarios más altos al tiempo que aumentarían su productividad y se reducirían los costos de mano de obra.

Taylor marca el comienzo de lo que él denomina la “revolución mental”, donde afirma que la eficiencia en el trabajo inicia en la mente del trabajador, y de esta manera da pie a la aparición del “principio de la contratación, la cooperación por encima del individualismo y un reparto equitativo del trabajo que mejor se adapte a las capacidades de los empleados [...] los trabajadores deben estar motivados por los incentivos que se disponen adecuadamente” (Scroggins, Thomas & Morris, 2008, p. 102).

En este contexto, en los inicios del siglo XX, “se produjo un giro metodológico mientras que la práctica del experimento de investigación estaba siendo reemplazada por la prueba de clasificación práctica, marcada por la relación entre una puntuación determinada y un individuo dado (Rose, 2008, citado por Carvalho, 2014). Las organizaciones en particular construyeron espacios donde se podían observar los individuos y probar su eficiencia productiva. Es entonces cuando las pruebas psicológicas fueron diseñadas para “transformar las diferencias individuales en los números, y la mente humana en algo calculable y manejable” (Carvalho, 2014, p. 7).

Este autor menciona que Münsterberg marca el inicio de la llamada Psicología Industrial, esto por medio de la publicación en 1913 de *Psicología y Eficiencia Industrial*, donde se hablaba de las experiencias en el uso de pruebas psicológicas para la selección de personal en los trabajadores del ferrocarril en Estados Unidos. (Baptista, Rueda , Castro Gomes & Silva, 2011, citados por Carvalho, 2014), esto buscando la definición de las tareas con referencias en las cualidades mentales para la aplicación en un cargo específico.

Para el año 1900, en la academia fueron aumentando los modelos de estudio de la gestión humana, así la selección se volvió un tema muy importante en esta época, lo que desató la publicación de una serie de artículos de psicología industrial que fueron ampliando la investigación en este tema.

En el siglo XX empiezan a ingresar los psicólogos a las empresas con el fin de emplear sus conocimientos en la aplicación y lectura de pruebas psicológicas, fue entonces cuando en Estados Unidos los científicos empezaron a utilizar estos métodos para la selección de soldados para la guerra, permitiéndose tomar decisiones con base en los resultados de pruebas psicológicas para seleccionar, clasificar y asignar tropas a los soldados dependiendo de sus habilidades.

Para esta época, después de la 1ra guerra mundial se fundó la JAP (Journal of Applied Psychology), aunque años después fue reemplazado por los artículos sobre las técnicas de selección de empleados. “Los psicólogos hicieron énfasis en la importancia de los factores humanos individuales como la personalidad y la inteligencia como determinantes del comportamiento en el trabajo” (Scroggins, Thomas & Morris, 2008, p. 104).

Tal como lo plantean Robertson & Smith (2001), hoy en día los trabajos no son tan estables como lo fueron hace 10 o 15 años, donde la esperanza de vida se veía directamente relacionada con el desarrollo de las personas en las empresas. Actualmente las tecnologías

prácticas del trabajo y la organización de este no le ofrecen estabilidad a la persona. Gracias a todas estas modificaciones, hoy en día las investigaciones se centran principalmente en las tareas y habilidades multifuncionales de los trabajadores, lo que se podría relacionar directamente con la gestión por competencias.

Amigot y Martínez (2013) plantean una visión mucho más moderna de los procesos de selección, el modelo por competencias ha transformado el significado del trabajo y sus formas de control y gestión, planteando así que la psicología debe reflexionar acerca de la organización del trabajo y los discursos que en este emergen, así como las prácticas laborales en las que se ven inmersos los trabajadores.

Los autores mencionados anteriormente se cuestiona “¿qué tipo de trabajador se promueve a partir del modelo de las competencias?” (Amigot & Martínez, p. 1075), hablando específicamente de este se afirma que uno de los principales problemas del trabajo se basa en “la relación y correspondencia entre las propiedades y requerimientos de los puestos de trabajo y el de los atributos de los trabajadores” (Tanguy, 2001, citado por Amigot & Martínez, 2013, p. 1076). El modelo de gestión por competencias aparece en la crisis de los modelos tayloristas y fordistas, teniendo en cuenta principalmente la iniciativa y la autonomía de los trabajadores en su puesto de trabajo.

Este modelo toma al trabajador como portador de ciertas capacidades que le permiten desarrollar ciertas tareas, dando la oportunidad de calificar a la persona y poder controlar su trabajo, evaluarla y remunerarla por el mismo. Es un nuevo sistema que se basa en nuevos salarios, sistemas de selección, formación del personal, planificación de carrera, nuevas formas de organización y evaluación de desempeños, “todo ello teniendo como eje las competencias individuales y no solo las tareas del puesto de trabajo” (Amigot & Martínez, 2013, p. 1077).

Los autores definen el modelo de las competencias como el “conjunto de conocimientos, capacidades y actitudes comportamentales requeridas individual o colectivamente para el desempeño laboral: iniciativa, imaginación, innovación, autonomía, flexibilidad, responsabilidad, control de sí mismo, trabajo grupal y toma de decisiones, entre otras” (Amigot & Martínez, 2013, p. 1078), se trata principalmente de la manifestación de conductas como el saber, el saber hacer, el saber ser y el saber estar. En este orden de ideas, es el trabajador el que debe decidir autónomamente qué hacer cuando sus superiores ya no le indiquen cómo realizar cierta tarea.

Los procesos de selección buscan principalmente la predicción de los resultados probables sobre los comportamientos y el desempeño del trabajador a la hora de llevar a cabo una tarea determinada dentro de la organización, este tipo de análisis ha ido cambiando a través del tiempo, ya que, a medida que se han realizado mejoras, se le ha dado una base empírica que ha ayudado a aumentar la validez predictiva del proceso (Sackett & Lievens, 2008).

Los procesos de selección se integran por una serie de componentes que permiten llevarlo a cabo para elegir a un candidato idóneo para desempeñar las tareas que la organización requiera en los distintos puestos de trabajo que se requieran. A continuación, Breugh (2008) hace énfasis en el primer paso del proceso de selección, el reclutamiento. Este autor afirma que los efectos de los reclutadores sobre los solicitantes muestran que un reclutador agradable es visto como alguien competente, digno de confianza e informativo, lo cual le permite al solicitante tener un reflejo de cómo será tratado si llega a ser contratado en la organización, por el contrario un reclutador no tan agradable dejaría una impresión inicial de mal ajuste, lo cual no sería bueno para la organización ya que muchos solicitantes dejarían el proceso de contratación.

De igual manera, las investigaciones mencionadas por estos autores muestran que las características físicas del reclutador o la demografía no son tan importantes como lo es su comportamiento, el cual sería una muestra de credibilidad y de conocimiento de información sobre la organización, lo que dejaría una impresión agradable para el solicitante.

Así mismo, Mathews & Redman (1998), citados por Robertson & Smith (2001) realizaron un estudio donde evalúan la importancia de 21 elementos que pueden aparecer en un anuncio de trabajo. Los elementos que se consideraron más relevantes para las personas que buscan trabajo son “descripción del trabajo, el salario, las principales responsabilidades, las perspectivas de carrera, la fecha de cierre, detalles de la empresa, la ubicación y la experiencia necesaria” (p. 450). Al revisar los ítems importantes para las empresas, se centran principalmente en las características personales de los postulantes, así como los adjetivos con los que las personas tienden a definirse a ellos mismos. En cuanto a la percepción de los postulantes a los puestos de trabajo, se puede afirmar que juegan un papel muy importante a la hora de presentarse a una oferta de trabajo, ya que las actitudes negativas podrían afectar la motivación y el rendimiento de los sujetos a la hora de presentar pruebas o asistir a entrevistas.

Estudios realizados por Rynes & Connelly (1993), citados por Robertson & Smith (2001) afirman que “los candidatos tienden a preferir muestras de trabajo y entrevistas no estructuradas,

y tienden a rechazar las pruebas” (p. 451), por otro lado Moscoso (2000) citado por Robertson & Smith (2001) sustenta que el conocimiento que se tiene sobre el trabajo y la experiencia laboral con la que cuente la persona son una variable crucial que interfiere en la manera en que los candidatos reaccionan a las entrevistas, ya que están mejor preparados. Otro estudio citado por los autores afirma que “a los entrevistados les gusta entrevistadores que emiten un alto nivel de comportamiento no verbal positivo como guiños y sonrisas” (Robertson & Smith, 2001, p. 451), así como también afirman que un alto sueldo y ser invitado a visitar la organización en una segunda entrevista aumenta el atractivo por el trabajo.

Otro paso importante en el proceso de selección es la realización de la entrevista, que se define como “una interacción social entre entrevistador y solicitante, donde se presenta un intercambio de información teniendo en cuenta factores y características que demanda la organización” (Macan, 2009, p. 215). Por otro lado, en la investigación realizada por Salgado (1999), citado por Robertson & Smith (2001), se afirma que las entrevistas estructuradas son de gran ayuda en estos procesos, viendo así que pueden ser entrevistas situacionales o descripciones de la persona (obteniendo mayor validez en las primeras); de igual manera se obtiene alta validez en cuanto a preguntas orientadas al futuro.

Cabe aclarar que las entrevistas altamente estructuradas y relacionadas con el trabajo miden principalmente factores cognitivos o conocimientos del trabajo, mientras que las entrevistas no estructuradas se basan más que todo en habilidades sociales y aspectos de la personalidad. Schmidt & Rader (1999), citados por Robertson & Smith (2001), “consideran que las entrevistas miden una mezcla de experiencia, la capacidad cognitiva, habilidades específicas y aspectos de la personalidad” (p. 456), a lo que se puede agregar la medición de habilidades sociales, la experiencia y el conocimiento que se tiene frente al trabajo, por lo que es uno de los puntos importantes en el proceso de selección y es relevante que cuenten con las preguntas y el tiempo adecuado.

Adicional a lo anterior, es importante citar el estudio de Schuler (1989), citado por Robertson & Smith (2001), quien desarrolló una entrevista multimodal que se divide en cuatro partes: auto-presentaciones, preguntas vocacionales, preguntas biográficas y preguntas situacionales. De igual manera, uno de los factores más importantes en una entrevista es la posibilidad de analizar el comportamiento no verbal de la persona, ya que esto permite sacar una serie de conclusiones que pueden ayudar a dar cuenta de la pertinencia de las personas para los

cargos a los que aspiran.

Otro de los pasos relevantes que se lleva a cabo en estos procesos y es muy conocido para las empresas es la aplicación de pruebas psicotécnicas y psicológicas. Las más conocidas son las pruebas de personalidad, por medio de las cuales se busca predecir qué factores aportan positiva o negativamente en el puesto de trabajo, donde por ejemplo “medidas generales tales como la conciencia o la integridad producen buenos coeficientes de validez” (Robertson & Smith, 2001, p. 455).

La utilidad de las pruebas fue cuestionada durante muchos años para los fines de la selección de personal, pero se logró identificar que, por ejemplo, en cuanto a las pruebas de habilidades cognitivas en la selección esta está bien establecida y se puede dar cuenta de su eficacia y precisión en cuanto a la capacidad de predecir la adquisición de habilidades de trabajo. Por otro lado, en cuanto a las pruebas de personalidad, Scroggins, Thomas & Morris (2008) afirman que estas carecen de validez, el problema es que muchas de las medidas son clínicas y se utilizan inadecuadamente en la selección de personal. “Aunque el sentido común nos dice que la personalidad debe influir en el rendimiento, los estudios muestran que hay un acuerdo bastante consistente en los conjuntos de rasgos de personalidad que poseen en común los gerentes exitosos” (Scroggins, Thomas & Morris, 2008, p. 106).

Aunque no todas las pruebas son iguales y cada una de ellas evalúa un conjunto de propiedades diferente, y han sido validadas en diferentes poblaciones, “las pruebas de personalidad desarrolladas para discriminar entre las personas con un trastorno mental y personas sin un trastorno mental solo tiene utilidad en las actividades de selección de personal altamente especializado” (Scroggins, Thomas & Morris, 2009, p. 68) por otro lado, estas pruebas desarrolladas para evaluar ciertos rasgos relacionados con la personalidad pueden ser útiles para predecir comportamientos de los empleados. No obstante, a medida que avanzan los años se han realizado una serie de estudios que han permitido tener más optimismo sobre estas pruebas de personalidad en el área de selección de personal.

Es importante mencionar que los procesos de selección pueden mejorar modestamente en cuanto a la validez según las modificaciones que se hagan en los pasos para medir cada criterio, por tal razón es fundamental tener presente la validez y los efectos adversos en eventos que aún no sean tenidos en cuenta como factores de previsibilidad o dimensiones del proceso de selección como lo es “la capacidad de adaptación”, ya que las consecuencias de las reacciones de

los candidatos permiten evidenciar una mejor comprensión del proceso de selección utilizado en la institución y reevaluar cómo deberían medirse estas dimensiones que no estaban siendo consideradas y que cada vez más hacen parte de la cotidianidad de los candidatos y la organización (Sackett & Lievens, 2008).

En segundo lugar, en cuanto a la validez de los procesos de selección y tomando esto como punto importante en el estudio, es importante mencionar lo planteado por Roe (1998), para quien la predicción significa “derivar expectativas sobre eventos futuros de los datos actuales de características que aparecen en los individuos. En la literatura de la selección, las variables que describen las características actuales son llamados "predictores", mientras que las variables que describen el rendimiento se conocen como criterios” (p. 11). Esta predicción puede ser medida de dos maneras, por medio de las actividades mostradas por los trabajadores cuando están realizando sus labores, o por medio de los resultados de estas labores específicas.

En relación con esto, y dando cuenta que es la validez predictiva la que permite que el proceso tenga una utilidad práctica, Schmidt & Hunter (1998) plantean que esta se define como “la capacidad de predecir el futuro del desempeño laboral, relacionado con el trabajo de la enseñanza de los procesos de capacitación y desarrollo y otros criterios” (p. 262), el uso de la validez predictiva conduce a aumentos sustanciales en el desempeño del empleado, así como en la producción y el aprendizaje de las habilidades relacionadas con el trabajo. Los autores hablan de la validez que pueden tener los procesos de selección con personas que nunca han trabajado, informando así que el predictor más válido es la capacidad mental, es decir “la inteligencia o la capacidad cognitiva” (p. 262) y esta puede ser medida por medio del uso de pruebas psicológicas, además las entrevistas estructuradas, el conocimiento del trabajo y las pruebas situacionales pueden dar una visión de esto.

Schmidt & Hunter (1998) afirman que las medidas de capacidad mental, como las pruebas, son un método que funciona muy bien para predecir el desempeño del trabajador, en cambio métodos tales como la grafología no funcionan en absoluto. Otro de los valores importantes en estos métodos es la relación entre la proporción de solicitantes que son contratados y los que son descartados, teniendo en cuenta que si una organización debe contratar a todas las personas que aplican para el trabajo, el proceso de selección no tiene ningún valor práctico, si por el contrario se contrata solo al 1% de las personas que se presentan, el valor

práctico sería muy alto, pero esto nunca ocurre, así que esto se encuentra idealmente en un rango del 30% al 70%.

Por otro lado, en cuanto a la entrevista estructurada, es claro que esta es la herramienta más utilizada a la hora de tomar una decisión en un proceso de selección, es por esto que es importante que esta cuente con una validez predictiva. Aunque autores como Salgado y Moscoso (1995) sustentan que la utilización masiva de la entrevista no permite guardar gran relación con las características psicométricas (fiabilidad y validez) y económicas (utilidad). En general se concluye que la entrevista cuenta con un rango bajo de fiabilidad y apenas validez de criterio (predictiva y concurrente). A pesar de esto, las revisiones planteadas por este autor muestran que la entrevista “a) es un instrumento aparentemente fácil de usar por cualquiera aunque no esté instruido al respecto, b) es muy versátil ya que sirve para cualquier puesto, organización o situación, c) es relativamente más barato que otros instrumentos de selección, d) ofrece algunas ventajas que no poseen los restantes, como el conocimiento personal de los evaluados, e) permite dar información personalizada sobre la organización al entrevistado, y f) los managers y solicitantes la aceptan mejor que otros instrumentos en los procesos de selección” (p. 9).

En tercer lugar, en lo que respecta a los procesos de formación y desarrollo se puede afirmar que estos se refieren a “los métodos que se usan para proporcionar a los empleados nuevos y actuales las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo” (Dessler, 2001, p. 248), garantizando así el desarrollo óptimo de las labores en cada cargo por medio de un proceso por el cual se busca el aprendizaje continuo y el crecimiento profesional. Adicional a lo anterior y teniendo en cuenta que hace algunos años la capacitación se centraba en preparar a los empleados en operaciones técnicas, como aprender a operar una máquina, el proceso de formación y desarrollo ha sufrido una transformación en la que este tipo de preparación ya no es suficiente, puesto que se ha requerido elevar la productividad y la calidad de los servicios.

En relación con lo anterior, formación es definido como “un proceso de aprendizaje sistemático puesto en marcha por la organización, de tal manera que se obtengan cambios relativamente permanentes en los conocimientos, las habilidades o las actitudes de los miembros que forman parte de la organización para la aplicación a las metas y objetivos de la misma” (Kraiger, 2003, citado por Alcover, Martínez, Rodríguez y Domínguez, 2004, p. 346). Por otro lado, “el desarrollo acompaña la vida laboral del individuo con independencia de que este se mantenga en el mismo puesto o en la misma organización, ya que son las demandas del mercado

las que condicionan el desarrollo” (Kraiger, 2003, citado por Alcover, Martínez, Rodríguez y Domínguez, 2004, p. 346), dando cuenta que el proceso de formación obedece a las demandas y objetivos que la organización desee conseguir por medio del trabajador, mientras que el desarrollo hace referencia a necesidades del mercado y metas del trabajador.

En un inicio las organizaciones no se interesaban por el desarrollo individual de las personas que trabajaban en sus empresas, simplemente les interesaba que hicieran el trabajo que les pedían. Con el aumento de servicios y de tareas específicas, se comenzaron a solicitar ciertas habilidades en cada persona, y se dieron cuenta que tenían que desarrollarlas en cada uno, es así como inicio el entrenamiento en las organizaciones. En los últimos 20 años han aumentado las organizaciones que entrenan o capacitan a sus empleados para que estos puedan desarrollar las tareas que les corresponden (Boerlijst, 1998, p. 274). Este mismo autor afirma que la llegada de la modernidad agudizó el proceso de capacitación, ya que las nuevas tecnologías ingresaron a las organizaciones y las empresas debían entrenar a los empleados para el uso de las TIC y potenciar así la producción.

Por otro lado el programa de formación y desarrollo no solo se centra en desarrollar las habilidades de los empleados a través de distintas capacitaciones que les permita una evolución integral no solo como profesionales sino también en su aspecto personal, este programa también hace énfasis en la evaluación de los mismos, a través de la evaluación de desempeño donde se califica a un empleado comparando su actuar con las normas establecidas por la organización para su desempeño laboral, en el libro *Administración de Personal* (2001), el autor señala varias formas de evaluar a los empleados, mostrando así el avance que estos han tenido en el tiempo, teniendo en cuenta que todo el sistema de formación y desarrollo se ha ido ajustando a la época.

Así mismo la inducción general es un procedimiento fundamental que hace parte del programa de formación y desarrollo en las organizaciones y busca “proporcionar información básica de los antecedentes de la compañía, que les dará una guía básica a los empleados de cómo actuar en ella y cómo desempeñar su trabajo según la cultura organizacional que está presente” (Dessler, 2001, p. 249).

Adicional a lo anterior, es importante tener en cuenta la validez que tienen ambos procesos en el momento de aplicarse en las organizaciones, lo que se puede medir por medio del éxito efectivo en el puesto de trabajo, esto por medio de criterios que tengan en cuenta el rendimiento del trabajador y los juicios de su equipo de trabajo. De Montmollin (2004), en su

libro *Psicofarsantes*, plantea una serie de críticas a este tipo de procesos, donde se evidencia la manera en que estos pierden validez.

Es importante también resaltar el rol del psicólogo en las organizaciones a la hora de llevar a cabo este tipo de procesos, este, “gracias a sus técnicas, debe poder ver en las profundidades del psiquismo si el individuo posee o no el dinamismo, la inteligencia, la honestidad o la aptitud numérica que se necesita” (De Montmollin, 2004, p. 30), de esta manera se va a poder llevar a cabo un proceso de selección y capacitación exitoso. Es importante resaltar también lo afirmado por Pulido-Martínez (2014), quien sustenta que los psicólogos en relación con el proceso de selección solo funcionan para elegir una persona según los lineamientos de la empresa, pero ellos no cuentan con la facilidad de criticar el proceso que hacen o reinventarlo, solo pueden seguir los mismo parámetros que han aplicado siempre.

Siguiendo con lo planteado anteriormente, cabe afirmar que las áreas de investigación de los procesos de selección han ido siempre por la misma línea sin cambiar a lo largo de los años, o teniendo pocas variaciones en términos del proceso. La técnica en cuanto a reflexión conceptual del proceso no se aplica, y por esto mismo no hay creatividad para cambiar el proceso de selección porque no se tiene una reflexión sobre las implicaciones que el proceso tiene sobre los participantes y la organización (Erriot & Anderson, 1997; McCourt, 1999, citado por Pulido-Martínez, 2014, p.32).

Además, De Montmollin (2004) habla de la descripción de aptitudes, donde la psicología organizacional se equivoca en el momento en que describe las tareas específicas a desarrollar por medio de palabras que se refieren a aptitudes, así, se confunden las aptitudes de la persona con los comportamientos específicos que se debe tener en cada cargo. Este autor afirma que se debe saber diferenciar las aptitudes a la descripción de cargos. “Si es imposible describir el trabajo en los mismos términos psicológicos que los que se utilizan para la descripción de los candidatos, ninguna psicología individual puede servir para establecer un pronóstico sobre el éxito en el trabajo” (De Montmollin, 2004, p. 26).

Por otro lado, otra de las afirmaciones planteadas en este texto supone que se debe “considerar la selección como un prelude del entrenamiento y escoger a los hombres ya no en función de las tareas que habrán de asegurar, sino en función del aprendizaje de estas tareas” (De Montmollin, 2004, p. 34), es entonces cuando se escoge a la persona no por sus aptitudes esenciales, sino porque cuenta con el conocimiento de las actitudes que debe tener en este puesto

de trabajo, pensando que por medio del entrenamiento se puede obtener a un trabajador exitoso. Así, se puede llegar a afirmar entonces que si los directores de las organizaciones supieran determinar las necesidades de personal, el entrenamiento sería inútil, ya que se escogerían empleados que cumplirían las exigencias del puesto de trabajo y que se adapten rápidamente a las aptitudes que este requiere; pero esta situación no se da tan fácilmente.

En cuanto a las pruebas psicotécnicas aplicadas en un proceso de selección, De Montmollin (2004) afirma que deberían dejarse de lado, ya que no se puede juzgar a una persona basándose en esto, pues es el aprendizaje que va a generar la empresa el que estará encargado de que la persona se adapte. En el tema de las pruebas se puede decir entonces que las empresas afirman que las personas que responden las pruebas de una mejor manera y siguiendo las instrucciones “son más competentes y más eficaces en su trabajo, o hacen un nuevo trabajo más interesante” (p. 40), con lo que el autor no está de acuerdo, ya que no considera que una prueba de este tipo pueda medir las habilidades a la hora de realizar el trabajo, y no se debería descartar una persona por estos aspectos.

En cuanto al tema de la capacitación, De Montmollin (2004) afirma que es necesario distinguir entre “el entrenamiento proporcionado por los que rodean al empleado en el lugar de trabajo y el que orienta las tareas de cada uno día tras día, y el entrenamiento organizado, que apunta a un perfeccionamiento profesional a más largo plazo” (p. 41). El primero no se conoce a fondo y no se sabe de qué manera se practica, el segundo (el organizado) es muy eficaz, aunque este tipo de programas nunca son validados y no se sabe si de verdad mejoran el comportamiento profesional. El entrenamiento tiende a ser poco efectivo porque, no habiendo fijado objetivos, no se logran alcanzar. Es entonces mejor hablar de un entrenamiento continuo, sobre el terreno del trabajo y brindado por el equipo de trabajo del que se rodea el trabajador, cada uno convirtiéndose en la ayuda del otro y habiendo participado todos en la definición de los objetivos.

En cuanto a la subjetividad, es importante afirmar que “la subjetividad no es enteramente determinada por los discursos organizacionales, ni simplemente un producto de la acción humana, por el contrario la investigación indica que la subjetivación es una condición compleja y secuencial de las relaciones mutuamente interdependientes de la agencia y del discurso” (Bergström & Kinghts, 2006, p. 370). Continuando con la idea planteada anteriormente, es importante mencionar lo expuesto por estos autores quienes afirman también que la subjetividad

humana en una organización no solamente puede constituirse a través de discursos porque los seres humanos requieren de la interacción, y al interactuar se plasman y evidencian las creencias, convicciones y emociones de los sujetos, lo cual genera una construcción de identidad conjunta. Las relaciones que se dan en el ámbito laboral generan conocimiento y eso hace que se genere una subjetividad colectiva que le permite al trabajador construir su propio aprendizaje sobre el entorno del cual hace parte.

Adicionalmente, en cuanto a la producción de subjetividades, el proceso de selección, mediante la aplicación de instrumentos psicológicos, intenta localizar a los candidatos en áreas determinadas o construir grupos homogéneos que pueden ser administrados teniendo en cuenta las características que ellos demostraron en los resultados de los instrumentos psicológicos. Así, se evidencia como el proceso de selección que se aplica en las diferentes organizaciones produce un sujeto psicológico con características diferentes, pero adecuados para realizar las tareas que la organización requiere (Rose, 1999; Miller & Rose, 1990; Foucault, 1979; citado por Pulido-Martínez, 2014, p. 34).

Un estudio realizado por Bergström & Kinghts (2006) “ha tratado de ilustrar la afirmación de que un discurso organizacional particular constituye la subjetividad de los candidatos a través de proporcionar un análisis detallado de las interacciones sociales particulares de los procesos de reclutamiento” (p. 373). Es importante resaltar que estos autores quisieron relacionar la construcción de subjetividades de los candidatos con el proceso de selección, donde al presentarse a este, la organización les muestra los lineamientos y estándares que esta tiene para el desarrollo de las tareas en cada puesto de trabajo, y se deja en manos de estos la decisión autónoma de alinearse o resistirse a estas políticas que les son presentadas al inicio de su reclutamiento. Se muestra que, generalmente los candidatos que logran alinearse a estos estándares tenían un proceso de selección exitoso, por el contrario los que mostraban resistencia a este no tenían un proceso exitoso.

Por otro lado, los autores afirman que los candidatos están indirectamente influenciados a asumir estas políticas o lineamientos por parte de las entrevistadoras, lo cual se hizo evidente en el estudio a partir de la descripción de la organización que era ofrecida en la entrevista a los candidatos, y ellos reproducían el discurso que la entrevistadora planteaba desde su auto-comprensión y mostrándose de acuerdo con esta.

En todo proceso de selección siempre se va a mostrar una relación de poder, aunque en este caso es específicamente de conocimiento, donde la organización toma el control de la situación, mostrándole al candidato que tiene los criterios idóneos para escoger a la persona indicada, o para descartarla teniendo en cuenta el tipo de trabajador que busca para que desarrolle las tareas asignadas de forma adecuada y con los conocimientos requeridos, y adicional a eso se alinee con las políticas o lineamientos de la organización. (Bergström & Kinghts, 2006, p. 372).

Finalmente es importante tener en cuenta el lugar de la enfermería en la esfera social y su cambio a través de los años, viendo así que ha cambiado de manera significativa la manera en que se ve a la enfermera y la necesidad de su trabajo en el sector de la salud. Es importante iniciar teniendo en cuenta el impacto que hubo en el siglo XIX, donde esta profesión logro darse a conocer con un fin específico, “ las enfermeras pudieron mostrar su docilidad, su vocación del servicio; los médicos primero las aceptaron y luego las necesitaron: ellas podían cuidar a los pacientes mientras ellos se reservaban el arte científica del trabajo médico: curar” (Velandia, 1995, p. 25), así la enfermera empezó a ingresar con un papel claro en el ámbito médico creando una imagen de lo que era una enfermera ideal. Lo que se plantea esta autora frente a lo que se busca en una enfermera se basa principalmente en la adquisición de ciertas destrezas basadas en un conocimiento sistemático y teórico, con un entrenamiento exigente y especializado con el paciente.

Años después, con la modificación de las leyes de educación y la aparición de las leyes de la salud en Colombia, la enfermería amplió su cobertura e implantó estrategias en atención primaria y participación comunitaria lo cual expandió el papel de la enfermera en el área asistencial. En los años ochenta aumentó el personal asistencial y se distribuyó en el cubrimiento de instituciones y así mismo a la prestación más amplia del servicio.

Las principales tendencias observadas en el desempeño profesional de las enfermeras que han generado un amplio campo de acción de la profesión y un gran crecimiento profesional por parte de estas en diferente áreas, se basan en, según Velandia (1995), primero la pluralidad de papeles, los nuevos modelos de prestación de servicios, que son un indicador de avance y de crecimiento de las profesionales, en segundo lugar un “trabajo interdisciplinario, que surge como una necesidad ineludible al enfrentar el fenómeno salud-enfermedad como una realidad colectiva, histórica, social y compleja” (p. 177), en tercer lugar independencia en la toma de

decisiones, dando cuenta que se rompe el esquema del modelo biomédico donde la enfermera únicamente cumplía con las órdenes del médico, ahora coordina y defiende la salud integral del paciente. Todo esto se da gracias a la decisión de las enfermeras de explorar otros campos para desempeñar su carrera, el deseo de ofrecer un servicio de calidad, el reconocimiento social y profesional de este campo asistencial, la generación de empleo por parte de enfermería hacia otro tipo de profesionales, entre otros.

La enfermería a través de los años ha logrado contribuir al proceso de construcción de su propia identidad, así como han logrado el reconocimiento de su lugar dentro de la profesión y dentro de las mismas instituciones donde desarrollan sus labores. Hoy en día la enfermera es el personal encargado netamente del cuidado del paciente.

Resultados

Teniendo en cuenta el proceso realizado para la obtención de los datos, iniciaremos con la descripción del cuadro donde se evidencian los cambios que ha tenido el proceso de selección en el Hospital Universitario San Ignacio desde el año 1980 hasta septiembre del 2014. El cuadro se encuentra estructurado de tal forma que se puedan observar las pruebas psicotécnicas aplicadas, si hubo prueba de conocimiento (PC), si hubo entrevista con psicólogo y con jefe de área y junto a estos el número de formato usado que se encontrará en los anexos, si hubo cita con Salud Laboral, evaluación de desempeño y algunas observaciones adicionales, esto especificándolo año tras año.

Esta información se obtuvo por medio de una revisión del archivo del Hospital, obteniendo así tres carpetas de la historia laboral de auxiliares de enfermería o enfermeros jefe que hayan ingresado en cada uno de los años estipulados para este estudio, y que aún se encuentren laborando en el Hospital.

Tabla 1
Cambios a través del tiempo del proceso de selección del Hospital Universitario San Ignacio

Proceso de selección	1980	1981	1984	1985	1986	1987	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Pruebas			16PF			16PF	PC		PC	PC 16PF	PC 16PF	PC 16PF	PC	PC 16PF	PC 16PF	PC BFQ Cuadrados de Letras	PC BFQ Cuadrados de Letras
Entrevista psicólogo		Si (1)	Si (1)	Si (2)							Si (sin formato)	Si (sin formato)		Si (3)	Si (3)		
Entrevista jefe de área														Si (3)	Si (3)		Si (3)
Cita salud laboral		Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Ev. desempeño	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si						
Otros				Calificaciones		Calificaciones	Calificaciones		Calificaciones	Calificaciones		Calificaciones	Calificaciones	Calificaciones		Periodo de prueba	

Proceso de selección	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Pruebas	PC Bonnardel	PC Bonnardel	PC 16 PF Wartegg	PC Wartegg	PC Wartegg			PC Antes	PC Antes	PC Antes	PC Antes	PC Antes	PC 360°	PC 16PF	PC 16PF
	BFQ	BFQ	Wartegg	Dominos	Dominos			Eros	Eros	Eros	Eros	360°	Wartegg	360°	360°
			Dominos IC	IC	IC			Naipes G Wartegg	Naipes G Wartegg	Naipes G Wartegg	Wartegg			Wartegg	
Entrevista psicólogo	Si (sin formato)	Si (3)	Si (sin formato)	Si (sin formato)	Si (sin formato)				Si (4)	Si (5)	Si (5)		Si (6)	Si (7)	Si (7)
Entrevista jefe de área	Si (3)	Si (3)	Si (3)	Si (3)	Si (3)					Si (5)	Si (5)	Si (5)	Si (6)	Si (7)	Si (7)
Cita salud laboral	Si	Si	Si	Si	Si			Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Ev. desempeño				Si											
Otros	Informe de selección	Informe de selección						TEMPORAL Visita domiciliaria Polígrafo	Visita domiciliaria	Informe de selección Visita domiciliaria	Informe de selección Periodo de prueba				

Con base en lo que se logró observar después de la recopilación de la información se puede afirmar que las pruebas psicotécnicas aplicadas a través de los años han cambiado constantemente, dando como ejemplo el 16PF que se aplicó en el año 1984, se dejó de aplicar y se retomó en 1992, en 1994 se dejó de aplicar nuevamente y se retomó en el 2002, volviendo a eliminarlo y retomándolo desde el 2013 hasta la actualidad. En cuanto a la prueba de conocimiento para estos cargos se evidencia que se inicia su aplicación en el año 1989, se elimina y se retoma en el año 1991, conservándola hasta la actualidad pero cambiando su contenido con base en el concepto de los jefes de área.

En cuanto a la pruebas psicotécnicas que se han aplicado en la institución, se evidencia que existe una gran diferencia entre la naturaleza de lo que estas miden, dando cuenta que se cambiaron año tras año sin darse cuenta de cuál era la utilidad y la necesidad de las mismas. Cuando se inició la aplicación de pruebas psicotécnicas, en el año 1984, se aplicaba la prueba de personalidad 16PF, años después en 1992 se llevaba a cabo la aplicación de dos pruebas de personalidad al tiempo (16PF y Machover), un año después se cambio el Machover por el Bonnardel (test de inteligencia).

Dos años después se eliminó la aplicación de pruebas psicotécnicas del proceso de selección, para después retomarlas con la aplicación nuevamente del 16PF; nuevamente dos años después se elimina la aplicación del 16PF, comenzando con el uso del BFQ (test de personalidad) y el test Cuadrados de letras (atención y actitudes perceptivas). En el año 2000 se elimina el test Cuadrados de letras y se retoma el Bonnardel junto con el BFQ; dos años después se realiza una reestructuración de las pruebas aplicadas y se retoma el 16PF, se incluye el Wartegg (test de personalidad), Dominós (inteligencia) y el IC (test de instrucciones complejas). En el año 2003 se elimina nuevamente el 16PF, conservando las pruebas nombradas anteriormente, manteniéndose así hasta el año 2004.

En los años 2005 y 2006 no se registran ingresos de personal en los cargos de auxiliar de enfermería y enfermero jefe, por lo tanto no hay procesos de selección registrados. En el 2007 el proceso se lleva a cabo por medio de una temporal, esta empresa aplicaba la prueba Antes (rectitud en el trabajo), Eros (rasgos orientados al servicio), Naipes (test de inteligencia) y Wartegg (test de personalidad), adicional a esto se realiza una visita domiciliaria (Anexo 8) y la aplicación del polígrafo. Un año después en el proceso se adiciona la aplicación de la prueba

MPS (escala de motivaciones psicosociales), esta es eliminada en el año 2009. En el año 2010 se elimina la prueba Naipes.

En el año 2011 el proceso empieza a modificarse implementando el modelo de gestión por competencias, agregando así la aplicación de la prueba 360° (competencias organizacionales), en conjunto con la prueba Antes. En el año 2012 se eliminó la prueba Antes, para aplicar únicamente el Wartegg y el 360°. En el año 2013 en el proceso se aplicaba el 16PF nuevamente, el 360° y el Wartegg; finalmente en el año 2014 se modificó para consolidarse con la prueba 16PF5 y 360°.

En cuanto a las entrevistas realizadas por el profesional en psicología y el jefe de área, se puede evidenciar que si bien se han mantenido durante los últimos 14 años, con ciertas inconsistencias en el año 2011, estas se han aplicado con diferente formatos en los que se miden aspectos diferentes (Anexo del 1 al 7). Evidenciando un gran cambio en el momento en que se cambia el proceso y se basa en la selección por competencias, donde la entrevista cambia su formato y se enfoca en otro tipo de preguntas queriendo indagar aspectos más organizacionales que personales. De igual manera, el Hospital ha cambiado todos sus procesos y documentos para alinearse con la plataforma estratégica, así que hoy en día se da un proceso más ordenado, con formatos para entrevista que se deben diligenciar bajo ciertos parámetros, lo que lo hace más riguroso y permite hacer retroalimentaciones más oportunas.

Finalmente en tabla número 1 se muestra que los únicos cambios que se dieron en el proceso de selección no solo están enfocados en las pruebas y en las entrevistas, también han cambiado los formatos en los que los jefes de cada área realizan la evaluación de desempeño de sus trabajadores (Anexos del 9 al 12), lo que en los últimos años se ha modificado por un proceso de evaluación de periodo de prueba (Anexo 13) que tiene el mismo fin pero su formato es diferente.

Tabla 2
Matriz de ascensos

Nombre	Ingreso	Cargo	Año grado	Proceso de selección	Ascenso	Cargo	Año grado	Proceso de selección	Capacitaciones
Participante número 4	2001	Aux. enfermería	2000	Bonnardel - PC - BFQ - Entrevista con psicólogo y jefe - Evaluación de desempeño - SL	2012	Enfermera jefe	2012	Wartegg - 360 - PC - Entrevista psicólogo y jefe	BLS - Paciente oncológico - Código rojo
Participante número 5	2008	Aux. enfermería	2001	Wartegg - Naipes - Eros - Antes - Evaluación por competencias - Entrevista con psicólogo - SL	2013	Enfermera jefe	2013	Entrevista con jefe y psicólogo - 16PF - 360 - PC	BLS - Paciente oncológico - Arte y ciencia del cuidado de enfermería - Uso seguro de medicamentos
Participante número 6	2008	Aux. enfermería	2003	Wartegg - Naipes - Eros - Antes - Evaluación por competencias - SL	2012	Enfermero jefe	2012	Entrevista con jefe y psicólogo - Wartegg - 360 - PC	Paciente oncológico - BLS - Cuidado enfermedad crónica y estado crítico - Código rojo
Participante número 7	2007	Aux. enfermería	2004	TEMPORAL: Antes - Eros - Naipes - Wartegg - SL	2014	Enfermera jefe	2014	Entrevista psicólogo y jefe - 360 - PC	BLS - Paciente oncológico - Uso seguro de medicamentos - Toma de muestras
Participante número 8	2007	Aux. enfermería	2004	Visita domiciliaria - Wartegg - Naipes - Eros - Antes - PC - Entrevista psicólogo	2014	Enfermera jefe	2014	Entrevista con jefe y psicólogo - 360 - PC - SL	Periodo de prueba - Paciente oncológico - Código rojo - Toma de muestras
Participante número 9	2003	Aux. enfermería	2002	Wartegg - Entrevista psicólogo - SL	2009	Enfermera jefe	2008	PC - Wartegg - Eros - Antes - Entrevista jefe	Paciente oncológico adulto - Ciencia del cuidado de enfermería - Buenas prácticas clínicas
Participante número 10	2007	Aux. enfermería	2004	TEMPORAL: Antes - Eros - Naipes - Wartegg - SL	2012	Enfermera jefe	2012	Entrevista con psicólogo y jefe - Wartegg - 360 - PC	Paciente oncológico
Participante número 11	2001	Aux. enfermería	2001	SL - Entrevista psicólogo y jefe - PC - IC - Domino - Wartegg - 16PF	2013	Enfermera jefe	2013	Enfermera jefe y psicólogo - 16PF - 360 - PC	Paciente oncológico adulto - Entrenamiento en cuidado intensivo

En la matriz de ascensos se logra observar la información de los diferentes participantes que se tomaron en cuenta para llevar a cabo el desarrollo de la investigación, permitiendo observar el año de ingreso, año de ascenso y año de graduación, junto a esto el cargo en cada año y el proceso de selección que se aplicó al ingresar y al ascender. De igual manera se observan las capacitaciones a las que los participantes tuvieron acceso durante su tiempo laborado en el Hospital.

En estos resultados se puede evidenciar que a pesar de que los procesos no fueron iguales para cada participante, el resultado final fue el mismo, las 8 personas lograron tener éxito en el proceso de ascenso y se encuentran laborando actualmente como jefes en el Hospital. Se muestra que el proceso es irregular y cambió en ambos momentos, teniendo en cuenta que en los años de ingreso se aplicaban más pruebas psicotécnicas en comparación con el año de ascenso, pero esto no significa que el proceso haya cambiado estructuralmente ya que se siguen aplicando las entrevistas, algunas pruebas psicotécnicas y prueba de conocimiento.

En cuanto a las capacitaciones brindadas por el Hospital, se puede observar que, si bien los participantes tomaron diferente cantidad de capacitaciones, el éxito obtenido en el proceso de ascenso fue el mismo, ya que se puede observar que aunque todos tomaron algunas capacitaciones en común, no todos asistieron rigurosamente a los demás entrenamientos ofrecidos por el Hospital.

Adicional a lo anterior, se plantearon unas categorías utilizadas para analizar las entrevistas aplicadas a los participantes, esto con el fin de organizar la información de una manera en que el lector se pueda ubicar en el contexto y se logre tener en cuenta toda la información ofrecida por los entrevistados y relacionarla entre sí. De igual manera estas categorías facilitaron la obtención de determinados factores que fueron la base para la posterior discusión, y de esta forma nos permiten llegar a conclusiones que dejan el estudio abierto a futuras investigaciones.

Las categorías fueron obtenidas a medida que el proyecto fue avanzando y logró generar diferentes puntos de vista a través de los cuales se podría ir leyendo la organización, lo que nos permitió establecer focos centrales donde ubicar la investigación y las respuestas dadas por los participantes, se articulan con el proyecto dando cuenta que fueron obtenidas con base en los objetivos, lo que nos permite darle una respuesta a las preguntas de investigación.

Las categorías de análisis planteadas son: *Proceso de selección*, donde se ubican principalmente las respuestas otorgadas por los participantes alusivas al proceso de selección aplicado en el momento del ingreso y del ascenso, desde el reclutamiento hasta la contratación, así como las percepciones de los participantes frente al mismo y la parte de este que les facilitó quedarse en la institución. El segundo lugar se encuentra la categoría *Trayectoria laboral*, donde se obtiene información principalmente del proceso de ascenso de cargo. La tercera categoría planteada es *Capacitación*, donde se incluyen dos subcategorías que muestran los procesos de capacitación externa (estudios técnicos y universitarios) y los procesos de capacitación interna (aportes que el Hospital ha brindado a la trayectoria y al crecimiento laboral del trabajador). Finalmente se encuentra la categoría *Construcción de subjetividades*, donde se ubican las preguntas alusivas a los factores que darían cuenta de lo que es un trabajador ideal para el Hospital.

Tabla 3
Resultados participante número 4

Categorías	Preguntas / Respuestas
Proceso de selección	<p>a. ¿Cómo se enteró de las vacantes disponibles en el Hospital?</p> <ul style="list-style-type: none"> - [...] lo que hace uno después de que se gradúa, uno empieza a repartir hojas de vida, y pues llegué acá, entregué la hoja de vida, en ese tiempo era recursos humanos, y la deje allá y prácticamente como a los 4 meses después me llamaron al proceso de selección. [...] acá en el hospital a través de la página, del correo, enviaban convocatorias, entonces enviaron y prácticamente antes de que me seleccionaran hubo tres convocatorias, envié la hoja de vida a las tres y ya en la tercera fue en la que me llamaron para el proceso. <p>b. ¿Cómo se dio su reclutamiento? ¿Cómo se comunicaron con usted?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pues me llamaron a la casa, y me dijeron, [...] que tenía que venir dos días después para presentar un examen de conocimiento, entonces ya después de que presentamos el examen, nos presentamos 50 personas, y de esas 50 personas seleccionaron a 35 para pasar a la siguiente tanda. Nos dijeron esa vez que eran 15 días, pero fue a los 20 días mas o menos que nos llamaron, o que me llamaron. <p>c. ¿Qué recuerda del proceso de selección en el momento en que usted ingresó al Hospital?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Que digamos el grupo que entramos, que siempre fue grande, fueron 50, para la segunda etapa pasamos 35, que después tuvimos que presentar el examen psicotécnico, y de ese grupo solamente pasamos como seis personas no más. Pues digamos que era enfrentarse, porque prácticamente era mi primer trabajo, era enfrentarse al reto de trabajar en un Hospital tan grande, conocer otras personas, ya empezar a trabajar en lo que uno había estudiado, ya conocer servicios nuevos, personas nuevas, pues era un reto.

-
- d. ¿Cómo percibió el proceso de selección en el año que ingresó al HUSI?
- Pues digamos que prácticamente como se ha manejado siempre, o sea una parte de conocimiento, una parte psicotécnica, la entrevista personal y ya digamos que le dicen a uno, el examen médico y ya. Después de los 20 días que nos llamaron, el examen psicotécnico fue como a los 8 días, y después de eso prácticamente 5 días después cuando me llamaron me dijeron mañana tiene la entrevista con la jefe Elsy, yo vine y presenté la entrevista y de una vez me mandaron a hacer el examen, digamos que fue prácticamente un lapso de 2 meses mas o menos.
- e. ¿Ha percibido que los cambios que se han realizado en el proceso de selección han ayudado a que este mejore? Teniendo en cuenta la diferencia existente entre el proceso aplicado en el año que usted ingreso al Hospital y el año en que se dio su ascenso.
- Pues digamos que si, claro, porque a medida que uno aplica para un cargo son mas exigentes para mirar las capacidades y los conocimientos de cada persona. [¿El de jefe es más exigente?] En la parte de conocimientos y la parte psicotécnica, si, pues digamos que obviamente se nota la diferencia tanto en los temas como en la parte de razonamiento.
- f. ¿Qué del proceso de selección le facilitó quedarse?
- Todo, porque eso es una secuencia, si a uno le va mal en alguno de ellos pues digamos que eso va perdiendo uno las oportunidades.

-
- | | |
|------------------------|---|
| Trayectoria
laboral | <p>a. ¿De qué manera se dio su ascenso hasta el que cargo que tiene actualmente?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pues digamos que cuando hubo la convocatoria que habían las vacantes, fue lo mismo, me llamaron que subiera a talento humano, hiciera el examen de conocimientos que eso también tiene un puntaje, de una vez tuve la entrevista con el psicólogo y con la Doctora Cañas, que es la coordinadora del |
|------------------------|---|
-

proceso de selección.

Capacitación

a. Externa (estudios)

i. ¿Qué cree que tiene usted que le facilitó tener éxito en el proceso de selección en relación con las personas que no tuvieron un resultado exitoso?

- Pues digamos que la parte de tener claros los conocimientos, no se, como cumplir todos los requerimientos que necesitaba el Hospital.

b. Interna (HUSI)

i. ¿Cree que el Hospital aportó algo para que se diera este ascenso?

- Pues el Hospital siempre se ha preocupado por capacitarnos, por capacitarnos tanto a auxiliares como a jefes, como a todo el personal, y eso favorece muchísimo para mejorar el desempeño en las labores. Si, porque prácticamente los temas que se manejan son a nivel clínico, a nivel médico, y eso sirve para aclarar dudas y aumentar los conocimientos.

ii. ¿Cómo cree usted que los procesos de capacitación han contribuido a construir logros en su trabajo?

- [...] en las capacitaciones influyen muchos temas, entonces digamos ahorita con lo de la acreditación, tiene uno que tener claro los conocimientos básicos, conocer bien el Hospital, conocernos entre compañeros, conocer todos los servicios, los protocolos, todo eso ayuda muchísimo a nivel profesional y personal.

iii. ¿El Hospital le ha ofrecido algún tipo de capacitación para el desarrollo y fortalecimiento de estas habilidades?

- Pues prácticamente se han enfocado como a nivel integral. [¿Pero capacitaciones en si para fortalecer el liderazgo?] Digamos que no, son más orientadas como a la parte técnica y a la
-

parte laboral.

- | | |
|--------------------------------------|---|
| Construcción
de
subjetividades | a. ¿Qué del proceso de selección le facilitó quedarse en el Hospital?
- Pues digamos que la parte de tener claros los conocimientos, no se, como cumplir todos los requerimientos que necesitaba el Hospital. Entonces digamos que siempre se han preocupado porque seamos personas idóneas que sean profesionales, personas. Entonces todo lleva...
b. ¿Cómo cree usted que los procesos de capacitación han contribuido a construir logros en su trabajo?
- Pues digamos que tratando de perfeccionar, de mejorar los conocimientos, perfeccionar las técnicas, tratar de ser mejor profesional cada día y tratar de cumplir los protocolos institucionales.
c. ¿Considera usted que cuenta con habilidades como el liderazgo, para coordinar un grupo de trabajo?
- Si, porque digamos que para poder ser jefe, un jefe es un líder, entonces es muy necesario y es prácticamente lo que desde que uno está en la universidad le influyen a que uno tiene que ser una persona líder, sin tener que pasar por encima de nadie, siempre siendo persona.
d. ¿Cree que el Hospital aportó algo para que se diera este ascenso?
- Claro que si porque nos brinda la oportunidad, no solo a mi sino a mis compañeros y a todo el personal que tenga la oportunidad de ascender dependiendo de sus capacidades y de los estudios que haya complementado. |
|--------------------------------------|---|
-

Tabla 4
Resultados participante número 5

Categorías	Preguntas / Respuestas
Proceso de selección	<p>a. ¿Cómo se enteró de las vacantes disponibles en el Hospital?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Por la pagina (como jefe) <p>b. ¿Cómo se dio su reclutamiento? ¿Cómo se comunicaron con usted?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Creo que fue una amiga que me dijo que acá estaban recibiendo, y traje la hoja de vida y me llamaron como a los 2 meses, se demoraron la verdad, y pues comencé el proceso normal, al mes hice las pruebas, miento a los dos meses me llamaron e hice las pruebas y al mes otra vez me llamaron a decir que ya podía firmar contrato. (como jefe) yo subí a hablar con la directora del departamento, y le pregunte si había la posibilidad de que yo pudiera aspirar al cargo de enfermera, que yo ya había terminado. <p>c. ¿Qué recuerda del proceso de selección en el momento en que usted ingresó al Hospital?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Muy demorado, muy tedioso, toco esperar mucho, dos meses yo pensé que ya no. [...] la verdad primero fueron pruebas, después de esas pruebas entrevista con psicólogo, después de eso visita domiciliaria y después ya. [...] El proceso de ingreso fue con Acrecer, pero pues el Hospital hizo todo, yo creo que solo la contratación estaba a cargo de la temporal [...] Después de la visita, ya como 15 días, me llamaron que ya me presentara con la jefe Sonia en ese entonces, de Urgencias, y me dieron la posibilidad de escoger 4to piso de cirugía o Urgencias, y pues urgencias me parecía mejor campo de aprender y me fui por Urgencias, aprendí muchísimo y quede fascinada de todo lo que aprendí que me dio para estudiar lo que estaba buscando que no había tenido la posibilidad. <p>d. ¿Qué resalta de la entrevista y el entrevistador?</p>

-
- Estaba la jefe de Urgencias y a jefe de 4to piso que pues ellos eran los opcionados del servicio que yo quisiera escoger, entonces estuvieron las dos. ¿Qué resalto? Pues yo creo que de la jefe Sonia el carácter bastante fuerte, pero me sonrió entonces me dio confianza y dije Urgencias. No recuerdo la verdad más de eso porque eso fue hace 7 años. [...] me hicieron con psicólogo, las pruebas psicotécnicas, todo, con quién vivía, si yo tenía hijos, si yo tenía dependientes de mí.
 - e. ¿Ha percibido que los cambios que se han realizado en el proceso de selección han ayudado a que este mejore? Teniendo en cuenta la diferencia existente entre el proceso aplicado en el año que usted ingreso al Hospital y el año en que se dio su ascenso.
 - Tal vez sí, lo que pasa es que es muy diferente porque la parte profesional a auxiliar técnico es muy diferente, pues ya como profesional se le vienen a uno más responsabilidades, y el cargo ya tiene como cosas más añadidas, el de auxiliar me pareció todo más fácil, las preguntas, la entrevista con la psicóloga, fue bastante complicado el ascenso porque no era solo yo, éramos cinco niñas y solo escogieron una.

Trayectoria
laboral

- a. ¿De qué manera se dio su ascenso hasta el que cargo que tiene actualmente?
 - En febrero del año 2013 pues yo revisé la página, yo siempre reviso la página, y ahí me di cuenta que podía tener la posibilidad del ascenso, subí hablar con la jefe del departamento la licenciada Liliana Cuspoca, le pregunté que si yo podía aspirar al cargo de enfermera, que ya me había graduado, me dijeron que sí, que no había ningún problema, que tenía que hacer como todas las jefes nuevas que llegaban al hospital, tenía que hacer el proceso de selección, un poco más tedioso en mi caso, porque necesitaba revisar todo mi historial, hablar con mi jefe inmediato, le dejé la hoja de vida ese mismo día y después de un mes me llamaron para hacer las pruebas.
 - b. ¿Jefe y usted buscó puesto en otra parte cuando ya obtuvo su título?
-

-
- Claro, yo busque en Colseguros y fui a una inducción en Colseguros, pero pues ya conocía aquí; además yo quiero mucho al Hospital.

Capacitación

a. Externa (estudios)

- [...] siempre le va a dar uno como el chance de saber cosas que uno se dedica a buscar que le quedaron dudas, a uno siempre le quedan dudas de la universidad, uno no sale completo de la universidad, todo lo adquiere en la práctica, y pues acá manejando pacientes y viendo cosas que se están actualizando

b. Interna (HUSI)

i. ¿Cree que el Hospital aportó algo para que se diera este ascenso?

- Yo creo que si porque si no las personas que están a cargo del ascenso no me hubieran escogido y no se hubiera podido dar, y estaría en otro lado, si yo creo que las personas que ya me conocían dieron buenas referencias mías, mi jefe inmediato, entonces como todo eso.

ii. ¿Cree usted que las capacitaciones brindadas por el Hospital ayudaron de alguna manera a su crecimiento profesional?

- Pues creo que la capacitación siempre le va a aportar a uno conocimiento, siempre le va a dar uno como el chance de saber cosas que uno se dedica a buscar que le quedaron dudas, a uno siempre le quedan dudas de la universidad, uno no sale completo de la universidad, todo lo adquiere en la práctica, y pues acá manejando pacientes y viendo cosas que se están actualizando, este Hospital que es de IV nivel siempre van a haber cosas nuevas, y las capacitaciones nos brindan esa posibilidad de aprender.

iii. ¿El Hospital le ha ofrecido algún tipo de capacitación para el desarrollo y fortalecimiento de estas habilidades?

- Si, si lo ha ofrecido pero yo no lo he podido tomar

- | | |
|--------------------------------------|--|
| Construcción
de
subjetividades | a. ¿Qué cree que tiene usted que le facilitó tener éxito en el proceso de selección en relación con las personas que no tuvieron un resultado exitoso?
- La verdad no sé, mi carácter, tengo la facilidad de gerenciar, organizar, y no sé si eso se habrá visto reflejado para poder estar en el puesto.

b. ¿Qué del proceso de selección le facilitó quedarse en el Hospital?
- Yo pienso que conocimiento, porque me dio facilidad con todo lo que aprendí en Urgencias, el trato con mis compañeros, la buena disposición que siempre tengo y la buena opinión que mi jefe inmediato aportó de mi.

c. ¿Cómo cree usted que los procesos de capacitación han contribuido a construir logros en su trabajo?
- Pues digamos que tratando de perfeccionar, de mejorar los conocimientos, perfeccionar las técnicas, tratar de ser mejor profesional cada día y tratar de cumplir los protocolos institucionales.

d. ¿Considera usted que cuenta con habilidades como el liderazgo, para coordinar un grupo de trabajo?
- Creo que si porque si no, no estaría acá..

e. ¿Cree que el Hospital aportó algo para que se diera este ascenso?
- Yo creo que si porque si no las personas que están a cargo del ascenso no me hubieran escogido y no se hubiera podido dar, y estaría en otro lado, si yo creo que las personas que ya me conocían dieron buenas referencias mías, mi jefe inmediato, entonces como todo eso. |
|--------------------------------------|--|
-

Tabla 5
Resultados participante número 6

Categorías	Preguntas / Respuestas
Proceso de selección	<p>a. ¿Cómo se enteró de las vacantes disponibles en el Hospital?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Trabajaba en atención en Colmena ARP en el sistema de referencia contrareferencia, entonces fue muy chistoso, yo remitía a los pacientes que tenían accidentes de trabajo aquí al hospital y allá estaba como un poco cansado en realidad entonces dije vamos a ver qué tan bueno es el hospital San Ignacio, renuncié en Colmena, traje la hoja de vida acá, y por fortuna en una semana ya estaba vinculado aquí trabajando. [...] el hospital tiene una modalidad de publicación en la página web, entonces ellos generalmente cuando hay vacantes publican en la página, se necesita profesional, técnico, especialista, el cargo que sea necesario en ese momento, y un aplica, entonces tengo entendido que aplicar es de la misma forma pero ya es un poco más específico de acuerdo al cargo que usted se está presentando, entonces generalmente es por la página web pero a veces hacen convocatorias internas, también se reciben correos electrónicos, entonces por ahí también lo hacen más exclusivo para ese personal. <p>b. ¿Cómo se dio su reclutamiento? ¿Cómo se comunicaron con usted?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Traje la hoja de vida, me dijeron que si cumplía con los requisitos me llamaban a entrevistas, me acuerdo tanto que traje un martes y el jueves me llamaron a las entrevistas, ya la semana siguiente, era un jueves, empecé a trabajar. Fueron dos entrevistas, bueno previo a la entrevista fue un examen de conocimiento de enfermería general, después entrevista, en ese momento la directora del departamento de enfermería la jefe el Elsy Acosta, una entrevista con ella, después una entrevista con la coordinadora de urgencias, que era la jefe Sonia. Y bueno era un grupo grande, entre

auxiliares y jefes éramos como 20 personas, pero sólo éramos dos hombres, uno era un auxiliar de enfermería que todavía trabaja acá en el hospital como auxiliar de enfermería: yo iba para la unidad de cuidado intensivo y el iba para urgencias y cuando nos presentaron en los servicios cambiaron, a mi me enviaron para urgencias y a él lo mandaron al servicio de cuidado intensivo.

c. ¿Cómo percibió el proceso de selección en el año que ingresó al HUSI?

- Pues es un proceso diferente en comparación al que hice cuando ingresé como auxiliar de enfermería, es un proceso diferente empezando por el examen de conocimiento, es un examen más profundo, más especializado, de mayores conocimientos científicos más que la destreza mecánica que tiene uno para hacer las cosas, por decirlo así. Las mismas entrevistas, las entrevistas son un poco más profundas, más de procesos, más de cuáles son sus aspiraciones, cuanto tiempo se ve desempeñando el cargo, a futuro qué desea. Que en comparación a la entrevista de auxiliar de enfermería es un poco más específica, porque decidí estudiar, sabe los salarios, tiene disponibilidad total. Entonces es diferente, al momento de asumir el rol profesional ya es más como un proyecto, tienen en cuenta más como un proyecto de vida, qué quiere hacer, como se ven tantos años, en tanto tiempo. Es diferente.

d. ¿Qué del proceso de selección le facilitó quedarse?

- Yo creo que el examen de conocimientos y las entrevistas, el examen de conocimientos es un examen fácil, en comparación a todos los profesionales en enfermería que vienen a presentarse en el cargo si es el mismo, para mi es un examen fácil, no se para la gente; en la entrevista con la directora de gestión humana me parece que es clave, pues porque de ahí se derivan el resto entrevistas, ella es quien le dice a uno ahora preséntese en tal sitio con tal persona entonces me parece que esa es la entrevista clave.
-

e. ¿Qué recuerda de la entrevista y del entrevistador?

- De las entrevistas, preguntas por ejemplo como usted qué le puede dar al hospital y el hospital qué le puede dar a usted, preguntas por ejemplo cuanto es su aspiración salarial, por qué este hospital y no otro, y obviamente de todos los procesos de selección las pruebas psicotécnicas que son las mismas aquí que hacen en todos lados. [...] me parece que los entrevistadores si tienen la potestad de querer hacer una entrevista diferente cada uno a los entrevistados, pues porque ellos son los que están haciendo la selección y me parece sano que no a todo el mundo se le pregunte lo mismo, porque entonces estaríamos buscando el mismo perfil en todos y creería que no es así, entonces ellos fácilmente tienen la potestad de cambiar preguntas o uno puede dirigir la misma pregunta pero formularla de otra forma, con otro tipo de estilo, y así se puede percibir otro tipo de respuesta, entonces si lo hacen, no es lo mismo para todos.

Trayectoria
laboral

a. ¿De qué manera se dio su ascenso hasta el que cargo que tiene actualmente?

- Llevaba dos años trabajando en el hospital y decidí hacer el ciclo de profesionalización en enfermería, cuando me gradué pues en el hospital siempre han habido vacantes permanentes en enfermería, pero algunas son muy específicas, entonces con especialidad, con posgrado en la administración, pero en el momento en el que yo me presenté habían unas pocas vacantes. Me presenté directamente con la que es ahora la directora del servicio enfermería la jefe Liliana, ella me recepcionó la hoja de vida, me dio las indicaciones para iniciar el proceso de ascenso y fue muy similar, nuevamente entregar la hoja de vida actualizada con los soportes de profesional, entrevista con psicóloga, fueron dos entrevistas con Yuri Cañas, entrevista con la doctora María Fernanda que es la directora de gestión humana, y una entrevista final con la jefe Liliana, y de ahí pues me dijeron la vacante que había, si yo quería aceptarla o no, entonces me la dejaron a
-

decisión propia obviamente yo la acepté y desde entonces estoy vinculado. Inicié y estoy actualmente en ginecología y obstetricia, estoy en sala de partos. Como auxiliar siempre estuve en el servicio de urgencias.

Capacitación

a- Externa (estudios)

i. ¿Qué cree que tiene usted que le facilitó tener éxito en el proceso de selección en relación con las personas que no tuvieron un resultado exitoso?

- [...] y pues no me lo están preguntando pero cuando yo estaba en el colegio yo iba a ser sacerdote, yo dure tres años en el seminario, entonces allá a uno le enseñan la técnica vocal, la oralidad, cómo leer, cómo expresarse, y eso lo enriquece a uno.

b. Interna (HUSI)

ii. ¿Cree que el Hospital aportó algo para que se diera este ascenso?

- Claro que si, primero porque por fortuna me asignaron un único turno, bueno yo siempre desde que he estado acá en el hospital he trabajado de noche, ha sido muy poco el tiempo que he trabajado de día, entonces como tenía un tueno fijo fácilmente podía cuadrar el horario en la universidad para poder estudiar, entonces pues obviamente un le adjudica esa facilidad de poder estudiar al trabajo, porque si yo estuviera en un turno rotativo pues obviamente sería muy difícil poder estudiar, pero como tenía un turno fijo, en ese momento era la noche pues fácilmente puede desarrollar la carrera sin problema.

iii. ¿Cómo cree usted que los procesos de capacitación han contribuido a construir logros en su trabajo?

- Siempre se ha buscado el espacio, se ha buscado el momento para cumplir con esas capacitaciones, y de echo en la parte de enfermería todo lo que son protocolos y todo eso sirvió mucho cuando estaba haciendo la carrera, porque ya llegaba uno con algo mas de

conocimiento.

iv. ¿El Hospital le ha ofrecido algún tipo de capacitación para el desarrollo y fortalecimiento de estas habilidades (liderazgo)?

- Que yo recuerde propiamente el hospital no, pero si ellos envían información al correo, por ejemplo uno no necesita que el título sea liderazgo para saber qué se puede adquirir en una charla, en un encuentro, pero sí, el hospital frecuentemente envía foros, envía seminarios, tiene convenios con otras instituciones, cuando implementan un nuevo sistema o una nueva oficina convocan y hacen que uno asista, entonces todo eso permite que uno se forme y de cierta forma vaya captando cosas y enriquezca su conocimiento. No propiamente curso de liderazgo pero si las capacitaciones frecuentemente sirven para que se de.

Construcción
de
subjetividades

a. ¿Qué del proceso de selección le facilitó quedarse en el Hospital?

- Yo siempre lo he dicho, mi gran fortaleza es mi capacidad del expresión, yo me expreso muy bien, me expreso muy bien en público, y eso me lo ha dado todo el transcurso que he llevado a lo largo de mi vida. Entonces creo que esa es la gran facilidad, expresarme, relacionarme con la gente, y eso es también un don, no muchas personas lo tienen y creo que eso ha sido por destacar en mi sobre las demás personas, generalmente en las entrevistas las personas se intimidan, las personas sudan, las personas se indisponen, las personas se bloquean, pues porque el simple hecho de ver un escritorio y ver a una persona muy bien puesta genera una barrera, y creo que yo he sabido manejar ese tipo de situaciones y uno siempre debe pensar que uno es un par, sin irrespetar las capacidades del otro ni los esfuerzos del otro, pero creo que eso es lo que me ha dado facilidad de que ya haya podido tener ciertos ascensos en el hospital.

b. ¿Cómo cree usted que los procesos de capacitación han contribuido a construir logros en su trabajo?

-
- Aquí las capacitaciones pues, desde que estoy en el hospital, por lo menos en los procesos de calidad del hospital, la habilitación, ahora la acreditación, cuando implementan nuevos servicios, nuevas oficinas, el hospital siempre ha sido muy proactivo en formar, informar y capacitar a la gente, entonces igual pues a los trabajadores siempre nos llega un formato de debe asistir, y eso lo asume uno como trabajador de que debe ser obligatorio, y mas un formato que dice con copia a hoja de vida, pues eso hace que de cierta forma uno deba cumplir con esa solicitud.
- c. ¿Considera usted que cuenta con habilidades como el liderazgo, para coordinar un grupo de trabajo?
- Si claro, de hecho esa fue una de las fortalezas para poder obtener el cargo, puesto que ya como enfermero profesional, como jefe de servicio, ya tengo personal a cargo. En este momento yo tengo seis auxiliares de enfermería cargo y manejo el grupo médico dentro de las salas quirúrgicas, entonces tengo que manejar la disponibilidad de los anestesiólogos, en los ginecólogos, tengo que manejar también la disponibilidad de las instrumentadoras quirúrgicas, entonces eso hace que uno tenga liderazgo y manejo del grupo, sino fuera así creería que de pronto hubiera sido un poco conflictivo y sino hubiera sido conflictivo hubiese desertado del cargo porque no es fácil, el difícil y más cuando hay una referencia de que tal persona viene de este lado, tal persona viene de tal servicio y antes era auxiliar, entonces se empieza a generar un ambiente de rivalidad y de competencia al mismo tiempo, pero a mí me ha facilitado mucho lo que anteriormente les he dicho, manejar un muy buen grupo, dar unas buenas directrices, poner las reglas del juego y de trabajo, y hasta el momento ha funcionado, no he tenido ningún tipo de problema.
- d. ¿Cree que el Hospital aportó algo para que se diera este ascenso?
- Sí, claro, de hecho el próximo mes me gradúo de especialista, el hospital fue uno de los que me patrocinó mi formación en posgrado, aquí en la universidad Javeriana, entonces pues no sé, de
-

pronto es el perfil mío, o soy de pronto el perfil que el hospital pretende ver dentro de sus trabajadores, pues se han facilitado mucho las relaciones interpersonales, la relaciones con los profesionales de enfermería, de medicina, con todos los grupos interdisciplinarios, pues han dado buenas referencias mías y creo que es lo que me ha mantenido acá, y ya echo que paso a paso logre profesionalizarme. Me logre profesionalizar y después logro especializarme, y ahora estoy en camino a hacer una maestría.

e. ¿Por qué razón en el momento que asciende a jefe no se queda en el mismo servicio que estaba como auxiliar de enfermería?

- Aquí existe una condición que me parece que es una condición sana, y es que los que logramos profesionalizarnos en enfermería el hospital trata de no tenerlos en el mismo sitio de trabajo con los mismos compañeros con los que se compartió el rol de auxiliar de enfermería, pues porque en algún momento puede haber dificultades de relaciones interpersonales, de relaciones laborales, de ambiente y clima laboral, entonces el hospital y previene ese tipo de cosas. Pero ha sucedido en algún momento, la gente que se ha profesionalizado ya empieza a tener a cargo los mismos auxiliares con los que trabajó en su momento y no ha habido mayor problema.

Tabla 6
Resultados participante numero 7

Categorías	Preguntas / Respuestas
Proceso de selección	a. ¿Cómo se enteró de las vacantes disponibles en el Hospital? - Nada, yo traje la hoja de vida, no sabía si había vacantes o no, yo me acuerdo que esa vez traje la

hoja de vida y ese mismo día me quede presentando las pruebas. [...] Yo tenía una conocida que trabajara acá, y ella me dijo como ay no mira cuando salga preséntese ahí, que el Hospital es bueno, esa fue como la referencia.

b. ¿Cómo se dio su reclutamiento? ¿Cómo se comunicaron con usted?

- Por teléfono, me llamaron que había pasado las pruebas de conocimiento entonces me citaron para las entrevistas. [...] fue relativamente rápido. (como jefe) Por mis compañeros que estaban estudiando y que se graduaron antes, y algunos se quedaron trabajando acá. Entonces ya sabía que tenía esa oportunidad entonces tan pronto me gradué y tenía los papeles que se requieren, lo de la secretaría, la resolución, todo eso, pasé la hoja de vida acá y ese proceso si fue largo.

c. ¿Qué recuerda del proceso de selección en el momento en que usted ingresó al Hospital?

- (como auxiliar) No pues en ese entonces las preguntas para el conocimiento, la complejidad, algo complicadas. Igual fue casi lo mismo, cuando yo terminé de estudiar el técnico a la primera parte que yo me presenté fue acá, entonces como que no tenía la experiencia de otras pruebas o entrevistas o algo, entonces yo dije, no el examen es difícil. [...] Las pruebas en ese entonces era el razonamiento abstracto. (como jefe) Pues fue muy demorado, comenzando porque primero uno tiene que ir a hablar con la jefe Liliana que le asigne una cita para decirle, yo quería como contarle que ya había terminado y que yo quería pasar la hoja de vida y que yo me quería quedar trabajando acá. Entonces ahí fueron unas semanitas, y simultáneamente traje la hoja de vida acá, después como al mes tal vez me llamaron para citarme a las pruebas.

d. ¿Qué resalta de la entrevista y el entrevistador?

- (Como jefe) Pues es que fueron muchas cosas, porque fueron tres entrevistas, una fue con la psicóloga, la segunda fue con la jefe Liliana y la otra fue con la doctora María Fernanda, pues no,
-

que resalto, que por el hecho de ya tener la formación profesional, por el hecho de tener la experiencia de haber trabajado, tal vez yo sentía como mas seguridad en las cosas, en lo que me pudieran preguntar. Aunque habían cosas que si me ponían a pensar, a analizar, y de pronto después decía será que sí, porque en el momento que a uno le arrojan la pregunta a veces uno queda como en ceros. [...] Las entrevistas pues como algo, es que no se ni como decirte, como algo tensas por decirlo así, a pesar de que los entrevistadores son como amables, pero de todas maneras por el hecho de estar aplicando para un trabajo y estar sobre todo queriendo el ascenso eso como que genera una cierta tensión adicional.

- e. ¿Ha percibido que los cambios que se han realizado en el proceso de selección han ayudado a que este mejore? Teniendo en cuenta la diferencia existente entre el proceso aplicado en el año que usted ingreso al Hospital y el año en que se dio su ascenso.
- Si, pues lo que conlleva el cargo como tal, pues la responsabilidad, las funciones que son diferentes, la responsabilidad es mayor, eso.

-
- | | |
|------------------------|---|
| Trayectoria
laboral | <p>a. ¿De qué manera se dio su ascenso hasta el que cargo que tiene actualmente?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pues comencé a estudiar en el 2010, terminé en el 2014, me gradué en enero, y ya en ese entonces, o ya sabía yo que nos daban la oportunidad de hacer un ascenso, porque pues anteriormente no era así <p>b.¿la pasó a otro Hospital? ¿Solamente acá?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Solamente acá. |
|------------------------|---|

-
- | | |
|--------------|---|
| Capacitación | <p>a. Externa (estudios)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entonces todos los días uno aprende cosas nuevas, hay que repasar, hay que estudiar, pero yo |
|--------------|---|
-

creo que ese tiempo no es en vano

b. Interna (HUSI)

i. ¿Cree usted que las capacitaciones brindadas por el Hospital ayudaron de alguna manera a su crecimiento profesional?

- Si, porque esas capacitaciones le aportan mucho en la parte profesional y también en la parte humana, y como en adherirse a los protocolos y como al objetivo del Hospital, y de cierta manera le da a uno mucha experiencia en el manejo de pacientes, y como te digo, no solamente en la parte clínica sino también en la interpersonal, entonces yo pienso que si, claro, son como una ventaja y un beneficio

ii. ¿Cómo cree usted que los procesos de capacitación han contribuido a construir logros en su trabajo?

- Nada y ya en cuanto a la parte asistencial en cuanto a las funciones y las responsabilidades, pues eso también le da a uno muchas pautas para apoyarse y para decir eso se hace así, el protocolo es así, esto se debe hacer así, y tener la certeza de que en la capacitación que me dieron nos dijeron entonces esto en este momento se arregla de esta manera. Creo que eso me da más seguridad.

iii. ¿El Hospital le ha ofrecido algún tipo de capacitación para el desarrollo y fortalecimiento de estas habilidades?

- Pues ahorita como jefe no, todavía no, pero pues en el tiempo que estuve como auxiliar, pues si, es que como te digo, fueron muchas capacitaciones. Eso una cosa, y aparte que, pues como los ejemplos que yo tuve de mis compañeros y de mis jefes también pienso que le ayudan a uno a formarse y a saber cómo ser un líder.
-

-
- Construcción de subjetividades
- a. ¿Qué cree que tiene usted que le facilitó tener éxito en el proceso de selección en relación con las personas que no tuvieron un resultado exitoso?
- (Como auxiliar) Pues yo pienso que los conocimientos, no queriendo decir que las otras personas no valen, que alguna persona que no pasa al trabajo que aplica no quiere decir que no sepa, pero pues de todas maneras el conocimiento si marca la diferencia. (Como jefe) Y en el segundo igual, porque aparte del conocimiento también como la actitud y el comportamiento, como las referencias que uno tenga en ese tiempo, sobre todo las personas que trabajamos aquí antes en el mismo lugar, pues yo creo que eso tiene mucho que ver porque conocí personas y tuve compañeros que no pasaron.
- b. ¿Qué del proceso de selección le facilitó quedarse en el Hospital?
- Pues yo creo que la prueba de conocimiento, en eso si estaba súper confiada, como te digo, no quiero decir que por haber sido auxiliar y ahora ser jefe yo mejor dicho me las sepa todas, pero pues esas son cosas que uno desde hace mucho tiempo vive en el día a día entonces el conocimiento ya está afianzado.
- c. ¿Cree usted que los procesos de capacitación han contribuido a construir logros en su trabajo?
- Sí, porque esas capacitaciones le aportan mucho en la parte profesional y también en la parte humana, y como en adherirse a los protocolos y como al objetivo del Hospital, y de cierta manera le da a uno mucha experiencia en el manejo de pacientes, y como te digo, no solamente en la parte clínica sino también en la interpersonal. [...]Pues en específico, cómo han contribuido, pues es que acá hemos tenido capacitaciones... aunque la mayoría de capacitaciones que yo tuve fue como auxiliar, pero entonces pues me parece importante resaltar sobre el trato humano, que eso me parece que es muy importante [...]
-

d. ¿Considera usted que cuenta con habilidades como el liderazgo, para coordinar un grupo de trabajo?

- Sí.

e. ¿Y por qué cree que no pasaron?

- Creo yo que porque alguna vez o en algún momento tuvieron problemas, o llamados de atención, comunicados, no quiere decir que uno no tenga digamos como algún error, algún tipo de inconveniente o desacuerdo con algún paciente o algún compañero, pero pues esas cosas también son de arreglarlas entre los implicados y no dejar que llegue a mayores. Pienso yo que esos comportamientos y esas actitudes pesan.

Tabla 7
Resultados participante número 8

Categorías	Preguntas / Respuestas
Proceso de selección	<p>a. ¿Cómo se enteró de las vacantes disponibles en el Hospital?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Por internet, ya había tenido conocimiento, envié como tres hojas de vida hasta que me llamaron. <p>b. ¿Cómo se dio su reclutamiento? ¿Cómo se comunicaron con usted?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Una amiga trabajaba acá, entonces ella fue la que me dijo, están recibiendo, mandate otra vez la hoja de vida no importa que ya la hayas mandado, entonces la mande nuevamente y si se dio la oportunidad, me llamaron, yo estaba trabajando en ese entonces en otra clínica y presente pruebas y pues se dio toda la selección para ingresar acá como auxiliar y pues la experiencia que tenía sirvió para la vacante que estaba en ese entonces. <p>c. ¿Cómo percibió el proceso de selección en el año que ingresó al HUSI?</p>

-
- Bueno, pues lo mismo entrevista, entrevista con psicólogo, entrevista con la jefe del departamento, entrevista con recursos humanos y pues examen de conocimiento específicamente. El proceso duro como dos semanas. Cuando ingrese como auxiliar no creo que fue muy dentro de lo normal, ya antes había trabajado y pues también había recibido como ese mismo tipo de selección, entonces creo que fue como dentro de lo normal, las mismas pruebas, los mismos parámetros que hay que realizar para entrar a trabajar.

d. ¿Qué del proceso de selección le facilitó quedarse?

- Yo creo que la prueba de conocimiento, porque la enfocaron obviamente en conocimientos y experiencia de salas de cirugía que creo que eso fue lo que predomino y con lo que creo que resalte entre las otras dos personas.

e. ¿Qué recuerda de la entrevista y del entrevistador?

- En ese entonces la entrevista me la hizo la jefe del departamento, una jefe que ya no está, como muy completa se enfocaba tanto en las cosas laborales de uno y como en la experiencia pero también hacían preguntas de tipo personal, al igual que en la parte de psicología ella si se enfocó más fue como en la parte personal y como se proyectaba uno a futuro, creo que era como lo diferente entre esas dos partes. [En el ascenso] fueron como más exhaustivas, creo que a pesar de que ellos ya tenían conocimiento de mi hoja de vida, recalcan mucho más en las preguntas tanto personales como profesionales y como los planes que uno tenía.

Trayectoria

a. ¿De qué manera se dio su ascenso hasta el que cargo que tiene actualmente?

laboral

- Bueno pues, gracias a la oportunidad que me dieron de acceder aquí como auxiliar, pues nada vi la necesidad personal de seguir estudiando, alterne mi estudio con el desempeño de mi trabajo como auxiliar y pues aplique después de que finalice ya mis estudios, aplique para poder ascender y pues
-

el hospital debido pues a las pruebas y después de todas las entrevistas y tener todos los requisitos en regla me dieron la oportunidad de hacer el ascenso. Inicialmente como auxiliar me desempeñe en sala de partos y ahora como jefe estoy en urgencias.

Capacitación

a. Externa (estudios)

- i. ¿Qué cree que tiene usted que le facilitó tener éxito en el proceso de selección en relación con las personas que no tuvieron un resultado exitoso?
 - Bueno la primera vez cuando ingrese aquí como auxiliar yo creo que fue la experiencia, porque querían a alguien con experiencia en salas de cirugía y de las tres yo era la única que tenía la experiencia en salas de cirugía en ese entonces, además pues porque creo que soy una persona que a pesar de la poca experiencia digamos que en ese entonces tenía mostré disposición y ganas de aprender y hacer las cosas que yo creo que es algo importante y que marca la diferencia.

b. Interna (HUSI)

- i. ¿Cree que el Hospital aportó algo para que se diera este ascenso?
 - Si todo, creo que el hospital fue algo importante, porque yo creo que me dio lo más importante que fue la estabilidad laboral, que pues con eso fue que se dio que pudiera tomar la decisión de entrar a estudiar la educación superior y pues obviamente poder realizar mi carrera.
 - ii. ¿Cómo cree usted que los procesos de capacitación han contribuido a construir logros en su trabajo?
 - Si claro, todas las capacitaciones que le hace a uno el hospital siempre aportan al conocimiento de uno y enriquecen el conocimiento de uno para así mismo mejorar su desempeño. Pues todas las capacitaciones como te decía son importantes, siempre le van a aportar a uno por más que uno ya esté trabajando y tenga cierta experiencia todas las capacitaciones van a ser importantes, entonces creo que si es importante
-

iii. ¿El Hospital le ha ofrecido algún tipo de capacitación para el desarrollo y fortalecimiento de estas habilidades (liderazgo)?

- Si, alguna vez tuvimos como una actividad de eso de liderazgo como muy corta, fue como muy actividad recreativa por decirlo de alguna forma, pero si lo ha tocado en algún momento. [En cuanto a las capacitaciones, ¿alguna esta enfocada por ese lado?] No, además que todas las capacitaciones son muy de desempeño laboral.

Construcción
de
subjetividades

a. ¿Cómo cree usted que los procesos de capacitación han contribuido a construir logros en su trabajo?

- Se van haciendo como tipos de actualizaciones que son el tipo de capacitaciones que realiza el hospital, actualizaciones más que todo, digamos ahora, hace un rato, estaba en una de un cambio de bombas, quieren incluir unas bombas que son obviamente mucho mejores que las que estamos manejando ahora entonces pues eso aporta mucho para el conocimiento de uno y también pues para la experiencia, uno no saben pues otro trabajo el día de mañana o cualquier otra cosa.

b. ¿Considera usted que cuenta con habilidades como el liderazgo, para coordinar un grupo de trabajo?

- Si total, afortunadamente o desafortunadamente el estudiar la superior le exige a uno que esa es una de las características fundamentales de uno como jefe, ¿Porque?, porque hay que manejar personal, hay que saber mandar, hay que saber decir las cosas, y hay que saber coordinar y llevar un grupo de trabajo para que así mismo se vean los buenos resultados.
-

Tabla 8
Resultados participante número 9

Categorías	Preguntas / Respuestas
Proceso de selección	<p>a. ¿Cómo se enteró de las vacantes disponibles en el Hospital?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realmente yo no entre por una vacante, pues porque haya presentado todo el proceso sino que yo trabajaba en la Asociación Colombiana de Diabetes como educadora en diabetes, entonces en ese momento necesitaban una persona acá y el Doctor Pablo Ashner fue el que me trajo, por supuesto pasando todas las pruebas ¿no?. <p>b. ¿Cómo se dio su reclutamiento? ¿Cómo se comunicaron con usted?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Yo ya trabajaba con el pero él me contacto acá con Recursos Humanos y Gestión Humana, bueno en ese momento se llamaba Recursos Humanos, e hicimos todo el proceso. <p>c. ¿Qué recuerda del proceso de selección en el momento en que usted ingresó al Hospital?</p> <ul style="list-style-type: none"> - La entrevista, el examen de conocimiento, ya. <p>d. ¿Cómo percibió el proceso de selección en el año que ingresó al HUSI?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pues digamos que bien, yo ingrese muy pequeña, pero bien sí. <p>e. ¿Ha percibido que los cambios que se han realizado en el proceso de selección han ayudado a que este mejore? Teniendo en cuenta la diferencia existente entre el proceso aplicado en el año que usted ingreso al Hospital y el año en que se dio su ascenso.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Si digamos que las pruebas, la entrevista, el examen de las pruebas psicológicas, continúan ¿no?, pero digamos que si ha cambiado en la parte de infraestructura que ya hoy está más cómodo, igual la amabilidad de las personas de Gestión Humana siempre ha sido buena, pues conmigo yo no sé. <p>f. ¿Qué del proceso de selección le facilitó quedarse?</p>

-
- Pues no sé, supongo que me fue bien en el examen, ¿este es de jefe o de auxiliar? [En las dos] En el de jefe me fue muy bien en el examen y la pruebas psicológicas supongo que también o sino no estaría pero creo que sí, las dos cosas me facilitaron.

g. ¿Qué recuerda de la entrevista y del entrevistador?

- Ah si si fue la entrevista muy amable, de hecho el hospital se ha caracterizado por ser muy amable con el personal entonces sí. Hace tantos años, pero creo, si no estoy mal la psicóloga en algún momento me pregunto que si yo quería quedarme como auxiliar, yo le dije que no, que mi prioridad era estudiar entonces eso creo que me abrió también puertas para pensar que si podía seguir en el estudio.

Trayectoria a. ¿De qué manera se dio su ascenso hasta el que cargo que tiene actualmente?

- laboral
- Pues el Doctor viendo mi emotividad para estudiar, me permitió estudiar con el permiso de Gestión Humana entonces cuadrábamos horarios, yo tenía que venir a disponibilidad, venia, yo estudiaba en las tardes, entonces...

Capacitación a. Externa (estudios)

i. ¿Qué cree que tiene usted que le facilitó tener éxito en el proceso de selección en relación con las personas que no tuvieron un resultado exitoso?

- Digamos que era un cargo nuevo, entonces tenía el pool de haber trabajado en uno de los centros más importantes de diabetes en Bogotá, que es la Asociación Colombiana de Diabetes, entonces como que tenía el conocimiento, la habilidad también de trabajar con el paciente diabético que no es fácil, entonces creo que eso nos ayudó mucho en el proceso.

b. Interna (HUSI)

i. ¿Cree que el Hospital aportó algo para que se diera este ascenso?

-
- Pues las capacitaciones normales ¿no?, pero algo así como oportunidad de una especialización o algo, si las hay con becas pero pues no en este momento, si el Hospital da la oportunidad de estudiar.
 - ii. ¿Cómo cree usted que los procesos de capacitación han contribuido a construir logros en su trabajo?
 - Yo siempre he dicho que una persona educada es una persona menos complicada, de todas maneras, creo que todo lo que a nosotros nos sirva como capacitación independientemente que no sea la especialidad en la que nosotros estamos aporta y aporta muchísimo, entonces me parece interesante que nos den capacitaciones de todo.
 - iii. ¿El Hospital le ha ofrecido algún tipo de capacitación para el desarrollo y fortalecimiento de estas habilidades?
 - No sé, de pronto he sido yo la que no he estado, porque se ha hecho formación y capacitación para líderes, entonces digamos que yo he estado como mas, yo me enfoco mucho en la unidad, casi no salgo de la unidad, entonces digamos que también a veces es la frase célebre de los colombianos, por tiempo, yo creo es falta de disciplina para poder asistir alguna de esas capacitaciones, pero si han tenido algunos programas.

-
- | | |
|--------------------------------------|--|
| Construcción
de
subjetividades | a. ¿Cómo cree usted que los procesos de capacitación han contribuido a construir logros en su trabajo? <ul style="list-style-type: none"> - A uno esos procesos lo enseñan a madurar mas, a saber manejar el personal. Claro cumpliendo todos los requerimientos de misión, visión, estándares, valores todo lo que nos da el hospital. |
| | b. ¿Considera usted que cuenta con habilidades como el liderazgo, para coordinar un grupo de trabajo? <ul style="list-style-type: none"> - Si, lo vengo haciendo hace mucho rato y creo que sí. |
| | c. ¿Cree que el Hospital aportó algo para que se diera este ascenso? <ul style="list-style-type: none"> - El tiempo por su puesto, el tiempo para poder estudiar, no en otras instituciones le permiten a uno. |
-

Tabla 9
Resultados participante numero 10

Categorías	Preguntas / Respuestas
Proceso de selección	<p>a. ¿Cómo se enteró de las vacantes disponibles en el Hospital?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Porque pase, para pasar de auxiliar pase varias hojas de vida en diferentes clínicas, y entonces me recibieron acá sin experiencia y recién egresada, y me dieron la oportunidad de iniciar mi vida laboral. <p>b. ¿Cómo se dio su reclutamiento? ¿Cómo se comunicaron con usted?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Me llamaron como a los tres meses de haber presentado la hoja de vida, había pasado bastante tiempo, que me necesitaban acá con todo una serie de documentos que me toco pues recopilar, los presente y me llamaron como para una prueba de conocimientos, como a las 2 semanas me llamaron para una prueba psicotécnica larguísima, y luego semana a semana era entrevista como con el psicólogo y diferentes personajes de selección, hasta que paso como un mes y ya me llamaron y que firmara contrato, pero entonces inicialmente por temporal. <p>c. ¿Cómo percibió el proceso de selección en el año que ingresó al HUSI?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ese proceso fue angustiante y demorado porque pues acababa de egresar y pase y pase hojas de vida y nada, entonces acá como me llamaban una semana, a los 145 días, entonces no sabía si si me iban a llamar o no y pues ya estaba angustiada de estar en la casa sin hacer nada. [...] Yo no sé si fue mi percepción o qué, pero la prueba psicotécnica de auxiliar me demore muchísimo, y pasaba y pasaba hojas y era diferente en comparación de la que presente esta vez fue cortica. <p>d. ¿Qué resalta de la entrevista y el entrevistador?</p> <ul style="list-style-type: none"> - (Como jefe) Que todas desde que inicie el proceso de ascenso me apoyaron muchísimo, más que

entrevistas era como un dialogo, un dialogo donde ellos resaltaban pues que le veía al hospital, que había aprendido, que estaba dispuesta aportar al hospital, pues ya que llevaba tanto tiempo, más que todo era una conversación amena con ellos, como viendo los pro y los contra.

- e. ¿Ha percibido que los cambios que se han realizado en el proceso de selección han ayudado a que este mejore? Teniendo en cuenta la diferencia existente entre el proceso aplicado en el año que usted ingreso al Hospital y el año en que se dio su ascenso.
- Si porque ósea si les digo en menos de 15 días ya todo mi proceso de selección ya está, en cambio el de auxiliar si se demoró muchísimo, entonces no sé si era por lo que yo estaba trabajando acá y salía pos turno que por ejemplo la prueba de conocimiento, la psicotécnica y una de las entrevistas en un solo día, y como a la semana siguiente la entrevista con la Directora de Gestión Humana y como a los dos días con la Jefe Liliana Cuspoca, fue súper rápido, ahí lo que se demoró un poquitico, pero ni mucho también, como unos 10 días, 15 días fue la ubicación del otro auxiliar y entrenamiento para que yo pudiera salir

Trayectoria
laboral

- a. ¿De qué manera se dio su ascenso hasta el que cargo que tiene actualmente?
- Me gradué y presente a la secretaria de salud esos documentos para la tarjeta profesional, y llegue de vacaciones como auxiliar, entonces ya habían publicado en la intranet y en las carteleras que hay vacantes, que preséntese, que no sé qué, entonces lo pensé pero nunca me atreví, entonces me llamo la coordinadora que es hoy en día la jefe Mariana, y me dijo “usted no se va a presentar, ¿qué pasa?”, entonces me hizo cómo reaccionar, entonces hice la hoja de vida ese día, y yo le dije que no tenía ni siquiera los documentos de la ANEC, nada de eso no tenía absolutamente nada, entonces nada que presentara la hoja de vida y la presente y como a los dos días me llamaron, entonces pos turno que me necesitaban en Gestión Humana y fui y era para presentar los exámenes, y en un día me hicieron todo,
-

examen de conocimiento y psicotécnico y creo que entrevista con el psicólogo y ya que tenía que esperar a seguir el proceso de selección y poco a poco pues después tuve entrevista con la Directora de Gestión Humana, después me citaron con la Jefe Liliana Cuspoca pasados los días y ya la Jefe confirmo que pues todo estaba en orden y que estaban era esperando mi remplazo en el cuarto piso para que me pudieran ascender como jefe, eso fue en menos de un mes ósea fue como en 20 días que todo se hizo. [...] Los contratos por la temporal se renuevan cada año, entonces dure así tres años.

b. ¿En qué año se graduó jefe?

- En el 2012

Capacitación

a. Externa (estudios)

- [...] Hay cosas que no todas se aprenden en la universidad, sino también acá en el hospital tanto en la práctica como en esas capacitaciones. [...], pero en la universidad hay una electiva de liderazgo, quise hacerla y nunca pude por lo que estudiaba y trabajaba.

b. Interna (HUSI)

i. ¿Cree que el Hospital aportó algo para que se diera este ascenso?

- Claro porque, uno es un hospital universitario, dos da las oportunidades no solo a mi sino a varios compañeros y para diferentes cargos de ascender, entonces el hospital está en pro de eso y eso es muy bueno.

ii. ¿Cree usted que las capacitaciones brindadas por el Hospital ayudaron de alguna manera a su crecimiento profesional?

- Bueno las capacitaciones me han servido a mí para un crecimiento profesional, porque hay cosas que no todas se aprenden en la universidad, sino también acá en el hospital tanto en la práctica como en esas capacitaciones porque uno tiene muchas falencias entonces lo que hacen
-

en las capacitaciones es reforzarle las debilidades que uno tiene ahí, y pues poco a poco va aportando pues a la vida profesional que tenemos.

iii. ¿Cómo cree usted que los procesos de capacitación han contribuido a construir logros en su trabajo?

- Bueno, pues me ha servido es para cumplir mis metas y reforzar lo que todavía no sé, mis falencias.

iv. ¿El Hospital le ha ofrecido algún tipo de capacitación para el desarrollo y fortalecimiento de estas habilidades?

- No, de liderazgo no [...]

Construcción de subjetividades a. ¿Qué cree que tiene usted que le facilitó tener éxito en el proceso de selección en relación con las personas que no tuvieron un resultado exitoso?

- No sé porque antes me pareció como muy imprudente porque tuve entrevista, en esa época estaba otra jefe de departamento, eran como dos, y me acuerdo que me preguntaron qué experiencia laboral tenía y yo dije, no pues es que yo soy recién egresada y pues como quiere que tenga experiencia si es que no dan las oportunidades, le respondí así y yo dije, no eso no me llaman, entonces pues gracias a Dios me llamaron, yo no sé si sería por eso o que.

b. ¿Qué del proceso de selección le facilitó quedarse en el Hospital?

- [...]Me consideraba, no y me considero en esa época una auxiliar responsable, sabía que era lo que hacía, tenía pertenencia del servicio, sabía el manejo de los pacientes y yo creo que todo eso influyó mucho, porque ya decía diagnostico ósea yo ya sabía todo, cuál era el manejo todo, todo entonces yo creo que la pertenencia que uno tiene ante el servicio, pues eso me ayudó muchísimo.

c. ¿Cómo cree usted que los procesos de capacitación han contribuido a construir logros en su trabajo?

-
- Bueno, pues me ha servido es para cumplir mis metas y reforzar lo que todavía no sé, mis falencias
- d. ¿Considera usted que cuenta con habilidades como el liderazgo, para coordinar un grupo de trabajo?
- Sí, porque es el saber dirigir, hablar, decir las cosas, no mandar por mandar, sino saber explicar las cosas porque muchas personas a las cuales uno dirige son mucho mayores que uno entonces uno tiene que demostrarle a ellas con conocimientos que si sabe, porque uno como le va a exigir a los demás sin saber.
- e.¿Cree que el Hospital aportó algo para que se diera este ascenso?
- [...] da las oportunidades no solo a mi sino a varios compañeros y para diferentes cargos de ascender, entonces el hospital está en pro de eso y eso es muy bueno.
-

Tabla 10
Resultados participante número 11

Categorías	Preguntas / Respuestas
Proceso de selección	<p>a. ¿Cómo se enteró de las vacantes disponibles en el Hospital?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fue muy curioso porque mi hermana estaba presentando una entrevista en el Colegio Mayor de Cundinamarca y como ella tenía esa entrevista y esas pruebas entonces me tocaba esperarla dos hora, entonces durante esas dos horas, pues yo como no tenía nada que hacer y me tocaba esperarla [...] me vine caminando y esta el Parque Nacional y empecé a ver niñas con uniforme blanco, entonces yo pregunte a una persona, y me dijeron que ahí quedaba un hospital [...], entonces me dijeron que entrara, entre y le dije a los señores de seguridad que si me dejaban entrar al departamento de enfermería y me dijeron que si, en ese momento quedaba en el sexto piso, me recibió la jefe Gladys

que es la jefe actual mía y ella me dijo que si tenía tiempo para presentar una prueba y una entrevista, entonces yo le dije que sí pero que mi tiempo era muy corto porque estaba esperando a mi hermana, entonces ella me dijo que el tiempo dependía de mí, entonces me hicieron las pruebas y todo y pues yo salí corriendo porque tenía que ir a recogerla y en ese momento al otro día me llamaron. [¿Ese mismo día presento entrevista, pruebas y prueba de conocimiento?] Si todo, y prueba de conocimiento, la entrevista fue con anterior coordinadora del departamento, que era la jefe Elsia, y luego la jefe Gladys, las dos andaban siempre en los procesos en esa época.

b. ¿Cómo se dio su reclutamiento? ¿Cómo se comunicaron con usted?

- Me llamaron al teléfono de mi casa y me dijeron que tenía que venir a tomarme unas muestras de examen, entonces yo decía que porque motivo, entonces me decían que había pasado las pruebas y que había tenido nada más dos equivocaciones en ese formulario de preguntas, entonces al otro día me madrugue como a las siete de la mañana y me vine para acá y me atendieron en Gestión Humana, la Directora del departamento.

c. ¿Qué recuerda del proceso de selección en el momento en que usted ingresó al Hospital?

- Que fue fácil, ósea fue muy fácil, rápido y lo que más me gusto en esa época, es que era directamente con el Hospital San Ignacio, nunca tuve como una temporal o eso no, yo entre directamente con el Hospital obviamente con contrato a término fijo, pero yo sabía que cuando uno trabaja bien pues le va bien, entonces mis contratos al comienzo eran siempre fijo con el Hospital San Ignacio a tres meses, luego a seis meses y luego a un año, después que pase el año me pasaron al indefinido, pero yo siempre entre directamente con ellos.

d. ¿Cómo percibió el proceso de selección en el año que ingresó al HUSI?

- El proceso de selección pues obviamente no era como actualmente que es muy completo,
-

anteriormente pues era una prueba psicotécnica y era a mano, segundo no había como ese empalme con el hospital de conocerlo, de conocer sus instalaciones, de la capacitación de todo lo que hay actualmente con el intranet, con la parte operativa, no, simplemente era llenar la prueba psicotécnica la entrevista con la jefe y empezar a trabajar, entonces era como muy incompleto a lo que es hoy en día, hoy en día es muchísimo más completo y ayuda muchísimo a todas las personas que ingresan al Hospital.

e. ¿Ha percibido que los cambios que se han realizado en el proceso de selección han ayudado a que este mejore? Teniendo en cuenta la diferencia existente entre el proceso aplicado en el año que usted ingreso al Hospital y el año en que se dio su ascenso.

- Primero nunca nos mostraban las instalaciones del Hospital entonces uno parecía un muñeco pa arriba y pa abajo porque se perdía y este Hospital es grande, segundo nunca nos explicaban digamos cuáles eran los protocolos sino que uno tenía que ir aprendiendo con el compañero más antiguo, ¿sí?, ósea no es como actualmente que hay unas guías que usted tiene que ir leyendo y todo, no estaban esas guías actualizadas en esa época, no es que no las hubiera, también por ejemplo, a uno en esa época recuerdo que había más sobre carga laboral, yo empecé trabajando con muchos pacientes y en UCI ni se diga, entonces creo que era una sobre carga más laboral, y los horarios eran diferentes, ósea eran terribles, nosotros rotábamos tarde mañana noche, noche tarde mañana, rotábamos a veces... los horarios eran súper difíciles, además el proceso era que a uno lo enviaban a cualquier servicio, mire a ver a usted cómo le va, como se defiende, yo estuve en muchos servicios, en muchos.

f. ¿Qué del proceso de selección le facilitó quedarse?

- Pues yo no sé realmente yo pienso que las entrevistas y las pruebas psicotécnicas, creo yo y la
-

seguridad de las cosas que uno ha aprendido y que hacer.

g. ¿Qué resalta de la entrevista y el entrevistador?

- Me acuerdo mucho que la jefe Elsia nos preguntaba qué, que era lo que más me gustaba digamos y en que área me sentía contenta para trabajar y en qué área no me sentía muy contenta para trabajar o no me sentía en capacidad de trabajar, entonces yo me acuerdo que esa época yo le decía que me gustaría mucho trabajar siempre con adultos y que le tenía un poquito de temor como a neonatos y a Gineco, entonces pues como ella, yo le decía que tenía experiencia en adultos cuando ella se dio cuenta me dejó solo en la Unidad de Cuidado Intensivo, porque venía preparada para estar en una Unidad de Cuidado Intensivo, ya después durante todo el proceso nos rotaban obviamente baje a cubrir urgencias, baje a cubrir en psiquiatría, vaya a cubrir a diferentes pisos, pero eso es lo que más recuerdo, y realmente me gustaba mucho porque le preguntaba a uno sobre sus valores, como era su personalidad, cuáles eran sus cualidades y sus defectos, entonces uno habla mucho de cualidades y los defectos no, pues de pronto uno no se auto critica mucho y me gustaba mucho eso, la confianza de la jefe Gladys desde comienzo, como no sé, esa forma amigable de recibirlo a uno me gustó muchísimo, en esa época. [Como jefe] El psicólogo pues, a mí me fue muy bien, pues lo que te decía ya llevaba mucha antigüedad en el Hospital, entonces ya como que lo conoce a uno muchas personas, entonces el psicólogo siempre me decía era como “esto no significa que usted vaya a pasar”, ósea como que él nunca me aseguraba nada, esto no significa que usted va a pasar, esto no significa que usted va a quedar seleccionada, esto no significa...., entonces uno como que uno dice bueno yo lo hago pero pues como que me está diciendo que de pronto no van a recibir porque soy auxiliar, ósea como que uno siente como ese temor, pero ya después cuando se va dando el proceso me dio un voto de confianza diciéndome que me había ido muy bien en las pruebas psicotécnicas.
-

-
- Trayectoria laboral
- a. ¿De qué manera se dio su ascenso hasta el que cargo que tiene actualmente?
- Mi ascenso, pues bueno ya después de tantos años, siempre dure muy poquito en el quinto piso como dos, tres días y se dieron cuenta que tenía todos los cursos de la Unidad de Cuidado Intensivo, entonces de ahí me pasaron a la Unidad de Cuidado Intensivo y desde ahí nunca más volví a salir de la unidad, trabajaba todo el tiempo en la noche y ya después cuando me puse a estudiar, y realmente termine mis estudios como enfermera jefe, estudiando en el día y trabajando en la noche, y pues un día mire en el sistema y decía que había vacante para enfermera jefe, entonces le envié un correo a Jorge y me llamaron, entonces me dijeron que si quería presentar el proceso de selección para enfermera y yo les dije que sí, me llamaron como a los dos días e hice las pruebas abajo psicotécnicas nuevamente todo el proceso, luego me dijo el psicólogo, que tenía que tener entrevista con la psicóloga y que me tocaba esperar, entonces yo seguía trabajando pues en la UCI como auxiliar pero ya llevaba aproximadamente como dos meses, cuatro meses sin saber del proceso de la selección. Después me dijeron que tenía entrevista con la Jefe del Departamento que era con la Jefe Liliana Cuspoca, pero ese día no estaba ella entonces me tocaba con la jefe Gladys, que porque cuando la Jefe Liliana no se encuentra la Jefe Gladys realiza el proceso de selección y la jefe Gladys al verme pues ya me hizo las preguntas, todo el proceso de selección y me dijo que tocaba esperar, que ella le iba a comentar a la jefe Liliana, y estando trabajando en UCI más o menos, ya me iba a ir, ya iba a renunciar porque ya estaba esperando, pues como empezar a ejercer mi carrera y todo y me habían llamado de la Santa Fe para trabajar como jefe de la Unidad de Cuidado Intensivo, entonces ya tenía como pensado irme cuando la Jefe Liliana me llamo y me dijo que me acercara al día siguiente del pos turno a la oficina de ella, entonces ella me dijo que había quedado seleccionada por el Hospital y que había una vacante en el noveno piso.
-

Capacitación**a. Externa (estudios)**

i. ¿Qué cree que tiene usted que le facilitó tener éxito en el proceso de selección en relación con las personas que no tuvieron un resultado exitoso?

- Primero me ayudo Dios, porque yo en esa época me acuerdo que estábamos muy mal económicamente y pues yo creo que las oraciones de mi mamá, porque yo era la única que podía trabajar pues creo que me ayudaron muchísimo y segundo yo creo que mi mamá siempre me inculco que uno debe hacer su trabajo con mucha responsabilidad y de una forma honesta y desde ahí siempre lo he tenido en mi mente, entonces pienso que eso me ayudó muchísimo y lo hice con honestidad, lo hice siempre preguntando lo que no sabía, lo que no conocía, nunca me quede como con la duda de las cosas sino antes de hacerlas preguntaba y eso creo que me ayudo muchísimo, aparte de eso la forma de ser mía dicen que la personalidad y la forma de hacer amigos y de llevar un ambiente de trabajo en equipo eso me ayudó mucho y creo que por eso estoy acá.

b. Interna (HUSI)

i. ¿Cómo cree usted que los procesos de capacitación han contribuido a construir logros en su trabajo?

- Mejorando cada día más la parte profesional y con los pacientes, claro, eso es lo que ayuda actualizarse diariamente a uno. Claro, porque tengo mil capacitaciones, desde todos los años desde que he estado en San Ignacio, todos los años he tenido mil capacitaciones en todo, en muchas cosas, en toma de muestras, en soporte vital básico, en lo que es actualización, lo que es la parte de digamos de la parte de diálisis, la parte de manejar paciente crítico, todas esas capacitaciones que he hice durante todo el tiempo, pues me han servido, porque yo creo que eso sirvió para que me hicieran el ascenso.
-

ii. ¿El Hospital le ha ofrecido algún tipo de capacitación para el desarrollo y fortalecimiento de estas habilidades?

- Sí, claro yo creo que todas las capacitaciones que nos dan, todas esas charlas, esas charlas educativas, todo esos ejemplos de nuestras jefes, de coordinadora, que tengo por ejemplo pues tengo creo que la mejor, la más antigua y yo creo que eso es un ejemplo que a uno le sirve muchísimo para seguir adelante con su proceso, y más que cualquier persona yo lo digo, ósea mi ejemplo a seguir es ella y más lo que ustedes hacen el proceso de las charlas educativas.

Construcción
de
subjetividades

a. ¿Cómo cree usted que los procesos de capacitación han contribuido a construir logros en su trabajo?

- Si, es importante porque si usted no capacita a las personas el hospital nunca va a dar una buena calidad de excelencia que es lo que están buscando.

b. ¿Considera usted que cuenta con habilidades como el liderazgo, para coordinar un grupo de trabajo?

- Si, todo el tiempo lo he venido manejando y aun siendo auxiliar.

c. ¿Cree que el Hospital aportó algo para que se diera este ascenso?

- El hospital apporto mucho. Desde que.. Imagínate yo entré teniendo 18 años, me aportado tanto a mi familia, tanto a nivel profesional, tanto a nivel económico, tanto la confianza que han tenido conmigo, todo lo que me han ayudado para poder ascender, ¿sí?, ósea yo estoy en mi segunda casa, porque nunca he salido del Hospital San Ignacio, yo creo el Hospital es importante.

d. ¿Por qué razón en el momento que asciende a jefe no se queda en el mismo servicio que estaba como auxiliar de enfermería?

- No, no porque, primero pues ya llevaba muchos años y segundo no es como muy aconsejable trabajar con el mismo grupo de trabajo como era la más antigua de la UCI.
-

Con base en las entrevistas realizadas, se puede afirmar que para la categoría *Proceso de selección*, algunos participantes refieren que el proceso se demoró más de un mes, aunque esto depende del año en que se presentaron y del proceso que se realizaba para ese entonces, ya que algunos informan que se realizó en una semana aproximadamente; después de que se presentaron fueron contactados telefónicamente, a la gran mayoría se le aplicaron las tres fases del proceso, que incluye prueba de conocimiento, pruebas psicotécnicas y entrevistas.

De igual manera se observó que la gran mayoría se presentó al cargo de auxiliar de enfermería recién egresados del técnico, muy pocos informan haber tenido un trabajo anteriormente. El proceso se realizó junto a más candidatos, y sustentan que la parte del proceso que es facilitó quedarse fue la prueba de conocimiento, aunque algunos informan que el proceso en general requiere de cada uno de los pasos para poder ser exitoso, es decir, que si no hubieran pasado alguno, no se encontrarían vinculados.

En cuanto a los factores que los candidatos resaltan de las entrevistas que tuvieron en sus procesos, estos afirman en general que el Hospital se mostró muy amable en este proceso, tanto los psicólogos como los jefes de área; algunos recuerdan tener una entrevista adicional con la Directora de Gestión Humana como requisito para el ascenso. Los participantes afirman también que en cuanto a la entrevista con el psicólogo, en el momento del ingreso como auxiliar de enfermería esta estaba más enfocada a la parte personal, en cambio en el ascenso se inclinó más por la parte profesional y por los aportes que se le brinden al Hospital desde la profesionalización de su carrera.

Se concluye entonces de esta información que el lugar de la entrevista realizada por el profesional en psicología está invisible en el sentido en que los participantes no reconocen que hayan sido escogidos con base en el cuidado por el paciente o el enfoque humano que tengan frente a la prestación del servicio, sino únicamente con base en los aportes que desde su trayectoria laboral puedan ofrecerle al hospital. Por otro lado, se identifica que para los participante adquiere mayor valor la prueba de conocimiento y la entrevista con jefe puesto que ellos piensan que el conocimiento es el factor más importante para permanecer y ascender dentro de la organización.

En cuanto a los cambios del proceso de selección en el tiempo, gran parte de los participantes no consideran que la estructura del mismo haya cambiado, por el contrario, lo que cambia es el proceso dependiendo del cargo, informando que la selección para el cargo de

auxiliar de enfermería era más simple y menos riguroso en comparación con el proceso aplicado para enfermero jefe. De lo anterior se puede afirmar que, tanto las entrevistas como la tabla número 1 evidencian que el proceso de selección es irregular e intermitente, ya que no cambia su estructura completamente, sino que a través del tiempo se hacen sucesivos cambios que permiten el mejoramiento de este por medio de la lectura de la organización y de las demandas de los candidatos.

Con base en estos resultados se puede concluir que el proceso ha sido irregular en cuanto al cambio representativo que ha habido en los instrumentos y en la rigurosidad del proceso mismo. También se logra evidenciar que no siempre son los psicólogos los que deciden por el resultado del proceso, es la persona que está dentro del área, la que conoce lo que se hace en el día a día, quien tiene la última palabra y quien mide los aspectos de conocimiento que es la base del proceso, siendo que esta es la primera prueba que se califica y sobre la que se toma la decisión de si la persona es apta o no para continuar en el proceso, y esta información se corrobora más adelante en la entrevista con el jefe de área, quien indaga sobre conocimientos específicos sobre las tareas que se llevan a cabo en cada cargo. Esto se evidencia claramente en las respuestas brindadas por los participantes al afirmar que el primer filtro por el que pasan y el que les permitió quedarse es la prueba de conocimiento.

Adicional a lo anterior, los participantes refieren que en el momento que iniciaron proceso de selección para el cargo de auxiliares de enfermería, algunos de ellos presentaron su hoja de vida en otras instituciones, mientras que para el ascenso a enfermero jefe, la mayoría optó por enviar su hoja de vida y realizar el proceso respectivo únicamente en el Hospital. De esto se puede afirmar que los trabajadores que participaron en esta investigación evidencian un sentido de pertenencia con el Hospital al querer continuar con su trayectoria laboral en el mismo, así como aportando sus conocimientos para el crecimiento de la organización, afirmando que esta oportunidad de ascenso es una posibilidad que le permite tanto al Hospital como al trabajador crecer de forma bilateral.

En segundo lugar se encuentra la categoría de *Trayectoria laboral*, en la que inicialmente los participantes informan que el Hospital les dio la oportunidad de estudiar para poder crecer profesionalmente y llegar al ascenso, así como la estabilidad laboral que se necesita para iniciar sus estudios, sin embargo fue iniciativa propia de cada uno de ellos haber tomado la decisión de profesionalizar sus estudios por crecimiento personal. Los participantes afirman que el apoyo por

parte del Hospital, tanto en el momento de estudiar como en el ascenso fue fundamental, siendo una oportunidad muy importante que les generó un sentimiento de pertenencia al ver como pudieron crecer en la organización y ahora son parte fundamental de la misma.

Aun cuando para el ascenso solo se requiere contar con la profesionalización de la carrera, es importante resaltar lo informado por los participantes cuando sustentan que los jefes directos tuvieron que dar su aprobación para que se el ascenso fuera exitoso, de lo que se puede concluir que el Hospital requiere también que el trabajador haya tenido una trayectoria laboral exitosa con un buen concepto de desempeño para dar la oportunidad a sus trabajadores.

La tercera categoría a tener en cuenta es *Capacitación*, esta es tomada desde dos subcategorías, la primera se refiere a las capacitaciones externas, más específicamente los estudios técnicos y profesionales realizados por los participantes; la segunda se refiere a las diferentes capacitaciones ofrecidas por el Hospital. En cuanto a estas es importante aclarar que el Hospital ofrece tres tipos de capacitaciones, la primera va enfocada hacia los lineamientos de la organización, como lo es la acreditación o distintos tipos de actualizaciones; la segunda está compuesta por todo tipo de entrenamiento que requiere el personal asistencial para el desarrollo de sus labores; y la tercera está enfocada hacia el desarrollo de habilidades de interacción social, como es la humanización del servicio.

De esta forma se evidencia, con base en las respuestas obtenidas, que todos los participantes tuvieron educación técnica y educación profesional para lograr el ascenso en el Hospital, lo que les brinda las capacidades, habilidades y competencias para desarrollar de forma óptima las respectivas tareas del cargo, sumado a esto la experiencia adquirida en cada año que llevan ejerciendo su carrera.

Por otro lado, en cuanto a las capacitaciones ofrecidas por el Hospital los participantes informan que la institución se preocupa continuamente por mantener actualizados a nivel asistencial a sus trabajadores, lo cual les es útil para afianzar los conocimientos adquiridos en la universidad, tal como lo plantean algunos participantes al decir que estas capacitaciones complementan los estudios y llevan el conocimiento a la práctica. Por otro lado, se evidencia que estas capacitaciones ayudan al crecimiento personal de cada uno de los trabajadores, ya que les ofrecen la oportunidad de alinearse con la plataforma estratégica y con los protocolos que el Hospital ha planteado para los trabajadores. Adicional a esto se informó por parte de los

participantes que el Hospital brinda muchas capacitaciones, pero son los mismos trabajadores los que no acceden a ellas por cuestiones de disponibilidad de tiempo tanto laboral como personal.

Aún cuando las capacitaciones no son obligatorias, y no todos los participantes asistieron a gran cantidad de estas, se puede afirmar que el éxito del ascenso no tiene una relación directa con la asistencia a las mismas, ya que todos los participantes tuvieron éxito en su ascenso, sin diferenciar el tipo de capacitación o la constancia de asistencia a las mismas. Teniendo en cuenta la respuesta dada por los participantes se puede afirmar que, aunque las capacitaciones brindadas por el Hospital no tienen una relación directa con el ascenso, si han contribuido a la construcción de los logros de cada uno de ellos en su trabajo, ya que, como ellos lo indican, todas las capacitaciones son importantes pues enriquecen el conocimiento para mejorar el desempeño en sus labores.

Finalmente, en cuanto a la categoría *Construcción de subjetividades*, y con base en las respuestas obtenidas en las entrevistas se puede afirmar que el trabajador exitoso para el Hospital es construido por medio de las capacitaciones, ya que al ser un Hospital de IV nivel se requiere de un personal altamente capacitado que responda a las demandas del mismo, por esta razón se mencionan las capacitaciones como un factor de excelencia y de calidad del servicio que debe ser ofrecido por el personal que trabaja allí. Teniendo en cuenta lo dicho por la gran mayoría de los participantes en cuanto a la oportunidad brindada por el Hospital para ascender, se manifiesta por parte de estos que el Hospital es “su segunda casa” ya que les brinda la confianza y el apoyo necesario para crecer profesionalmente.

Para el Hospital es fundamental que los enfermeros auxiliares que ascienden a enfermeros jefe tengan habilidades como el liderazgo y el manejo de grupo para gerenciar actividades que tengan que ver con la labor asistencial. Los participantes plantean que cuentan con habilidades como estas para coordinar los grupos de trabajo respectivos, aspecto que fue estudiado en el proceso de selección, del cual afirman que sin este no hubiera sido posible llegar al cargo que tienen en este momento. Los participantes afirman que la habilidad de coordinar grupos de trabajo tiene que verse reflejada en los valores, la misión y la visión del Hospital, lo que genera cierta identidad en su trabajo y los hace sentir parte de la organización, de igual manera una parte del grupo de participantes afirma también que el ejemplo de sus jefes directos ha sido de vital importancia para desarrollar estas habilidades de liderazgo, ya que en el momento del ascenso contaban con un ejemplo de cómo dirigir un grupo de una manera exitosa. Aunque se observa

también que para el Hospital es de vital importancia el conocimiento que sus trabajadores tengan a la hora de desarrollar sus labores, aspecto que va de la mano con lo afirmado anteriormente.

Adicional a lo anterior, se van a tener en cuenta las respuestas brindadas por la Jefe de Selección y Competencias (participante número 1), la Jefe del noveno piso (participante número 2) y la Coordinadora de enfermería (participante número 3).

Tabla 11
Resultados participante número 1

Categorías	Preguntas / Respuestas
Proceso de selección	<p>a. Desde que ingresó al HUSI, ¿ha percibido que los cambios que se han realizado en el proceso de selección han ayudado a que este mejore?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Yo considero que si, considero que tenemos un proceso mucho más organizado, con pasos y procesos definidos, mucho mas estandarizado y también ha sido como un referente también para los jefes porque te cuento que anteriormente si era posible que llegara una persona referida y ya fuera como si ingresémoslo, y ahora pues aplicamos todo el proceso que ya esta definido para tomar la decisión con certeza si es la persona idónea para ingresar al Hospital, de tal forma que si esa persona que viene referida pues no pasa el proceso de selección finalmente la decisión pues va a ser que no ingrese, y creo que eso ha impactado en los efes de área y nos tienen en cuenta dentro de sus decisiones para vincular al personal. Si ha tenido cambios importantes, en ese momento cuanto yo estaba se aplicaban unas pruebas diferentes, el proceso pues era... si lo percibo diferente. Por las pruebas, principalmente por eso. <p>b. ¿Por qué se tomó la decisión de cambiar las pruebas psicotécnicas aplicadas a los candidatos?</p> <ul style="list-style-type: none"> - El cambio de pruebas corresponde al análisis que hacemos del tipo de perfil que necesita el Hospital, entonces como el Hospital está en continuo cambio, tu has visto el tema de acreditación, bueno tantos procesos de mejoramiento, las pruebas también tienen que ir cambiando en esa función y estar alineadas. Anteriormente se aplicaban pruebas por ejemplo de servicio, de valores, y se fue haciendo un cambio para evaluar temas de personalidad con una prueba de ultima versión, y se introdujo, que fue como la de mayor diferencia en el proceso, se introdujo la medición de

competencias porque ya estamos alineados a todo el proceso de gestión por competencias.

c. ¿Por qué se retomó la aplicación del 16PF?

- Se vio la necesidad de nuevamente evaluar aspectos de la personalidad y evaluar aspectos de competencias, de tal forma que comenzamos a revisar que pruebas eran las mejores y cuales estaban siendo también utilizadas por otras instituciones y coincidimos con esta prueba, pero ya con una versión mejorada que maneja el proveedor, del tal forma que tomamos la decisión de retomarla con esas actualizaciones que nos brinda el proveedor.

d. ¿Por qué razón cambiaron los formatos de las entrevistas con jefe y con psicólogo?

- La razón especialmente se dio por el ajuste que hicimos en el proceso de selección incorporando el modelo de gestión por competencias. Anteriormente realizábamos entrevistas tradicionales y ahora lo hacemos a través de competencias.

e. ¿Por qué se ingresaba personal por la temporal?

- Porque en ese momento el Hospital tenía definido que quienes ingresaran por temporalidades, por proyectos, debían ingresar primero por la temporal, pasar un periodo aproximado de 6 meses a 1 año mas o menos como para generar la evaluación y terminado el año si se hacía el cambio a planta. En ese momento era política del Hospital de tener una temporal que manejara la contratación del personal.

Rotación de personal de enfermería

a. ¿Tiene conocimiento de lo ocurrido en los años 2005 y 2006 donde no se registran ingresos de auxiliares de enfermería y enfermeras jefes?

- Yo recuerdo que cuando llegue al Hospital me comentaban una historia donde el Hospital había pasado por una crisis económica y habían tenido que, en algunos casos recortar personal, no vincular, no hacer incremento de salario, fue como un plan de choque que tuvo el Hospital. Creería
-

que es por eso que se dio ese comportamiento de no generar vinculaciones durante ese periodo.

- b. ¿Cuál cree que es la razón por la cual anualmente han aumentado significativamente el ingreso de nuevo personal de enfermería?
- Yo creo que corresponde a la política que tiene el Hospital de atender a todo tipo de pacientes de manera integral, el Hospital no devuelve ningún paciente, siempre lo atiende de manera integral, lo que necesite. De tal forma que considero que eso ha sido referente para los usuarios y para los pacientes que acuden cada vez más al Hospital, si acuden cada vez más la Hospital eso implica que hay un aumento proporcional en todos los procesos, aumento de personal, de contratación, de capacitación, realmente impacta en todos los procesos de la institución.

Trayectoria
laboral

- a. ¿De qué manera se dio su ascenso hasta el que cargo que tiene actualmente?
- Llevo ya 7 años en conocer la institución, inicié la práctica a finales de diciembre del 2007, luego fui contratada a través de una temporal que manejaba el Hospital que se llama ACRECER, y luego ya pasé a contrato como psicóloga, eso fue más o menos lo que te digo los 7 años de conocer la institución.

Capacitación

- a. ¿Cómo se llevaban a cabo antes los procesos de capacitación?
- Recuerdo que antes desde selección se coordinaba lo que era inducción, re-inducción y algunas capacitaciones como muy básicas, y también se manejaban a final del mes ese tipo de inducciones y re-inducciones, pero no tenía quizás como todo el engranaje que tiene ahorita el proceso de formación porque está alineado a la plataforma estratégica, a los objetivos, está alineado a las competencias, a los valores, y pues eso no ocurría antes, de tal forma que si se procuraba priorizar los procesos de selección por el impacto, de tal forma que a veces se quedaba un poquito relegado
-

el proceso de inducción y capacitación, como ahora si ya esta mucho más fortalecido.

Construcción de subjetividades	a. ¿Qué problemas buscaban solucionar con el cambio de las pruebas? - Pues justamente que el personal que ingresara estuviese mucho más alineado con las políticas de la institución, con las competencias que definió el comité directivo para el Hospital.
--------------------------------------	---

Tabla 12
Resultados participante número 2

Categorías	Preguntas / Respuestas
Proceso de selección	a. ¿Qué recuerda del proceso de selección en el año que ingresó al HUSI? - Que me entrevisto una psicóloga, no más. [¿Y pruebas?] Yo creo que sí, yo diría que sí, yo no me acuerdo mucho, no me acuerdo haber realizado pruebas la verdad, no. b. Desde que ingresó al HUSI, ¿ha percibido que los cambios que se han realizado en el proceso de selección han ayudado a que este mejore? - Si claro es mucho más completo, a cuando yo estaba, con decirle que yo entre a trabajar en julio y firme contrato en noviembre con fecha de octubre, ósea que yo estuve trabajando sin firmar contrato. Si claro, eso no era así, ya no es tan folclórico, antes era más folclórico, antes era entre trabaje, y trabajaba uno, recién salido uno trabajaba trabajaba y trabajaba, y ya ahora algo mucho más formal, ahora inclusive el mismo empleado sabe desde que entra a que derechos tiene, que deberes y que derechos tiene, antes no había eso, para nada. Falta todavía digo yo. c. ¿Qué resalta de la entrevista y el entrevistador?

-
- Fue algo muy cordial, fue algo mas como de conocimiento, quería conocer algo de mí, más de mí, porque elegí el hospital. [...] no, ahora es mucho más exigente, la Secretaria de Salud y todo, el mismo sistema, realmente exige que todas las empresas cumplan con todas las de la ley, no tenía rural pero trabaje, me fui hacer el rural y cuando termine el rural pues estaba la vacante en pediatría, que yo había estado ahí y volví, eso fue.
- d. ¿Entre el proceso por cooperativas como nos lo mencionó ahorita y el proceso de selección que se lleva ahorita cuál cree que es más efectivo o mejor?
- Yo creo que para el hospital y para el personal que entra el hospital es mejor que se haga a través de hospital, realmente que haya un contrato con la empresa, que haya un contrato pues como lo quieran llevar, yo sé que hay ciertos términos indefinido, definido, al igual yo siempre que entrevisto a alguien le digo que la estabilidad se la da uno mismo, lastimosamente mucha gente no aprecia eso, no es por parte de la empresa el problema sino por parte del personar también.

Rotación de personal de enfermería

- a. ¿Tiene conocimiento de lo ocurrido en los años 2005 y 2006 donde no se registran ingresos de auxiliares de enfermería y enfermeras jefes?
- Si, catástrofe total. Hubo una época en que, que yo tenga entendido se hizo ya, yo ya no estaba ahí, cuando realmente paso esto, y en esa época unos añitos atrás también, pues hubo muchos cambios, ¿sí?, mucha contratación de personal por la parte de cooperativas, muchísima, mejor dicho casi que fue como la aplicación tal vez de un estudio, quien sabe que sería, en donde realmente la idea era manejar al personal de otra forma, de pronto para bajar costos no sé, estaría yo diciendo mentiras, en todo caso cambio totalmente el sentido de contratación del personal del hospital, cambio totalmente, y cambiaron inclusive, cambio el personal que ya estaba acá en el hospital ya con contrato y todo, cambio también toda la parte de turnos, de horarios, ¿sí?, en fin, la gente lo recuerda como el
-

tsunami. eso partió, yo diría, que partió de Gestión Humana, de la persona que estaba en gestión humana y de.. Muy con la parte de dirección y todo ¿no?, me imagino como en un afán de pronto de no sé, de mejorar la.. No digo yo que la competitividad porque eso nunca, pues sería algo.. Pues sería contraproducente que eso mirara la competitividad pero si de pronto los gastos, la parte de gastos, tal vez pensaron que era más económico y que se pagaba menos, por lo que los turnos eran completamente rotados, no se pagaban extras, no se pagaban recargos, creo, no se fue algo así terrible, tengo personas que si lo vivieron y que les pueden decir que pudo pasar.

- b. ¿Cuál cree que es la razón por la cual anualmente han aumentado significativamente el ingreso de nuevo personal de enfermería?
- Primero porque el hospital se vuelve cada vez más competitivo, más de alta complejidad, abren más servicios y la exigencia es más alta, si, y como que tratan de tener pues el personal que sea necesario, en épocas atrás no había personal ni siquiera para cubrir vacaciones ni novedades inclusive habían cargos vacantes, entonces realmente pues había mucho hueco, ya en este momento está mucho más estructurado, tratan de que realmente las vacantes estén, yo sé que si no están es porque no ha habido gente y por eso, porque el hospital realmente se ha vuelto más competitivo y más de alta complejidad.

Trayectoria
laboral

- a. ¿De qué manera se dio su ascenso hasta el que cargo que tiene actualmente?
- Bueno yo empecé en pediatría, dure 4 años, el servicio de pediatría lo cerraron, antes de que cerrara el servicio pedí cambio de turno, cambio de servicio, pase a urgencias un año, de urgencias pase a consulta, no a ginecobstetricia, donde dure más o menos unos 14 años, 13 o 14 años, de ahí pase a consulta externa, año y.. año, año larguito, de consulta externa pase al departamento de enfermería, hasta ahí en ese momento habían unos años donde habían cerrado el departamento como tal y había
-

era una coordinadora de enfermería, ese año resolvieron abrirlo y le solicitaron, le pidieron pues a la jefe Elsy Acosta, una jefe que en ese momento estaba como con atención al usuario más o menos en ese cargo que había como en ese momento y le informaron que pues que eligiera una persona para que la acompañara, pues era iniciar otra vez el departamento, un reto bastante grande, ella me solicitó, yo no la conocía mucho, ni creo que ella..., bueno ella si me conocía, nos conocíamos mas no sabíamos cuál era nuestro trabajo ni nuestra forma de trabajar, de actuar realmente, yo siempre me pegunte porque me eligió, porque ella no me conocía, no éramos amigas, para decir ahí sí, ella tenía muchísimas más amigas acá en el hospital, entonces realmente ella dijo que era que había visto mi trabajo, de lejos había visto mi trabajo y sobre todo el último año el trabajo que yo había hecho en consulta externa y que le había gustado realmente mi forma de darle solución a las cosas y de enfrentar los problemas y que quería que yo la acompañara, entonces yo ahí la acompañe. Después del departamento de enfermería, en el departamento lo que hice fue, yo estaba de asistente del departamento, ese cargo era solamente lo que era manejo de personal, yo la cubría a ella, en todo lo que era vacaciones y novedades, pero el cargo en sí, en si el realmente fuerte era todo lo que era manejo de personal, de enfermería y de camillerías, entonces que en qué consistía?, realizar, hacer todos los turnos de todo el hospital, llevar el día a día, el día a día quiere decir, buscar todas las novedades, que en ese momento también habían bastantes, hacer los cambios necesarios del día a día, pasar y lo último, mejor dicho de ahí hasta el final que realmente concluía en entrar, yo manejaba cactus, en entrar en cactus y registrar en cactus todo lo que había hecho el personal. De todas las áreas, del noveno hasta urgencias. Entonces yo entraba a cactus todo, a finales de mes, realmente ingresaba en el sistema los turnos de todo el personal, fuesen extras, horas extras, recargos, todo, pues realmente cactus se maneja con unos códigos, me imagino que ustedes ya saben

cómo son, unos códigos y el código pues ahí aplica una vez cuantas horas son normales, cuantas recargos, cuantas festivos, cuantos dominicales, cuantos turnos. [...]de ahí se abrió la parte de coordinación del noveno por unos cambios en Gestión Humana y me solicitaron que si quería coger la coordinación porque iban, pues ya con coordinación en varios servicios no iban a necesitar una persona que manejara todo el personal, sino que eso ya iba a ser por parte de servicios, de coordinaciones, entonces yo dije que sí y llegue acá.

-
- Capacitación
- a. ¿Cree usted que las capacitaciones brindadas por el Hospital ayudaron de alguna manera a su crecimiento profesional?
- Han ayudado y siguen ayudando. No todas las capacitaciones que realmente el hospital nos ha dado, ¿sí?, a partir de hace unos añitos, eso no fue hace mucho, yo estoy hablando de hace... porque los dos primeros años acá creo que no tuve nada de capacitación ni nada, yo estoy hablando como de unos cuatro años tal vez. desde el ascenso de la jefe Liliana al departamento de enfermería y la llegada de la Doctora María Fernanda, eso ya ha cogido como un poco más de, pues no en este momento está pues digo yo eso muy estructurado, muy programado, ¿sí? y ha sido supremamente bueno, de ahí en adelante pues no pude en todas las otras capacitaciones ni inducciones, pero si toda esta parte de..., en este momento estoy precisamente en Couching, ¿sí?, eso ha servido cantidades, profesional y personalmente, creo que es... Yo siempre he dicho que fue un regalo que Dios me dio este año, porque realmente nunca había tenido la oportunidad de hacerlo, y que... Y no buenísimo.
- b. ¿Cree usted que las capacitaciones brindadas por el Hospital ayudan de manera efectiva al crecimiento personal y profesional de las enfermeras?
- Totalmente, totalmente si y eso depende de cada uno, el hospital brinda muchas oportunidades, hay
-

que aprovecharlas.

-
- | | |
|---|---|
| <p>Construcción
de
subjetividades</p> | <p>a. Desde que ingresó al HUSI, ¿ha percibido que los cambios que se han realizado en el proceso de selección han ayudado a que este mejore?</p> <ul style="list-style-type: none"> - [...] pero pues es que no es fácil, realmente más cuando yo entiendo que realmente en el mercado a veces no llega gente competente para determinados cargos entonces yo sé que realmente con la barrera que Gestión Humana se enfrenta; sería maravilloso que llegara cantidad de gente pues capacitada y con las competencias, no llegan, entonces pues realmente es muy difícil el proceso de selección cuando se encuentra uno con gente con experiencia, con... en la parte de habilidad, como también en la parte teórica, científica y muchas veces también de actitud, entonces realmente... pero ha mejorado, claro mucho, eran otros tiempos también. <p>b. ¿Entre el proceso por cooperativas como nos lo mencionó ahorita y el proceso de selección que se lleva ahorita cuál cree que es más efectivo o mejor?</p> <ul style="list-style-type: none"> - No importa el contrato la estabilidad se la da uno mismo con su forma de actuar y con lo que hace, pero al igual si, 100 porciento segura de que es realmente mucho mejor que la empresa contrate. <p>c. ¿Cree que el Hospital aporta algo para que se de el ascenso de auxiliares de enfermería a jefes?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pues la oportunidad que les dio, yo creo que es una oportunidad para el personal. Yo creo que hay que meterle un poquito más por la parte de liderazgo y eso pero a Dios gracias las dos personas que yo tengo, si han respondido muy bien al cambio, se han adaptado muy bien al papel de jefes, son personas que realmente se preocupan por aprender, tienen buenos conocimientos, y tienen la camiseta puesta que es lo que yo digo que es más importante. <p>d. ¿Qué resalta de la entrevista y del entrevistador?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pues yo también soy Javeriana entonces pues aquí estoy en mi casa y porque volví acá, porque yo |
|---|---|
-

inclusive antes de graduarme hice unos mesecitos de una práctica acá mientras me graduaba; cuando termine el rural, cuando me gradué seguí con esa práctica, ya con ese cargo y me retire para hacer el rural, porque lo dejaban a uno trabajar sin rural antes, ya no.

Tabla 13
Resultados participante número 3

Categorías	Preguntas / Respuestas
Proceso de selección	<p>a. ¿Qué recuerda del proceso de selección en el año que ingresó al HUSI?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Yo ingresé en agosto del 2001, pues si tenía algunos parecidos pero por supuesto lo que tenemos ahorita es mucho más estructurado y completo. Cuando ingresé me hicieron una prueba de conocimientos muy extensa, esa fue una prueba que me demoró dos horas y me llevó mucho trabajo hacerla, y me hicieron unas pruebas psicotécnicas también, una entrevista con la psicóloga y ya luego me llamaron, o sea no tuve entrevista con enfermería, la entrevista que tuve fue con la psicóloga y me seleccionaron pero yo si conocí a la jefe del departamento mientras hacía la prueba de conocimientos, o sea quien me aplicó la prueba de conocimientos fue la jefe del departamento de enfermería en su momento, ella me hizo unas preguntas, como que me hizo una preselección, realmente creo que fue ella la que hizo la preselección, me hizo el examen y me dijo si pasa esta fase las llaman de Gestión Humana, o sea era como al revés, y me llamaron de Gestión Humana me hicieron las otras pruebas me hicieron entrevista con la psicóloga y luego me llamaron para la contratación <p>b. Desde que ingresó al HUSI, ¿ha percibido que los cambios que se han realizado en el proceso de</p>

selección han ayudado a que este mejore?

- Pues yo vuelvo a ver el proceso, o sea yo puedo hacer una comparación cuando inicié en la dirección de enfermería, o sea ya ingresé al hospital en el 2001 que la dirección de enfermería 7 años después, de tal manera que podría hacer una comparación desde el 2008 hacia acá. Cuando llegue pues era un proceso enredado, largo, muchos pasos para llegar a poder decir esta es la persona, en principio había mucha carga para enfermería porque entonces me traían 50 hojas de vida para que yo revisara y dijera de esa 50 o de esa montaña de hojas de vida a quienes avanzaban en las pruebas, no recuerdo en este momento si nosotros hacíamos la aplicación pero creo que no porque cuando yo llegué era sólo una jefe sin secretaria ni nada, de tal manera que yo lo que hacía era revisar todas las hojas y definir estas personas avanzan en el proceso; pasaba todo el proceso y luego yo las entrevistaba todas, lo cual pues era una carga enorme porque digamos incluso sucedía que yo las entrevistaba y me decían que no habías aprobado las pruebas de Gestión Humana, entonces pues digamos que era también como una pérdida de tiempo, entonces en la medida del tiempo fuimos afinando el proceso, entonces ya no revisaba las hojas de vida esa revisión la hice como por un año pero ya luego entonces con María Fernanda empezamos a mirar cómo era el proceso y entonces definimos no, a mi me llegan las hojas de vida que ellos ya han preseleccionado, me seguían llegando para decir siga el proceso pero ya en menor cantidad hasta que después ya no me llegan, Y por otra parte hace dos años entregué también las entrevistas a las coordinadoras de enfermería, entonces eso también me quitó una gran carga porque en efecto antes yo podría entrevistar semanalmente unas 20 personas, un montón, y digamos que las coordinadoras las conocían cuando ya se contrataban entonces lo que hicimos fue cómo empoderar a las coordinaciones en ese sentido, a las coordinadas de enfermería, enseñarles cómo hacer una
-

entrevista, ellas incluso tuvieron unos ejercicios conmigo de como lo hacía yo. Y ya luego entonces con Yuri lo que hicimos fue precisar en los paquetes de hojas de vida cuáles pertenecían a cada coordinación, y lo último que se hizo fue definir unos espacios fijos durante la semana que las coordinadoras dedican a entrevistas para que gestión humana de manera programada pueda decir bueno ya les tengo tres procesos o cuatro procesos en su día y hora destinado a las entrevistas del personal. Y pues digamos que a mi hoy el proceso ya me llega con las pruebas de gestión humana aprobadas, la revisión de salud laboral aprobada, la entrevista de la coordinadora aprobada, de tal manera que lo que básicamente hago es confirmar rápidamente como que todos los pasos se hayan cumplido, si me quedan dudas de alguna información que no sea consistente preguntarla o sacarla porque si es muy inconsistente se saca, y definir a qué cargo van a destinarse esas personas que ya tienen como una selección preliminar.

c. ¿Qué resalta de la entrevista y el entrevistador?

- Pues siempre lo cuento como una anécdota, pues primero fue una mujer muy querida, pero pues una entrevista tranquila una entrevista en donde exploraron mi parte personal, de procedencia, con quien vivía, cual iba a ser mi realización de vida viniéndome a vivir a Bogotá y pues algunas cosas de la formación profesional pero ella se centró más en el tema personal.

Rotación de personal de enfermería

a. ¿Tiene conocimiento de lo ocurrido en los años 2005 y 2006 donde no se registran ingresos de auxiliares de enfermería y enfermeras jefes?

- No puedo darte certeza porque yo no estuve en la dirección de enfermería sino a partir del 2008, es posible por la historia que conozco del Hospital que esos dos años fueron años muy críticos económicamente en la institución, la planta del Hospital estaba congelada, e incluso lo que se al interior del Hospital hubo como ajustes en términos de horarios de las enfermeras que generó
-

muchos retiros de personal, sin embargo me llama la atención que no haya habido procesos porque siempre habrá licencias de maternidad y pues retiros del personal y pues esos 2 años fueron muy críticos en término de retiros por lo que yo se en historia que me han contado, porque hubo unos cambios de horarios importantes y mucha gente se fue, no sé si lo que haya pasado es que haya contratado una empresa externa para que hiciera los procesos o alguna cosa porque no me cabría que en 2 años no hubiese proceso de enfermería.

- b. ¿Cuál cree que es la razón por la cual anualmente han aumentado significativamente el ingreso de nuevo personal de enfermería?
- Bueno pues no se si anualmente aumentan, pues ese indicador seguramente ustedes lo tienen en Gestión Humana pero hay varias razones que yo puedo soportar. Dos, si bien este año no ha sido muy importante el incremento en los cargos adicionales, si cada vez tenemos más servicios abiertos abrimos nuevos servicios que implica un ingreso de nuevo personal, o también nuestra complejidad y número de procedimientos en el hospital en los últimos años también ha venido aumentando de manera importante lo cual hace que requiramos un soporte adicional de personal, entonces eso sería como los reemplazos de embarazos, los servicios nuevos, el aumento en el número de procedimientos en algunas áreas que hace que tengamos más personal. Hay otra novedad, no sé qué tan significativa pero si pesa ahí, es que también tenemos personal con restricciones laborales que hay una decisión del Hospital de siempre tenerlos reemplazados en las áreas clínicas o sea que haya otra persona que la esté reemplazando en el área clínica y las personas con restricciones sean reasignadas del servicio y de actividad que promueva la recuperación pronta de su lesión. Y ellas se retiran o se promueve y hay que reemplazarlas; hablando auxiliares, y hablando enfermeras profesionales entonces las enfermeras también
-

terminan sus estudios de especialización y las promovemos a cargos administrativos o a cargos en unidad especializada, o se retira porque terminan su especialización y deciden irse a otra institución a ejercer su especialización, yo creo que pueden ser como los principales motivos del incremento en el número de procesos de selección.

Trayectoria
laboral

- a. ¿De qué manera se dio su ascenso hasta el que cargo que tiene actualmente?
- Inicié como enfermera jefe en urgencias, estuve 2 años, luego estuve 3 años en la Unidad de Radioterapia también como enfermera, en seguida pase 2 años a la oficina de calidad como enfermera jefe y jefe de atención al usuario, así como en esos mismos 2 años estaba coordinando la hospitalización del 9no piso. Y después ya el encargo directora de enfermería en el que tengo seis años y seis meses. Bueno pues tengo varios, nosotros tenemos un promedio de ascenso de auxiliares de enfermería a enfermeras profesionales de unos 5 al año, desde el 2010 o 2009 empezamos este proceso, con Gestión Humana se implementó pues unos ajustes al proceso de selección tradicional para este personal interno, como política el hospital se estableció que si pasaba este proceso y la persona tenía un concepto de desempeño favorable pues había que hacer todo lo posible por hacer esa promoción, les ofrecemos cargos en la planta, cargos buenos que permitan su desempeño, su desarrollo.

Capacitación

- a. ¿Cree usted que las capacitaciones brindadas por el Hospital ayudaron de alguna manera a su crecimiento profesional?
- Sí, pienso que el Hospital pues ha venido fortaleciendo esas orientaciones-capacitaciones que respondan a las necesidades de los trabajadores, sin embargo pues de pronto el foco es más clínico de mi caso, en el caso enfermería el enfoque es más clínico que administrativo, de tal
-

manera que claro pues la capacitación clínica siempre va a ser una ganancia y el enfoque administrativo, que no es de nuestro resorte o sea no es de nuestra competencia, de todas formas se ha trabajado. Puntualmente con las coordinaciones de enfermería hemos tenido un proceso de desarrollo de competencias gerenciales, es un proceso que iniciamos hace unos cuatro años y ahorita dimos un paso adicional que tiene que ver con el tema de mentoría, que llevamos ya trabajando, o sea completamos el desarrollo de las competencias gerenciales y el tema de mentoría lo empezamos hace dos meses.

- b. ¿Cree usted que las capacitaciones brindadas por el Hospital ayudan de manera efectiva al crecimiento personal y profesional de las enfermeras?
- Pues capacitaciones del Hospital tenga establecidas para las auxiliares que estudian, específicamente relacionadas con su cambio a profesionales no tenemos, o sea ellas se forman en una universidad y allá pues les entregar toda su formación académica y sus herramientas académicas, pero el Hospital no les da nada para pensar que seleccionemos a las que están estudiando y les vamos a adicionar a ellas esto, no.

Construcción de subjetividades	a. ¿Cree que el Hospital aporta algo para que se de el ascenso de auxiliares de enfermería a jefes? <ul style="list-style-type: none"> - Si en términos digamos de experiencia clínica pues me permitió pasar por áreas que fundamentaron mi experiencia y me dieron como herramienta para fortalecer mi conocimiento asistencial, así como me permitió estudiar dos formaciones posgraduadas de especialización, entonces pude hacer Gerencia Hospitalaria mientras estuve como enfermera en radioterapia, incluso cuando estuve allá en radioterapia durante seis meses fui la enfermera administradora del Centro Javeriano de Oncología y digamos que allí pues además de hacer la especialización en gerencia pues también tuve mi primera experiencia administrativa dentro del Hospital Y también
--------------------------------------	---

ahora durante mi dirección pues pude ser la maestría en administración de servicios de salud la cual pues ya completé y pues han sido los dos logros académicos que pues el Hospital me ha permitido conseguir.

- b. Desde que ingresó al HUSI, ¿ha percibido que los cambios que se han realizado en el proceso de selección han ayudado a que este mejore?
- El proceso ya lo empezó a conocer gestión humana como con unos lineamientos de cómo hacer la selección de las hojas de vida.
- c. ¿Qué resalta de la entrevista y el entrevistador?
- Pues me acuerdo que una pregunta que me hizo fue que si rezaba el rosario, cuando ella me hace esa pregunta yo pensé que era un Hospital donde yo debería estar ya luego entendía de pronto por la afinidad cristiana y toda la relación con universidad Javeriana.
- d. ¿Cuál cree que es la razón por la cual anualmente han aumentado significativamente el ingreso de nuevo personal de enfermería?
- Una la mayoría de nuestro personal es femenino en edad reproductiva de tal manera que cada vez tenemos más mujeres embarazadas que requieren un reemplazo durante su licencia de maternidad, esto también tiene que ver con la estabilidad laboral y lo vemos también como soportado con la escala de necesidades de Maslow que cuando la persona ya siente seguridad personal y estabilidad personal pues empieza a buscar otros escalones de realización personal, entonces pues eso sí lo hemos venido viendo en los últimos años en cuanto a nuestro personal cada año hay mas mujeres embarazadas.
- e. ¿Cuál cree que es la razón por la cual anualmente han aumentado significativamente el ingreso de nuevo personal de enfermería?
-

-
- Otra situación también que hemos tenido es que el personal auxiliar termina sus estudios profesionales, que también es otro beneficio que tenemos acá, digamos que favorecemos en la medida de lo posible que las auxiliares tengan horarios que les posibiliten crecer profesionalmente entonces se gradúan.
- f. ¿Porque no pasan el proceso de selección?
- El proceso de selección es el mismo que manejamos con las enfermeras profesionales que se presentan externas, sin embargo hacemos más énfasis en los resultados en las competencias de liderazgo y toma de decisiones, o competencias específicas de profesional porque en efecto uno de los logros principales que tiene que dar, los pasos principales que tiene que dar una auxiliar que se forma como jefe es entender que ya no es auxiliar y que ya no está al nivel del auxiliar de enfermería sino que es una profesional que debe coordinar un grupo y tomar decisiones; algunas no lo tienen y no lo logran, incluso nosotros hemos recibido enfermeras externas que han sido auxiliares de enfermería y algunas veces tenemos esas deficiencias en toma de decisiones y liderazgo sobre los otros auxiliares, entonces como que esas son unas cosas claves que uno espera que lo logren pero hay personas que no lo logran.
- g. ¿Cree usted que las capacitaciones brindadas por el Hospital ayudan de manera efectiva al crecimiento personal y profesional de las enfermeras?
- Es un proyecto que María Fernanda lo ha planteado, de poder seleccionar algunas auxiliares con desempeños superiores para que podamos enfocarlas e incluso articularlas a alguna universidad o acá mismo para formarlas como profesionales, pero por ahora no se ha avanzado en eso.
-

En cuanto a la primera categoría, *Proceso de selección*, y con base en las respuestas obtenidas por estos tres participantes se puede determinar que el proceso de selección efectivamente ha tenido un cambio a través del tiempo que lo ha hecho más organizado y con pasos más definidos, como lo menciona el participante número 1, es mucho más formal y estandarizado ya que todas las personas que aplican a un cargo en el Hospital, así sean referidas, deben pasar por un proceso de selección. De igual manera, las tres jefes entrevistadas afirman que el proceso de selección ha mejorado teniendo en cuenta el crecimiento del Hospital tanto en cantidad de personal como en apertura de servicios. Plantean también que el proceso debe estar a la par con los lineamientos y la plataforma estratégica de la institución. Adicional a esto, se refieren al modelo de gestión por competencias como una de las modificaciones más importantes que ha habido en el proceso, dando cuenta que este les permite hacer una selección más rigurosa y encontrar al personal indicado para cada cargo.

Adicional a esto una de las participantes informa que en el año 2008 el proceso de selección para el personal asistencial se iniciaba en la coordinación de enfermería, años después este fue puesto a cargo de la Oficina de Gestión Humana, haciendo de este un proceso más definido donde las hojas de vida ya no eran revisadas por la coordinadora sino por un psicólogo. Lo que se relaciona con lo afirmado por los participantes que hicieron parte del proceso de ascenso, mostrando que el papel del psicólogo se dejaba de lado y el conocimiento adquiría más importancia al dejar en manos de una enfermera la preselección de las hojas de vida que llegaban al Hospital.

La categoría de *Capacitación* hace evidente que el cambio que ha tenido esta área en los últimos años ha hecho que las capacitaciones sean más constantes y por ende más estructurado el proceso, enfocadas hacia las necesidades que tiene el personal del Hospital. Según las respuestas referidas por los participantes se puede evidenciar que hace algunos años las capacitaciones al personal no tenían la misma importancia que tienen ahora, ya que al ser parte del área de Selección y Competencias y encontrándose de la mano con los procesos de Bienestar, se priorizaba mucho más el proceso de selección, y la formación y entrenamiento del personal se hacía en cuestiones básicas como lo era la inducción, pero no se contaba con entrenamientos que les permitiera fortalecer habilidades o conocimientos como se observa en la actualidad en el Hospital. Adicional a esto, con base en lo propuesto por la participante número 3, es necesario

ahondar en capacitaciones que fortalezcan más las habilidades como el liderazgo y encontrar un equilibrio junto a las capacitaciones que se ofrecen en cuanto a temas de conocimiento.

Frente a la tercera categoría, *Construcción de subjetividades*, las entrevistas brindaron información sobre lo que para las jefes es importante encontrar en los trabajadores en el momento de su ingreso a la institución, permitiendo ver que es importante que estos se encuentren alineados a las políticas del Hospital, que sean personas con experiencia tanto teórica como práctica, que sean personas que se adapten bien a los cambios y se preocupen por aprender continuamente. De igual manera es importante para ellas aclarar que el Hospital les brinda la oportunidad de hacer sus estudios profesionales o especializaciones, facilitándoles flexibilidad en los horarios. También se puede articular con lo planteado por los participantes en las entrevistas anteriormente mencionadas, donde se afirma que es importante que los trabajadores cuenten con capacidades para coordinar grupos de trabajo y tomar decisiones asistenciales, lo que les permite y los diferencia de los auxiliares de enfermería.

Finalmente, después del análisis de las entrevistas y contrastando la información con la tabla número 1 donde se muestran los cambios del proceso de selección a través del tiempo, surgió una nueva categoría de análisis que nos permite dar cuenta de los aspectos respectivos a la *Rotación de personal* de enfermería. En esta categoría se observó que hubo dos años (2005 y 2006, que se encuentran vacíos en la información recopilada en la tabla número 1) en los que no se registran ingresos de personal asistencial (auxiliares de enfermería y enfermeros jefe), las respuestas obtenidas informan que esto se dio por una crisis económica por la que atravesó el Hospital, lo que tuvo como consecuencia el cierre de varios servicios, así como la implementación de los turnos rotativos. Después de esta crisis, el Hospital optó por realizar su proceso de selección y contratación por medio de una temporal, las participantes afirman que entregar este proceso a una empresa externa no es bueno ya que a los trabajadores se les ofrece mayor estabilidad cuando el contrato se hace directamente con el Hospital, lo que de igual manera genera pertenencia con la institución.

Adicional a lo anterior, en la revisión del archivo se observó que anualmente la cantidad de ingresos de personal asistencial ha aumentado significativamente, en cuanto a este fenómeno las jefes informan que se da por varias razones. La primera de ellas es que la demanda de los servicios ha aumentado, en la institución se han abierto más servicios con más complejidad y esto requiere de nuevo personal que cubra todos estos servicios, en segundo lugar la participante

número 3 afirma que “la mayoría de nuestro personal es femenino en edad reproductiva, de tal manera que cada vez tenemos más mujeres embarazadas que requieren un remplazo durante su licencia de maternidad”, en tercer lugar se informa que el Hospital ha aumentado su complejidad y cuenta con la política de atender a todo tipo de pacientes por lo que se requiere cubrimiento de cargos vacantes, en cuarto lugar, una de las participantes plantea que muchas enfermeras terminan sus estudios de especialización y son promovidas a cargos administrativos o a cargos de unidad especializada, por lo tanto se deben cubrir las vacantes de estos nuevos cargos con nuevo personal. Esto puede ser tomado como una recomendación que se hace por parte de las jefes para que la Oficina de Gestión Humana tenga ciertos criterios para escoger el personal que se presenta a las diferentes vacantes, teniendo en cuenta que se hace desde el lugar que cada una tiene en su respectivo servicio.

Discusión

Para darle respuesta a las preguntas planteadas al inicio de esta investigación se busca discutir los principales factores que inicialmente nos hicieron cuestionarnos sobre el tema, siendo el proceso de selección y el proceso de capacitación. De igual manera se tiene en cuenta el rol de la enfermera en el desempeño de sus labores y su trayectoria laboral, con el fin de establecer la conclusión de un sujeto exitoso para el Hospital.

Con base en a teoría que fue investigada y registrada al inicio de este proyecto, cabe aclarar que el proceso de selección cuenta con técnicas importantes como: el reconocimiento de las hojas de vida, las referencias personales, las pruebas de aptitudes, los test psicológicos o las entrevistas, entre otros. Esto mismo se evidencia en la recopilación de la información de la tabla número 1, donde se encuentra que la estructura del proceso en el Hospital es semejante en gran medida a lo planteado por la teoría, usando estas mismas técnicas para llevar a cabo el proceso de selección de personal.

La mayoría de los participantes afirmaron que el conocimiento fue el atributo que les facilitó tener un proceso de selección exitoso, lo cual sustenta que el conocimiento es fundamental e interfiere de una manera positiva en las entrevistas realizadas a los candidatos, ya que ellos se sienten más confiados y cómodos a la hora de responder porque saben que cuentan con el conocimiento que se requiere para cada cargo. Esto abre interrogantes para el proceso psicologico de la selección porque se hace evidente que el conocimiento adquiere más valor que

este y simplemente resulta como un aspecto complementario a las pruebas de conocimiento, ya que estas deben tener la capacidad de escoger al participante más idóneo para desempeñar las labores necesarias para cada cargo y así mismo para descartar a los sujetos que no cumplan con los requisitos necesarios.

En conclusión, se puede afirmar entonces que una enfermera exitosa es la que se enfoca tanto en el cuidado del paciente como en el saber hacer en su profesión y su labor diaria. Este sujeto exitoso para la organización se construye a través de los conocimientos que se miden en el proceso de selección, reforzados por los ejemplos diarios que reciben de sus jefes. Cabe mencionar que la subjetividad que se construye en el Hospital está dada no solo por la plataforma estratégica a la que se alinean los trabajadores, sino también por las relaciones que se establecen entre el personal. Para sustentar lo planteado anteriormente, es necesario tener en cuenta las respuestas encontradas en las entrevistas realizadas a los participantes, donde ellos afirman que al contar con el ejemplo de sus jefes y compañeros en las labores clínicas se ve reforzado el conocimiento que tienen. Esto deja ver claramente que la relación establecida entre los trabajadores del Hospital tiene como factor principal el conocimiento asistencial, ya que a través de este interactúan y establecen relaciones recíprocas que les permiten transmitir el conocimiento y construirse a través de este.

Adicional a esto se observa que, en cuanto a los lineamientos y la plataforma estratégica con la que cuenta el Hospital, los empleados traducen estas políticas y las reproducen como repertorios que hacen parte de su cotidianidad a la hora de entablar una relación con sus pares. Esto es un factor que produce subjetividad colectiva dentro de la institución. Por otro lado, se evidencia también a través de los relatos dados por los participantes que otro factor fundamental que construye la subjetividad de los trabajadores en el Hospital son las pruebas de conocimiento que se llevan a cabo en el proceso de selección y que después se traducen en el conocimiento que ellos tienen al momento de atender a un paciente, encontrando así una relación directa entre los conocimientos y el éxito del trabajador.

También cabe aclarar que, a la luz de los resultados se encuentra que dentro del proceso de selección se le está restando importancia al componente psicológico al otorgarle más valor a las pruebas de conocimiento, ya que ellos reconocen este componente como el eje fundamental que les ayuda a ingresar, ascender y permanecer en la institución.

Como se vio anteriormente, los cambios en el proceso de selección fueron amplios a través del tiempo, viendo así el importante avance que hubo en cuanto a las pruebas aplicadas, los formatos para realizar las entrevistas y la rigurosidad con que estas se realizaban, también se pueden evidenciar los cambios que hubo en cuanto a los periodos de prueba y la evaluación de desempeño, así como la modificación a un modelo de gestión por competencias que fue importante porque permitió medir a los candidatos por medio de un método estándar donde se identificaron las competencias requeridas para cada cargo según sus tareas, y se escoge al personal con base en estas. Se puede discutir que, evidentemente para el Hospital los cambios en el tiempo han sido positivos en el sentido que estas modificaciones se han hecho buscando siempre la mejora del proceso de selección, en pro de elegir a los candidatos indicados y así beneficiar a la institución.

Lo importante en este ámbito es tener en cuenta que se debe leer adecuadamente la organización para así tomar las decisiones de una manera adecuada y que el personal que ingresa sea escogido con el fin de cumplir las demandas del Hospital, sin perder de vista las metas personales que tenga el trabajador. Adicional a lo anterior también se puede concluir, con base en los resultados, que independiente del proceso de selección por el que hayan pasado los trabajadores, o las capacitaciones a las que hayan asistido, el ascenso de estos participantes fue exitoso y todos se encuentran actualmente en el cargo de enfermeros jefes; así se puede afirmar entonces que el ascenso no guarda relación directa con estos dos procesos.

Este resultado merece ser discutido ya que, aunque como investigadoras sentimos que estos dos procesos deberían aportar al ascenso exitoso de los participantes, el resultado de la investigación demuestra finalmente que aunque si aportan al desempeño de ellos, el ascenso se basa principalmente en los conocimientos y las características que ellos le puedan aportar a la organización, de esta forma el ascenso dependería más de las características personales e intelectuales del mismo participante, que del propio proceso de selección o de capacitación.

De igual forma, en cuanto a las capacitaciones se evidencia que estas, si bien aportan en gran medida al crecimiento profesional y personal de los trabajadores, no están enfocadas específicamente al proceso de ascenso, lo que sería importante tener en cuenta para el crecimiento de la institución.

Como recomendación se podrían tener en cuenta a los trabajadores con un buen reporte de desempeño en sus labores, para así capacitarlos de tal manera que puedan llegar a

profesionalizarse y se genere un ascenso donde el trabajador también adquiera pertenencia con la organización y decida quedarse para ofrecer todos sus conocimientos en pro del crecimiento de la institución. De igual manera se considera importante mantener actualizadas las pruebas de conocimiento con el fin de evaluar a los candidatos de forma coherente con las actualizaciones respectivas a la labor asistencial. Igualmente, también es importante que la persona que esta a cargo de la construcción de las pruebas tenga el conocimiento sobre cómo se deben diseñar para que sean válidas, aspecto en el que se podría tener en cuenta al psicólogo que se encuentra calificado para llevar a cabo este tipo de tareas, realizando un trabajo conjunto entre el servicio de enfermería y el área de selección.

Adicional a lo anterior habría que hacer notar que el estudio cuenta con ciertas limitaciones que no permitieron ahondar mas en la investigación, tales como una muestra muy pequeña en proporción con la cantidad de empleados de la institución, el tiempo en el que se llevó a cabo el estudio no permitió que se investigaran otro tipo de factores que hubieran podido ampliar los resultados. Para próximos estudios es recomendable realizar un trabajo investigativo más actualizado de la literatura que permita cuestionar otros factores que amplíen el los focos centrales que permitan adicionarle otro tipo de componentes.

Finalmente, se reconoce la labor realizada por el Hospital, dando cuenta que el personal entrevistado manifiesta sentir pertenencia con la institución y su primera opción en el momento que tuvieron la oportunidad de ascender fue quedarse trabajando en la misma. Con base en esto se resaltan las oportunidades que brinda el Hospital, y la estabilidad que este les ofrece para continuar con su permanente entrenamiento profesional. De igual manera se observa que la Oficina de Gestión Humana ha generado una serie de cambios en sus procesos en pro del trabajador, que le ha permitido a este sentirse reconocido por la misma y así crear un vínculo que lo haga sentir parte de esta. También se reconoce que, con base en el cambio que se observó a través de los años, los procesos cuentan con un plan estratégico en el que se plantean los objetivos relevantes para la organización y se buscan los recursos y el camino adecuado para lograrlo.

Referencias

Alcover, M; Martínez, D; Rodríguez, F & Domínguez, R. (2004). *Introducción a la psicología del trabajo*. Madrid: Mc Graw Hill.

Amigot, P & Martínez, L. (2013). Gestión por competencias, modelo empresarial y sus efectos subjetivos. Una mirada desde la Psicología Crítica. *Universitas Psychological*, 12(4), 1073 – 1084.

Bergström, O. & Knights, D. (2006). Organizational discourse and subjectivity: Subjectification during processes of recruitment. *Human Relations*, 59(3), 351 – 377.

Boerlijst, J. (1998). Career Development and Career Guidance. En P. Drenth, H, Thierry & C, Wolf, *Handbook of work and organizational psychology. Personnel Psychology* (segunda ed., pags. 273-296).Trowbridge: Psychology Press.

Breaugh, J. (2008). Employee recruitment: Current knowledge and important areas for. *Human Resource Management Review*, 3, 103 – 118.

Carvalho, A. (en revisión). Mental test implementation in the National Technical School in the period between 1942 and 1959: An analysis from the questioning of the notions of center and periphery.

De Montmollin, M. (2004). *Los psicofarsantes*. México: Siglo XXI.

Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. México: Pearson Educación.

Macan, T. (2009). The employment interview: A review of current studies and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 19, 203 – 218.

Parker, I. (2005) *Qualitative Psychology: Introducing radical research*. Mcgraw Hill: England.

Pulido-Martinez, C. (2014). De cuestiones internas a problemas internacionales: Acerca de las críticas contemporáneas a los procesos de selección de personal. *Psicoperspectivas*, 13(3), 30 – 40.

Robertson, I. & Smith, M. (2001). Personnel selection. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 441 – 472.

Roe, R. (1998). Personnel Selection: Principles, Models and Techniques. En P. Drenth, H, Thierry & C, Wolf, *Handbook of work and organizational psychology. Personnel Psychology* (segunda ed., pags. 5-29).Trowbridge: Psychology Press.

Sackett, P. & Lievens, F. (2008). Personnel Selection. *Annual Reviews Psychology*, 59, 419 – 450.

Salgado, F. & Moscoso, S. (1995). Validez de las entrevistas conductuales estructuradas. *Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 11, 9-24.

Sanyal, R. & Guvenli, T. (2005). Personnel Selection: Practices in a Comparative Setting. *Journal of East-West Business*, 10(4), 5 – 27.

Scroggins, W; Thomas, S & Morris, J. (2008). Psychological testing in personnel selection, Part 1: A century of psychological testing. *Public Personnel Management*, 37(1), 99 – 109.

Scroggins, W; Thomas, S & Morris, J. (2008). Psychological testing in personnel selection, Part 2: The refinement of methods in employee selection. *Public Personnel Management*, 37(2), 185 – 198.

Scroggins, W; Thomas, S & Morris, J. (2009). Psychological testing in personnel selection, Part 3: The Resurgence of Personality Testing. *Public Personnel Management*, 38(1), 67 – 77.

Schmidt, F. & Hunter, J. (1998). The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262 – 274.

Velandia, A. (1995). *Historia de la enfermería en Colombia*. Bogotá: Editorial Universidad Nacional.

Anexos

Anexo A

INFORME DE ENTREVISTA

12

Nombre del aspirante : Ruben Dario Gomez

Cargo Solicitado : Enfermero Jefe

Fecha de la entrevista : 19.9.1984

1- Historia Familiar :

- Ocupación del Padre : Jubilado de Ecopetrol. Actualmente trabaja en una Cia. Guaya como Supervisor de Pastoreación.
- Ocupación de la Madre : Plaga
- Ocupación de los hermanos : Mecánico de Ecopetrol Casado
- Ocupación del Cónyuge : —
- Familiares con quienes vive : Solo con unas primas.
- No. Personas a cargo : Ninguna.
- Ambiente del Hogar : Unidos, de compartir y buena comunicación.

2- Historia Educativa :

- Duración de los Estudios : Universidad.
- Dificultades específicas : —
- Interrupciones en los estudios y causas : III Semestre por Enfermedad.
- Intereses : —
- Razones para elegir su profesión u oficio : Desde pequeño me inculcaron el compartir, dar, ayudara a los demás.
- Motivaciones al ingresar y cuáles persisten : —

Planes a largo plazo : Trabajar por ahora.

3- Historia Laboral - Experiencia :

- Empresas en que ha trabajado : ① Hospital Integrado de Salario de Jones (Santander); ② Unidad Psiquiátrica
- Permanencia en cada uno de ellos : (1982 - 1984); (1981 a 1982)
- Funciones desempeñadas : ② Enfermero de Planta ① Jefe del Depto de Enfermería.

13

- Relaciones con los Jefes y compañeros : Muy buenas
- Motivo de retiro de los empleos anteriores : Finalización del año pual.
- No. Personas subordinadas en sus cargos : Auxiliares de Enfermería
y Enfermeras Jefes Rurales.
- Estabilidad Laboral : Buena
- Logros alcanzados : Camera
- Publicaciones : -
- Posibilidades de éxito en el nuevo cargo : - Buena

4- Motivación hacia el cargo :

- Motivo de ingreso al Hospital: _____
- Porque desea ingresar al Hospital : _____
- Información sobre la vacante : Directa. Uno, presento examen de conocimientos, lo llamaron para hacer reemplazos.
- Imagen del Hospital : _____
- Expectativas de su trabajo en el Hospital : Desempeñarse lo mejor posible.

5- Cualidades Personales :

- Facilidades de expresión : Se expresa en una forma clara, precisa y concisa
- Facilidad para relacionarse : Buena
- Preferencias para trabajar = (Grupo - Solo) En grupo o solo.
- Uso de su tiempo libre : Trabaja, a bailar, leer.
- Actitudes hacia figuras autoritarias : Respeto.
- Actitudes durante la entrevista : Muy colaborador
- Enfermedades que ha padecido : Jas de la Infancia y Hipia controlada
- Estado de salud actual : Buena
- Presentación personal : Buena

6 - Confirmación de Referencias :

- Nombre de la persona que da la referencia : Dr Padilla
- Empresa y Cargo : Hospital Integrador la Sabana.
- Referencia : Muy buen desempeño y Relaciones Interperso-

14

males Fue el jefe del Depto de Enfermería, quisó que
se quedara de Planta, pero no logó el presupuesto.

- Nombre de la persona que da la referencia : _____

- Empresa y cargo : _____

- Referencia : _____

Observaciones : Informe de pruebas : _____

Aceptable

Si _____ No. _____

Firma del entrevistador .

Vo. Bo. Jefe Depto. de Recursos Humanos.

Anexo B

Marta Lucía Ortiz 4
66

INFORME DE ENTREVISTA

1. HISTORIA EDUCATIVA:

3 1.1. Motivación inicial hacia la enfermería: Por experiencia familiar y tendencia hacia la salud

1.2. Motivación actual hacia la enfermería: Porque logra ayudar a las personas.

1.3. Actividades extracurriculares: _____

1.4. Aportes investigativos (tesis-otros trabajos): _____

1.5. Interrupciones estudios, pérdidas de materias- causas: _____

1.6. Areas de Dificultad: Psiquiatría, Química

1.7. Areas de Interés: Medicina Interna

1.8. Logros alcanzados: Terminar la carrera

3 1.9. Aspiraciones: Especialización en cuidado intensivo.

1.10. Planes: trabaja el rural.

2. PRACTICÁ UNIVERSITARIA Y LABORAL:

5 2.1. Nivel Asistencial: Reemplazo recuperación y MTR

2.2. Nivel Administrativo: _____

2.3. Areas específicas: _____

2.4. Funciones desarrolladas: Atención TSE

2.5. Tiempo de permanencia: 2 meses

3 3. MOTIVACION AL HOSPITAL:

3.1. Hacia el rural en San Ignacio: Como el Universitario, brinda docencia.

3.2. Razón para hacerlo en Bogotá: Problemas personales

5

- 2 -

3.3. Conocimiento e imagen del Hospital: Ha trabajado en el Buena.

3.4. Expectativas: Adequada práctica.

3.5. Temores

3.6. Significado de estabilidad laboral:

4. ASPECTOS PERSONALES:

3 4.1. Manejo de situaciones: Adeuada.

3 4.2. Recursividad: Normal

4.3. Capacidad Creadora: Normal

3 4.4. Madurez: Adeuada

3 4.5. Agilidad Mental: Normal.

3 4.6. Seguridad en sí mismo: Suficiente.

3 4.7. Liderazgo: poca tendencia.

4.8. Manejo de Personal: Racional

4.9. Aceptación figuras de autoridad: Normal.

3 4.10. Toma de Decisiones: Normativa.

3 4.11. Control y adaptación al ambiente: Adaptativa.

3 4.12. Rol durante la entrevista: Participativa.

4.13. Tiempo libre: Leer, escuchar música.

4.14. Salud: No ha tenido enfermedad.

6

- 3 -

4.15. Presentación Personal: Buena

5. RELACIONES INTERPERSONALES:

- 3 5.1. Superiores : Buena
- 5 5.2. Compañeros: Buena
- 3 5.3. Subalternos: Mantiene su posición
- 3 5.4. Equipo interdisciplinario: Normal
- 5.5. Facilidad para iniciarlas: Retraída
- 5 5.6. Sensibilidad hacia el paciente: Alta
- 5.7. Control hacia el pacientes: Adecuada

Pres. Nat: 3

Presentación Personal: 3

CONCEPTO FINAL:

Area Intelectual: _____

Area Personalidad: _____

Area Relaciones Interpersonales: _____

Area Profesional: _____

Exámen de conocimiento

Puntaje cualitativo: _____
Puntaje Cauntitativo: 66

Entrevista:

Puntaje cualitativo: _____
Puntaje Cuantitativo: _____

Acceptable SI NO

Firma Entrevistadores: _____

8

HOJA DE SEGUIMIENTO

NOMBRE Martha Lucio Ortiz CARGO Enfermera jefe

Fecha Nov 30/82

Observaciones la candidata aspira a hacer aquí
su rural. por sugerencia de la jefe del Depto
empieza el 1º de Dic. a hacer un curso plazo
en recuperación por la mañana y esta sería
un criterio para otorgarle aquí el rural

Fecha _____

Observaciones _____

9

HOJA DE SEGUIMIENTO

NOMBRE Martha L. Ortiz, CARGO Rural Ent.

Fecha 20-01-83.

Observaciones Se hablo personalmente y se le
informo el dia y hora del examen la misma
que las Documentas faltantes

Fecha _____

Observaciones _____

Anexo C



HOSPITAL SAN IGNACIO
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

SELECCION Y DESARROLLO

CONCEPTOS ENTREVISTA

NOMBRE: Lucy Jackeline Sanchez CARGO: Enfermera Jefe
 AREA: Dpto. Enfermeria FECHA: Marzo 21/96

1. CONCEPTO JEFE INMEDIATO

Egresada en el 89.
Experiencia: Salud Publica, Materno Infantil - Hosp. Misericordia
en Pensamiento = todas las especialidades en PEDIATRIA.
Hizo Postgrado en Cuidado Respiratorio - UCI de Pediatría.
PREFERENCIAS: Pediatría - Neumología - Cuidado Critico.
Disponibilidad: M-T-FS

Recomienda su vinculacion ? SI NO

FIRMA ENTREVISTADOR,



HOSPITAL SAN IGNACIO
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

SELECCION Y DESARROLLO

CONCEPTOS ENTREVISTA

NOMBRE: Lucy Jacobelin Sanchez CARGO Interventora
 AREA: _____ FECHA: _____

1. CONCEPTO PSICOLOGA SELECCION Y DESARROLLO

Bien presentada, clara, concreta y precisa, se comunica de forma adecuada, es inquisitiva y orienta gran parte de su esfuerzo al desarrollo personal, la motivación hacia San Ignacio es alta.
Se muestra segura y con un nivel de creatividad alto.
Candidata interesante

Recomienda su vinculacion ? SI NO _____

FIRMA ENTREVISTADOR,

Ingrid R.

10:00

Anexo D



HOSPITAL SAN IGNACIO
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

SELECCION Y DESARROLLO

CONCEPTOS ENTREVISTA

NOMBRE: Lucy Jacobello Sanchez CARGO: Psicologa
AREA: _____ FECHA: _____

1. CONCEPTO PSICOLOGA SELECCION Y DESARROLLO

Bien presentada, clara, concreta y precisa, se comunica de forma adecuada, es inquieta y orienta gran parte de su expertise al desarrollo personal, la motivación hacia San Ignacio es alta.
Se muestra segura y con un nivel de creatividad alto.
Conducta impecable.

Recomienda su vinculación ? SI NO _____

FIRMA ENTREVISTADOR.

Ingrid R.

10:00

FORMACIÓN ACADÉMICA				
Tipo	Institución	Duración	Fecha de Terminación	
Bachillerato	Inst. Melvin Jones - Seminario Menor	3-3 años	1996	
Estudios Técnicos	Instructor de Karate y Defensa Personal	Activo	- 0 -	
Estudios Profesionales	Enf JEFE. (Universidad del Cauca)	Suños	2005	
Estudios de Postgrado	- 0 -			
Otros Estudios	- 0 -			
Idiomas	Inglés Avanzado <input type="checkbox"/> Inglés Medio <input checked="" type="checkbox"/> Inglés Bajo <input type="checkbox"/> Otro Idioma _____			N/A <input type="checkbox"/>
EXPERIENCIA LABORAL				
Ordenada a partir de la más reciente	Compañía	Motivo del Retiro	Desde	Hasta
1	Hospital Universitario San Ignacio	Contratación Hospital	XII-06	03-08
Principales Responsabilidades, funciones y Logros	Cuidado del Paciente Física, Emocional e Integral, manejo del Grupo de Aux. a cargo, Administración correcta de medicamentos, buenas Relaciones Personales, Logros: Mayor Conocimiento, Eficiencia y Responsabilidad			
2	ESF Nivel I de bulbo (Cauca)	SSO	XII-05	VI-06
Principales Responsabilidades, funciones y Logros	Coordinador del PAE, Brigadas de salud, Atención de urgencias y Peticiones Ambulatorias - traslado de Peticiones en Remisión, Coordinador en jornadas de vacunación y manejo de Personal "Experiencia del Cauca"			
3	Hospital Universitario San José (Pop)	Inicio SSO	XI-06	XI-06
Principales Responsabilidades, funciones y Logros	Reconocimiento y Experiencia en Urgencias de Pediatría, Peticiones menores, administración de medicamentos, protocolos, manejo del Grupo y Liderazgo.			
4	Hosp. Susana Lopez de Valencia (Pop)	Inicio SSO	X-06	XI-06
Principales Responsabilidades, funciones y Logros	Experiencia y Eficiencia en el área de urgencias, destreza y agilidad de procesos, manejo y aplicación del protocolo de Enfermería.			
5	Instructor de Karate Pop.	Activo	Suños	VI-06
Principales Responsabilidades, funciones y Logros	Manejo de Grupos Niños - Adultos y Colegios, medidas Pedagógicas y buenos Costumbres Para la Salud.			
Metas a Corto Plazo (2-5 años)	Profesionales	Especializarme en la Parte Administrativa como Auditor y Administrador en Salud.		
	Personales	Ganar Experiencia, mejorar como persona, Consolidar una Flujo		
Metas a Largo Plazo (15-20 años)	Profesionales	Aportar en las políticas de desarrollo social en Salud mediante el conocimiento de la legislación Salud		
	Personales	Formar un hogar, Poder Estar más cerca a mi		
Expectativas frente al cargo y al HUSI	Favorecer Familia bajo el Ambiente laboral, con calidad dentro del servicio y Colidez humana y Eficiencia.			

<p>¿Por qué debe ser considerado para esta posición?</p>	<p>Considero que toda persona tiene fortalezas pero entre las que sobresalen de mí está el trabajo en equipo, el conocimiento, la responsabilidad y la experiencia de más de 20 años en el servicio de Hosp. de Cr.</p>
--	---

<p><i>Espacio Final para otras preguntas u observaciones (revise sus notas)</i></p>	
<p style="height: 80px;"></p>	

Finalice la entrevista preguntando ¿Tiene Ud. alguna inquietud que pueda resolverle frente al cargo o al Hospital Universitario San Ignacio?

Agradezca al candidato por su participación en la misma, e indicándole los siguientes pasos en el proceso.

Espacio Final para el Entrevistador			
Nombre y firma del Entrevistador		¿Entrevista Aprobada?	Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Fecha	DECIEMBRE		

Anexo E

5

 HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN IGNACIO <small>CIENCIA Y TECNOLOGÍA CON PROVISIÓN DE SALUD</small>	PROCESO: SELECCIÓN DE PERSONAL Guía de Entrevista a Profundidad	CODIGO: DGH-SEL-ENT-001
		FECHA EFECTIVA: 29-08-07

INFORMACIÓN GENERAL			
¿Cómo se describe el Candidato? (En 1 sola frase) <i>Inteligente Práctico Organizado</i>			
Nombre y apellidos del Candidato <i>Emmi Patricia Humoz Píoz</i>			
Cargo al que Aspira <i>Enfermero</i>		Aspiración Salarial \$	
Nº de Identificación	C.C. <input checked="" type="checkbox"/> T.I. <input type="checkbox"/> Otro <input type="checkbox"/>	Fecha y Lugar de Nacimiento	
<i>Nº 41958805</i>	expedida en <i>Armenia</i>	<i>Piñon Quindío 8 Mayo de 1984</i>	
La HV llego a través de <i>Instituto propia</i>	Disponibilidad		<i>total</i>
ASPECTOS FAMILIARES			
Descripción breve de la Conformación Familiar <i>Cocoda 5 años vive Belarcosar, 4 propia cocoda 2 hijos</i>			
Nombre, Apellidos, Estudios y Ocupación del Padre	<i>Luis Alfredo Humoz Primaria Aguilera Quindío</i>	Nombre, Apellidos, Estudios y Ocupación de la Madre	<i>Teresa Píoz - Ama de cocod. - Quindío</i>
Nombre, Apellidos, Estudios y Ocupación del Cónyuge o compañero(a)	<i>Jairo Zuluaga Universitario Médico Docente UNANAROL</i>	Estudios y Ocupación del Hermano(a) 1	<i>Reisy Humoz Secretaria Bogotá</i>
Estudios y Ocupación del Hermano(a) 2	<i>Norma Ama de Cocod Tolima</i>	Estudios y Ocupación del Hermano(a) 3	
Estudios y Ocupación del Hermano(a) 4		Estudios y Ocupación del Hermano(a) 5	
Estudios y Ocupación del Hijo(a) 1		Estudios y Ocupación del Hijo(a) 2	
Estudios y Ocupación del Hijo(a) 3		Estudios y Ocupación del Hijo(a) 4	

FORMACIÓN ACADÉMICA			
Tipo	Institución	Duración	Fecha de Terminación
Bachillerato	<i>Colegio Formol Píoz</i>	<i>6</i>	<i>2001</i>
Estudios Técnicos	<i>Francisco de Paula Santander</i>	<i>2</i>	<i>2004</i>
Estudios Profesionales	<i>Universidad Nacional</i>	<i>3</i>	<i>2009</i>
Estudios de Postgrado			
Otros Estudios			
Idiomas	Inglés Avanzado <input type="checkbox"/> Inglés Medio <input type="checkbox"/> Inglés Bajo <input type="checkbox"/> Otro Idioma _____		N/A <input type="checkbox"/>

EXPERIENCIA LABORAL				
Ordenada a partir de la más reciente	Compañía	Motivo del Retiro	Desde	Hasta
1	Simon Bolivar		Mes y Año	Mes y Año
Principales Responsabilidades, funciones y Logros	Practica.			
2	Hospital Engativa		Mes y Año	Mes y Año
Principales Responsabilidades, funciones y Logros	Parto			
3	San Ignacio		Mes y Año	Mes y Año
Principales Responsabilidades, funciones y Logros	transplantes.			
Metas a Corto Plazo (2-5 años)	Profesionales	Maestría Neurologica.		
	Personales	Mayor estabilidad económica.		
Metas a Largo Plazo (15-20 años)	Profesionales			
	Personales			
Expectativas frente al cargo y al HUSI				
Tiene familiares que estén laborando en el HUSI	SI _____ NO <u>X</u>			

Por qué debe ser considerado para este cargo? Porque tiene la capacidad y conocimiento para realizar la labor con éxito.

Espacio Final para el Entrevistador			
Nombre y firma del Entrevistado		¿Entrevista Aprobada?	Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Nombre y firma del Entrevistador	<i>[Firma]</i>		
Fecha	29/04/2009		

Saludo dx sano.
Tiempo total.



HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN IGNACIO
DIRECCION DEPARTAMENTO DE ENFERMERIA
ENTREVISTAS

NOMBRE: *EMMA PATRICIA HUAYTA ALBA*

EDAD: *24 AÑOS.*

FECHA: *28/04/09*

TEMAS	RESPUESTAS
MOTIVACION PARA EJERCER LA PROFESION (EMOCIONAL, PROFESIONAL, PERSONAL)	<i>BRINDAR CUIDADOS EN FARMACIA PERSONAL</i>
CUAL ES SUMETA EN LA PROFESION (RECONOCIMIENTO, REALIZACION PERSONAL, AUTONOMIA)	<i>MAESTRÍA NEUROLOGÍA ACORDE ESTABILIZADO ECONÓMICA</i>
ENFERMERIA DE ALTA CALIDAD Y EXCELENCIA (FORMACION, RECONOCIMIENTO, AUTOGESTION)	<i>OK</i>
TRABAJO EN EQUIPO	<i>OK</i>
DIFICULTADES EN EL DESEMPEÑO DE SU LABOR (PHVA)	
APORTES DEL HOSPITAL A SU QUEHACER Y VICEVERSA	<i>OK</i>

FACULTAD: *UNACORVAL (MARZO/2009)*
 RESIDENCIA: *BELLAVIDA*
 RESIDE CON: *ESPOSO - 2 HIJOS*
 ESTADO CIVIL: *CASADA - 10 HIJOS - TRABAJA UNACORVAL - BOCA*
 EXPERIENCIA:
 - F → *NEURÓLOGA, EJEMTA, LIDENATA*
 - D → *"AUTOCENTRA POR MISMO"*
 - Disponibilidad → *COMPLETA*
 - PROC. *PERMUTA EN BOGOTÁ HACE 6 AÑOS.*
 - *VA A TRAVÉS DE LICENCIACIÓN JEC PERMUTA DISTRITO DE SANJO.*
 - *CONOCE A → DRA APPARANA DEFE UNACORVAL*
 - *LE BUSCARIA ESTAR → TODOS Y USOS NEUROLOGÍA.*

(4)

 <p>HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN IGNACIO <small>DIVISIÓN TECNOLÓGICA CON PROYECCIÓN SOCIAL</small></p>	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	CÓDIGO: GTH-D-
		VERSIÓN: 01
	Informe de Proceso de Selección	Fecha Efectiva: 13/10/2011
		PÁGINA 1 DE 1

I. Proceso de Selección

Cargo: <u>Enfermero</u>	Área: <u>Enfermería</u>	Fecha de entrevista: <u>06-06-12</u>
-------------------------	-------------------------	--------------------------------------

II. Datos de Identificación

Nombres y Apellidos: <u>Francisco Javier Sabogal Camargo</u>	Sexo: <u>M</u>
Edad: <u>25</u>	Estado Civil: <u>Casado.</u>

FAMILIARES LABORANDO EN EL HUSI: NO
ASPIRACIÓN SALARIAL: \$ 2'000.000

CONOCIDOS LABORANDO EN EL HUSI: NO
OBLIGACIONES MENSUALES: \$ 1'000.000

Familiar	<u>Vive con la esposa (Norma de 24 años). Los padres viven en Bogotá. Francisco tiene 3 hermanos (1 vive fuera del país). Mantiene excelentes relaciones con su familia.</u> <u>Valores: Respeto, responsabilidad, honestidad</u>
Social	<u>Tiempo Libre: Practicar deporte, hacer ejercicio y los videojuegos</u> <u>Proyectos: Estudiar, montar negocio propio.</u>
Educativa	<u>Bachiller: Liceo Julio César García (2005)</u> <u>Enfermería: Fundación Universitaria del Área Andina. (2009).</u> <u>Especialización en Auditoría FUA (2011)</u>
Laboral	<ul style="list-style-type: none"><u>Hospital Simón Bolívar. Enfermera. \$ 2'576.000. Contrato x prestación. 2010 - Actual. Motivo de Retiro: Por la condición de contrato. Turno Noche.</u><u>Clínica San Nicolás: Enfermero JEK: \$ 2'000.000. Contrato x prestación. 2010-2011. Motivo de Retiro: Voluntario. (por quedarse con el Hospital).</u> <u>Áreas + : UCI, urg y hospitalización. Áreas - : Salas ex</u>

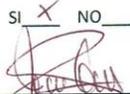
III. Resultado o Concepto de Pruebas APROBADO NO APROBADO

IV. Concepto General Psicólogo

El candidato se considera una persona segura, honesto, responsable y de buen carácter; Refiere que debe mejorar su manejo cuando no cumplen las actividades programadas. Las pruebas evidencian que tiene alto nivel de retroalimentación, comunicación abierta, planeación, compromiso laboral, habilidad social. En entrevista se observa como una persona asertiva, organizada, flexible y orientado al servicio.
El candidato cumple con las competencias para el cargo.

V. Resultado del Proceso de Selección

Aprobó: SI NO



Psicólogo Selección
Hospital Universitario San Ignacio



Anexo G

 <p>HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN IGNACIO <small>CIENCIA Y TECNOLOGIA CON PROYECCION SOCIAL</small></p>	<p>GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y BIENESTAR</p>	<p>CÓDIGO: GTB-D-03</p>
	<p>FORMATO ENTREVISTA PARA SELECCIÓN DE PERSONAL</p>	<p>VERSIÓN: 02</p> <p>APROBADO:</p> <p>PAGINA 1 DE 4</p>

Nota: Antes de comenzar con la entrevista, por favor lea y analice la hoja de vida del candidato y la descripción del Cargo.

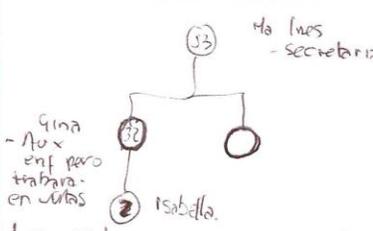
Fecha: 23 - 07-13	Entrevistador: Jorge Ivan Cuervo Martinez
--------------------------	--

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre: Sindy Juliette Paez Paez	Edad: 24 años.
Cargo: Enfermería Especialista	Área: Enfermería.
Estado Civil: Soltero <input checked="" type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Unión Libre <input type="checkbox"/> Divorciado <input type="checkbox"/> Otro: _____	

Familiares Laborando en el HUSI: Si No Conocidos laborando en el HUSI: Si No
 ¿Quién? _____ ¿Quién? _____

2. INFORMACIÓN FAMILIAR

<p>Núcleo Familiar</p>  <p>Ma Ines - secretaria</p> <p>Gina - No x enf pero trabara en vitas</p> <p>Isabella - 2</p> <p>Los padres se separaron hace 24 años. Actualmente tienen una buena relación. También vive con la Abuela (83 años)</p>	<p>Valores que resalta de su familia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Respeto • Responsabilidad • Amor • Unión <p>¿Cómo los manifiesta?</p> <p>Tiene novio hace 3 años</p> <p>Otros aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La hija tiene una relación con el padre de la sobrina, pero no se han decidido a vivir juntos.
--	---

3. EXPLORACIÓN AMBITO PERSONAL Y SOCIAL

<p>Metas personales a corto y largo plazo</p> <ul style="list-style-type: none"> • formar un hogar 	<p>Metas profesionales a corto y largo plazo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Terminar su especialización • Ser docente de posgrado en el HUSI • Tener buena ubicación laboral
<p>Cualidades y Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autoesigente • Responsable • Pulcritud • Respeto • Comunes • le gusta lo q' hace • comparte sus exitos. <p>¿Cómo las manifiesta?</p>	<p>Aspectos por mejorar</p> <ul style="list-style-type: none"> • tímida (para relacionarse socialmente) • Insegura a nivel personal <p>¿Por qué cree que debe mejorarlos?</p>
<p>Actividades Realizadas en el tiempo libre / Gustos e Intereses:</p> <ul style="list-style-type: none"> • leer • practicar deportes • ver películas • compartir con los amigos, novio, familia 	
<p>Otros aspectos:</p>	

 HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN IGNACIO <small>CIENCIA Y TECNOLOGIA CON PROYECCION SOCIAL</small>	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y BIENESTAR	CÓDIGO: GTB-D-03 VERSIÓN: 02 APROBADO: PAGINA 2 DE 4
	FORMATO ENTREVISTA PARA SELECCIÓN DE PERSONAL	

4. INFORMACIÓN LABORAL Y EDUCATIVA			
Estudia Actualmente: Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Qué? <u>especialización en Cuidado Crítico Fam-12m L-V</u>			
Planes de estudiar próximamente: Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Qué? <u>Maestría en Cuidado crítico</u>			
Trabaja actualmente: Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>			
Tiempo trabajando en el último o actual empleo: <u>3 años</u>			
Nombre de la Entidad	<u>Hospital Cardiovascular del Niño</u>	Cargo	<u>Enfermera</u>
Tenía Personal a cargo: Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Cuántas Personas? <u>8</u>		Salario: \$ <u>1'756.000</u>	
Motivo del retiro o porque quiere retirarse: <u>Retraso en los pagos, no pagan salud o pensión</u>			
Tiempo trabajando en el empleo anterior: <u>5 meses</u>			
Nombre de la Entidad	<u>Hospital San Carlos</u>	Cargo	<u>Enfermera</u>
Tenía Personal a cargo: Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Cuántas Personas? <u>4</u>		Salario: \$ <u>1'800.000</u>	
Motivo del retiro: <u>Cierre del servicio y despidos de los personal del area</u>			
Tiempo trabajando en el empleo anterior: <u>2 meses</u>			
Nombre de la Entidad	<u>ese hospital Centro Oriente</u>	Cargo	<u>Enfermera de apoyo</u>
Tenía Personal a cargo: Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> ¿Cuántas Personas? _____		Salario: \$ <u>1'700.000</u>	
Motivo del retiro: <u>Voluntario, no le gusta salud pública</u>			
Logros Obtenidos en sus últimos empleos: <ul style="list-style-type: none"> • Conocer los diferentes tipos de personas • Absorción de cuidados • Postoperatorios y procedimientos ¿Por qué los considera logros? • Recursividad 		Retos y dificultades presentadas, ¿cuáles fueron las estrategias y el manejo que le dio? <ul style="list-style-type: none"> • El ingreso al Cardiovascular pues no tenía experiencia y los retos eran difíciles • El Hablo con la persona más comunicada para exponer su pto de vista 	
Motivación e intereses, expectativas con el cargo y el HUSI: <ul style="list-style-type: none"> - Poder aprender mas. - Tipo de pacientes - Tecnología. - Tiene vci ped y vci adulto y lesimo para su desarrollo. 			
Otros aspectos:			

 HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN IGNACIO <small>CIENCIA Y TECNOLOGIA CON PROTECCION SOCIAL</small>	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y BIENESTAR	CÓDIGO: GTB-D-03
	FORMATO ENTREVISTA PARA SELECCIÓN DE PERSONAL	VERSIÓN: 02 APROBADO: PAGINA 3 DE 4

Nota: Informe sobre las características y condiciones de la vacante al Candidato, resuelva inquietudes al respecto.

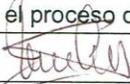
5. EVALUACIÓN COMPETENCIAS					
Indague sobre la formación y los conocimientos específicos requeridos para el cargo (Ver descripción)					
Observaciones: Enfermera: FUCS. Especialización en Cuid. Crít. PUJ - II sem					
<i>Nota: Analice los resultados obtenidos por el candidato en las pruebas psicotécnicas aplicadas.</i>					
A continuación encontrará un banco de preguntas de las cuales puede realizar algunas o todas, al igual que incorporar otras, según lo considere pertinente de acuerdo al desarrollo de la entrevista.					
Orientación al servicio					
¿Por qué escogió usted esta profesión u oficio?	¿Cómo tiene en cuenta las necesidades, preferencias o exigencias de los usuarios en su trabajo? Dígame algunos ejemplos.	¿Describe que es para usted un usuario difícil? Cuénteme un caso que haya atendido ¿Cómo lo maneja? ¿Qué resultados obtuvo?	¿Cómo responde usted al sentido de urgencia de las demandas de los usuarios? Cuénteme una situación que se le haya presentado.		
Observaciones: 1. Quiera ser medico, pero preso a la FUCS y aunque no estaba segura, le dio cuenta que es mas cercano a los pacientes y pueden ver toda la necesidad y brindarle ayuda de sus deficiencias					
Valoración: Alto <input type="checkbox"/> Bueno <input checked="" type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Insatisfactorio <input type="checkbox"/>					
Trabajo en equipo					
¿Describa que es trabajar en equipo para usted?	¿Cuénteme que considera usted que es lo positivo y lo negativo de trabajar en equipo?	Cuénteme una situación difícil en la que haya tenido que trabajar con otras personas para lograr un resultado. ¿Qué dificultades tuvo? ¿Cómo lo maneja? ¿Qué hizo?	¿Cuál es la estrategia que usted utiliza cuando debe trabajar en equipo? ¿Qué rol desempeña usualmente? Deme un ejemplo.	¿Con que tipo de personas le resulta difícil trabajar? ¿Por qué?	
Observaciones: 1. Trabaja todos x las necesidades de la persona y cumplir con los objetivos 5. Desordenador El porque es cansona con el orden (yes muy limpia)					
Valoración: Alto <input type="checkbox"/> Bueno <input checked="" type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Insatisfactorio <input type="checkbox"/>					
Comunicación efectiva					
¿Cuénteme una situación en la que haya tenido que defender su posición o punto de vista ante el desacuerdo de otros? ¿Cómo lo hizo?	¿Cómo considera usted que se comunica mejor, verbalmente o por escrito? ¿Por qué?	¿Le ha pasado que requiera expresar de diferentes maneras lo que usted quiere decir para que lo comprendan? ¿Con quién le ha pasado? ¿Con que frecuencia le sucede? Deme un ejemplo.	¿Considera que tiene la habilidad de lograr que las personas entiendan fácilmente lo que usted quiere decir? Deme un ejemplo.		
Observaciones: 2. Verbal - y tiene la oportunidad de ver la razón, sus razones, experion y percepción 4. Aserta en la comunicación					
Valoración: Alto <input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Medio <input checked="" type="checkbox"/> Insatisfactorio <input type="checkbox"/>					

 HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN IGNACIO <small>CIENCIA Y TECNOLOGÍA CON PROYECCIÓN SOCIAL</small>	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y BIENESTAR	CÓDIGO: GTB-D-03 VERSIÓN: 02 APROBADO: PAGINA 4 DE 4
	FORMATO ENTREVISTA PARA SELECCIÓN DE PERSONAL	

Aprendizaje continuo				
¿Qué método o estrategias utiliza para mantenerse actualizado profesionalmente?	Cuénteme una situación en la que se haya visto obligado a hacer un cambio. ¿Cómo lo manejó?	¿Siente interés por aprender sobre otro campo a área diferente a la suya? ¿Cuál? ¿Por qué?	¿Cuál considera que es la mejor forma de aprender algo nuevo?	Cuénteme alguna situación en su trabajo en la que haya tenido que cambiar algo que ya tenía aprendido. ¿Qué hizo? ¿Cómo lo manejó?
Observaciones: 1. Leer artículos, compartir conocimientos con colegas o compañeros de trabajo, ver revistas medicas para conocer. 3. Aprender a tocar violín (por 20 melodías)				
Valoración: Alto <input type="checkbox"/> Bueno <input checked="" type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Insatisfactorio <input type="checkbox"/>				

Una vez terminada esta sección, dele la oportunidad al candidato de formular preguntas, explique cual es el siguiente paso del proceso y posteriormente finalice la entrevista.

Nota: Realice la valoración de las competencias y diligencie de aquí en adelante inmediatamente después de terminar la entrevista con el candidato.

6. CONCEPTO DEL PROFESIONAL EN PSICOLOGÍA				
Presentación Personal	Apropiada <input checked="" type="checkbox"/>	Aceptable <input type="checkbox"/>	Inapropiada <input type="checkbox"/>	
Expresión verbal	Excelente <input type="checkbox"/>	Buena <input checked="" type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>	
Actitud y disposición	Excelente <input type="checkbox"/>	Buena <input checked="" type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>	Mala <input type="checkbox"/>
Concepto General				
ok dispos ok comrat ok person p- dispon. ↳ estudio en las mañanas y tiene disponibilidad para turnos tarde y noche.				
Aprobó el proceso de selección: Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>				
Firma: 			Fecha Entrega: 05-08-13	
Revisado y aprobado		Jefe de Selección y Competencias.		Firma: 

Anexo H

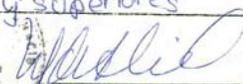
SE FO 009		INFORME DE VISITA DOMICILIARIA																	
Versión: 1																			
FECHA	DÍA	MES	AÑO																
	26	11	2007																
NOMBRE Y APELLIDOS				JOHANNA CATALINA BLANCO MUÑOZ		EDAD	25 AÑOS												
ESTADO CIVIL SOLTERA																			
EMPRESA USUARIA		HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN IGNACIO		CARGO	ENFERMERA JEFE														
COMPOSICIÓN DEL NUCLEO FAMILIAR																			
<p>La candidata vive en apartamento familiar en el barrio Ciudad Salitre. Su familia es monoparental conformada por su madre de 69 años de edad quien es pensionada y se encuentra dedicada al hogar. Su padre falleció hace 16 años. Es la menor de cuatro hijos, la mayor tiene 44 años de edad, sigue un hermano de 43 años de edad y un hermano de 41 años de edad. Cada uno de ellos están organizados con sus respectivas familias. Los dos hermanos viven en el mismo barrio pero en diferente conjunto, por lo que se evidencian relaciones muy cercanas y estrechas entre todos los miembros.</p>																			
<p>2. TIPO DE VIVIENDA</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 30%;"><input checked="" type="checkbox"/> RESIDENCIAL</td> <td style="width: 30%;">ESTRATO</td> <td style="width: 10%;"><input type="checkbox"/> 1</td> <td style="width: 10%;"><input checked="" type="checkbox"/> 4</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> POPULAR</td> <td></td> <td><input type="checkbox"/> 2</td> <td><input type="checkbox"/> 5</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> COMERCIAL</td> <td></td> <td><input type="checkbox"/> 3</td> <td><input type="checkbox"/> 6</td> </tr> </table>								<input checked="" type="checkbox"/> RESIDENCIAL	ESTRATO	<input type="checkbox"/> 1	<input checked="" type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> POPULAR		<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> COMERCIAL		<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 6
<input checked="" type="checkbox"/> RESIDENCIAL	ESTRATO	<input type="checkbox"/> 1	<input checked="" type="checkbox"/> 4																
<input type="checkbox"/> POPULAR		<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 5																
<input type="checkbox"/> COMERCIAL		<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 6																
<p>3. EQUILIBRIO INGRESOS VS EGRESOS</p> <p>Su madre recibe una pensión mensual de \$3,500,000 de la cual realiza un aporte de \$2,500,000 para el sostenimiento del núcleo familiar y Johanna recibe un ingreso mensual de \$1,600,000 de los cuales aporta para la familia \$500,000. Johanna posee un apartamento propio el cual se encuentra arrendado, este ingreso está incluido en la pensión de su mamá. Se evidencia un adecuado equilibrio económico entre los ingresos y los egresos del sistema familiar.</p> <table style="width: 100%; border: none; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 40%; border-bottom: 1px solid black;">\$5,100,000</td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%; border-bottom: 1px solid black;">VS</td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 20%; border-bottom: 1px solid black;">\$1,210,000</td> </tr> <tr> <td>INGRESOS</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>EGRESOS</td> </tr> </table>								\$5,100,000		VS		\$1,210,000	INGRESOS				EGRESOS		
\$5,100,000		VS		\$1,210,000															
INGRESOS				EGRESOS															
PERCEPCIÓN FAMILIAR DEL CANDIDATO																			
<p>La madre considera que su hija Johanna es una persona noble, servicial y alegre, dentro de sus debilidades y defectos se encuentra el sentimentalismo. Les gusta realizar diferentes actividades en familia como reunirse con toda la familia cada mes y almorzar fuera de Bogotá, almorzar con todos los hijos y celebrar las fechas especiales de los diferentes miembros de la familia. Dentro de los proyectos familiares que existen, desean viajar a San Andrés o a Santa Marta. Las decisiones del grupo familiar son compartidas por la mamá y la candidata. Se observan valores morales inculcados desde el interior del hogar y arraigados como el respeto, el diálogo, la lealtad y la responsabilidad.</p>																			
ASPECTOS GENERALES DEL CANDIDATO																			
<p>Johanna es una persona amable, responsable, servicial, colaboradora, compañerista y hogareña. Le gusta realizar diferentes actividades en su tiempo libre como bailar, escuchar música, tocar diferentes instrumentos como la guitarra, los bongo, la batería y todo lo relacionado con percusión. Es colaboradora de la parroquia de su barrio y asiste a todos los eventos y celebraciones que programan. Posee un amplio grupo de amigos el cual está conformado por tres amigas del colegio, por cuatro amigas de la universidad y por siete amigos de la parroquia. Dentro de su proyecto a nivel personal desea realizar un Postgrado en Gerencia Hospitalaria, comprar un automóvil, viajar y continuar trabajando. Utiliza el diálogo como herramienta para solucionar situaciones de conflicto. Considera que la comprensión, el respeto, la comunicación, el amor, el compromiso y tener por prioridad a la familia, son aspectos fundamentales que debe poseer un hogar para mantener la unión familiar.</p>																			
CONCEPTO GENERAL DEL EVALUADOR																			
<p>La candidata es apta para el cargo porque se observa como una persona responsable, cumplidora, amable, colaboradora, con capacidad de entrega, comprometida con su vida laboral y con disposición para ejercer su rol adecuadamente. Sus relaciones interpersonales son adecuadas y se basan en el compañerismo, el respeto, la colaboración y la unión. Sus relaciones familiares son cercanas, con vinculaciones estrechas y fuertes lazos afectivos. Su proyecto de vida es claro y definido y está encaminado a su crecimiento intelectual y profesional y a su estabilidad laboral y personal. Dentro de sus motivaciones para desempeñarse laboralmente se encuentran el deseo de salir adelante, la satisfacción de poder ayudar a los demás y la superación personal. Utiliza adecuadas estrategias de afrontamiento para solucionar problemas o situaciones de difícil manejo. Se observan valores morales y éticos arraigados e inculcados desde su hogar y aplicados en su vida diaria.</p>																			
NOMBRE DEL ENTREVISTADOR				FIRMA		APTO													
SANDRA GÓMEZ TORRENTE																			
						SI	NO												

Anexo I

1-1
Dr. Jasser
16-04-82
SBB

HOSPITAL DE SAN IGNACIO
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
EVALUACION DE DESEMPEÑO

I. NOMBRE ANA MERCEDES LOPEZ
CARGO Auxiliar Enfermería
DEPARTAMENTO Enfermería
JEFE INMEDIATO Lic. Mercedes de Abril PERIODO DE Prueba: 16 de Abril
EVALUACION :

		Malo	Bajo	Deficiente	Regular	Bueno	Excelente
II.	DESTREZAS:						
	MANUAL					X	
	AUDITIVA					X	
	VERBAL					X	
III.	CONOCIMIENTO						
	TEORICOS					X	
	TECNICOS (PRACTICOS)					X	
	CIENTIFICOS					X	
IV.	RESPONSABILIDAD						
	MANEJO DE MATERIALES Y EQUIPOS						X
	CONSERVACION						X
	PUNTUALIDAD						X
	CUMPLIMIENTO DE REGLAS						X
V.	CALIDAD DE TRABAJO						
	EJECUCION					X	
	PLANEACION					X	
	ORGANIZACION					X	
VI.	RELACIONES INTERPERSONALES						
	SUPERIORES						X
	COMPAÑEROS						X
	PERSONAL MEDICO						X
	OTROS						X
VII.	INICIATIVA						
	RESOLUCION DE PROBLEMAS						X
	ACTITUD EN SITUACIONES DIFICILES						X
	MOTIVACION E INTERES						X
VIII.	PRESENTACION PERSONAL :						
IX.	OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES:	<p>Contratarlo en forma permanente: <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Retirarlo en Periodo de Prueba: <input type="checkbox"/></p> <p>Tiene un excelente trato para con su paciente. Esta dispuesta a colaborar en lo que se le solicite. Tiene muy buenas relaciones con sus compañeros y superiores.</p> <p>Claudia Roto  Directora de Enfermería</p>					

3-65

Anexo J

(4)

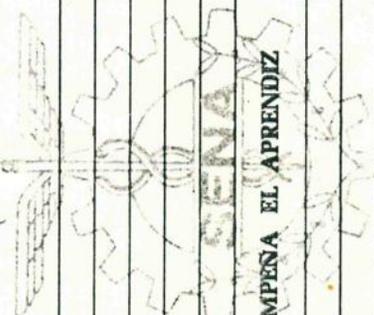
SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE - SEÑA		FICHA INFORMATIVA DE EVALUACIONES		Hoja N°		
Identificación - Nombre del Trabajador Participante SARA IVES LEON		Fecha del Informe X-20/04				
Codigo - Nombre Curso Solas de Cirugia		Codigo - Nombre Centro de Formación Empresa Patrocinadora				
Materia Básica Solas de Cirugia		Dirección Productiva				
EVALUACION MATERIA BASICA						
GRADOS						
1	N	A	B	C	D	E
1	Sus aciertos, amplios y precisos conocimientos que emplea con buen raciocinio le permiten desempeñarse con óptima eficiencia en el trabajo.	Posee muy buenos y seguros conocimientos para desempeñarse con alta eficiencia en el trabajo.	Sus conocimientos son suficientes para realizar su trabajo.	Posee el mínimo de conocimientos para realizar el trabajo.	Sus conocimientos son insuficientes para poderse desempeñar en el trabajo.	La asimilación de conocimientos ha sido casi nula.
2	Hace una excelente preparación del trabajo y escoge métodos óptimos que aplica detallada y cuidadosamente, permitiendo desarrollar los mejores trabajos.	Prepara muy bien su trabajo y utiliza métodos prácticos que le permiten desarrollar con gran facilidad todas sus tareas.	Prepara su trabajo apenas en forma aceptable y utiliza métodos que a veces le proporcionan dificultades durante la ejecución de sus tareas.	Prepara su trabajo apenas en forma aceptable y utiliza métodos que a veces le proporcionan dificultades durante la ejecución de sus tareas.	La preparación de su trabajo es deficiente y escoge métodos inadecuados que le dificultan la ejecución de sus tareas.	No prepara previamente sus trabajos y ejecuta sus tareas al azar.
3	La calidad de sus trabajos es excepcionalmente buena.	La calidad de sus trabajos es muy buena.	La calidad de sus trabajos es buena.	Sus trabajos tienen la calidad mínima aceptable.	Sus trabajos no tienen la calidad mínima exigida.	La calidad de sus trabajos es muy deficiente.
4	Se caracteriza por su excelente habilidad y rendimiento excepcionalmente alto.	Posee muy buena habilidad y ejecuta sus trabajos con alto rendimiento.	Posee buena habilidad para ejecutar sus trabajos. Su rendimiento es normal.	Posee la habilidad mínima necesaria para ejecutar los trabajos y su rendimiento es aceptable.	Tiene poca habilidad para realizar su trabajo y su rendimiento es bajo.	Demuestra muy poca habilidad y pocas veces termina el trabajo que se le asigna.
5	Es accidentado y espontáneo en el cumplimiento de las normas de seguridad y/o conservación de los elementos del trabajo.	Cumple muy bien con las normas de seguridad y/o conservación de los elementos del trabajo.	Aplica bien las normas de seguridad y/o conservación de los elementos del trabajo.	Aplica las normas mínimas de seguridad y/o conservación de los elementos del trabajo.	Frecuentemente se descuida en la aplicación de las normas de seguridad y/o en la conservación de los elementos del trabajo.	Permanentemente se descuida en la aplicación de las normas de seguridad y/o en la conservación de los elementos del trabajo.
6	Demuestra excelente capacidad para resolver problemas y presentar sugerencias en situaciones complejas de trabajo.	Demuestra muy buena capacidad para resolver problemas y presentar sugerencias en situaciones complejas de trabajo.	Demuestra buena capacidad para resolver problemas y presentar sugerencias en situaciones complejas de trabajo.	Demuestra capacidad aceptable para resolver problemas y presentar sugerencias en situaciones complejas de trabajo.	Demuestra una capacidad insuficiente para resolver problemas y presentar sugerencias en situaciones comunes de trabajo.	Demuestra muy poca capacidad para resolver problemas y presentar sugerencias en situaciones comunes de trabajo.
7	Es altamente responsable en el desarrollo de sus trabajos y se distingue por el cumplimiento espontáneo de los reglamentos.	Es muy responsable en el desarrollo de sus trabajos y cumple con los reglamentos a cabalidad.	Es responsable en el desarrollo de sus trabajos y cumple con los reglamentos.	Su responsabilidad en el desarrollo de los trabajos y en el cumplimiento de los reglamentos es apenas aceptable.	Su responsabilidad en el desarrollo de los trabajos y en el cumplimiento de los reglamentos es mediocre.	Presenta frecuentes faltas de responsabilidad y/o incumplimientos de los reglamentos es deficiente.
8	Excelente relación con sus superiores y compañeros de trabajo. Muestra un alto espíritu de colaboración.	Muy buenas relaciones con los superiores y compañeros y demás personal. Colabora espontánea y eficazmente.	Buenas relaciones con los superiores, compañeros y demás personal. Colabora espontáneamente.	Las relaciones con los superiores, compañeros y demás personal son aceptables. Colabora cuando se le solicita.	Tiene dificultades en sus relaciones con las demás personas que lo rodean. Poca disposición para colaborar.	Difícilmente se entiende con los superiores y compañeros. Carece de disposición para colaborar.
9	Excelente presentación y arreglo personal.	Muy buena presentación y arreglo personal.	Buena presentación y arreglo personal.	Su presentación y arreglo personal son aceptables.	Su presentación y arreglo personal son regulares.	Su presentación y arreglo personal dejan mucho que desear.
EVALUACIONES Y ASISTENCIA MATERIAS RELACIONADAS					Observaciones	
OBS.	NOMBRE MATERIA	EVA.				
1		6				
2		7				
3		8				
4		9				
5		II				
					Secretaría Centro	

SEÑA - APT. 10/01/04

ESPACIO RESERVADO PARA LAS OBSERVACIONES DE ETAPAS PRODUCTIVAS

OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO - PLANEAR MEJOR SO TRABAJO INCLUIR EL ATENCION
 QUE OEDICA A MATERIALES Y EQUIPOS CUMPLIENDO PREVISIONES PARA SATISFACER
 NECESIDADES -DEBE DE ESTAR SEGURO DE LAS ACHIVIDADES O DESARROLLAR PARA
 QUE DESARROLLE HABILIDAD Y DESARROLLAR -DEBE DE DEDICAR MAS ATENCION HACER
 LAS COSAS RAPIDO PERO EFICAZMENTE. ES MUY INTERESADO Y RESPON
 SABLE - SIGUE LINEAS DE AUTORIDAD Y OBEDECE MUY BUEN COMPORTAMIENTO. 4
 JOUR

OBSERVACIONES DEL ENTREVISTADOR



DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES QUE DESEMPEÑA EL APRENDIZ

NOTAS

FIRMA JEFE INMEDIATO: *Yolanda Chiriquis*

1.- ESTE FORMULARIO SE UTILIZA PARA EL INTERCAMBIO DE EVALUACIONES DE APRENDICES (ETAPAS LECTIVAS Y PRODUCTIVAS) ENTRE EL SENIA Y LA EMPRESA Y VICEVERSA.
 2.- LAS EVALUACIONES EN CADA UNO DE LOS FACTORES SE MARCAN CON LA LETRA CORRESPONDIENTE. LAS EVALUACIONES NO UTILIZADAS SE MARCAN CON " * ".
 3.- LOS FACTORES PERSONALES SE EVALUAN CADA DOS MESES

F 2-010-07-77

Anexo K

HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN IGNACIO
 Dirección Administrativa y Financiera
 Bogotá, D.E.

- P.P. - NOBBC

24 2

I. NOMBRE : SARA INES LEON
 CARGO: Auxiliar de Enfermería
 DEPARTAMENTO: _____
 JEFE INMEDIATO : Líc. María Eulalia Buenahora
 FECHA: Septiembre 23 de 1986

II. ASPECTOS TECNICOS.

	1	2	3	4	5
1. Conocimiento Teórico de su trabajo.				X	
2. Aplicación práctica de sus conocimientos.				X	
3. Habilidad para aprender.				X	
4. Calidad en la ejecución de su trabajo.				X	
5. Receptividad y entendimiento de las ordenes que se le den.					X
6. Expresión verbal.					X

III. ASPECTOS DISCIPLINARIOS.

1. Cumplimiento del horario de trabajo.					X
2. Permanencia en su sitio de trabajo.					X
3. Cumplimiento de reglas.					X

IV. ASPECTOS PERSONALES.

1. Grado de adaptabilidad a su nuevo grupo de trabajo.					X
2. Actitud hacia las reglas institucionales.				X	
3. Disposición para dar y recibir colaboración.					X
4. Actitud a tomar frente a sugerencias u observaciones.					X
5. Motivación e interés hacia su nuevo cargo.					X
6. Presentación personal.					X
7. Relaciones interpersonales con:					
- Superiores.					X
- Compañeros.					X
- Personal Médico.					X
- personal pacientes o público.					X

- P.P. -

25

V. OBSERVACIONES: Es una persona responsable
colaboradora.

Contratarlo a un año : _____

Retirarlo : _____

[Signature]
Jefe Inmediato

_____ Fecha

[Signature]
Vo Bo Recursos Humanos

GRADOS DE CALIFICACION					
Factores de Evaluación	1	2	3	4	
2- Calidad del trabajo Cuidado en la realización del trabajo en cuanto a precisión, presentación y ausencia de errores.	La presentación y cuidado en el trabajo es deficiente. Comete un número excesivo de errores.	La calidad es aceptable en cuanto a precisión y exactitud; comete algunos errores.	El cuidado y la presentación son inadecuados con frecuencia comete errores.	El trabajo es siempre realizado en forma organizada, cuidada y precisa. Excepcionalmente comete errores.	Generalmente su trabajo es bien presentado y organizado. Rara vez comete errores.
3- Cantidad y Ritmo de Trabajo Evalúa el volumen de trabajo y no la calidad del mismo.	Su rendimiento es superior al promedio. Trabaja con rapidez.	Demuestra lentitud en la ejecución de sus labores, siendo su rendimiento cuantitativo inferior al promedio.	Rendimiento muy superior al promedio. Siempre hace algo más de lo que se espera.	Es demasiado lento para el cargo. No realiza un mínimo suficiente de trabajo.	Su rendimiento es aceptable cumpliendo estrictamente con lo asignado por sus superiores.
4- Aplicación de destrezas Habilidad para la realización de tareas que requieren destrezas manuales, motrices y/o físicas.	Desarrolla en forma óptima y continua las destrezas que el cargo exige.	Desarrolla en forma adecuada las destrezas requeridas por el cargo siendo superior al promedio.	Desarrolla con dificultad las destrezas mínimas exigidas por el cargo.	Desarrolla las destrezas básicas exigidas por el cargo siendo aceptable.	No posee las destrezas manuales, motrices y/o físicas que el cargo exige.
5- Iniciativa y Dinamismo Capacidad para trabajar con cierta autonomía, rapidez para dar solución a los problemas que se presentan y aportes a sugerencias para agilizar y mejorar su trabajo.	Demuestra escasa preocupación por presentar ideas que agilizan y mejoran su trabajo. Con frecuencia requiere ser guiado y controlado por su jefe.	Algunas veces se muestra activo presenta soluciones y requiere a veces orientación para resolver problemas.	Siempre busca orientación por incapacidad para dar soluciones. Permanentemente requiere ser guiado y controlado por su jefe.	Se muestra activo en el desarrollo de sus tareas. Se preocupa por aportar ideas que agilizan y mejoran su trabajo.	Resuelve exitosamente cualquier situación o problema. Siempre da soluciones rápidas y prácticas, actúa con criterio propio.

4

4

5

4

GRADOS DE CALIFICACION					
<p>actores en evaluación</p> <p>4- Responsabilidad Capacidad para asumir y enfrentar las consecuen- cias de sus actos y omisio- nes.</p>	<p>Acepta casi siempre las responsabilidades. Nece- sita de un mínimo con- trol. El cuidado es satis- factorio.</p>	<p>Desarrolla un trabajo bri- llante sin necesidad de control. Cuida especial- mente (El paciente) y/o el material a su cargo.</p>	<p>Reacio para asumir res- ponsabilidades. Requiere continua vigilancia.</p>	<p>No tiene ningun senti- do de responsabilidad la descarga en los de- mas, no cuida (el pa- ciente) y/o materiales a su cargo.</p>	<p>Acepta generalmente res- ponsabilidades, pero ne- cesita ser controlado y supervisado en el cuida- do (del paciente) y/o ma- teriales.</p>
<p>5- Disciplina Grado en que acata las órdenes y los reglamen- tos en general.</p>	<p>Tiene dificultades para acatar las órdenes y se- ñoras a los reglamentos.</p>	<p>Se cñe a los reglamentos; en ocasiones no obedece las órdenes.</p>	<p>No acata las órdenes e incumple muy frecuen- temente el reglamento.</p>	<p>Se preocupa constan- temente por seguir el reglamento e influye sobre los demás para que este se cumpla. Acata órdenes.</p>	<p>Obedece las órdenes y se cñe a los reglamen- tos.</p>
<p>6- Asistencia y Puntuali- dad Este factor indica la exac- titud y regularidad en la asistencia y permanencia en el sitio de trabajo.</p>	<p>Casi siempre llega tarde al sitio de trabajo. Siem- pre tiene disculpas para ausentarse.</p>	<p>Es eplamplamente puntual. excepcionalmente se retar- da o se ausenta del sitio de trabajo.</p>	<p>Suele retardarse. Fre- cuentemente se ausen- ta de su sitio de traba- jo.</p>	<p>A veces se retarda; pro- senta algunas ausen- cias al trabajo.</p>	<p>Es puntual. Ocasional- mente se retarda. ka- ras veces se ausenta - del sitio de trabajo.</p>
<p>7- Presentación personal Evalua aspectos relacio- nados con el vestir tales como: orden, cuidado, higiene personal y unifor- me completo.</p>	<p>Su presentación es óptima siendo siempre ordenada, limpia y completa.</p>	<p>Su presentación en la ma- yoría de las veces es ordē- nada, limpia y completa.</p>	<p>Con frecuencia es de- sordenado y desaseada en su vestir (el unifor- me esta incompleto).</p>	<p>Algunas veces es desarre- glada en su presenta- ción.</p>	<p>Siempre es descuidado y desaseado en su pre- sentación. Nunca - trae el uniforme com- pleto.</p>

GRADOS DE CALIFICACION				
<p>I- Factores de evaluación</p> <p>10- Relaciones Interpersonales Hace referencia al comportamiento que el empleado demuestra ante su grupo de trabajo y superiores, compañeros y pacientes o público. Disposición a dar o recibir colaboración.</p>	<p>Mantiene las relaciones indispensables para el desempeño de su trabajo. Tiene una relativa aceptación dentro del grupo de trabajo (compañeros).</p>	<p>Presenta algunas dificultades en sus relaciones con los demás. En pocas ocasiones colabora.</p>	<p>Siempre es atento y cordial en el trato con el público, pacientes, compañeros y superiores. Es muy apreciado. Se relaciona con facilidad. Presta ayuda oportuna y espontánea.</p>	<p>Mantiene constantemente problemas en sus relaciones interpersonales, muestran desconfianza y desatención. Frecuentemente se opone a dar y recibir colaboración.</p>
<p>II- Desempeño general Evalúa el rendimiento general del individuo y comprende todos los factores analizados anteriormente.</p>	<p>Cumple los requisitos básicos del cargo mínimamente. Debe mejorar en algunos aspectos de su área de trabajo. No denota posibilidad de ascenso.</p>	<p>Actuación bastante por encima de lo normal. Obtiene resultados muy buenos en cuanto a los objetivos del cargo. Denota posibilidad de ascenso a corto plazo.</p>	<p>Cumple todos los requisitos y objetivos básicos del cargo. Requiere capacitación y desarrollo en su área de trabajo. Denota potencial de desarrollo a mediano plazo.</p>	<p>Resultados extraordinarios; se aproxima claramente a la mejor actuación posible en el cargo. Está preparado para asumir responsabilidades.</p>
			<p>Generalmente mantiene cordiales relaciones con sus compañeros, superiores y pacientes. Atiende bien al público. Buen cooperador cuando se le solicita.</p>	<p>Muestra grandes deficiencias en su rendimiento. Debe mejorar notablemente.</p>

II PARTE POTENCIAL DE DESARROLLO

Marque con una "X" la casilla que mejor se ajuste a las capacidades del evaluado

<p>Tiene capacidades y conocimientos para ocupar cargos superiores.</p>	<p>Tiene capacidades para desempeñar cargos superiores con entrenamiento.</p>	<p>Puede asumir mayores responsabilidades pero necesita más experiencia y capacitación.</p>	<p>Su capacidad está limitada al desempeño de sus funciones.</p>
1	2	3	4

Anexo M



EVALUACION DEL DESEMPEÑO NIVEL OPERATIVO I

Período de Evaluación. Desde Julio/12 Hasta Noviembre/12

EMPLEADO

Nombre Completo Sara Inés deán
 Cédula No. _____ de _____
 Cargo actual Asesora de Enfermería
 Ubicación Organizacional Sobos de Cirugía

EVALUADOR

Nombre Completo Edgar Montilla - Blanca Lucía López
 Cédula No. _____ de _____
 Cargo actual Esf. Jefe - Asistente del Depto.
 Ubicación Organizacional Sobos de Cirugía

A continuación revise los resultados de la evaluación de desempeño anterior y anótelos en el espacio siguiente:

RESULTADOS EVALUACION ANTERIOR

ASPECTOS POSITIVOS

1 _____
 2 _____
 3 _____
 4 _____

ASPECTOS NEGATIVOS

1 _____
 2 _____
 3 _____
 4 _____

Describa las acciones que se tomaron para mejorar la actuación del empleado

Por parte de Recursos Humanos:

a. _____ c. _____
 b. _____ d. _____

Por parte del evaluador:

a. _____ c. _____
 b. _____ d. _____

INSTRUCCIONES GENERALES DE ESTA EVALUACION

- Este formato está diseñado para valorar el desempeño del empleado en el desarrollo de sus actividades, durante un período de tiempo delimitado.
- El formulario está dividido por factores, cada uno de los cuales incluye los comportamientos que lo definen y que usted deberá calificar, marcando con una "X" el que considere que se ajusta más al desempeño del empleado.
- Si eventualmente no tiene información respecto a un punto o el ítem no se aplica al cargo, por favor no lo responda.
- Sea objetivo, no analice sólo la falta precedente.
- Revise la calificación con su jefe.
- Discuta la evaluación con el empleado
- Devuelva el formato diligenciado a Recursos Humanos, durante los 15 días hábiles siguientes.

CONCLUSIONES DE ESTA EVALUACION

Revise los factores siguientes y al final llene este espacio.

- Que medidas sugiere usted que se tomen frente a los resultados de esta evaluación? _____
- Considera usted que el evaluado requiere mayor capacitación? En que áreas? _____

FIRMA DEL SUPERIOR DEL EVALUADOR _____
 FIRMA DEL EMPLEADO _____
 FIRMA DEL EVALUADOR _____

FACTORES		GRADOS					DEFINICION				
1. PUNTUALIDAD		Ejemplarmente puntual. Excepcionalmente se retrasa o se ausenta del sitio de trabajo.	<input type="checkbox"/>	A veces se retrasa. Presenta algunas ausencias al trabajo.	<input type="checkbox"/>	Suele retardarse. Frecuentemente se ausenta del sitio de trabajo.	<input type="checkbox"/>	Es puntual. Ocasionalmente se retrasa. Raras veces se ausenta del sitio de trabajo.	<input checked="" type="checkbox"/>	Casi siempre llega tarde al sitio de trabajo. Siempre tiene disculpas para ausentarse.	<input type="checkbox"/>
	2. ACTITUD RESPECTO AL TRABAJO	Considere su actitud hacia el trabajo, su efecto sobre los demás, así como su voluntad, para trabajar con y por los demás, en cuanto a:		Demuestra buen interés.	<input type="checkbox"/>	Actitud apática sin interés.	<input type="checkbox"/>	Demuestra regular interés.	<input type="checkbox"/>	Demuestra gran interés.	
3. CONFIABILIDAD		A. INTERES	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Su cooperación contagia a los demás positivamente.	<input type="checkbox"/>	Muestra cooperación.	<input type="checkbox"/>	Demuestra poco interés en cooperar.	<input type="checkbox"/>
		B. COOPERACION	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Se caracteriza por la frecuencia con que da a conocer información que no le corresponde suministrar.	<input type="checkbox"/>	Hace uso correcto de los informes y datos confidenciales que conoce.	<input checked="" type="checkbox"/>	Aunque no da información con frecuencia, hace preguntas discretas o sobre temas que no son de su incumbencia.	<input type="checkbox"/>
4. RESPONSABILIDAD Y COLABORACION		A. RESPONSABILIDAD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Indiferente ante el cumplimiento de sus funciones.	<input type="checkbox"/>	Se esfuerza por cumplir con las funciones asignadas y se responsabiliza por su ejecución.	<input checked="" type="checkbox"/>		
		B. COLABORACION	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Es o niega la posibilidad de afrontar las consecuencias de sus decisiones o trabajos. Siempre responsabiliza a los demás.	<input type="checkbox"/>	Demuestra gran capacidad para afrontar y responder por sus trabajos y decisiones. Asume plenamente las consecuencias.	<input type="checkbox"/>		



GRADOS					
FACTORES	DEFINICION				
5. RENDIMIENTO EN EL TRABAJO	<p>A. CALIDAD Calidad con que ejecuta el trabajo propio de las funciones a su cargo y el interés por su oportuno cumplimiento.</p>	<p>Sus trabajos son de buena calidad y los realiza extraordinariamente. Su rendimiento es superior a lo normalmente esperado.</p> <input type="checkbox"/>	<p>La calidad no alcanza el nivel mínimo exigido debido a que la presenta con errores que obligan corrección.</p> <input type="checkbox"/>	<p>Sus trabajos son de calidad satisfactoria.</p> <p>3</p> <input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<p>B. VOLUMEN Y RAPIDEZ Volumen y rapidez con que ejecuta el trabajo propio de las funciones a su cargo y el interés por su oportuno cumplimiento.</p>	<p>Sus trabajos los ejecuta, en ocasiones, en menos tiempo del estipulado, con eficiencia y exactitud.</p> <input type="checkbox"/>	<p>El volumen de trabajo no alcanza el nivel mínimo exigido debido a que lo ejecuta con lentitud.</p> <input type="checkbox"/>	<p>Su rendimiento está de acuerdo con el volumen esperado y contiene sus trabajos en los plazos establecidos.</p> <p>3</p> <input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. RELACIONES INTERPERSONALES	<p>Hace referencia al comportamiento que el empleado demuestra en las comunicaciones y relaciones interpersonales en cuanto a: A. SU GRUPO DE TRABAJO</p>	<p>Siempre es atento y cordial en el trato con su grupo de trabajo. Es apreciado, se relaciona con facilidad. Gran facilidad para transmitir sus ideas e instrucciones en forma clara y precisa.</p> <p>4</p> <input checked="" type="checkbox"/>	<p>Conflicto, desatento con su grupo de trabajo. Transmite sus ideas de manera confusa e imprecisa.</p> <input type="checkbox"/>	<p>Mantiene las relaciones indispensables para el desempeño de su trabajo. Se relaciona sólo con algunos compañeros. Presenta dificultades en el trato con su grupo de trabajo. Tiene dificultades para transmitir sus ideas e instrucciones.</p> <input type="checkbox"/>	<p>Con frecuencia mantiene cordiales relaciones con su grupo de trabajo. A veces, se muestra receloso. Sólo en ocasiones colabora. Por lo general transmite sus ideas con claridad.</p> <input type="checkbox"/>
	<p>B. JEFES</p>	<p>Con frecuencia mantiene cordiales relaciones con sus jefes. A veces, se muestra receloso. Sólo en algunas ocasiones colabora. Por lo general transmite sus ideas con claridad.</p> <input type="checkbox"/>	<p>Conflicto, desatento con sus jefes. Transmite sus ideas de manera confusa e imprecisa.</p> <input type="checkbox"/>	<p>Siempre es atento y cordial en el trato con sus jefes. Es apreciado, se relaciona con facilidad. Gran facilidad para transmitir sus ideas e instrucciones en forma clara y precisa.</p> <p>4</p> <input checked="" type="checkbox"/>	<p>Mantiene las relaciones indispensables para el desempeño de su trabajo. Presenta dificultades en el trato con sus jefes. Tiene dificultades para transmitir sus ideas e instrucciones.</p> <input type="checkbox"/>
	<p>C. USUARIOS Y PUBLICO EN GENERAL</p>	<p>Con frecuencia mantiene cordiales relaciones con los usuarios y público en general. A veces, se muestra receloso. Sólo en algunas ocasiones colabora. Por lo general transmite sus ideas con claridad.</p> <input type="checkbox"/>	<p>Conflicto, desatento con los usuarios y público en general. Transmite sus ideas de manera confusa e imprecisa.</p> <input type="checkbox"/>	<p>Siempre es atento y cordial en el trato con los usuarios y público en general. Es apreciado, se relaciona con facilidad. Gran facilidad para transmitir sus ideas e instrucciones en forma clara y precisa.</p> <p>4</p> <input checked="" type="checkbox"/>	<p>Mantiene las relaciones indispensables para el desempeño de su trabajo. Presenta dificultades con los usuarios y público en general. Tiene dificultades para transmitir sus ideas e instrucciones.</p> <input type="checkbox"/>



FACTORES		GRADOS				
FACTORES	DEFINICION	No requiere supervisión.	Se debe controlar frecuentemente de otra forma no se puede obtener un trabajo satisfactorio a tiempo.	Se concentra. Rara vez requiere supervisión.	En algunas ocasiones requiere control sobre su trabajo para obtener un resultado satisfactorio a tiempo.	Delega solo algunas labores de las que debería delegar y muchas veces a la persona no adecuada.
7. SUPERVISION REQUERIDA	Hace referencia al grado de control directo sobre la realización oportuna y eficiente de su trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6 <input checked="" type="checkbox"/>	
8. DELEGACION DE AUTORIDAD	Capacidad para asignar responsabilidades y labores a los colaboradores, con un adecuado seguimiento de su correcta ejecución.	<input type="checkbox"/>	Delega lo que debe delegar y a la persona apropiada.	No delega trabajos a quienes lo pueden ejecutar. Delega por descargarse.	Delega correctamente, no sólo labores para mayor eficiencia sino para desarrollar a los subordinados.	<input type="checkbox"/>
9. ESFUERZO PERSONAL	Grado en que mejora su desempeño	<input type="checkbox"/>	Su desempeño mejora muy poco con el tiempo.	Su desempeño no cambia, sigue dando mucho que desear.	Su desempeño va mejorando poco a poco, sigue, más o menos bien, los consejos que le dan.	<input type="checkbox"/>
10. RESPETO HACIA LOS PRINCIPIOS Y VALORES FUNDAMENTALES DEL HOSPITAL UNIVERSITARIO DE SAN IGNACIO	Actitud de respeto hacia los principios de fraternidad y dignidad humana, el aprecio por los demás, la bondad y comprensión con los pacientes.	<input type="checkbox"/>	Muestra continua oposición hacia los valores propios de la institución. Siempre lleva la contraria. Es problemático.	Es respetuoso. Se destaca por su actitud positiva e interesada para trabajar en armonía; es considerado con los demás.	15 <input checked="" type="checkbox"/>	6.75 <input checked="" type="checkbox"/>



PLAN DE MEJORAMIENTO

Describe las acciones que se requieren para mejorar la actuación del evaluado.

1. Destacar la importancia de dar una mayor
2. Rápidez y calidad en el desarrollo de
3. Sus actividades, pues posee las competencias
4. Necesarias para ello
- 5.

FIRMA EVALUADOR

30058

FECHA

NOVIEMBRE- 1992

COMENTARIOS DE ESTA EVALUACION

ASPECTOS POSITIVOS

RELACIONES INTERPERSONALES, CALIDAD EN EL TRABAJO, FUNZIONANDO

ASPECTOS NEGATIVOS

ESPACIO EXCLUSIVO PARA RECURSOS HUMANOS

CALIFICACION TOTAL

CONCEPTO

Acciones que se tomaron

Observaciones



Anexo N

 <p>HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN IGNACIO <small>CIENCIA Y TECNOLOGÍA CON PROYECCIÓN SOCIAL</small></p>	<p>EVALUACION DE DESEMPEÑO EN PERIODO DE PRUEBA (CON PERSONAL A CARGO)</p>	
	<p>APELLIDOS: <u>Pérez Pérez</u></p> <p>NOMBRES: <u>Sindy Juliette</u></p> <p>CARGO: <u>Enfermera Especialista</u></p> <p>AREA: <u>Unidad de Cuidado Intensivo.</u></p> <p>FECHA DE INGRESO: <u>18.12.14</u></p>	
<p>ESCALA DE CALIFICACION MUY MALO: 1 MALO: 2 MEDIO: 3 BUENO: 4 EXCELENTE : 5</p>		
1. CONOCIMIENTO		PUNTAJE
<p>Manera como el funcionario aprovecha sus conocimientos y sus experiencias para realizar las labores a su cargo. Analice si conoce amplia y suficientemente su trabajo, si demuestra capacidad para aplicar sus conocimientos y experiencia en la ejecución de las funciones.</p>		4
2. CALIDAD DEL TRABAJO		PUNTAJE
<p>Considera el cuidado de la realización de la labor en cuanto a la precisión y presentación del trabajo. Incluye volumen de trabajo y presentación oportuna. Analice si elabora el trabajo en forma cuidadosa y exacta, pulcro, completo y bien presentado, si realiza algo más de lo que se espera y si excepcionalmente comete errores.</p>		4,5
3. ANALISIS Y SOLUCION DE PROBLEMAS		PUNTAJE
<p>Uso que hace el funcionario de la lógica o razonamiento apropiado para resolver las dificultades que se presentan en sus actividades. Incluye efectividad en alcanzar objetivos a un costo razonable.</p>		4,5
4. CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES		PUNTAJE
<p>Grado en que el funcionario cumple con las obligaciones de su trabajo sin necesidad de control por parte de su jefe, entrega sus trabajos oportunamente.</p>		5
5. INICIATIVA		PUNTAJE
<p>Indica si el funcionario demuestra capacidad para presentar ideas y sugerencias prácticas y oportunas.</p>		4
6. ORGANIZACIÓN		PUNTAJE
<p>Analice si planea, ordena y distribuye su tiempo, esfuerzo y los recursos disponibles, teniendo en cuenta las necesidades y prioridades del trabajo, con el fin de realizar sus labores en forma adecuada.</p>		4
7. COLABORACION Y CONTRIBUCION AL TRABAJO		PUNTAJE
<p>Comportamiento que presenta ante su grupo de trabajo y superiores, disposición al dar y recibir colaboración, la integración del funcionario con el personal a todo nivel. Analice si es atento y cordial en el trato con los demás compañeros, si es apreciado y se relaciona con facilidad, si presta ayuda oportuna y espontánea, si está dispuesto a laborar fuera de su horario habitual cuando es necesario.</p>		5
8. SUPERACION		PUNTAJE
<p>Disposición que demuestra el evaluado por adquirir conocimientos y su traducción en realidad con acciones de capacitación, entrenamiento y perfeccionamiento dentro y fuera de la entidad. Analice si es progresista y permanentemente busca actualizarse.</p>		5
9. CAPACIDAD DE DIRECCION		PUNTAJE
<p>Habilidad para obtener de sus colaboradores la mayor productividad, buen trato y colaboración.</p>		4,8

10. CAPACIDAD PARA ADMINISTRAR	PUNTAJE
Manejo de su sección y departamento. Está al tanto de las situaciones de su trabajo. Asigna, distribuye, orienta y controla las actividades y recursos a su disposición. Gestiona y es diligente en la consecución de acuerdos y recursos.	4
11. CAPACIDAD PARA MOTIVAR	PUNTAJE
Habilidad para estimular el personal de trabajo a su cargo, generando entusiasmo, colaboración y tolerancia.	4
12. CAPACIDAD EN LA FORMACION DE PERSONAL	PUNTAJE
Forma como contribuye a capacitar, instruir y desarrollar capacidades y habilidades en el personal a su cargo, incluye orientación al nuevo empleado, cambio de responsabilidad, etc.	3,5
13. VALORES INSTITUCIONALES	PUNTAJE
Conocimiento, socialización y aplicación de los valores del hospital	5
14. NORMAS DISCIPLINARIAS	PUNTAJE
Cumplimiento de instrucciones y órdenes dadas por los superiores. Cumplimiento de las normas y reglamento del hospital.	5
15. MOTIVACION	PUNTAJE
Interés por el trabajo y las actividades desarrolladas por el área.	5

OBSERVACIONES

Actitud excelente.
 Compromiso para seguir adquiriendo conocimientos en UCI A. y contribuir al mejoramiento de procesos de enfermería UCI P.

ESPACIO PARA SER DILIGENCIADO POR GESTION HUMANA

	SI	NO	NA	
Inducción virtual	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	12/02/14
Inducción presencial	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	28-01-14
Curso manejo de paciente oncológico	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	12/02/14
Curso manejo de paciente críticamente enfermo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Curso soporte vital básico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Plan Acozida				
Firma Coordinadora de Capacitación y Desarrollo	31/03/14.			
	Fecha			

Aprobó el período de prueba	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Trabajador	5 de Febrero 2014			
Vó Bo Jefe Inmediato	Fecha	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Aprobó el período de prueba	Si	<input checked="" type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Lavado De Manos.				10,00.

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES
(Licencia de uso)**

Bogotá, D.C., 9 de febrero de 2016

Señores
Biblioteca Alfonso Borrero Cabal S.J.
Pontificia Universidad Javeriana
Cuidad

Los suscritos:

Deisy Carolina Duarte Sarmiento , con C.C. No 1014236489
Mariana Higuera Curcio , con C.C. No 1020782355

En mi (nuestra) calidad de autor (es) exclusivo (s) de la obra titulada:
Procesos de selección y capacitación en un Hospital Universitario. Análisis crítico.

(por favor señale con una "x" las opciones que apliquen)
Tesis doctoral Trabajo de grado Premio o distinción: Si No

cual: presentado y aprobado en el año 2014 , por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Pontificia Universidad Javeriana para que, en desarrollo de la presente licencia de uso parcial, pueda ejercer sobre mi (nuestra) obra las atribuciones que se indican a continuación, teniendo en cuenta que en cualquier caso, la finalidad perseguida será facilitar, difundir y promover el aprendizaje, la enseñanza y la investigación.

En consecuencia, las atribuciones de usos temporales y parciales que por virtud de la presente licencia se autorizan a la Pontificia Universidad Javeriana, a los usuarios de la Biblioteca Alfonso Borrero Cabal S.J., así como a los usuarios de las redes, bases de datos y demás sitios web con los que la Universidad tenga perfeccionado un convenio, son:

AUTORIZO (AUTORIZAMOS)	SI	NO
1. La conservación de los ejemplares necesarios en la sala de tesis y trabajos de grado de la Biblioteca.	X	
2. La consulta física (sólo en las instalaciones de la Biblioteca)	X	
3. La consulta electrónica - on line (a través del catálogo Biblos y el Repositorio Institucional)	X	
4. La reproducción por cualquier formato conocido o por conocer	X	
5. La comunicación pública por cualquier procedimiento o medio físico o electrónico, así como su puesta a disposición en Internet	X	
6. La inclusión en bases de datos y en sitios web sean éstos onerosos o gratuitos, existiendo con ellos previo convenio perfeccionado con la Pontificia Universidad Javeriana para efectos de satisfacer los fines previstos. En este evento, tales sitios y sus usuarios tendrán las mismas facultades que las aquí concedidas con las mismas limitaciones y condiciones	X	

De acuerdo con la naturaleza del uso concedido, la presente licencia parcial se otorga a título gratuito por el máximo tiempo legal colombiano, con el propósito de que en dicho lapso mi (nuestra) obra sea explotada en las condiciones aquí estipuladas y para los fines indicados, respetando siempre la titularidad de los derechos patrimoniales y morales correspondientes, de acuerdo con los usos honrados, de manera proporcional y justificada a la finalidad perseguida, sin ánimo de lucro ni de comercialización.

De manera complementaria, garantizo (garantizamos) en mi (nuestra) calidad de estudiante (s) y por ende autor (es) exclusivo (s), que la Tesis o Trabajo de Grado en cuestión, es producto de mi (nuestra) plena autoría, de mi (nuestro) esfuerzo personal intelectual, como consecuencia de mi (nuestra) creación original particular y, por tanto, soy (somos) el (los) único (s) titular (es) de la misma. Además, aseguro (aseguramos) que no contiene citas, ni transcripciones de otras obras protegidas, por fuera de los límites autorizados por la ley, según los usos honrados, y en proporción a los fines previstos; ni tampoco contempla declaraciones difamatorias contra terceros; respetando el derecho a la imagen, intimidad, buen nombre y demás derechos constitucionales. Adicionalmente, manifiesto (manifestamos) que no se incluyeron expresiones contrarias al orden público ni a las buenas costumbres. En consecuencia, la responsabilidad directa en la elaboración, presentación, investigación y, en general, contenidos de la Tesis o Trabajo de Grado es de mí (nuestro) competencia exclusiva, eximiendo de toda responsabilidad a la Pontificia Universidad Javeriana por tales aspectos.

Sin perjuicio de los usos y atribuciones otorgadas en virtud de este documento, continuaré (continuaremos) conservando los correspondientes derechos patrimoniales sin modificación o restricción alguna, puesto que de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación de los derechos patrimoniales derivados del régimen del Derecho de Autor.

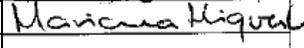
De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, “Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores”, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables. En consecuencia, la Pontificia Universidad Javeriana está en la obligación de RESPETARLOS Y HACERLOS RESPETAR, para lo cual tomará las medidas correspondientes para garantizar su observancia.

NOTA: Información Confidencial:

Esta Tesis o Trabajo de Grado contiene información privilegiada, estratégica, secreta, confidencial y demás similar, o hace parte de una investigación que se adelanta y cuyos resultados finales no se han publicado.

Si No

En caso afirmativo expresamente indicaré (indicaremos), en carta adjunta, tal situación con el fin de que se mantenga la restricción de acceso.

NOMBRE COMPLETO	No. del documento de identidad	FIRMA
Deisy Carolina Duarte Sarmiento	1014236489	
Mariana Higuera Curcio	1020782355	

FACULTAD: Psicología

PROGRAMA ACADÉMICO: Pregrado

BIBLIOTECA ALFONSO BARRERO CABAL, S.J.
DESCRIPCIÓN DE LA TESIS O DEL TRABAJO DE GRADO
FORMULARIO

TÍTULO COMPLETO DE LA TESIS DOCTORAL O TRABAJO DE GRADO						
Procesos de selección y capacitación en un Hospital Universitario. Análisis crítico.						
SUBTÍTULO, SI LO TIENE						
AUTOR O AUTORES						
Apellidos Completos		Nombres Completos				
Duarte Sarmiento		Deisy Carolina				
Higuera Curcio		Mariana				
DIRECTOR (ES) TESIS O DEL TRABAJO DE GRADO						
Apellidos Completos		Nombres Completos				
Pulido Martínez		Hernán Camilo				
FACULTAD						
Psicología						
PROGRAMA ACADÉMICO						
Tipo de programa (seleccione con "x")						
Pregrado	Especialización	Maestría	Doctorado			
X						
Nombre del programa académico						
Psicología						
Nombres y apellidos del director del programa académico						
Sandra Juliana Plata						
TRABAJO PARA OPTAR AL TÍTULO DE:						
Psicóloga						
PREMIO O DISTINCIÓN (En caso de ser LAUREADAS o tener una mención especial):						
CIUDAD		AÑO DE PRESENTACIÓN DE LA TESIS O DEL TRABAJO DE GRADO	NÚMERO DE PÁGINAS			
Bogotá		2014	96			
TIPO DE ILUSTRACIONES (seleccione con "x")						
Dibujos	Pinturas	Tablas, gráficos y diagramas	Planos	Mapas	Fotografías	Partituras
		X				
SOFTWARE REQUERIDO O ESPECIALIZADO PARA LA LECTURA DEL DOCUMENTO						
Nota: En caso de que el software (programa especializado requerido) no se encuentre licenciado por la Universidad a través de la Biblioteca (previa consulta al estudiante), el texto de la Tesis o Trabajo de Grado quedará solamente en formato PDF.						

MATERIAL ACOMPAÑANTE					
TIPO	DURACIÓN (minutos)	CANTIDAD	FORMATO		
			CD	DVD	Otro ¿Cuál?
Vídeo					
Audio					
Multimedia					
Producción electrónica					
Otro Cuál?					
DESCRIPTORES O PALABRAS CLAVE EN ESPAÑOL E INGLÉS					
<p>Son los términos que definen los temas que identifican el contenido. (En caso de duda para designar estos descriptores, se recomienda consultar con la Sección de Desarrollo de Colecciones de la Biblioteca Alfonso Borrero Cabal S.J en el correo biblioteca@javeriana.edu.co, donde se les orientará).</p>					
ESPAÑOL			INGLÉS		
Selección de personal			Personnel selection		
Capacitación			Training		
Pruebas psicotécnicas			Psychological testing		
Sector salud			Health sector		
<p align="center">RESUMEN DEL CONTENIDO EN ESPAÑOL E INGLÉS (Máximo 250 palabras - 1530 caracteres)</p>					
<p align="center">RESUMEN</p> <p>Este proyecto de investigación está basado en dos preguntas clave: ¿Cómo han cambiado los procesos de selección y capacitación a través de los años en el Hospital Universitario San Ignacio? y ¿Contribuyen los procesos de selección y capacitación al éxito de los trabajadores? Para su desarrollo realizó una revisión bibliográfica en la que se encontró información sobre el la historia del proceso de selección, la estructura y las críticas del mismo, el proceso de capacitación y la concepción de “enfermera exitosa”.</p> <p>La metodología empleada cuenta con tres fases, en la primera se hizo una revisión del archivo del Hospital sobre los cambios del proceso de selección desde el año 1980 hasta 2014. La segunda hace referencia a la matriz de ascensos construida a partir de la trayectoria laboral de 8 auxiliares de enfermería que ascendieron a enfermeros jefe. En la tercera se realizaron entrevistas no estructuradas a la Jefe de Selección y Competencias, la Coordinadora de enfermería, la Coordinadora del 9no piso y los 8 participantes que ascendieron. Finalmente se plantearon cuatro categorías de análisis: proceso de selección, procesos de capacitación, trayectoria laboral y construcción de subjetividad.</p> <p>Finalmente, concluimos que estos dos procesos no guardan una relación directa con el ascenso de los trabajadores, teniendo en cuenta que se aplicaron diferentes procesos de selección y</p>					

los trabajadores asistieron a diferentes capacitaciones, y el resultado fue el mismo para los 8 participantes, un trabajador exitoso que logró ascender y se encuentra trabajando actualmente en la institución. También se logra evidenciar que ambos procesos ayudan a la construcción de la subjetividad de los trabajadores.

ABSTRACT

This research project is based on two key questions: How have selection processes and training changed through the years in the University Hospital San Ignacio? Do these selection processes and trainings contribute to the success of the workers? For development a literary review was conducted in which information about the history of the selection process was found, the structure and it's criticisms, the training process and the concept of the term "successful nurse."

The methodology consists of three phases, the first being a review of hospital records on changes in the selection process from 1980 to 2014. The second refers to the array of promotions built from the work history of 8 nursing assistants who were promoted to head nurses. In the third, unplanned interviews were made to the Head of Selection and Skills, Nursing Coordinator, the 9th floor Coordinator and the 8 participants who were promoted. Finally, the 4 categories of analysis as follows were established: The selection process, training processes, work history and the construction of subjectivity.

Finally, we conclude that these two processes are not directly related to the rise of the workers, given that different selection processes were applied and that workers attended various trainings, and the result was the same for all 8 participants, a successful worker who managed to ascend and is now currently working in the institution. It is also clear to see that both processes help build the subjectivity of workers.