



Diseño de un modelo de selección de personal como estrategia para fortalecer la competitividad organizacional en una empresa del sector salud en Santander.

**Leiyi Yohana Osorio Rodríguez
Laura Ximena Becerra Cárdenas**

**Corporación Universitaria Minutos de Dios
Rectoría Oriente / Centro Regional Bucaramanga
Especialización en Gerencia del Talento Humano
Mayo de 2026**

Diseño de un modelo de selección de personal como estrategia para fortalecer la competitividad organizacional en una empresa del sector salud en Santander.

**Leiyi Yohana Osorio Rodríguez
Laura Ximena Becerra Cárdenas**

**Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Especialista en
Gerencia de Talento Humano**

**Asesor(es)
Sandra Rocío Salamanca Velandia - Maestría en Educación
Erika Patricia Ramírez Oliveros - Maestría en Educación para la Inclusión y la
Discapacidad**

**Corporación Universitaria Minutos de Dios
Rectoría Oriente / Centro Regional Bucaramanga
Especialización en Gerencia del Talento Humano
Mayo de 2026**

Tabla de Contenido

Resumen.....	8
Abstract.....	9
Introducción	10
1. Justificación.....	11
2. Descripción del Problema	12
2.1. Planteamiento del Problema	12
2.2. Formulación de Investigación.....	13
3. Objetivos.....	13
3.1. Objetivo General.....	13
3.2. Objetivos Específicos.....	14
4. Marco Referencial	14
4.1. Estado del Arte.....	14
4.2. Marco Teórico.....	17
4.3. Marco Conceptual.....	19
4.4. Marco Legal	22
5. Metodología.....	24
5.1. Tipo de Investigación.....	24
5.2. El Enfoque de la Investigación.....	25
5.3. Población y Muestra Poblacional.....	25
5.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información	26
6. Desarrollo de los Objetivos	28
6.1. Objetivo Específico 1. Caracterizar el proceso actual de la selección de personal.....	28
6.2. Objetivo Específico 2. Analizar modelos de selección de personal.....	39
6.3. Objetivo Específico 3. Diseñar un modelo metodológico de selección.	45
7. Conclusiones.....	51
8. Recomendaciones.....	53

Referencias bibliográficas	55
○ Competencias técnicas	61
○ Competencias blandas	61

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1 <i>Descripción desarrollo de objetivos</i>	27
Tabla 2 <i>Relación entre herramienta seleccionada y justificación de efectividad.....</i>	35
Tabla 3 <i>Categorías identificadas</i>	37
Tabla 4 <i>Comparación de modelos de selección de personal aplicables al contexto organizacional</i>	40
Tabla 5 <i>Síntesis del modelo metodológico de selección propuesto</i>	46

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1 <i>Cargos de los encuestados en la organización</i>	29
Figura 2 <i>Nivel organizacional del cargo de los encuestados</i>	30
Figura 3 <i>Tiempo que llevan trabajando los encuestados en la organización</i>	31
Figura 4 <i>Calificación de los encuestados a los procesos de selección actual.....</i>	32
Figura 5 <i>Herramientas conocidas por los encuestados para el proceso de selección en la organización</i>	33
Figura 6 <i>Herramienta más efectiva para predecir desempeño según los encuestados</i>	34
Figura 7 <i>Competencias más importantes en el proceso de selección según los encuestados</i>	36
Figura 8 <i>Matriz DOFA.....</i>	38
Figura 9 <i>Modelo metodológico de selección propuesto</i>	48

Lista de Apéndices

	Pág.
Apéndice A. Encuesta de evaluación del proceso de selección de personal.....	59
Apéndice B. Encuestas aplicadas	63

Resumen

Este trabajo tuvo como objetivo diseñar un modelo metodológico para la selección de personal, con el fin de fortalecer la competitividad organizacional de una empresa del sector salud en Santander. La investigación utilizó un enfoque mixto de tipo secuencial, de alcance descriptivo y propositivo, que integró una encuesta estructurada con preguntas abiertas y cerradas aplicada a colaboradores involucrados en el proceso de selección, cuyos resultados fueron analizados mediante frecuencias estadísticas y categorización temática. Los resultados identificaron fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora, lo que evidencia la necesidad de estandarizar los criterios y las herramientas de evaluación. A partir de estos hallazgos, se creó un modelo de selección basado en competencias, adaptado al contexto institucional y orientado a mejorar la toma de decisiones en materia de talento humano.

Palabras Clave. Selección de personal, gestión por competencias, talento humano, sector salud, competitividad organizacional.

Abstract

This study aimed to develop a personnel selection model to strengthen organizational competitiveness in a health sector organization in Santander. The research used a mixed sequential approach with descriptive and propositional scope, integrating a structured survey with open and closed questions applied to employees involved in the selection process, whose results were analyzed through statistical frequencies and thematic categorization. The results identified strengths, weaknesses, and opportunities for improvement, underscoring the need to standardize criteria and evaluation tools. Based on these findings, a competency-based selection model was designed for the institutional context and aimed at improving decision-making in human talent management.

Keywords. personnel selection, competency management, human talent, health sector, organizational competitiveness.

Introducción

La competitividad organizacional de las instituciones de salud colombianas depende en gran medida de la calidad del talento humano y de la efectividad de los procesos mediante los cuales este es incorporado a las instituciones. En un entorno caracterizado por alta demanda de servicios, exigencias normativas y estándares crecientes de calidad, contar con personal idóneo desde el momento de su vinculación se convierte en un factor estratégico para garantizar eficiencia operativa y excelencia en la atención.

A nivel nacional, el sector salud enfrenta retos importantes relacionados con la rotación de personal, la escasez de profesionales en áreas críticas y las brechas entre los perfiles requeridos y los disponibles en el mercado laboral. De acuerdo con el Observatorio de Talento Humano en Salud (Ministerio de Salud y Protección Social, 2023), Colombia presenta déficit en áreas como enfermería y medicina general. Esta situación incrementa la competencia por el talento disponible y representa un reto para las instituciones a fortalecer sus procesos de selección. En Santander, esta realidad también se refleja en las organizaciones del sector salud, las cuales requieren maximizar sus métodos de atracción y vinculación de talento para responder de manera adecuada a las necesidades del servicio.

Actualmente, los métodos tradicionales centrados únicamente en la revisión de hojas de vida y experiencia previa no garantizan que el perfil requerido coincida con las competencias reales del candidato. Esto puede causar problemas de adaptación al cargo, una mayor rotación de personal, reprocesos en la contratación y afectar la calidad del servicio.

Frente a esta problemática, surge la necesidad de plantear un modelo estructurado de selección de personal que contribuya al fortalecimiento de la competitividad organizacional en una empresa del sector salud en Santander. Un modelo de selección definido permite

estandarizar criterios, incorporar herramientas técnicas como entrevistas estructuradas y pruebas psicométricas, reducir la subjetividad en la toma de decisiones y tener mayor coherencia entre las necesidades institucionales y el talento vinculado.

En consecuencia, este proyecto propone diseñar un modelo de selección de personal que haga más eficiente el proceso de vinculación, ayude a reducir los reprocesos y apoye el logro de los objetivos organizacionales. Se parte de la idea de que la calidad del servicio en salud comienza con la correcta elección del talento humano. Además, busca aportar a la gestión del talento humano en el sector mediante una herramienta replicable en contextos similares.

1. Justificación

Dentro del ámbito sanitario, la calidad del servicio y la eficiencia tienen un impacto directo en la seguridad y bienestar de los pacientes. En ese sentido, vincular desde el principio a personas con las capacidades y actitudes adecuadas puede influir significativamente en los resultados institucionales. Estructurar el proceso de selección no es un trámite administrativo, sino una decisión estratégica que incide directamente en si los profesionales contratados pueden responder a las exigencias técnicas, éticas y humanas que el sector salud demanda.

De acuerdo con García Aldana (2012), las organizaciones contemporáneas no se diferencian únicamente por sus recursos físicos o tecnológicos, sino también por la calidad de su talento humano y por la manera en que tramitan su incorporación. En el contexto colombiano, esta situación adquiere mayor relevancia debido al déficit de profesionales en áreas críticas y a los desafíos asociados a la alta demanda de servicios de salud (Ministerio de Salud y Protección Social, 2023).

Frente a este panorama, revisar únicamente hojas de vida o verificar títulos académicos resulta insuficiente. Ese enfoque tradicional no permite confirmar si una persona realmente

posee las competencias que el cargo exige, ni si su forma de actuar responde a lo que la institución necesita.

Desde ahí surge la necesidad de construir un modelo propio, pensado para la realidad de esta organización en Santander, que defina criterios concretos de evaluación, limite la influencia de juicios subjetivos en las decisiones de contratación y logre que los perfiles seleccionados respondan verdaderamente a lo que la institución busca alcanzar. Un modelo estructurado facilita la incorporación de herramientas técnicas como entrevistas por competencias, pruebas psicométricas y criterios definidos de evaluación, lo cual contribuye a optimizar los tiempos de cobertura, disminuir la rotación de personal y mejorar la calidad de servicio prestado.

Desde este enfoque, el proyecto presenta una metodología para fortalecer el proceso de selección como elemento clave de la competitividad organizacional. Reconociendo que la calidad del servicio en salud inicia con la correcta elección del talento humano.

2. Descripción del Problema

2.1. Planteamiento del Problema

En Colombia, las instituciones del sector de la salud, particularmente hospitales públicos y clínicas privadas de mediana y alta complejidad enfrentan importantes desafíos en la gestión del talento humano, especialmente en los procesos de selección y vinculación de personal. Cuando no existe una guía clara para seleccionar personal, el proceso termina respondiendo a urgencias del momento más que a una visión institucional. Esto lleva a contrataciones desarticuladas, con criterios que cambian según quien evalúe, y sin una conexión real con las metas de la organización. Esta situación afecta la productividad y la calidad en la prestación del servicio, lo que, en consecuencia, perjudica la competitividad organizacional.

El Ministerio de Salud y Protección Social (2023), ha documentado que Colombia enfrenta una escasez real de profesionales en áreas como enfermería y medicina general, lo que hace que cada proceso de selección sea más competitivo y complejo. Ante eso, ya no basta con confirmar títulos o años de experiencia: las instituciones necesitan examinar si el candidato sabe actuar bajo presión, si trabaja bien en equipo y si es capaz de adaptarse en círculos de alta demanda asistencial.

Restrepo y Restrepo (2020) encontraron que, aunque muchas instituciones aplican pruebas psicotécnicas o hacen entrevistas, la decisión final suele recaer en criterios poco objetivos o en la necesidad urgente de cubrir una vacante. Esa lógica reactiva tiene consecuencias: personas que no encajan en el cargo, procesos de contratación que deben rehacerse y costos que se acumulan sin que mejore la calidad del equipo.

En este escenario, se identifica la necesidad de diseñar un modelo de selección de personal contextualizado a una empresa del sector salud en Santander, que permita estandarizar etapas, definir puntos claves de evaluación y fortalecer el rol estratégico del área de talento humano. No contar con ese modelo no es solo un vacío procedimental, es una debilidad que afecta la coherencia de las decisiones, abre la puerta a la subjetividad y hace que el proceso de vinculación se menos predecible y más costoso. Abordarlo requiere una mirada técnica y ordenada, no parches sobre un proceso que sigue siendo reactivo.

2.2. Formulación de Investigación

¿Cómo diseñar un modelo de selección de personal que fortalezca la competitividad organizacional en una empresa del sector salud en Santander?

3. Objetivos

3.1. Objetivo General

Diseñar un modelo estructurado de selección de personal que contribuya al fortalecimiento de la competitividad organizacional de una empresa del sector salud en Santander.

3.2. Objetivos Específicos

- Caracterizar el proceso actual de selección de personal en la empresa objeto de estudio, identificando sus debilidades, oportunidades de mejora, fortalezas y amenazas en relación con la competitividad organizacional.
- Analizar modelos de selección de personal reportados en literatura especializada y contextos organizacionales comparables, con el fin de identificar buenas prácticas aplicables al sector organizacional de la salud.
- Diseñar un modelo metodológico para la selección de talento humano, que integre etapas sistemáticas y protocolos de evaluación orientados a la captación de perfiles competentes.

4. Marco Referencial

4.1.Estado del Arte

A continuación, se presentan antecedentes investigativos relevantes sobre la gestión del talento humano en el sector salud, con especial énfasis en los procesos de selección y su relación con la competitividad organizacional. Estos estudios permiten comprender cómo las prácticas de vinculación del personal inciden en la estabilidad institucional y en la calidad del servicio.

Un estudio llevado a cabo por Soares et al. (2016) con enfermeras de tres hospitales brasileños exploró las dificultades que enfrenta la gestión del recurso humano en relación con la calidad asistencial. Entre los hallazgos más relevantes se destacaron la reducción de plantillas, el ausentismo frecuente y la alta rotación, factores que comprometen el funcionamiento eficiente de

las instituciones. Si bien el foco de la investigación no era el proceso de selección en sí, los resultados dejan ver con claridad que una vinculación deficiente o mal planificada repercute directamente en la calidad del servicio prestado, lo que puntualiza la necesidad de fortalecer los mecanismos de ingreso del personal.

Por su parte, Rotea et al. (2023) concluyeron que las prácticas de gestión del recurso humano, en especial las relacionadas con reclutamiento y selección, guardan una relación directa y significativa con el desempeño de las organizaciones. Según los autores, cuando los procesos de selección están bien estructurados, las instituciones logran entornos laborales más estables y competitivos, puesto que se facilita la incorporación de personas cuyo perfil responde a los objetivos estratégicos definidos.

En el ámbito hospitalario internacional, Wang et al. (2024) compararon cinco hospitales de reconocimiento mundial y encontraron que, a pesar de sus diferencias estructurales y contextuales, todos comparten una característica en común: sistemas de gestión del talento articulados con sus propósitos institucionales. Los autores concluyen que la sostenibilidad organizacional no puede separarse de la fase de vinculación del personal, y que la selección representa un pilar fundamental de la excelencia hospitalaria.

En el contexto nacional, Amaya García (2021) analizó la gestión del talento humano en una institución hospitalaria durante el periodo de la pandemia por Covid-19. Su trabajo mostró que contar con procesos claros y bien definidos de reclutamiento y selección resultó determinante para mantener la operación institucional en un contexto de presión extrema. El autor señala que la forma en que se vincula el personal influye de manera directa en la capacidad de respuesta de una organización cuando enfrenta escenarios críticos.

Díaz Rojas (2020) abordó desde perspectivas distintas el fenómeno de la rotación en el personal de enfermería de instituciones colombianas. Aunque sus trabajos se centran principalmente en la satisfacción laboral y la intención de permanencia, sus resultados apuntan a que muchos de los desajustes que experimentan los trabajadores en el cargo podrían tener raíz en debilidades del proceso de selección inicial, específicamente en la falta de correspondencia entre el perfil del candidato y las condiciones reales del puesto.

Gómez Vargas (2024), a partir de un estudio desarrollado en Bucaramanga, encontró una relación significativa entre el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores y la probabilidad de que decida abandonar la organización. Este hallazgo resulta relevante para el presente estudio, ya que respalda la importancia de fortalecer los procesos de selección desde el inicio del vínculo laboral, considerando que una adecuada incorporación del talento humano puede favorecer tanto la permanencia como el desempeño del personal en las instituciones de salud.

En el plano colombiano, Torres-Flórez et al. (2019) desarrollaron una investigación de corte cualitativo en IPS de la ciudad de Villavicencio, con el propósito de comprender cómo se llevan a cabo los procesos de reclutamiento y selección de personal en ese entorno. Sus hallazgos mostraron que, si bien las clínicas cuentan con políticas establecidas para atender las vacantes, las decisiones de contratación suelen apoyarse en criterios poco estructurados, y la selección por competencias, cuando se aplica, lo hace de manera fragmentada. Esta situación pone en evidencia una distancia entre lo que los procedimientos establecen en el papel y lo que ocurre en la práctica, lo que termina afectando la posibilidad de vincular personal verdaderamente idóneo y, con ello, la calidad de la atención ofrecida.

Finalmente, Pitre Redondo et al. (2020) exploraron en el contexto colombiano cómo los procesos de capacitación y evaluación del personal de salud se convierten en pilares de la gestión

de calidad dentro de las instituciones. A partir de un enfoque cuantitativo, los autores encontraron que cuando una organización invierte genuinamente en el desarrollo de su talento humano, los resultados son visibles en aspectos concretos: mayor apropiación de los objetivos institucionales, un clima laboral más sólido y niveles más altos de productividad.

Lo que este estudio deja ver con claridad es que esos resultados no son independientes del momento en que la persona ingresa a la organización; por el contrario, están estrechamente ligados a la calidad del proceso de selección inicial. Esta evidencia empírica de origen nacional refuerza la idea de que seleccionar bien no se reduce a verificar competencias técnicas, sino que implica valorar también si el candidato tiene la disposición y las condiciones para integrarse al entorno y aportar al logro de los propósitos colectivos.

Lo que muestran los estudios revisados es que, aunque el tema ha sido trabajado desde distintos ángulos, falta trasladar ese conocimiento a propuestas concretas adaptadas al contexto colombiano. Esa brecha es precisamente la que este trabajo busca atender, construyendo una metodología que dé al proceso de selección mayor claridad, criterios uniformes y conexión con los objetivos reales de la organización.

4.2.Marco Teórico

Las competencias laborales corresponden al conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos observables que permiten un desempeño eficaz en un cargo determinado, facilitando la correspondencia entre las exigencias y las capacidades del trabajador. (Alles, 2016).

En las instituciones del sector salud, la competitividad organizacional no depende exclusivamente de la incorporación de tecnologías o del mejoramiento de procesos; también está muy relacionada con la calidad del recurso humano disponible.

En esta misma línea, Piteres Redondo et al. (2018) sostienen que el talento humano constituye el recurso estratégico más valioso dentro de las instituciones sanitarias, dado que la competitividad organizacional depende de la calidad del personal vinculado.

En cuanto a los principios teóricos, Pérez y Castillo (2016) señalan que el conocimiento y la salud son factores determinantes para mejorar la productividad individual y fomentar el desarrollo económico. Fue Schultz (1960) quien introdujo el término capital humano en su célebre Teller Lecture, desarrollando una teoría en torno a este concepto en la década de los sesenta, posteriormente ampliada por autores como Becker y Mincer. La idea de fondo, sin embargo, tiene una historia mucho más larga. Adam Smith (1776) ya planteaba en La riqueza de las naciones que quien invertía tiempo y esfuerzo esperaba, y debía, desempeñar un trabajo que le retribuyera ese costo.

Desde esta óptica, los recursos que una institución destina a sus procesos de selección no deben verse como un gasto, sino como una inversión que, bien gestionada, se traduce en mayor productividad, mejor calidad del servicio y una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

La gestión del talento humano ha ganado un lugar central en las organizaciones contemporáneas. Chiavenato (2017) explica que esta función trasciende la simple contratación de personas: involucra también su desarrollo continuo, su motivación y su retención, con el propósito de sostener un desempeño competitivo a largo plazo. En el ámbito asistencial, esta dimensión adquiere una carga aún mayor, dado que la idoneidad del personal tiene un impacto directo sobre la calidad de la atención que reciben los pacientes, lo que convierte al recurso humano en el activo estratégico más valioso de la institución (Durán et al., 2020).

Dentro de la gestión del talento, la selección de personal representa uno de los momentos más críticos del ciclo organizacional. Dessler y Varela (2011) sostienen que este proceso debe

guiarse por criterios de equidad, objetividad y coherencia con las necesidades institucionales, de modo que contribuya de manera real al logro de los objetivos estratégicos. Una selección que no cumple con estos principios puede comprometer la calidad del equipo de trabajo desde el inicio de la relación laboral.

En el entorno específico de la salud, esta responsabilidad adquiere una relevancia aún mayor. Andrade (2019) plantea que una selección basada en competencias permite identificar profesionales no solo dominen los aspectos técnicos del cargo, sino que también cuenten con las habilidades blandas necesarias para desenvolverse en un entorno de alta exigencia, donde la comunicación, la empatía y la capacidad de trabajo en equipo son tan importantes como el conocimiento clínico.

La Organización Mundial de la Salud (2016) ha señalado, por su parte, que la disponibilidad y distribución del personal sanitario son factores que condicionan en gran medida el desempeño de los sistemas de salud a nivel global. Dicho de otra manera, no basta con contar con infraestructura o equipos: si el talento humano no está disponible, distribuido y seleccionado de manera adecuada, el sistema no puede funcionar bien.

En Colombia, investigaciones recientes han corroborado que la competitividad de las instituciones de salud depende en gran medida de la preparación, el compromiso y el desarrollo de su personal, más que de sus recursos físicos o tecnológicos (Gómez y Rodríguez, 2021). Por esta razón, diseñar modelos de selección que respondan a las particularidades del entorno no es una tarea optativa, sino una condición necesaria para garantizar eficiencia, sostenibilidad y calidad en la atención.

4.3.Marco Conceptual

La gestión del talento humano ocupa un lugar central en la capacidad de cualquier organización para mantenerse competitiva y sostenible en el tiempo. En el sector salud, esta relevancia se intensifica, dado que el desempeño de los profesionales incide directamente sobre la calidad del servicio que reciben los pacientes y sobre su seguridad. En este contexto, el proceso de selección adquiere un carácter estratégico, pues es precisamente el momento en el que se decide qué personas ingresarán a la organización y si sus competencias son coherentes con las exigencias técnicas, éticas y operativas del cargo.

Para Chiavenato (2017), seleccionar personal va mucho más allá de revisar documentos o confirmar experiencia previa. Se trata de un proceso organizado que busca identificar, entre los candidatos disponibles, a quienes realmente reúnen los conocimientos, las capacidades y la disposición que el cargo y la cultura de la institución requieren. Eso implica incorporar herramientas que permitan observar cómo piensa y actúa una persona, no solo lo que dice de sí misma.

Esa exigencia adquiere una dimensión aún mayor en el ámbito de la salud, donde cada decisión de contratación no solo trasciende al área de recursos humanos, sino que tiene incidencia en cómo se atiende al paciente, en si los protocolos de seguridad se cumplen y en si la institución puede sostenerse operativamente. Cuando se vincula a alguien que no encaja en el cargo, el impacto no tarda en aparecer: tensiones en el equipo, interrupciones en los procesos e indicadores que se deterioran.

La selección por competencias propone una lógica distinta: en lugar de evaluar lo que el candidato dice que puede hacer, busca identificar comportamientos concretos que ya ha demostrado y que permiten anticipar cómo se desempeñará en el cargo. Trabajar desde ese enfoque ayuda a que todos los evaluadores usen los mismos criterios, a que las decisiones no

dependan de impresiones subjetivas y a que el perfil seleccionado esté alineado con lo que la institución necesita lograr.

Ese alineamiento entre perfil y objetivos institucionales remite directamente al concepto de competitividad organizacional que no se refiere solo a ganar participación en el mercado; está en relación con la capacidad de una institución para mantenerse vigente y funcionar bien a lo largo del tiempo, aprovechando sus recursos y respondiendo a los cambios del entorno. En el sector salud, eso se traduce en cosas muy concretas: que la atención sea de calidad, que los pacientes perciban que son bien atendidos, que los procesos internos sean eficientes y que el personal quiera y pueda quedarse.

En Colombia, la gestión del talento humano en salud se encuentra orientada por lineamientos normativos establecidos por el Ministerio de Salud y Protección Social (2012), que promueven la disponibilidad de personal idóneo bajo estándares técnicos, éticos y legales. En este marco, el procedimiento de selección no es un proceso aislado, sino una práctica estratégica que contribuye al cumplimiento de dichos estándares y al fortalecimiento institucional.

Una de las consecuencias más visibles cuando ese marco normativo no se traduce en procesos de selección sólidos es la rotación de personal. Werther y Davis (2000) la definen como el movimiento de trabajadores que entran y salen de una organización durante un período determinado. Aunque no es el foco principal de esta investigación, la rotación aparece frecuentemente como consecuencia de procesos de selección deficientes, en los que el perfil del candidato no logra alinearse con las condiciones reales del puesto. Esto refuerza la importancia de diseñar modelos metodológicos que favorezcan una vinculación más acertada desde el inicio.

Lo anterior muestra que el diseño de un modelo metodológico de selección en una empresa del sector salud en Santander se fundamenta en la necesidad de fortalecer la

competitividad organizacional mediante procesos estructurados, objetivos y alineados estratégicamente. Estos procesos permitan incorporar talento idóneo desde el inicio del vínculo laboral.

4.4.Marco Legal

El diseño de un modelo de selección de personal en el sector salud como estrategia para fortalecer la competitividad organizacional debe sustentarse en un marco normativo que garantice la equidad, la idoneidad profesional y la transparencia en los procesos de vinculación laboral. Estas disposiciones legales orientan a las organizaciones hacia prácticas objetivas y basadas en el mérito, asegurando que el talento humano incorporado cumpla con los estándares técnicos y éticos requeridos en el ámbito sanitario.

En el plano internacional, el Convenio 111 de 1958 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) establece el principio de igualdad de oportunidades y trato en el empleo, prohibiendo toda forma de discriminación por razones de raza, sexo, religión, opinión política u origen social (OIT, 1958). Este instrumento constituye un fundamento esencial para el diseño de procesos de selección basados en criterios objetivos y meritocráticos.

Asimismo, la ISO 9001:2015 señala, dentro de los sistemas de gestión de calidad, que las organizaciones deben asegurar la competencia del personal que realiza trabajos que afectan el desempeño y la calidad del servicio (ISO, 2015). En el ámbito de la salud, esto implica que los procesos de selección deben garantizar la vinculación de profesionales competentes, debidamente formados y alineados con los estándares institucionales.

De igual forma, la ISO 30405:2016, enfocada en la gestión del reclutamiento, establece directrices para desarrollar procesos estructurados de atracción y selección de talento humano,

promoviendo la transparencia, la eficiencia y la alineación estratégica con los objetivos organizacionales (ISO, 2016).

En el ámbito nacional, la Constitución Política de Colombia de 1991, en su artículo 25, reconoce el trabajo como un derecho fundamental que debe desarrollarse en condiciones dignas y justas. El artículo 53 consagra principios como la igualdad de oportunidades, la estabilidad laboral y la dignidad humana, que deben reflejarse en los procesos de selección implementados por las organizaciones (Constitución Política de Colombia, 1991).

En el ámbito laboral colombiano, el Código Sustantivo del Trabajo, compilado en el Decreto 2663 de 1950, regula las condiciones bajo las cuales se establecen las relaciones de trabajo. Eso incluye la forma en que se contrata, lo que implica que cualquier proceso de selección debe respetar criterios de legalidad, transparencia y garantía de los derechos de quienes participan en él.

En la Ley 100 de 1993 se establece que las instituciones prestadoras de servicios deben garantizar la calidad en la atención, lo cual implica contar con personal apropiado para el desarrollo de sus funciones. Complementariamente, la Ley 1164 de 2007 regula el talento humano en salud, determinando requisitos de formación, ejercicio profesional y control del desempeño, lo que obliga a las instituciones a verificar rigurosamente la idoneidad de los candidatos durante el proceso de selección. Como forma de control de esta ley, los profesionales del sector de la salud deben encontrarse inscritos en el Registro Único Nacional del Talento Humano en Salud (RETUS), como uno de los requisitos indispensables para el ejercicio legal profesional en Colombia.

A esto se suma la Resolución 3100 de 2019, que establece los estándares que deben cumplir los servicios de salud para poder habilitarse y operar. Entre esos estándares está la

exigencia de que el personal cuente con la formación, la experiencia y las competencias que correspondan al nivel de complejidad del servicio que se presta, lo que convierte al proceso de selección en una obligación no solo estratégica sino normativa.

En conjunto, tanto la normativa colombiana como los referentes internacionales apuntan en la misma dirección: los procesos de selección deben sustentarse en criterios claros, igualitarios y verificables. Cumplir con eso no es solo una exigencia legal, sino una forma de asegurar que la institución vincule a las personas correctas y, con ello, fortalezca su capacidad de funcionar bien y de manera sostenible.

5. Metodología

5.1. Tipo de Investigación

Esta investigación parte de tipo descriptivo y propositiva. Siguiendo a Hernández-Sampieri et al., (2014), los estudios descriptivos permiten comprender cómo ocurren las cosas en un contexto real, sin alterar las condiciones en que suceden. Aquí, esa lógica se aplica para documentar cómo se lleva a cabo actualmente el proceso de selección: qué criterios se usan, qué herramientas se aplican y en qué medida todo eso responde a los objetivos de la organización.

El alcance propositivo otorga al estudio mayor valor práctico. No se limita a registrar lo existente, también busca avanzar hacia el diseño de un modelo de selección basado en competencias, estructurado para que la organización pueda tomar decisiones de vinculación de manera más informada, disminuyendo así la subjetividad y con mayor enfoque hacia las exigencias del sector salud.

La propuesta se basa en aportes de gestión del talento humano, enfoques por competencias y experiencias reconocidas en procesos de selección en el contexto asistencial, con el fin de construir una alternativa estructurada y aplicable al contexto institucional.

Por ello, la investigación combina el análisis diagnóstico con la formulación de una propuesta técnica que contribuya a mejorar la calidad del proceso de selección y, por ende, a la incorporación de talento humano idóneo para la organización.

5.2. El Enfoque de la Investigación

El presente proyecto se desarrolla bajo un enfoque mixto de tipo secuencial, que integra componentes cuantitativos y cualitativos de manera complementaria. Según Hernández-Sampieri, et al. (2014), los métodos mixtos permiten obtener una comprensión más completa del fenómeno estudiado al combinar la medición numérica con el análisis interpretativo de datos no estructurados.

La fase cuantitativa se desarrolló mediante las preguntas cerradas de la encuesta estructurada, los resultados fueron organizados a través de frecuencias absolutas y representaciones gráficas; esto permitió describir el funcionamiento actual del proceso de selección e identificar debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de mejora.

Por otro lado, la fase cualitativa se llevó a cabo mediante el análisis de las preguntas abiertas del mismo instrumento, procesadas a través de categorización temática y complementada con revisión documental de políticas institucionales y referentes teóricos especializados. La integración de ambas fases permitió construir un diagnóstico completo y fundamentar con solidez el modelo propuesto.

5.3. Población y Muestra Poblacional

La población objetivo corresponde al personal administrativo del área de gestión humana de una empresa del sector salud ubicada en el departamento de Santander, específicamente aquellos colaboradores que participan directa o indirectamente la selección y contratación de

personal, conformada por 18 personas. Esta población resulta relevante, ya que sus percepciones, experiencias y conocimientos permiten comprender cómo se desarrolla actualmente el proceso de selección, cuáles son sus criterios de evaluación y qué oportunidades de mejora existen. La información obtenida es fundamental para el diseño del modelo metodológico de selección por competencias propuesto en la investigación.

La muestra incluye 10 colaboradores que desempeñan cargos como auxiliares de talento humano, profesionales de selección, líderes de áreas solicitantes de personal y directivos involucrados en decisiones de contratación. Se utilizó un muestreo probabilístico por conveniencia, criterio coherente con el propósito descriptivo del estudio, seleccionando a los participantes con experiencia directa en procesos de selección y con disponibilidad.

Este tamaño de muestra no busca representatividad estadística, sin embargo, aporta información pertinente y suficiente para el análisis descriptivo del proceso de selección y para la formulación de la propuesta metodológica. Esto debido a que cuentan con conocimiento técnico y experiencia práctica del objeto de investigación.

5.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

Para responder a los objetivos del estudio se combinaron métodos cualitativos y cuantitativos, en coherencia con el enfoque mixto secuencial adoptado en la investigación. Esa combinación permitió no solo recoger datos numéricos sobre el proceso, sino también entender cómo lo perciben quienes participan en él, qué funciona, qué no y dónde hay espacio para mejorar.

Con respecto a la recolección de información, se empleó una encuesta estructurada dirigida a colaboradores vinculados directamente al proceso de selección de personal, entre ellos profesionales del área de talento humano, líderes de selección y personal con participación en

procesos de contratación. El instrumento permitió recolectar información relacionada con variables como percepción de la calidad del proceso, tiempos de respuesta, calidad de candidatos seleccionados, objetividad en la evaluación, entre otras.

La aplicación del instrumento se realizó de manera individual a los participantes seleccionados, lo que permitió obtener información organizada y comparable sobre el funcionamiento actual del proceso de selección dentro de la organización.

De manera complementaria, se realizó revisión documental de políticas institucionales, procedimientos internos y referentes teóricos relacionados con gestión del talento humano y selección de personal en el sector salud, con el propósito de contrastar los resultados obtenidos y fortalecer el análisis investigativo.

Los datos fueron analizados mediante un proceso de categorización temática, identificando patrones, coincidencias y aspectos críticos asociados al proceso de selección institucional.

Se garantizó la confidencialidad de la información suministrada por los participantes, así como el uso académico de los datos recolectados, bajo principios éticos de respeto y responsabilidad investigativa.

Tabla 1

Descripción desarrollo de objetivos

Objetivos			
Objetivo General	Objetivos Específicos	Fases	Resultado
Diseñar un modelo estructurado de selección de personal	Objetivo específico 1. Caracterizar el proceso actual de selección de personal	Actividad 1. Aplicar encuestas a directivos y colaboradores del área de Talento Humano.	Informe diagnóstico debilidades, oportunidades de mejora, fortalezas y amenazas.

que contribuya al fortalecimiento de la competitividad organizacional en una empresa del sector salud en Santander.	Objetivo específico 2. Analizar modelos de selección de personal	Actividad 2. Realizar un análisis FODA del proceso actual.	Identificación de brechas en el proceso de selección.
	Objetivo específico 3. Diseñar un modelo metodológico de selección	Actividad 1. Comparar modelos de selección.	Identificación de herramientas viables para el sector salud.
		Actividad 1. Diseñar la estructura del modelo metodológico.	Propuesta metodológica integral.
			Documento final con el modelo de selección alineado a la competitividad.

6. Desarrollo de los Objetivos

6.1. Objetivo Específico 1. Caracterizar el proceso actual de la selección de personal

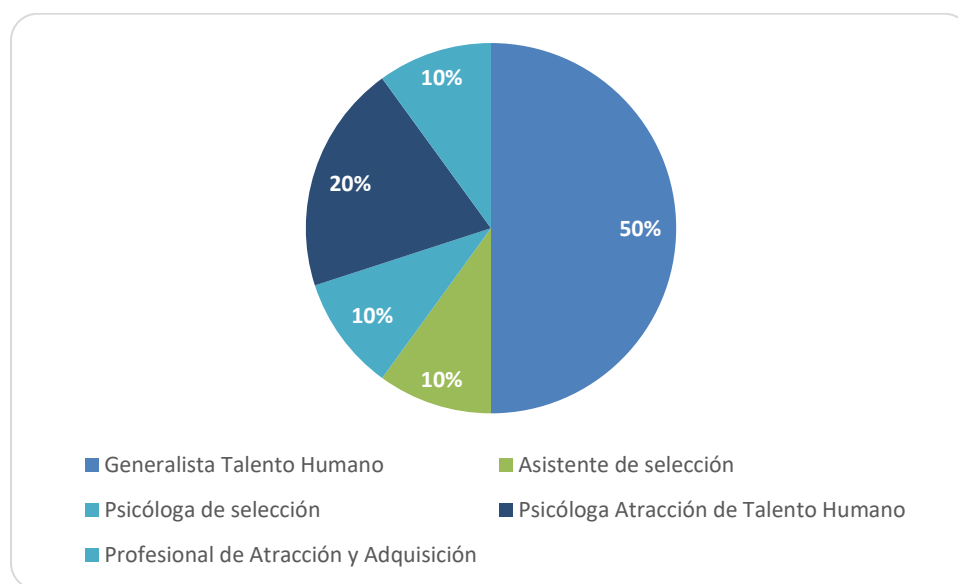
Para el cumplimiento de este primer objetivo específico, se eligió la encuesta estructurada como instrumento principal porque permite recolectar, de forma ordenada, lo que piensan y viven quienes están involucrados en este proceso día a día. No se hizo búsqueda de muestra representativa en el sentido estadístico, sino llegar a las personas que verdaderamente tienen conocimiento de cómo funciona la selección dentro de esta organización.

Es por esto, que los diez (10) participantes fueron elegidos con el criterio de tener experiencia directa en procesos de selección del área de gestión humana, y en conjunto, representan la totalidad del personal activo en esa función. Esta decisión es coherente con lo planteado por Hernández-Sampieri et al. (2014), quienes sostienen que en estudios descriptivos

el cuestionario estructurado permite capturar percepciones y experiencias de manera sistemática, facilitando el análisis posterior de frecuencias y patrones.

Figura 1

Cargos de los encuestados en la organización



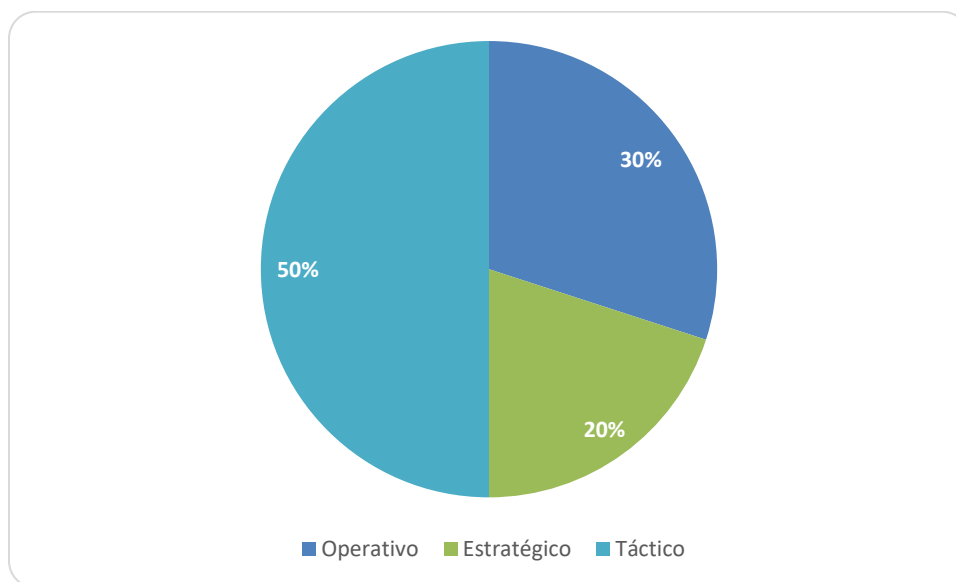
La figura 1 muestra que la mayor participación en la encuesta corresponde a generalistas de talento humano, con cinco respuestas, seguidos por psicólogas de atracción de talento humano, con dos participantes. También se identifican un asistente de selección, una psicóloga de selección y un profesional de atracción y adquisición. Esta distribución evidencia que la información recolectada proviene principalmente de colaboradores que intervienen de manera directa en el proceso de selección, lo cual fortalece la pertinencia del diagnóstico realizado, dado que se trata de perfiles con conocimiento técnico y experiencia práctica en la gestión del talento humano.

En cuanto al área de desempeño, la totalidad de los participantes pertenece al área administrativa, la cual es coherente con el propósito de la investigación, ya que el interés se

centra en analizar el proceso de selección desde quienes ejecutan, coordinan o apoyan las actividades relacionadas con la contratación y vinculación de personal dentro de la organización.

Figura 2

Nivel organizacional del cargo de los encuestados

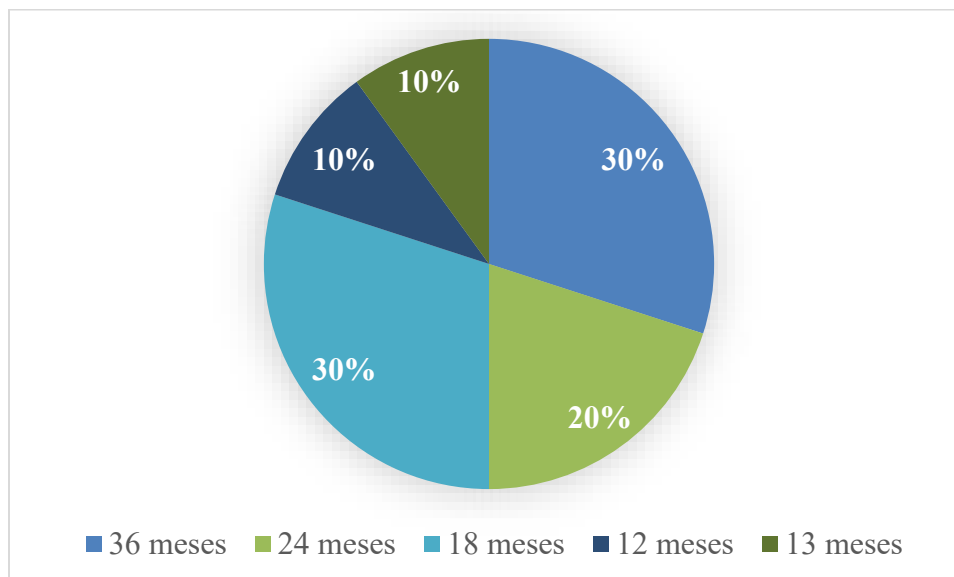


La figura 2 permite inferir que cinco de los participantes pertenecen al nivel táctico, tres al nivel operativo y dos al nivel estratégico. Esta distribución permite obtener una visión amplia del proceso de selección, dado que integra percepciones de diferentes niveles organizacionales, desde quienes ejecutan tareas operativas hasta quienes participan en decisiones de carácter más estratégico dentro del área de talento humano.

El hecho de que la mitad de los participantes pertenezca al nivel táctico refuerza que son precisamente estas personas las que traducen las políticas institucionales en acciones concretas de selección. Si ellas perciben inconsistencias o vacíos en el proceso, esas percepciones tienen un peso diagnóstico alto, porque provienen de quienes ejecutan el proceso, no solo de quienes lo diseñan (Dessler y Varela, 2011).

Figura 3

Tiempo que llevan trabajando los encuestados en la organización



En la figura 3 se aprecia diversidad en el tiempo de permanencia de los participantes dentro de la organización, predominando colaboradores con 18 y 36 meses de experiencia. Esta variabilidad permite recoger percepciones tanto de personal con conocimiento consolidado de los procesos institucionales como de colaboradores con una mirada más reciente sobre el funcionamiento organizacional, lo que enriquece el análisis del proceso de selección actual.

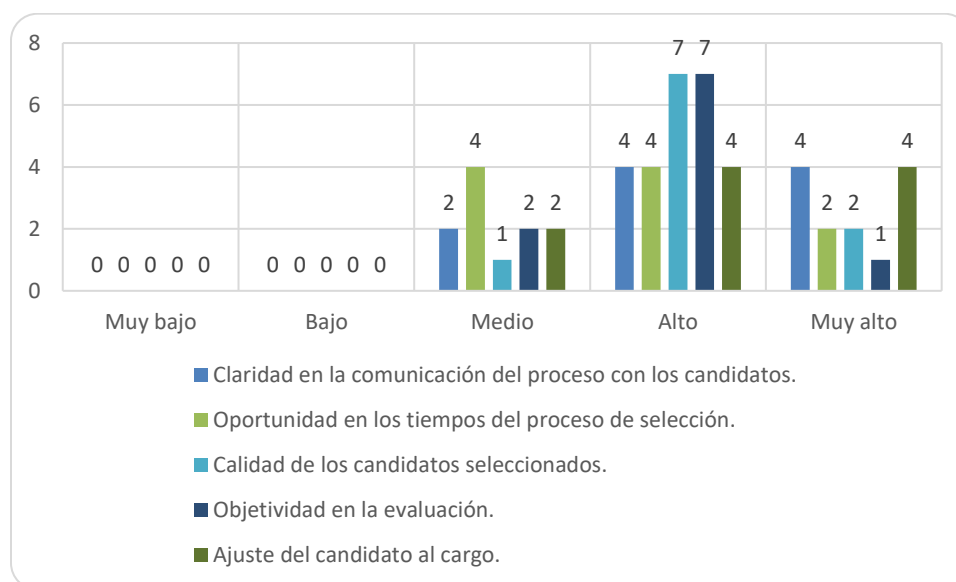
Respecto a la participación en los procesos de selección, el 100 % de los encuestados ha estado involucrado en procesos de selección dentro de la organización, lo que confirma la pertinencia de la muestra seleccionada y permite afirmar que la información obtenida proviene de participantes con experiencia directa en el proceso analizado, aportando mayor validez al diagnóstico institucional.

La diversidad de antigüedad no es un dato para pasar desapercibido, ya que quienes llevan más tiempo han visto cómo el proceso ha funcionado históricamente, mientras que los más recientes lo comparan con experiencias anteriores en otras organizaciones. Esa combinación

de miradas enriquece el diagnóstico y permite identificar si los problemas son estructurales o si han variado con el tiempo. (Chiavenato, 2017).

Figura 4

Calificación de los encuestados a los procesos de selección actual



Los resultados de la figura 4 reflejan una percepción mayoritariamente favorable del proceso de selección actual. La claridad en la comunicación con los candidatos presenta predominio en niveles alto y muy alto. La oportunidad en los tiempos del proceso se distribuye principalmente entre niveles medio y alto.

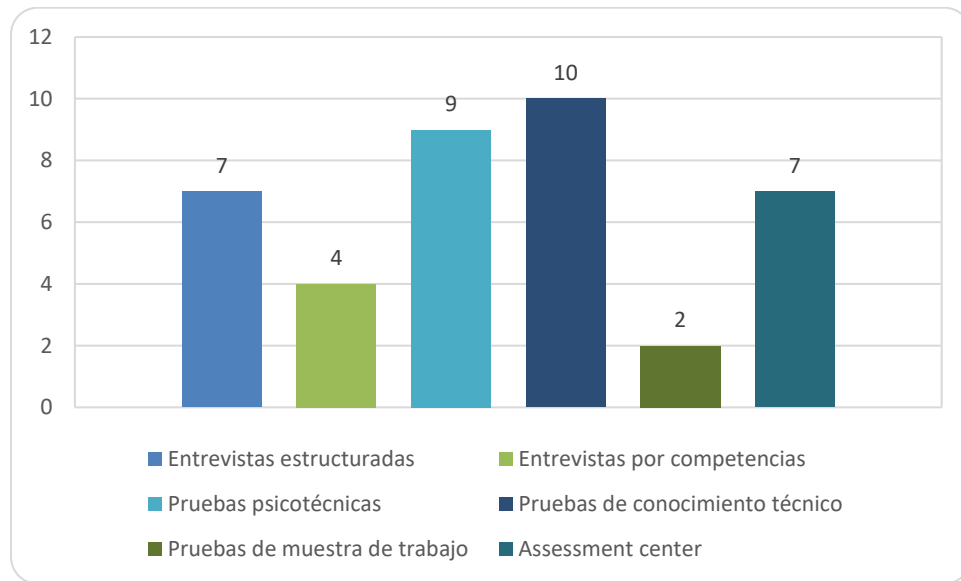
En cuanto a la calidad de los candidatos seleccionados, sobresale la valoración alta. La objetividad en la evaluación también presenta predominio alto, mientras que el ajuste del candidato al cargo se concentra entre niveles alto y muy alto. Estos resultados indican que el proceso es percibido como funcional, aunque aún existen oportunidades de mejora metodológica.

Ahora bien, que ningún participante califique el proceso como excelente, y que la mayoría lo ubique en rangos intermedios, indica que quienes están en el día a día del proceso reconocen sus limitaciones. Esto no es una crítica menor, según Dessler y Valera (2011), que la

percepción interna sobre la calidad del proceso de selección es uno de los indicadores más confiables de si ese proceso realmente cumple su función estratégica.

Figura 5

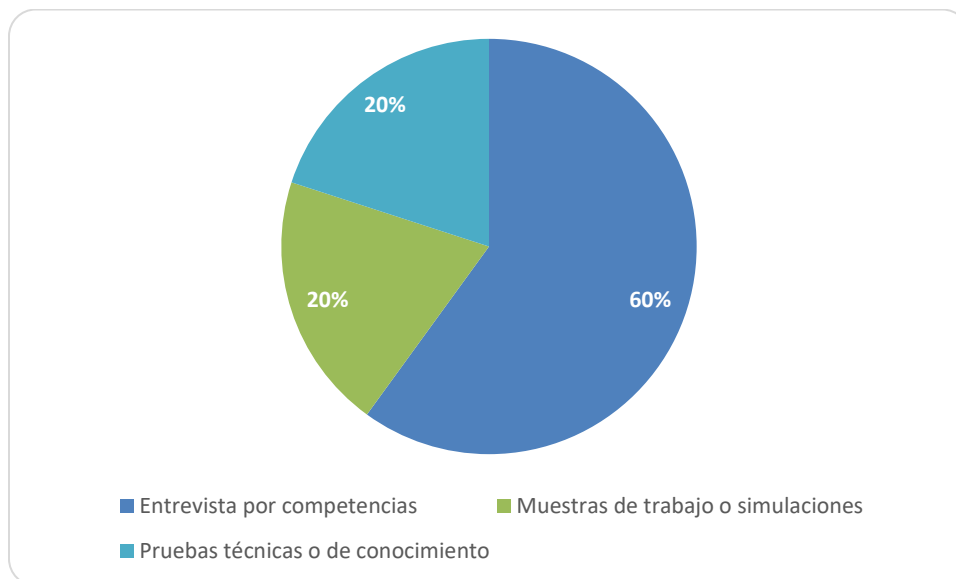
Herramientas conocidas por los encuestados para el proceso de selección en la organización



La figura 5 revela que la herramienta más reconocida por los participantes es la prueba de conocimiento técnico, mencionada por 10 encuestados, seguida de las pruebas psicotécnicas, con 9 respuestas. Las entrevistas estructuradas y el assessment center fueron identificados por 7 participantes, mientras que las entrevistas por competencias obtuvieron 4 menciones y las pruebas de muestra de trabajo solo 2 respuestas. Esto demuestra que la organización conoce diversas herramientas de evaluación, aunque algunas aún tienen uso limitado.

Figura 6

Herramienta más efectiva para predecir desempeño según los encuestados



De acuerdo con la figura 6, la herramienta considerada más efectiva para predecir el desempeño es la entrevista por competencias, seleccionada por 6 participantes, seguida de las muestras de trabajo o simulaciones y las pruebas técnicas o de conocimiento, con 2 respuestas cada una. Este resultado refleja preferencia por herramientas que permiten evaluar comportamientos observables y experiencias previas asociadas al desempeño laboral esperado.

Según Alles (2016), la entrevista por competencias es una de las herramientas con mayor capacidad predictiva, ya que permite analizar conductas pasadas como indicador de desempeño futuro.

Ahora, el hecho de que la entrevista por competencias sea reconocida como la herramienta más efectiva y al mismo tiempo no se aplique de manera homogénea en la organización, revela una brecha entre lo que el quipo sabe y lo que se lleva a cabo en la práctica. Andrade (2019) señala que este tipo de entrevistas es justamente la que permite ir más allá de las

respuestas preparadas y observar comportamientos reales del candidato. Su aplicación inconsistente implica que las decisiones de contratación siguen dependiendo, en parte, del criterio personal de quien evalúa, introduciendo variabilidad que compromete la equidad y la calidad del proceso.

Tabla 2

Relación entre herramienta seleccionada y justificación de efectividad

Herramienta seleccionada	Justificación principal	Frecuencia
Entrevista por competencias	Predice desempeño futuro a partir de conductas pasadas	2
Entrevista por competencias	Permite evaluar competencias reales del cargo	4
Simulación / Muestra de trabajo	Evalúa comportamientos en situaciones reales	1
Simulación / Muestra de trabajo	Permite observar desempeño directo	2
Pruebas técnicas	Evalúan objetivamente habilidades específicas	1

Estos hallazgos permiten evidenciar que la organización reconoce herramientas modernas de selección, aunque su aplicación aún no es homogénea.

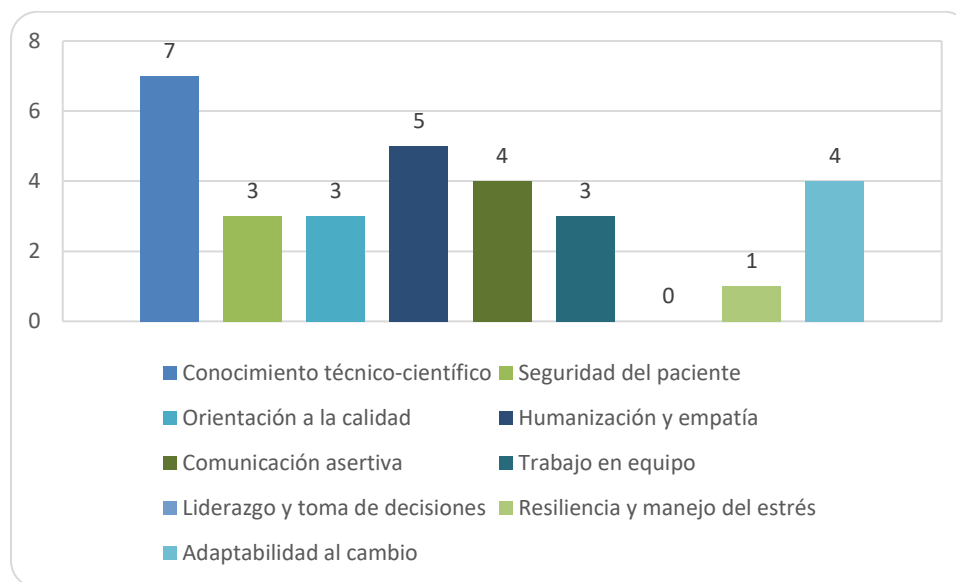
Al relacionar la herramienta seleccionada como más efectiva con la justificación suministrada por los participantes, se identificó que la entrevista por competencias fue la alternativa más mencionada, asociándose principalmente con la capacidad de predecir el desempeño futuro del candidato a partir de comportamientos previos y experiencias verificables.

Por su parte, las herramientas de simulación o muestra de trabajo fueron valoradas por permitir observar directamente el comportamiento del aspirante en situaciones reales o similares al cargo, lo cual fortalece la objetividad del proceso de selección.

En menor proporción, las pruebas técnicas fueron consideradas efectivas por facilitar la verificación directa de habilidades específicas requeridas para el puesto.

Figura 7

Competencias más importantes en el proceso de selección según los encuestados



La figura 7 muestra que la competencia más valorada es el conocimiento técnico-científico, con 7 menciones, seguida de humanización y empatía, con 5 respuestas.

Posteriormente aparecen comunicación asertiva y adaptabilidad al cambio, con 4 menciones cada una, mientras que seguridad del paciente, orientación a la calidad y trabajo en equipo registran 3 respuestas cada una. La competencia menos seleccionada fue resiliencia y manejo del estrés, con una sola mención, y liderazgo y toma de decisiones no recibió selección. Esto evidencia que en el sector salud predominan competencias técnicas complementadas con habilidades blandas centradas en el trato humano y adaptación institucional.

Según Dessler (2020), en sectores de alta exigencia como el de la salud, las competencias blandas complementan las competencias técnicas y fortalecen la efectividad organizacional.

Tabla 3*Categorías identificadas*

Categoría identificada	Frecuencia	Porcentaje
Evaluación por competencias técnicas	8	80%
Valoración de habilidades blandas	7	70%
Uso de simulaciones o pruebas prácticas	5	50%
Adaptabilidad / ajuste al cargo	3	30%
Cumplimiento normativo / verificación documental	2	20%
Enfoque humanizado en selección	4	40%

En respuesta a la pregunta abierta sobre las características de un modelo de selección ideal para el sector salud, la mayoría de los participantes (80%) señaló la evaluación de competencias técnicas. Se enfatizó la importancia de verificar los conocimientos clínicos y el dominio técnico requeridos para el puesto.

El 70% de los participantes también destacó la importancia de incluir habilidades blandas, como la comunicación, la empatía y el trabajo en equipo, considerándolas fundamentales para el desempeño profesional en el sector salud.

El 50% de los encuestados consideró esencial la inclusión de simulaciones o pruebas prácticas, dado que estas permiten observar el desempeño del candidato en situaciones laborales reales.

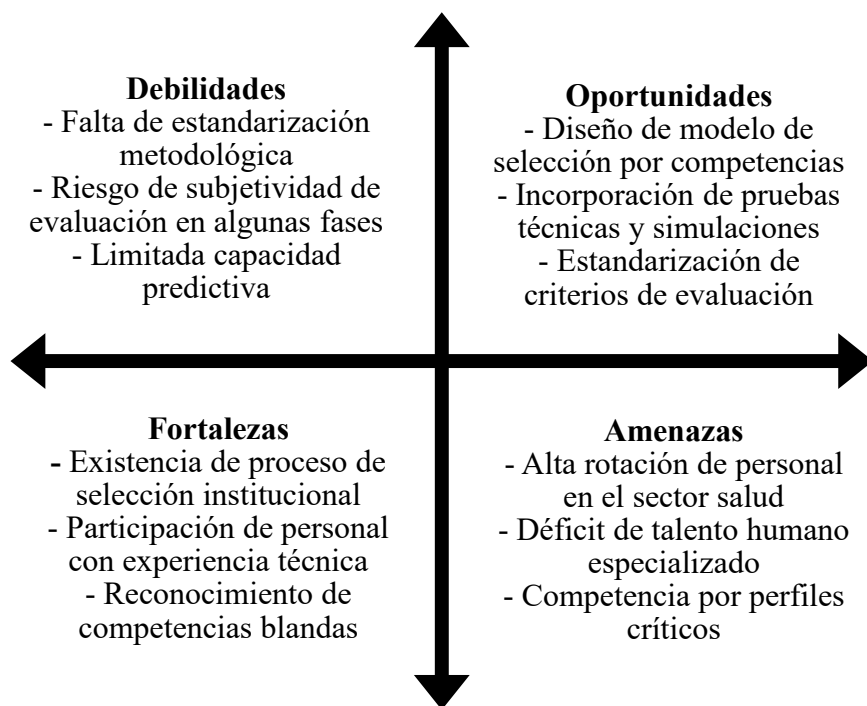
Otras categorías identificadas incluyeron un enfoque más humano en el proceso, la adaptabilidad al contexto organizacional y el cumplimiento de normas, aunque estas fueron mencionadas con menor frecuencia.

Estos resultados indican que los participantes perciben el modelo de selección como un enfoque integral que combina competencias clínicas, habilidades blandas y capacidad de adaptación a la organización, en lugar de limitarlo únicamente a pruebas técnicas.

Para resumir los hallazgos de la fase diagnóstica, se creó una matriz DOFA como herramienta de análisis estratégico. Esta matriz ayuda a identificar factores internos y externos que afectan el proceso de selección de personal y facilita la elaboración de acciones para mejorar la organización (Ponce, 2007).

Figura 8

Matriz DOFA



Nota. Elaboración a partir de los resultados obtenidos en la fase diagnóstica y con base en el enfoque DOFA propuesto por Ponce (2007).

En la figura 8 se identifica que la organización cuenta con bases favorables para fortalecer su proceso de selección, especialmente debido a la experiencia del personal involucrado y al reconocimiento institucional del proceso. Sin embargo, persisten debilidades asociadas a la ausencia de una estructura metodológica uniforme y a la necesidad de fortalecer herramientas que reduzcan la subjetividad en la toma de decisiones.

Las debilidades que permitió ver esta matriz no son fallas menores o sencillas de corregir con ajustes puntuales, ya que son el reflejo de un proceso que creció sin estructura y que hoy funciona más por inercia que por diseño. La falta de criterios estandarizados, la dependencia de juicios subjetivos y la ausencia de perfiles definidos por competencias son tres síntomas del mismo vacío que Restrepo y Restrepo (2020) ya habían identificado como un patrón recurrente en instituciones de salud colombianas. Es precisamente ese vacío el que le da sentido y dirección al modelo propuesto.

6.2. Objetivo Específico 2. Analizar modelos de selección de personal.

El diagnóstico del primer objetivo mostró que el proceso de selección de la organización no sigue criterios claros. Aunque hay herramientas conocidas, su uso es inconsistente y falta un modelo que guíe las decisiones de contratación. Esa realidad fue el punto de partida para revisar qué propone la literatura especializada, de forma que se logre identificar qué elementos de los modelos existentes responden mejor a los faltantes encontrados.

Siguiendo esta línea, la selección de personal constituye un proceso fundamental dentro de la gestión del talento humano, orientado a identificar y seleccionar al candidato que mejor se ajuste a los requerimientos del cargo y a las necesidades organizacionales. De acuerdo con

Chiavenato (2017), este proceso implica comparar las características de los candidatos con las exigencias del puesto, con el fin de lograr una adecuada integración entre el individuo y la organización.

En este contexto, los modelos de selección han evolucionado desde enfoques tradicionales hacia perspectivas más estratégicas e integrales, en las cuales no solo se evalúan la experiencia y la formación académica, sino también las competencias, el potencial de desarrollo y la capacidad de adaptación al entorno organizacional (Dessler, 2020). La siguiente tabla sintetiza los principales modelos revisados, sus características, ventajas y limitaciones.

Tabla 4

Comparación de modelos de selección de personal aplicables al contexto organizacional

Modelo	Características	Ventajas	Limitaciones	Aplicación en salud
Tradicional	Se centra en la revisión de hojas de vida, experiencia laboral, formación académica, entrevistas convencionales y verificación de referencias. Evalúa principalmente requisitos observables del candidato.	Fácil aplicación, bajo costo, rapidez en el filtro inicial de candidatos.	Baja capacidad predictiva del desempeño futuro, limitada evaluación de competencias conductuales.	Se utiliza para procesos de contratación masiva o cargos operativos donde predominan requisitos técnicos básicos; sin embargo, puede resultar insuficiente para cargos asistenciales que requieren habilidades

				interpersonales y toma de decisiones críticas.
Estratégico	Vincula el proceso de selección con la planeación institucional y con los objetivos organizacionales. Busca incorporar perfiles que aporten valor a largo plazo	Fortalece la competitividad organizacional, mejora alineación entre talento humano y metas institucionales.	Requiere mayor nivel de planeación, claridad en perfiles y participación directiva.	Facilita la incorporación de profesionales alineados con la misión institucional, fortaleciendo calidad asistencial, eficiencia y sostenibilidad organizacional.
Por competencias	Evalúa conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos observables mediante entrevistas por competencias, pruebas situacionales y assessment center.	Mayor objetividad, mejor capacidad predictiva del desempeño, reducción de subjetividad en decisiones.	Exige diseño técnico de perfiles y capacitación de evaluadores.	Permite evaluar competencias críticas en salud como trabajo en equipo, comunicación, orientación al usuario, ética profesional y manejo del estrés.

Sistémico	Concibe la selección como un proceso integrado: análisis de cargo, reclutamiento, evaluación, decisión y seguimiento posterior.	Mayor trazabilidad, control y coherencia metodológica.	Requiere formalización institucional y documentación permanente.	Contribuye a mantener procesos estandarizados y alineados con requisitos de habilitación y calidad en instituciones de salud.
Basado en personalidad	Evalúa intereses, rasgos de personalidad, valores y adaptación al entorno laboral mediante pruebas psicológicas.	Aporta visión integral del candidato y compatibilidad cultural.	No sustituye evaluación técnica ni funcional.	Puede utilizarse como complemento para identificar adaptación al entorno hospitalario y características asociadas al servicio humanizado.
Ajuste persona-puesto	Analiza el nivel de correspondencia entre características del candidato y exigencias específicas del cargo.	Disminuye rotación, favorece adaptación laboral y satisfacción.	Puede limitar la valoración del potencial de desarrollo futuro del candidato.	Especialmente útil para cargos asistenciales donde el desempeño, precisión y adaptación al entorno clínico

son
determinantes.

Del análisis comparativo se desprende que no todos los modelos tienen el mismo peso ni la misma pertinencia para una institución de salud como la estudiada en este proyecto. El modelo tradicional, aunque es de sencilla aplicación y bajo costo, presenta limitaciones que el diagnóstico evidenció. Su enfoque en requisitos observables, como lo son títulos y experiencias, resulta insuficiente para cargos en donde las habilidades interpersonales, la toma de decisiones bajo presión y la orientación al usuario son factores determinantes (Dessler, 2020).

El modelo por competencias, en cambio, responde directamente a esa brecha, evaluar comportamientos concretos y verificables, reduce la subjetividad en las decisiones y permite anticipar cómo actuará el candidato en situaciones reales del cargo (Alles, 2016). La principal necesidad, que es el diseño técnico previo de perfiles y la adaptación de evaluadores, no es un problema, sino un requisito que el modelo del tercer objetivo debe incluir.

El modelo sistemático aporta lo que los anteriores modelos no, la visión de proceso. Ver la selección como un ciclo que incluye el análisis del puesto, el reclutamiento y la evaluación continua permite tener un registro claro y una metodología coherente (Chiavenato, 2017). Estas dos condiciones no se aplican en la organización actualmente.

Por su parte, el modelo estratégico conecta cada decisión de contratación con los objetivos institucionales, lo cual resulta especialmente relevante en un contexto donde, como señalan Gómez y Rodríguez (2021), la competitividad de las instituciones de salud depende directamente de la preparación y el compromiso de su personal.

Ahora, los modelos basados en personalidad y de ajuste persona-puesto complementan el análisis al incorporar dimensiones que los enfoques más técnicos tienden a subvalorar: la

compatibilidad cultural, los valores del candidato y su potencial de adaptación al entorno clínico (Dessler y Varela, 2011). Aunque ninguno sustituye una evaluación funcional, sí aportan una visión integral que favorece la permanencia y satisfacción laboral a largo plazo.

La decisión de integrar los enfoques estratégicos, por competencias y sistémico no es arbitraria, sino que responde directamente a las tres brechas que se han identificado en el diagnóstico. La falta de conexión entre el proceso de selección y los objetivos de la organización requiere un enfoque estratégico. Dessler (2020) dice que los modelos modernos de selección deben estar alineados con la estrategia de la institución.

La inconsistencia en los criterios de evaluación requiere una mirada por competencias que, como lo explica Alles (2016), permite que todos los evaluadores trabajen desde los mismos parámetros, disminuyendo la influencia de juicios subjetivos. Y la visión fragmentada del proceso demanda una mirada sistémica que, en palabras de Chiavenato (2017), entiende la selección no como un evento aparte, sino como parte de un ciclo mayor de gestión del talento.

Ningún modelo por sí solo cubre las tres dimensiones, de ahí la pertinencia de una propuesta que los integre de manera coherente, tal como se ha documentado en organizaciones de alto desempeño en el ámbito hospitalario internacional (Wang et al., 2024).

En consecuencia, los elementos que se retomarán de los modelos analizados para la propuesta metodológica son concretos del modelo por competencias, la definición de perfiles basados en comportamientos observables y la estructura de entrevistas situacionales. Del enfoque estratégico, el ajuste de cada criterio de evaluación con los propósitos institucionales. Finalmente, de los modelos de personalidad y ajuste persona-puesto, es importante añadir herramientas que evalúen la compatibilidad cultural y la capacidad de adaptación, que son aspectos necesarios en entornos muy exigentes.

Estos elementos no se trasladan de manera literal, sino que se adaptan a las condiciones reales de la organización estudiada, tomando como referencia lo que el diagnóstico mostró que falta y lo que los propios colaboradores señalaron como prioritario.

6.3. Objetivo Específico 3. Diseñar un modelo metodológico de selección.

Para dar cumplimiento al tercer objetivo de la investigación, se diseñó un modelo metodológico de selección de talento humano concebido como una herramienta de gestión orientada a optimizar la toma de decisiones en los procesos de contratación. Este modelo integra criterios estandarizados y evaluaciones enfocadas en competencias, con el propósito de garantizar un adecuado ajuste entre el perfil del candidato y las exigencias del cargo, contribuyendo así al fortalecimiento de la competitividad organizacional mediante la vinculación de talento con alto potencial de desempeño, adaptabilidad y permanencia institucional (Chiavenato, 2017).

El modelo propuesto se estructura en ocho etapas secuenciales e interrelacionadas. En primer lugar, la definición del perfil del cargo constituye la base del proceso de selección, ya que permite establecer funciones, competencias y requisitos del cargo de manera objetiva (Dessler, 2020). Posteriormente, la requisición y aprobación formalizan la necesidad institucional de contratación.

La etapa de reclutamiento y atracción de candidatos busca conformar un banco de aspirantes ajustados al perfil definido, seguida de la preselección curricular, en la que se realiza el filtro técnico de hojas de vida conforme a criterios previamente establecidos.

A continuación, se desarrolla la evaluación integral del candidato, que incorpora pruebas técnicas, psicotécnicas y herramientas situacionales, lo que incrementa la capacidad predictiva del proceso de selección (Alles, 2016). Luego, se realiza la entrevista por competencias que

permite analizar comportamientos pasados como predictores del desempeño y capacidad de adaptación al cargo (Spencer & Spencer, 1993). Finalmente, se ejecuta la validación final, la decisión de contratación y la vinculación formal del candidato seleccionado.

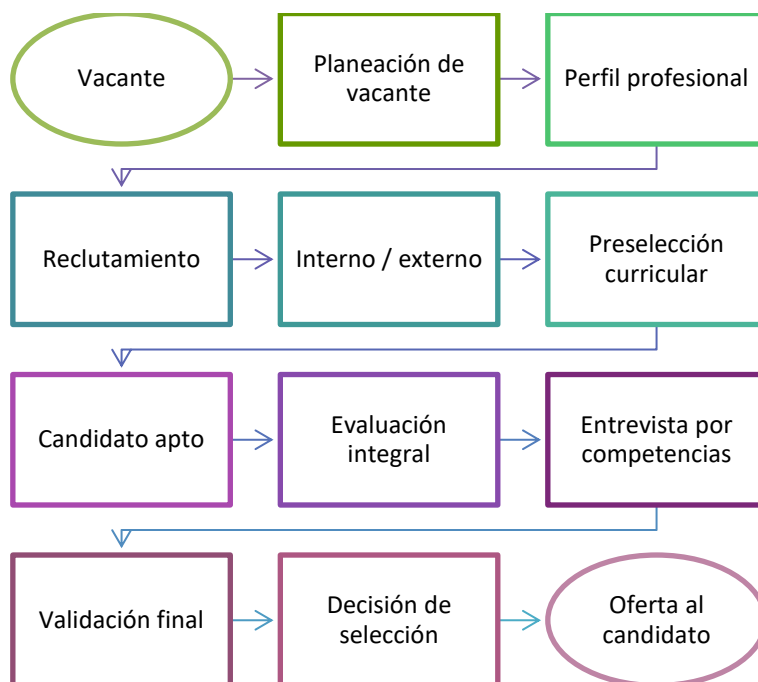
Tabla 5

Síntesis del modelo metodológico de selección propuesto

Etapas	Descripción	Responsable	Criterios	Punto de decisión
Planeación de vacante	Identificación de necesidad, análisis del área y prioridad institucional.	Líder del área solicitante y profesional de talento humano	Formato de análisis de necesidad; perfil de cargo actualizado	¿Justificación técnica y presupuestal?
Requisición y aprobación	Formalización interna de la solicitud del puesto y verificación de recursos	Dirección administrativa o autoridad de aprobación institucional	Formato de requisición; aval presupuestal documentado	¿Cuenta con aprobación institucional?
Reclutamiento y atracción	Conformación del banco de aspirantes mediante fuentes internas o externas.	Profesional de selección	Convocatoria Interna/externa; bases de datos; bolsa de empleo	¿Banco suficiente de candidatos?
Preselección curricular	Revisión de hojas de vida conforme a lista derivada del perfil; criterio mínimo de cumplimiento 80%	Auxiliar o profesional de selección	Lista de verificación de requisitos mínimos	¿El candidato cumple con el 80% o más?

Evaluación integral	Aplicación de pruebas psicotécnicas y ejercicios prácticos.	Psicólogo o profesional de selección	Pruebas técnicas, psicotécnicas; rúbrica de evaluación con puntaje mínimo definido	¿El candidato alcanza el puntaje mínimo establecido?
Entrevista por competencias	Exploración de comportamientos mediante método STAR – Situación, tarea, acción, resultado	Profesional de selección	Guía de entrevista por competencias; rúbrica de evaluación conductual	¿El candidato demuestra las competencias requeridas para el cargo?
Validación final	Verificación de referencias laborales, cumplimiento normativo y consistencia de la información	Profesional de selección y líder del área solicitante	Check list documental y normativo, formato de verificación de referencias	¿La información es consistente y cumple con requisitos legales?
Vinculación y seguimiento	Formalización del vínculo laboral y programación de ajuste al cargo entre 3 y 6 meses	Profesional de selección y área de contratación	Contrato laboral; Instrumento de evaluación de ajuste	¿El desempeño real corresponde a las competencias evaluadas?

Nota. Elaborado a partir de Chiavenato (2017), Dessler (2020), Alles (2016) y Spencer & Spencer (1993)

Figura 9*Modelo metodológico de selección propuesto*

El modelo metodológico propuesto sigue una secuencia lógica e incluye puntos de decisión para ajustar el proceso según los criterios definidos en cada etapa. De este modo, la selección de personal no es un camino rígido, y se convierte en un procedimiento técnico donde cada fase valida el avance del candidato con evidencias objetivas.

La primera etapa es la planeación de la vacante. En este momento, la organización identifica si realmente necesita cubrir un puesto y revisa las condiciones que justifican abrirlo. Se analizan el área que solicita el puesto, el perfil necesario y la prioridad de la contratación para la institución. Este proceso estará a cargo del líder del área solicitante en coordinación con el profesional de talento humano.

La siguiente etapa corresponde a la requisición y aprobación, en la que se formaliza internamente la solicitud del puesto dentro de la organización. La validación de esta fase recae en

la dirección administrativa o quien tenga la autoridad de aprobación institucional, quien verifica que existan los recursos presupuestales y que el perfil solicitado corresponda a las necesidades operativas del área. Solo con ese aval documentado se autoriza el inicio del reclutamiento, garantizando que cada proceso de selección esté respaldado por una decisión institucional consciente y no reactiva.

Posteriormente, el reclutamiento busca conformar un banco de aspirantes ajustados al perfil aprobado y puede desarrollarse a través de fuentes internas o externas, según la disponibilidad de talento y el nivel de especialización requerido. La coordinación de esta fase corresponde al profesional de selección, quien define las fuentes más pertinentes con base en el perfil aprobado y en el historial de coberturas de cargos similares, lo que permite orientar los esfuerzos de atracción de manera más eficiente en lugar de abrir convocatorias son criterio previo (Chiavenato, 2017).

Una vez recibidas las postulaciones, se hace la preselección curricular. Esto consiste en revisar hojas de vida, títulos y experiencia laboral para verificar si el candidato cumple con los requisitos mínimos del cargo. Esta fase se ejecuta por el auxiliar o profesional de selección mediante una lista de verificación derivada directamente del perfil, donde se establecen los criterios mínimos de avance. La recomendación es que el candidato cumpla al menos con el 80% de la lista de verificación antes de ser convocado a los siguientes procesos.

Lo anterior reduce el volumen de candidatos sin respaldo técnico y optimiza el tiempo del equipo evaluador (Alles, 2016). Luego, hay un punto de decisión: si el candidato cumple con los criterios, pasa a la evaluación integral; si no, queda fuera del proceso. Esta división ayuda a reducir la subjetividad y a mantener criterios uniformes.

La evaluación integral incluye pruebas técnicas, psicotécnicas y ejercicios prácticos según lo que exige el puesto, con el objetivo de valorar los conocimientos, las habilidades y la capacidad de respuesta ante situaciones propias del trabajo en el sector salud. Esta etapa está a cargo del psicólogo o profesional de selección, el cual selecciona y aplica los instrumentos válidos que correspondan al nivel de complejidad del cargo. El paso a la siguiente fase está condicionada al cumplimiento de un puntaje mínimo establecido en la rúbrica, asegurando que solo quienes alcanzan la suficiencia técnica y conductual continúan el proceso.

A continuación, se realiza la entrevista por competencias, conducida por el mismo profesional de selección bajo el método STAR: situación, tarea, acción y resultado (Spencer & Spencer, 1993), este permitirá explorar en comportamientos concretos que el candidato ya ha demostrado en experiencias anteriores en lugar de respuestas hipotéticas. A diferencia de las etapas anteriores, que evalúan lo que el candidato sabe y puede hacer, esta fase explica cómo actúa cuando enfrenta las situaciones reales del trabajo, por lo tanto, se convierte en una herramienta con mayor capacidad predictiva del desempeño futuro (Andrade, 2019). Es importante que se revise nuevamente la rúbrica de competencias del cargo, garantizando que la decisión sea tomada bajo evidencia objetiva y no por percepción.

La siguiente fase es la validación final, se revisan las referencias laborales, los documentos legales, el cumplimiento de normas y la consistencia de la información dada durante el proceso. Esta revisión es realizada de manera conjunta por el profesional de selección y el líder del área solicitando, quienes analizan en conjunto las evidencias documentadas de cada etapa antes de emitir una decisión. Esa corresponsabilidad no es un trámite, traslada parte del peso de la decisión al área que recibirá al candidato, fortaleciendo el compromiso institucional

con el proceso y reduce la posibilidad de que la vinculación no cumpla con las condiciones reales del cargo.

Por último, se realiza la vinculación. En esta etapa, el candidato seleccionado entra formalmente a la organización bajo las condiciones que define la institución. La formalización del vínculo laboral cierra el ciclo del proceso de selección, pero no lo da por terminado. Se recomienda registrar la fecha de ingreso y programar una valoración de ajuste al cargo entre los 3 y 6 meses de vinculación, esto con el fin de contrarrestar si el desempeño real corresponde a las competencias evaluadas durante el proceso. Este seguimiento permite retroalimentar el modelo, ajustar los criterios de evaluación cuando sea conveniente y documentar de manera progresiva su efectividad institucional (Chiavenato, 2017).

La estructura propuesta permite fortalecer la trazabilidad del proceso de selección, reducir criterios subjetivos y aumentar la capacidad predictiva en la contratación. De acuerdo con Alles (2016), los modelos por competencias generan mayor objetividad y mejor ajuste entre candidato y organización, especialmente en contextos donde el desempeño humano impacta directamente la calidad del servicio, como ocurre en el sector de la salud.

En consecuencia, este modelo se configura como una herramienta estratégica que contribuye al mejoramiento de la calidad en la selección de personal, de la eficiencia organizacional y la competitividad institucional, evidenciando la importancia de adoptar enfoques integrales y basados en competencias dentro de la gestión del talento humano.

7. Conclusiones

El diagnóstico mostró que la organización cuenta con una base sólida: hay personal con trayectoria en talento humano y un proceso que funciona en términos generales. Sin embargo,

también quedaron en evidencia limitaciones importantes: los criterios no siempre son los mismos para todos, hay etapas que se desarrollan de forma distinta según quien las conduzca, y las herramientas actuales no permiten anticipar con suficiente certeza cómo se desempeñará un candidato. Los datos de la encuesta ayudaron a precisar en qué puntos se puede mejorar para que el proceso sea más objetivo y fácil de seguir y evaluar.

Al comparar distintos modelos de selección, quedó claro que los enfoques por competencias, estratégicos y sistémicos se adaptan mejor a las particularidades del sector salud. No se trata solo de aplicar más pruebas: estos enfoques permiten ver al candidato de forma integral, evaluar cómo actúa y no solo lo que sabe, y asegurarse de que su incorporación responda a lo que la institución realmente necesita. La revisión teórica también dejó una conclusión importante: seleccionar personal no es un trámite de recursos humanos, es una decisión estratégica con impacto directo en la competitividad de la organización.

A partir de los hallazgos diagnósticos y teóricos, se diseñó un modelo metodológico estructurado, compuesto por etapas secuenciales que incluyen planeación de vacantes, el reclutamiento, la evaluación integral, la entrevista por competencias y la validación final.

El modelo propuesto apunta a que las decisiones de contratación dependan menos del criterio de quien evalúa en un momento dado y más de evidencias concretas. Al mismo tiempo, busca que el proceso permita anticipar mejor el desempeño futuro y que haya una correspondencia real entre lo que el candidato puede ofrecer, lo que el cargo requiere y lo que la organización necesita.

Los resultados del estudio se encaminan hacia en una dirección clara: invertir en mejorar la forma de seleccionar personal no es un gasto, es una decisión que tiene retorno. En el sector salud, donde la calidad de la atención depende directamente de quién presta el servicio, contar

con un proceso de selección riguroso, basado en competencias y alineado con los objetivos institucionales, se convierte en uno de los pilares de la competitividad organizacional.

Asimismo, se evidencia que la selección de personal en el sector salud debe asumirse como un proceso estratégico y no exclusivamente operativo, dado que su impacto trasciende la contratación inmediata y se relaciona directamente con la sostenibilidad organizacional, la calidad asistencial y la permanencia del talento humano

8. Recomendaciones

Una de las recomendaciones más directas que emerge del estudio es darles más peso a las entrevistas por competencias, pero con preparación previa: definir qué se va a evaluar en cada perfil antes de que comience el proceso. En el sector salud eso cobra especial sentido, porque la formación técnica no lo dice todo. Hay que explorar también cómo se comunica la persona, cómo trabaja con otros y cómo reacciona cuando las cosas se complican.

Complementar las entrevistas con pruebas prácticas o simulaciones también marca una diferencia. Ver cómo actúa alguien ante una situación concreta, aunque sea recreada, da información que ningún papel ni ninguna respuesta en una entrevista puede ofrecer. Eso reduce el margen de error y hace que la decisión final se apoye en evidencia más sólida.

Se considera importante avanzar en la estandarización de las diferentes etapas del proceso de selección mediante protocolos institucionales que definan responsables, tiempos y criterios de evaluación. Esto puede contribuir a que el proceso sea más uniforme, facilite el seguimiento y reduzca diferencias en la toma de decisiones.

Finalmente, sería pertinente que el área de talento humano mantenga una revisión periódica de los perfiles de cargo, considerando cambios del entorno organizacional, exigencias

normativas y competencias emergentes del sector salud, de manera que el proceso de selección permanezca actualizado y responda a las necesidades reales de la institución.

Referencias bibliográficas

- Alles, M. (2016). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias*. Granica.
- Amaya García, Z. D., & Vargas Montealegre, A. R. (2021). Transformaciones de la gestión humana en el contexto de la pandemia COVID-19 en Colombia. *Revista Innova ITFIP*, 9(1), 28–43. <https://doi.org/10.54198/innova09.03>
- Andrade, M. P. (2019). Selección por competencias en organizaciones de salud y su impacto en el desempeño institucional. *Revista Gestión y Desarrollo*, 8(2), 45–58.
- Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano* (3.ª ed.). McGraw-Hill.
- Contreras-García, F., Sánchez-Gutiérrez, J., & González-Alvarado, T. E. (2024). Atracción de talento, comunicación interna y empoderamiento: construyendo empresas resilientes. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 17(17), 1583–1594.
- Dessler, G. (2020). *Administración de recursos humanos* (16.ª ed.). Pearson.
- Díaz Rojas, L. M. (2020). *Factores asociados a la rotación del personal de enfermería en una IPS de Santander* [Trabajo de grado de maestría, Universidad Autónoma de Bucaramanga]. Repositorio Institucional UNAB. <http://hdl.handle.net/20.500.12749/11479>
- Durán, S., Parra, M., & Márceles, V. (2020). Gestión del talento humano en organizaciones del sector salud: revisión conceptual y estratégica. *Revista Espacios*, 41(11), 12–20.
- García Aldana, D. P. (2012). *Talento humano: cómo alcanzar una ventaja competitiva sostenible* [Tesis de pregrado, Universidad de La Sabana].
- Gómez, L., & Rodríguez, J. (2021). Competitividad organizacional y gestión del talento humano en instituciones de salud colombianas. *Revista Desarrollo Gerencial*, 13(1), 77–91.

- Hernández-Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill.
- Gómez Vargas, L. D. (2024). *Análisis de la relación entre la satisfacción laboral y la intención de rotación del área comercial de una empresa del sector salud en Bucaramanga* [Tesis de maestría, Universidad Santo Tomás]. Studocu.
- International Labour Organization International Labour Organization. (1958). *Convention No. 111 concerning discrimination in respect of employment and occupation*.
- International Organization for Standardization. (2015). *ISO 9001:2015 Quality management systems — Requirements*.
- International Organization for Standardization. (2016). *ISO 30405:2016 Human resource management — Guidelines on recruitment*.
- Ministerio de Salud y Protección Social Ministerio de Salud y Protección Social. (2023). *Informe de calidad del servicio en salud*. MinSalud.
- Pérez, J., & Castillo, M. (2016). Capital humano y productividad: aproximaciones teóricas en contextos organizacionales. *Revista Economía y Administración*, 63(1), 35–50.
- Piteres Redondo, A., Hernández Navarro, M. I., Molina Berrío, D. P., & Torres Silva, Y. (2018). Gestión del talento humano como factor de competitividad en instituciones de salud. *Revista Ciencias de la Salud*, 16(2), 145–159.
- Pitre Redondo, R., Brito Chiquillo, J. G., & Hernández-Palma, H. (2020). Entrenamiento de recursos humanos para la gerencia de calidad en el sector de la salud. *Cultura, Educación, Sociedad*, 11(2), 285–299. <https://doi.org/10.17981/cultedusoc.11.2.2020.18>

- Ponce, H. (2007). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1), 113–130.
- Restrepo, M., & Restrepo, T. (2020). *Reclutamiento y selección en los hospitales de Villavicencio, Colombia* [Trabajo de investigación].
- Rotea, C. C., Ploscaru, A. N., Bocean, C. G., Vărzaru, A. A., Mangra, M. G., & Mangra, G. I. (2023). The link between HRM practices and performance in healthcare: The mediating role of the organizational change process. *Healthcare*, 11(9), 1236.
<https://doi.org/10.3390/healthcare11091236>
- Soares, M. I., Resck, Z. M. R., Camelo, S. H. H., & Terra, F. de S. (2016). Gestión de recursos humanos y su interfaz en la sistematización de la asistencia de enfermería. *Enfermería Global*, 15(2), 341–352. https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1695-61412016000200012
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Torres-Flórez, D., Godoy-González, B., & Gallardo-Lichaá, N. (2019). Procesos de reclutamiento y selección en organizaciones de salud: Caso Villavicencio-Colombia. *Desarrollo Gerencial*, 11(1), 60–78. <https://doi.org/10.17081/dege.11.1.3380>
- Wang, X., Wang, R. S., Qin, X., Huang, Y.-N., Chiu, H.-C., & Wang, B.-L. (2024). Exploring human resource management in the top five global hospitals: A comparative study. *Frontiers in Public Health*, 11, Artículo 1307823.
<https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.1307823>

Werther, W. B., & Davis, K. (2000). *Administración de personal y recursos humanos* (5.^a ed.).

McGraw-Hill.

World Health Organization World Health Organization. (2016). *Global strategy on human resources for health: Workforce 2030*.

Apéndice

Apéndice A. Encuesta de evaluación del proceso de selección de personal

Objetivo: Identificar percepciones sobre el proceso actual de selección de personal y oportunidades de mejora que contribuyan a la competitividad organizacional.

- Cargo que ocupa en la organización: _____
- Seleccione el área a la que pertenece su cargo:
 - () Asistencial
 - () Administrativa
- Seleccione el nivel organizacional de su cargo:
 - () Operativo
 - () Táctico
 - () Estratégico
- Tiempo que lleva trabajando en la organización: _____
- ¿Ha participado en procesos de selección dentro de la organización?
SI ____ NO ____
- ¿Cómo calificaría el proceso de selección actual en la organización?

Aspecto	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Claridad en la comunicación del proceso con los candidatos.					
Oportunidad en los tiempos del proceso de selección					
Calidad de los candidatos seleccionados					

Objetividad en la evaluación					
Ajuste del candidato al cargo					

- ¿Cuáles de las siguientes herramientas de selección conoce usted que utiliza la organización? (Seleccione todas las que correspondan):
 - () Entrevistas Estructuradas: Preguntas estandarizadas para todos los candidatos.
 - () Entrevistas por Competencias: Enfocadas en comportamientos y experiencias previas.
 - () Pruebas Psicotécnicas: Evaluación de personalidad, aptitudes o inteligencia.
 - () Pruebas de Conocimiento Técnico: Exámenes específicos sobre las tareas del cargo.
 - () Pruebas de Muestra de Trabajo / Prácticas: Simulaciones de tareas reales del puesto.
 - () Assessment Center: Actividades grupales y de observación de comportamiento.
 - Otro: _____

- Desde su experiencia profesional, ¿cuál de las siguientes herramientas considera que es la más efectiva para predecir el desempeño de un candidato? (Seleccione solo 1).
 - () Entrevista por competencias.
 - () Pruebas técnicas o de conocimiento.
 - () Pruebas psicotécnicas de personalidad.
 - () Muestras de trabajo o simulaciones.
 - () Referenciación laboral.

- ¿Por qué considera que esta herramienta es la más efectiva en el proceso de selección?

- Seleccione las tres (3) competencias que considera más importantes en los procesos de selección de personal del sector salud. **Marque con una X solo tres opciones.**

- **Competencias técnicas**

- () **Conocimiento técnico-científico:** Dominio de las competencias específicas requeridas para el ejercicio del cargo.
- () **Seguridad del paciente:** Capacidad para aplicar protocolos que minimicen riesgos y eventos adversos.
- () **Orientación a la calidad:** Compromiso con la excelencia en los procesos y la satisfacción del usuario.

- **Competencias blandas**

- () **Humanización del servicio y empatía:** Capacidad de brindar atención digna y comprender la situación emocional del paciente.
- () **Comunicación asertiva y efectiva:** Habilidad para transmitir información clara entre el equipo asistencial y el paciente.
- () **Trabajo en equipo multidisciplinario:** Coordinación efectiva con diferentes áreas para garantizar la atención integral.
- () **Liderazgo y toma de decisiones:** Habilidad para actuar con rapidez y precisión en situaciones críticas o de urgencia.
- () **Resiliencia y manejo del estrés:** Capacidad de mantener un desempeño óptimo en entornos de alta presión asistencial.
- () **Adaptabilidad al cambio:** Disposición para ajustarse a nuevos protocolos, tecnologías o dinámicas institucionales.

- En su opinión, ¿qué características debería contemplar un modelo de selección ideal

aplicado al sector salud? Mencione al menos tres

Apéndice B. Encuestas aplicadas

Encuesta de evaluación del proceso de selección de personal

Objetivo: Identificar percepciones sobre el proceso actual de selección de personal y oportunidades de mejora que contribuyan a la competitividad organizacional.

1. Cargo que ocupa en la organización: Generalista TH

2. Seleccione el área a la que pertenece su cargo:

- ☐ Asistencial
- ☒ Administrativa

3. Seleccione el nivel organizacional de su cargo:

- ☐ Operativo
- ☒ Táctico
- ☐ Estratégico

4. Tiempo que lleva trabajando en la organización: 2 (dos) años

5. ¿Ha participado en procesos de selección dentro de la organización?

SI ☐ NO ☒

6. ¿Cómo calificaría el proceso de selección actual en la organización?

Aspecto	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Claridad en la comunicación del proceso con los candidatos.				X	
Oportunidad en los tiempos del proceso de selección				X	
Calidad de los candidatos seleccionados				X	
Objetividad en la evaluación				X	
Ajuste del candidato al cargo				X	

7. ¿Cuáles de las siguientes herramientas de selección conoce usted que utiliza la organización? (Seleccione todas las que correspondan):

- ☐ Entrevistas Estructuradas: Preguntas estandarizadas para todos los candidatos.
- ☐ Entrevistas por Competencias: Enfocadas en comportamientos y experiencias previas.
- ☒ Pruebas Psicotécnicas: Evaluación de personalidad, aptitudes o inteligencia.
- ☒ Pruebas de Conocimiento Técnico: Exámenes específicos sobre las tareas del cargo.
- ☐ Pruebas de Muestra de Trabajo / Prácticas: Simulaciones de tareas reales del puesto.
- ☒ Assessment Center: Actividades grupales y de observación de comportamiento.
- Otro: _____

8. Desde su experiencia profesional, ¿cuál de las siguientes herramientas considera que es la más efectiva para predecir el desempeño de un candidato? (Seleccione solo 1).

- ☒ Entrevista por competencias.
- ☐ Pruebas técnicas o de conocimiento.
- ☐ Pruebas psicotécnicas de personalidad.
- ☐ Muestras de trabajo o simulaciones.
- ☐ Referenciación laboral.

9. ¿Por qué considera que esta herramienta es la más efectiva en el proceso de selección?

Esta herramienta de la entrevista por competencias permite predecir con mayor precisión el desempeño futuro del candidato, ya que está enfocado en su experiencia.

10. Seleccione las tres (3) competencias que considera más importantes en los procesos de selección de personal del sector salud. Marque con una X solo tres opciones.

- Competencias técnicas
- ☒ Conocimiento técnico-científico: Dominio de las competencias específicas requeridas para el ejercicio del cargo.
- ☐ Seguridad del paciente: Capacidad para aplicar protocolos que minimicen riesgos y eventos adversos.

- () **Orientación a la calidad:** Compromiso con la excelencia en los procesos y la satisfacción del usuario.
- **Competencias blandas**
- (X) **Humanización del servicio y empatía:** Capacidad de brindar atención digna y comprender la situación emocional del paciente.
- () **Comunicación asertiva y efectiva:** Habilidad para transmitir información clara entre el equipo asistencial y el paciente.
- () **Trabajo en equipo multidisciplinario:** Coordinación efectiva con diferentes áreas para garantizar la atención integral.
- (X) **Liderazgo y toma de decisiones:** Habilidad para actuar con rapidez y precisión en situaciones críticas o de urgencia.
- () **Resiliencia y manejo del estrés:** Capacidad de mantener un desempeño óptimo en entornos de alta presión asistencial.
- () **Adaptabilidad al cambio:** Disposición para ajustarse a nuevos protocolos, tecnologías o dinámicas institucionales.

11. En su opinión, ¿qué características debería contemplar un modelo de selección ideal aplicado al sector salud? Mencione al menos tres.

① Evaluación continua y mejora del Proceso, ② Cumplimiento Normativo.
③ Enfoque por Competencias. ④ Alineación con la estrategia Organizacional.

Encuesta de evaluación del proceso de selección de personal

Objetivo: Identificar percepciones sobre el proceso actual de selección de personal y oportunidades de mejora que contribuyan a la competitividad organizacional.

1. Cargo que ocupa en la organización: Generalista de RH

2. Seleccione el área a la que pertenece su cargo:

- () Asistencial
- (X) Administrativa

3. Seleccione el nivel organizacional de su cargo:

- (X) Operativo
- () Táctico
- () Estratégico

4. Tiempo que lleva trabajando en la organización: 3 años

5. ¿Ha participado en procesos de selección dentro de la organización?

SI ____ NO X

6. ¿Cómo calificaría el proceso de selección actual en la organización?

Aspecto	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Claridad en la comunicación del proceso con los candidatos.					X
Oportunidad en los tiempos del proceso de selección					X
Calidad de los candidatos seleccionados					X
Objetividad en la evaluación					X
Ajuste del candidato al cargo					X

7. ¿Cuáles de las siguientes herramientas de selección conoce usted que utiliza la organización? (Seleccione todas las que correspondan):

- ☒ Entrevistas Estructuradas: Preguntas estandarizadas para todos los candidatos.
- ☐ Entrevistas por Competencias: Enfocadas en comportamientos y experiencias previas.
- ☒ Pruebas Psicotécnicas: Evaluación de personalidad, aptitudes o inteligencia.
- ☒ Pruebas de Conocimiento Técnico: Exámenes específicos sobre las tareas del cargo.
- ☐ Pruebas de Muestra de Trabajo / Prácticas: Simulaciones de tareas reales del puesto.
- ☒ Assessment Center: Actividades grupales y de observación de comportamiento.
- Otro: _____

8. Desde su experiencia profesional, ¿cuál de las siguientes herramientas considera que es la más efectiva para predecir el desempeño de un candidato? (Seleccione solo 1).

- ☐ Entrevista por competencias.
- ☐ Pruebas técnicas o de conocimiento.
- ☐ Pruebas psicotécnicas de personalidad.
- ☒ Muestras de trabajo o simulaciones.
- ☐ Referenciación laboral.

9. ¿Por qué considera que esta herramienta es la más efectiva en el proceso de selección?

permite apreciar el comportamiento futuro frente a la resolución de posibles situaciones en la práctica.

10. Seleccione las tres (3) competencias que considera más importantes en los procesos de selección de personal del sector salud. Marque con una X solo tres opciones.

- Competencias técnicas
- ☒ Conocimiento técnico-científico: Dominio de las competencias específicas requeridas para el ejercicio del cargo.
- ☐ Seguridad del paciente: Capacidad para aplicar protocolos que minimicen riesgos y eventos adversos.

- () **Orientación a la calidad:** Compromiso con la excelencia en los procesos y la satisfacción del usuario.
- **Competencias blandas**
- () **Humanización del servicio y empatía:** Capacidad de brindar atención digna y comprender la situación emocional del paciente.
- () **Comunicación asertiva y efectiva:** Habilidad para transmitir información clara entre el equipo asistencial y el paciente.
- () **Trabajo en equipo multidisciplinario:** Coordinación efectiva con diferentes áreas para garantizar la atención integral.
- () **Liderazgo y toma de decisiones:** Habilidad para actuar con rapidez y precisión en situaciones críticas o de urgencia.
- () **Resiliencia y manejo del estrés:** Capacidad de mantener un desempeño óptimo en entornos de alta presión asistencial.
- ☒ **Adaptabilidad al cambio:** Disposición para ajustarse a nuevos protocolos, tecnologías o dinámicas institucionales.

11. En su opinión, ¿qué características debería contemplar un modelo de selección ideal aplicado al sector salud? Mencione al menos tres.

Evaluación integral por competencias técnicas y comportamentales
Enfoque en humanización del servicio
Alineación con la cultura organizacional y cumplimiento normativo.

Encuesta de evaluación del proceso de selección de personal

Objetivo: Identificar percepciones sobre el proceso actual de selección de personal y oportunidades de mejora que contribuyan a la competitividad organizacional.

1. Cargo que ocupa en la organización: Asistente de Selección

2. Seleccione el área a la que pertenece su cargo:

- () Asistencial
- (X) Administrativa

3. Seleccione el nivel organizacional de su cargo:

- (X) Operativo
- () Táctico
- () Estratégico

4. Tiempo que lleva trabajando en la organización: 1 año y medio

5. ¿Ha participado en procesos de selección dentro de la organización?

SI X NO

6. ¿Cómo calificaría el proceso de selección actual en la organización?

Aspecto	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Claridad en la comunicación del proceso con los candidatos.				✓	
Oportunidad en los tiempos del proceso de selección			✓		
Calidad de los candidatos seleccionados			✓		
Objetividad en la evaluación				✓	
Ajuste del candidato al cargo				✓	

7. ¿Cuáles de las siguientes herramientas de selección conoce usted que utiliza la organización? (Seleccione todas las que correspondan):

- ☒ Entrevistas Estructuradas: Preguntas estandarizadas para todos los candidatos.
- ☐ Entrevistas por Competencias: Enfocadas en comportamientos y experiencias previas.
- ☒ Pruebas Psicotécnicas: Evaluación de personalidad, aptitudes o inteligencia.
- ☒ Pruebas de Conocimiento Técnico: Exámenes específicos sobre las tareas del cargo.
- ☐ Pruebas de Muestra de Trabajo / Prácticas: Simulaciones de tareas reales del puesto.
- ☒ Assessment Center: Actividades grupales y de observación de comportamiento.
- Otro: _____

8. Desde su experiencia profesional, ¿cuál de las siguientes herramientas considera que es la más efectiva para predecir el desempeño de un candidato? (Seleccione solo 1).

- ☒ Entrevista por competencias.
- ☐ Pruebas técnicas o de conocimiento.
- ☐ Pruebas psicotécnicas de personalidad.
- ☐ Muestras de trabajo o simulaciones.
- ☐ Referenciación laboral.

9. ¿Por qué considera que esta herramienta es la más efectiva en el proceso de selección?

Porque por medio de una entrevista por competencias puedo evaluar las habilidades y competencias que se requieren para el cargo y así poder seleccionar al candidato idóneo, cumpliendo con el perfil.

10. Seleccione las tres (3) competencias que considera más importantes en los procesos de selección de personal del sector salud. Marque con una X solo tres opciones.

- **Competencias técnicas**
- ☐ Conocimiento técnico-científico: Dominio de las competencias específicas requeridas para el ejercicio del cargo.
- ☐ Seguridad del paciente: Capacidad para aplicar protocolos que minimicen riesgos y eventos adversos.

- () **Orientación a la calidad:** Compromiso con la excelencia en los procesos y la satisfacción del usuario.
- **Competencias blandas**
- (x) **Humanización del servicio y empatía:** Capacidad de brindar atención digna y comprender la situación emocional del paciente.
- (x) **Comunicación asertiva y efectiva:** Habilidad para transmitir información clara entre el equipo asistencial y el paciente.
- () **Trabajo en equipo multidisciplinario:** Coordinación efectiva con diferentes áreas para garantizar la atención integral.
- () **Liderazgo y toma de decisiones:** Habilidad para actuar con rapidez y precisión en situaciones críticas o de urgencia.
- () **Resiliencia y manejo del estrés:** Capacidad de mantener un desempeño óptimo en entornos de alta presión asistencial.
- (x) **Adaptabilidad al cambio:** Disposición para ajustarse a nuevos protocolos, tecnologías o dinámicas institucionales.

11. En su opinión, ¿qué características debería contemplar un modelo de selección ideal aplicado al sector salud? Mencione al menos tres.

- evaluar por competencias.
- evaluar el conocimiento.
- evaluar habilidades blandas.

Encuesta de evaluación del proceso de selección de personal

Objetivo: Identificar percepciones sobre el proceso actual de selección de personal y oportunidades de mejora que contribuyan a la competitividad organizacional.

1. Cargo que ocupa en la organización: Psicóloga selección

2. Seleccione el área a la que pertenece su cargo:

- () Asistencial
- (☒) Administrativa

3. Seleccione el nivel organizacional de su cargo:

- () Operativo
- () Táctico
- (☒) Estratégico

4. Tiempo que lleva trabajando en la organización: 10 meses

5. ¿Ha participado en procesos de selección dentro de la organización?

SI ☐ NO ☒

6. ¿Cómo calificaría el proceso de selección actual en la organización?

Aspecto	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Claridad en la comunicación del proceso con los candidatos.					☒
Oportunidad en los tiempos del proceso de selección				☒	
Calidad de los candidatos seleccionados					☒
Objetividad en la evaluación				☒	
Ajuste del candidato al cargo					☒

7. ¿Cuáles de las siguientes herramientas de selección conoce usted que utiliza la organización? (Seleccione todas las que correspondan):

- ☒ Entrevistas Estructuradas: Preguntas estandarizadas para todos los candidatos.
- ☒ Entrevistas por Competencias: Enfocadas en comportamientos y experiencias previas.
- ☒ Pruebas Psicotécnicas: Evaluación de personalidad, aptitudes o inteligencia.
- ☒ Pruebas de Conocimiento Técnico: Exámenes específicos sobre las tareas del cargo.
- ☐ Pruebas de Muestra de Trabajo / Prácticas: Simulaciones de tareas reales del puesto.
- ☒ Assessment Center: Actividades grupales y de observación de comportamiento.
- Otro: _____

8. Desde su experiencia profesional, ¿cuál de las siguientes herramientas considera que es la más efectiva para predecir el desempeño de un candidato? (Seleccione solo 1).

- ☒ Entrevista por competencias.
- ☐ Pruebas técnicas o de conocimiento.
- ☐ Pruebas psicotécnicas de personalidad.
- ☐ Muestras de trabajo o simulaciones.
- ☐ Referenciación laboral.

9. ¿Por qué considera que esta herramienta es la más efectiva en el proceso de selección?

Es un método el cual evalúa los comportamientos y habilidades del candidato, no basándose solo en su experiencia laboral.

10. Seleccione las tres (3) competencias que considera más importantes en los procesos de selección de personal del sector salud. Marque con una X solo tres opciones.

- Competencias técnicas
- ☒ Conocimiento técnico-científico: Dominio de las competencias específicas requeridas para el ejercicio del cargo.
- ☐ Seguridad del paciente: Capacidad para aplicar protocolos que minimicen riesgos y eventos adversos.

- () **Orientación a la calidad:** Compromiso con la excelencia en los procesos y la satisfacción del usuario.
- **Competencias blandas**
- (X) **Humanización del servicio y empatía:** Capacidad de brindar atención digna y comprender la situación emocional del paciente.
- () **Comunicación asertiva y efectiva:** Habilidad para transmitir información clara entre el equipo asistencial y el paciente.
- () **Trabajo en equipo multidisciplinario:** Coordinación efectiva con diferentes áreas para garantizar la atención integral.
- () **Liderazgo y toma de decisiones:** Habilidad para actuar con rapidez y precisión en situaciones críticas o de urgencia.
- () **Resiliencia y manejo del estrés:** Capacidad de mantener un desempeño óptimo en entornos de alta presión asistencial.
- (X) **Adaptabilidad al cambio:** Disposición para ajustarse a nuevos protocolos, tecnologías o dinámicas institucionales.

11. En su opinión, ¿qué características debería contemplar un modelo de selección ideal aplicado al sector salud? Mencione al menos tres.

- ① Enfocado en el área Intrapersonal - Interpersonal
- ② Humanización del Servicio de Salud
- ③ Conocimientos técnicos en el área.

Encuesta de evaluación del proceso de selección de personal

Objetivo: Identificar percepciones sobre el proceso actual de selección de personal y oportunidades de mejora que contribuyan a la competitividad organizacional.

1. Cargo que ocupa en la organización: Psicóloga de Atracción de talento Humano

2. Seleccione el área a la que pertenece su cargo:

- () Asistencial
- (X) Administrativa

3. Seleccione el nivel organizacional de su cargo:

- () Operativo
- (X) Táctico
- () Estratégico

4. Tiempo que lleva trabajando en la organización: 1 Año

5. ¿Ha participado en procesos de selección dentro de la organización?

SI X NO

6. ¿Cómo calificaría el proceso de selección actual en la organización?

Aspecto	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Claridad en la comunicación del proceso con los candidatos.					X
Oportunidad en los tiempos del proceso de selección				X	
Calidad de los candidatos seleccionados				X	
Objetividad en la evaluación				X	
Ajuste del candidato al cargo				X	

7. ¿Cuáles de las siguientes herramientas de selección conoce usted que utiliza la organización? (Seleccione todas las que correspondan):

- ☒ (X) Entrevistas Estructuradas: Preguntas estandarizadas para todos los candidatos.
- ☐ () Entrevistas por Competencias: Enfocadas en comportamientos y experiencias previas.
- ☐ () Pruebas Psicotécnicas: Evaluación de personalidad, aptitudes o inteligencia.
- ☒ (X) Pruebas de Conocimiento Técnico: Exámenes específicos sobre las tareas del cargo.
- ☒ (X) Pruebas de Muestra de Trabajo / Prácticas: Simulaciones de tareas reales del puesto.
- ☐ () Assessment Center: Actividades grupales y de observación de comportamiento.
- Otro: _____

8. Desde su experiencia profesional, ¿cuál de las siguientes herramientas considera que es la más efectiva para predecir el desempeño de un candidato? (Seleccione solo 1).

- ☒ (X) Entrevista por competencias.
- ☐ () Pruebas técnicas o de conocimiento.
- ☐ () Pruebas psicotécnicas de personalidad.
- ☐ () Muestras de trabajo o simulaciones.
- ☐ () Referenciación laboral.

9. ¿Por qué considera que esta herramienta es la más efectiva en el proceso de selección?

la herramienta más efectiva porque permiten evaluar al candidato en situaciones muy similares a las que enfrentará en el puesto. Es decir, no se basan en lo que la persona dice que sabe hacer, sino en cómo realmente se desempeña. son más efectivas porque acercan el proceso de selección a la realidad del trabajo, permitiendo tomar decisiones mejor fundamentadas. Reducen el sesgo y la subjetividad, al centrarse en evidencias concretas. Ofrecen una visión más realista de cómo el candidato resolverá problemas laborales.

10. Seleccione las tres (3) competencias que considera más importantes en los procesos de selección de personal del sector salud. Marque con una X solo tres opciones.

- Competencias técnicas
- ☒ (X) Conocimiento técnico-científico: Dominio de las competencias específicas requeridas para el ejercicio del cargo.
- ☐ () Seguridad del paciente: Capacidad para aplicar protocolos que minimicen riesgos y eventos adversos.

- ☒ **Orientación a la calidad:** Compromiso con la excelencia en los procesos y la satisfacción del usuario.
 - **Competencias blandas**
 - ☐ **Humanización del servicio y empatía:** Capacidad de brindar atención digna y comprender la situación emocional del paciente.
 - ☒ **Comunicación asertiva y efectiva:** Habilidad para transmitir información clara entre el equipo asistencial y el paciente.
 - ☐ **Trabajo en equipo multidisciplinario:** Coordinación efectiva con diferentes áreas para garantizar la atención integral.
 - ☐ **Liderazgo y toma de decisiones:** Habilidad para actuar con rapidez y precisión en situaciones críticas o de urgencia.
 - ☐ **Resiliencia y manejo del estrés:** Capacidad de mantener un desempeño óptimo en entornos de alta presión asistencial.
 - ☐ **Adaptabilidad al cambio:** Disposición para ajustarse a nuevos protocolos, tecnologías o dinámicas institucionales.
11. En su opinión, ¿qué características debería contemplar un modelo de selección ideal aplicado al sector salud? Mencione al menos tres.
- Evaluación de competencias técnicas y clínicas: asegurar que el candidato tenga los conocimientos y habilidades necesarias para garantizar una atención segura y de calidad.
 - Valoración de habilidades blandas: como la empatía, la comunicación y el trabajo en equipo, fundamentales en la relación con pacientes y el personal de salud.
 - Uso de herramientas prácticas: como simulaciones o casos clínicos, que permitan observar el desempeño real en situaciones similares a las del entorno laboral.
 - Ética y responsabilidad profesional: verificar valores, manejo de confidencialidad y tomas de decisiones

Encuesta de evaluación del proceso de selección de personal

Objetivo: Identificar percepciones sobre el proceso actual de selección de personal y oportunidades de mejora que contribuyan a la competitividad organizacional.

1. Cargo que ocupa en la organización: Generalista de Talento Humano
2. Seleccione el área a la que pertenece su cargo:
 - () Asistencial
 - (X) Administrativa
3. Seleccione el nivel organizacional de su cargo:
 - () Operativo
 - (X) Táctico
 - () Estratégico
4. Tiempo que lleva trabajando en la organización: 6 meses
5. ¿Ha participado en procesos de selección dentro de la organización?
SI X NO
6. ¿Cómo calificaría el proceso de selección actual en la organización?

Aspecto	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Claridad en la comunicación del proceso con los candidatos.				X	
Oportunidad en los tiempos del proceso de selección				X	
Calidad de los candidatos seleccionados				X	
Objetividad en la evaluación				X	
Ajuste del candidato al cargo				X	

7. ¿Cuáles de las siguientes herramientas de selección conoce usted que utiliza la organización? (Seleccione todas las que correspondan):
- ☒ Entrevistas Estructuradas: Preguntas estandarizadas para todos los candidatos.
 - ☒ Entrevistas por Competencias: Enfocadas en comportamientos y experiencias previas.
 - ☒ Pruebas Psicotécnicas: Evaluación de personalidad, aptitudes o inteligencia.
 - ☒ Pruebas de Conocimiento Técnico: Exámenes específicos sobre las tareas del cargo.
 - ☐ Pruebas de Muestra de Trabajo / Prácticas: Simulaciones de tareas reales del puesto.
 - ☒ Assessment Center: Actividades grupales y de observación de comportamiento.
 - Otro: _____
8. Desde su experiencia profesional, ¿cuál de las siguientes herramientas considera que es la más efectiva para predecir el desempeño de un candidato? (Seleccione solo 1).
- ☐ Entrevista por competencias.
 - ☒ Pruebas técnicas o de conocimiento.
 - ☐ Pruebas psicotécnicas de personalidad.
 - ☐ Muestras de trabajo o simulaciones.
 - ☐ Referenciación laboral.
9. ¿Por qué considera que esta herramienta es la más efectiva en el proceso de selección?
- Porque permiten evaluar de forma directa y objetiva si el candidato posee las habilidades necesarias para el puesto, mostrando su desempeño real y reduciendo la subjetividad en la selección.
-
10. Seleccione las tres (3) competencias que considera más importantes en los procesos de selección de personal del sector salud. Marque con una X solo tres opciones.
- Competencias técnicas
 - ☒ Conocimiento técnico-científico: Dominio de las competencias específicas requeridas para el ejercicio del cargo.
 - ☐ Seguridad del paciente: Capacidad para aplicar protocolos que minimicen riesgos y eventos adversos.

- () **Orientación a la calidad:** Compromiso con la excelencia en los procesos y la satisfacción del usuario.
- **Competencias blandas**
- (X) **Humanización del servicio y empatía:** Capacidad de brindar atención digna y comprender la situación emocional del paciente.
- () **Comunicación asertiva y efectiva:** Habilidad para transmitir información clara entre el equipo asistencial y el paciente.
- () **Trabajo en equipo multidisciplinario:** Coordinación efectiva con diferentes áreas para garantizar la atención integral.
- () **Liderazgo y toma de decisiones:** Habilidad para actuar con rapidez y precisión en situaciones críticas o de urgencia.
- (X) **Resiliencia y manejo del estrés:** Capacidad de mantener un desempeño óptimo en entornos de alta presión asistencial.
- () **Adaptabilidad al cambio:** Disposición para ajustarse a nuevos protocolos, tecnologías o dinámicas institucionales.

11. En su opinión, ¿qué características debería contemplar un modelo de selección ideal aplicado al sector salud? Mencione al menos tres.

Evaluación de competencias orientadas al hacer.

Entrevista enfocada en el know how.

En el modelo de entrevista implementar preguntas enfocadas en habilidades blandas.

Encuesta de evaluación del proceso de selección de personal

Objetivo: Identificar percepciones sobre el proceso actual de selección de personal y oportunidades de mejora que contribuyan a la competitividad organizacional.

1. Cargo que ocupa en la organización: Generalista de th _____
2. Seleccione el área a la que pertenece su cargo:
 - () Asistencial
 - (x) Administrativa
3. Seleccione el nivel organizacional de su cargo:
 - (x) Operativo
 - () Táctico
 - () Estratégico
4. Tiempo que lleva trabajando en la organización: 3 años _____
5. ¿Ha participado en procesos de selección dentro de la organización?
SI x _____ NO _____
6. ¿Cómo calificaría el proceso de selección actual en la organización?

Aspecto	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Claridad en la comunicación del proceso con los candidatos.			%		
Oportunidad en los tiempos del proceso de selección			%		
Calidad de los candidatos seleccionados			%		
Objetividad en la evaluación			%		
Ajuste del candidato al cargo			%		

7. ¿Cuáles de las siguientes herramientas de selección conoce usted que utiliza la organización? (Seleccione todas las que correspondan):

- ☐ Entrevistas Estructuradas: Preguntas estandarizadas para todos los candidatos.
- ☐ Entrevistas por Competencias: Enfocadas en comportamientos y experiencias previas.
- ☒ Pruebas Psicotécnicas: Evaluación de personalidad, aptitudes o inteligencia.
- ☒ Pruebas de Conocimiento Técnico: Exámenes específicos sobre las tareas del cargo.
- ☐ Pruebas de Muestra de Trabajo / Prácticas: Simulaciones de tareas reales del puesto.
- ☒ Assessment Center: Actividades grupales y de observación de comportamiento.
- Otro: _____

8. Desde su experiencia profesional, ¿cuál de las siguientes herramientas considera que es la más efectiva para predecir el desempeño de un candidato? (Seleccione solo 1).

- ☐ Entrevista por competencias.
- ☐ Pruebas técnicas o de conocimiento.
- ☐ Pruebas psicotécnicas de personalidad.
- ☒ Muestras de trabajo o simulaciones.
- ☐ Referenciación laboral.

9. ¿Por qué considera que esta herramienta es la más efectiva en el proceso de selección?

Permite evaluar de manera directa y objetiva basándose en el desempeño real adicionalmente podemos evaluar comportamientos actitudes y la forma en como se enfrenta en dichos casos que se puedan presentar de manera inesperada

10. Seleccione las tres (3) competencias que considera más importantes en los procesos de selección de personal del sector salud. Marque con una X solo tres opciones.

- **Competencias técnicas**
- ☐ Conocimiento técnico-científico: Dominio de las competencias específicas requeridas para el ejercicio del cargo.
- ☒ Seguridad del paciente: Capacidad para aplicar protocolos que minimicen riesgos y eventos adversos.

- () **Orientación a la calidad:** Compromiso con la excelencia en los procesos y la satisfacción del usuario.
- **Competencias blandas**
- (x) **Humanización del servicio y empatía:** Capacidad de brindar atención digna y comprender la situación emocional del paciente.
- () **Comunicación asertiva y efectiva:** Habilidad para transmitir información clara entre el equipo asistencial y el paciente.
- (x) **Trabajo en equipo multidisciplinario:** Coordinación efectiva con diferentes áreas para garantizar la atención integral.
- () **Liderazgo y toma de decisiones:** Habilidad para actuar con rapidez y precisión en situaciones críticas o de urgencia.
- () **Resiliencia y manejo del estrés:** Capacidad de mantener un desempeño óptimo en entornos de alta presión asistencial.
- () **Adaptabilidad al cambio:** Disposición para ajustarse a nuevos protocolos, tecnologías o dinámicas institucionales.

11. En su opinión, ¿qué características debería contemplar un modelo de selección ideal aplicado al sector salud? Mencione al menos tres.

Humanización – competencia conductuales – competencias técnicas.

Encuesta de evaluación del proceso de selección de personal

Objetivo: Identificar percepciones sobre el proceso actual de selección de personal y oportunidades de mejora que contribuyan a la competitividad organizacional.

1. Cargo que ocupa en la organización: Psicóloga Atención de Talento Humano
2. Seleccione el área a la que pertenece su cargo:
 - () Asistencial
 - (x) Administrativa
3. Seleccione el nivel organizacional de su cargo:
 - (x) Operativo
 - () Táctico
 - () Estratégico
4. Tiempo que lleva trabajando en la organización: 1 año y 1 mes
5. ¿Ha participado en procesos de selección dentro de la organización?
 SI ☒ NO ☐
6. ¿Cómo calificaría el proceso de selección actual en la organización?

Aspecto	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Claridad en la comunicación del proceso con los candidatos.				X	
Oportunidad en los tiempos del proceso de selección				X	
Calidad de los candidatos seleccionados				X	
Objetividad en la evaluación				X	
Ajuste del candidato al cargo					X

7. ¿Cuáles de las siguientes herramientas de selección conoce usted que utiliza la organización? (Seleccione todas las que correspondan):

- ☒ Entrevistas Estructuradas: Preguntas estandarizadas para todos los candidatos.
- ☒ Entrevistas por Competencias: Enfocadas en comportamientos y experiencias previas.
- ☒ Pruebas Psicotécnicas: Evaluación de personalidad, aptitudes o inteligencia.
- ☒ Pruebas de Conocimiento Técnico: Exámenes específicos sobre las tareas del cargo.
- ☒ Pruebas de Muestra de Trabajo / Prácticas: Simulaciones de tareas reales del puesto.
- ☒ Assessment Center: Actividades grupales y de observación de comportamiento.
- Otro: _____

8. Desde su experiencia profesional, ¿cuál de las siguientes herramientas considera que es la más efectiva para predecir el desempeño de un candidato? (Seleccione solo 1).

- ☒ Entrevista por competencias.
- ☐ Pruebas técnicas o de conocimiento.
- ☐ Pruebas psicotécnicas de personalidad.
- ☐ Muestras de trabajo o simulaciones.
- ☐ Referenciación laboral.

9. ¿Por qué considera que esta herramienta es la más efectiva en el proceso de selección?

Considero que la entrevista por competencias es la herramienta más efectiva, ya que permite identificar comportamientos pasados del candidato en situaciones reales, los cuales son un buen predictor de su desempeño a futuro. A través de este enfoque se pueden evaluar competencias clave.

10. Seleccione las tres (3) competencias que considera más importantes en los procesos de selección de personal del sector salud. Marque con una X solo tres opciones.

- **Competencias técnicas**
- ☐ Conocimiento técnico-científico: Dominio de las competencias específicas requeridas para el ejercicio del cargo.
- ☒ Seguridad del paciente: Capacidad para aplicar protocolos que minimicen riesgos y eventos adversos.

- () **Orientación a la calidad:** Compromiso con la excelencia en los procesos y la satisfacción del usuario.
- **Competencias blandas**
- ☒ **Humanización del servicio y empatía:** Capacidad de brindar atención digna y comprender la situación emocional del paciente.
- () **Comunicación asertiva y efectiva:** Habilidad para transmitir información clara entre el equipo asistencial y el paciente.
- ☒ **Trabajo en equipo multidisciplinario:** Coordinación efectiva con diferentes áreas para garantizar la atención integral.
- () **Liderazgo y toma de decisiones:** Habilidad para actuar con rapidez y precisión en situaciones críticas o de urgencia.
- () **Resiliencia y manejo del estrés:** Capacidad de mantener un desempeño óptimo en entornos de alta presión asistencial.
- () **Adaptabilidad al cambio:** Disposición para ajustarse a nuevos protocolos, tecnologías o dinámicas institucionales.

11. En su opinión, ¿qué características debería contemplar un modelo de selección ideal aplicado al sector salud? Mencione al menos tres.

Se debería contemplar primero una evaluación integral del candidato
combinando aspectos técnicos, competencias blandas y valores éticos; segundo
enfoque en seguridad del paciente, asegurando que los profesionales
cumplan protocolos y estándares de calidad; tercero uso de
herramientas prácticas como entrevistas por competencias y simulaciones,
que permitan predecir el desempeño en situaciones reales del
entorno asistencial.

Encuesta de evaluación del proceso de selección de personal

Objetivo: Identificar percepciones sobre el proceso actual de selección de personal y oportunidades de mejora que contribuyan a la competitividad organizacional.

1. Cargo que ocupa en la organización: Generalista de Talento Humano
2. Seleccione el área a la que pertenece su cargo:
 - () Asistencial
 - (x) Administrativa
3. Seleccione el nivel organizacional de su cargo:
 - () Operativo
 - (x) Táctico
 - () Estratégico
4. Tiempo que lleva trabajando en la organización: 2 años _____
5. ¿Ha participado en procesos de selección dentro de la organización?
SI x _____ NO _____
6. ¿Cómo calificaría el proceso de selección actual en la organización?

Aspecto	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Claridad en la comunicación del proceso con los candidatos.				x	
Oportunidad en los tiempos del proceso de selección				x	
Calidad de los candidatos seleccionados				x	
Objetividad en la evaluación				x	
Ajuste del candidato al cargo				x	

7. ¿Cuáles de las siguientes herramientas de selección conoce usted que utiliza la organización? (Seleccione todas las que correspondan):
- ☒ (x) Entrevistas Estructuradas: Preguntas estandarizadas para todos los candidatos.
 - ☒ (x) Entrevistas por Competencias: Enfocadas en comportamientos y experiencias previas.
 - ☒ (x) Pruebas Psicotécnicas: Evaluación de personalidad, aptitudes o inteligencia.
 - ☒ (x) Pruebas de Conocimiento Técnico: Exámenes específicos sobre las tareas del cargo.
 - ☐ () Pruebas de Muestra de Trabajo / Prácticas: Simulaciones de tareas reales del puesto.
 - ☐ () Assessment Center: Actividades grupales y de observación de comportamiento.
 - Otro: _____
8. Desde su experiencia profesional, ¿cuál de las siguientes herramientas considera que es la más efectiva para predecir el desempeño de un candidato? (Seleccione solo 1).
- ☐ () Entrevista por competencias.
 - ☐ () Pruebas técnicas o de conocimiento.
 - ☐ () Pruebas psicotécnicas de personalidad.
 - ☒ (x) Muestras de trabajo o simulaciones
 - ☐ () Referenciación laboral.
9. ¿Por qué considera que esta herramienta es la más efectiva en el proceso de selección?
- Considero que esta herramienta permite dar a conocer que saber hacer el candidato, en una simulación nos demuestra en tiempo real su comportamiento. Así como nos permite evaluar resultados y procesos en concreto. Esta nos permite medir el potencial del candidato.
10. Seleccione las tres (3) competencias que considera más importantes en los procesos de selección de personal del sector salud. Marque con una X solo tres opciones.
- Competencias técnicas
 - ☒ (x) Conocimiento técnico-científico: Dominio de las competencias específicas requeridas para el ejercicio del cargo.
 - ☒ (x) Seguridad del paciente: Capacidad para aplicar protocolos que minimicen riesgos y eventos adversos.

- (x) **Orientación a la calidad:** Compromiso con la excelencia en los procesos y la satisfacción del usuario.
- **Competencias blandas**
- () **Humanización del servicio y empatía:** Capacidad de brindar atención digna y comprender la situación emocional del paciente.
- () **Comunicación asertiva y efectiva:** Habilidad para transmitir información clara entre el equipo asistencial y el paciente.
- () **Trabajo en equipo multidisciplinario:** Coordinación efectiva con diferentes áreas para garantizar la atención integral.
- () **Liderazgo y toma de decisiones:** Habilidad para actuar con rapidez y precisión en situaciones críticas o de urgencia.
- () **Resiliencia y manejo del estrés:** Capacidad de mantener un desempeño óptimo en entornos de alta presión asistencial.
- () **Adaptabilidad al cambio:** Disposición para ajustarse a nuevos protocolos, tecnologías o dinámicas institucionales.

11. En su opinión, ¿qué características debería contemplar un modelo de selección ideal aplicado al sector salud? Mencione al menos tres.

1. El modelo debería aplicar la verificación de título (documentos académicos requeridos en el sector salud – verificación de título)
2. Evaluar la adaptabilidad del candidato al entorno específico y/o cultura organizacional
3. Simulación de casos en donde el candidato muestre su potencial y que según su experiencia de las alternativas de solución

Encuesta de evaluación del proceso de selección de personal

Objetivo: Identificar percepciones sobre el proceso actual de selección de personal y oportunidades de mejora que contribuyan a la competitividad organizacional.

1. Cargo que ocupa en la organización: Profesional de atracción y adquisición _____
2. Seleccione el área a la que pertenece su cargo:
 - () Asistencial
 - (x) Administrativa
3. Seleccione el nivel organizacional de su cargo:
 - () Operativo
 - () Táctico
 - (x) Estratégico
4. Tiempo que lleva trabajando en la organización: 3 años
5. ¿Ha participado en procesos de selección dentro de la organización?
SI x NO
6. ¿Cómo calificaría el proceso de selección actual en la organización?

Aspecto	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Claridad en la comunicación del proceso con los candidatos.			X		
Oportunidad en los tiempos del proceso de selección			X		
Calidad de los candidatos seleccionados				X	
Objetividad en la evaluación			X		
Ajuste del candidato al cargo			X		

7. ¿Cuáles de las siguientes herramientas de selección conoce usted que utiliza la organización? (Seleccione todas las que correspondan):
- ☒ Entrevistas Estructuradas: Preguntas estandarizadas para todos los candidatos.
 - ☐ Entrevistas por Competencias: Enfocadas en comportamientos y experiencias previas.
 - ☐ Pruebas Psicotécnicas: Evaluación de personalidad, aptitudes o inteligencia.
 - ☒ Pruebas de Conocimiento Técnico: Exámenes específicos sobre las tareas del cargo.
 - ☐ Pruebas de Muestra de Trabajo / Prácticas: Simulaciones de tareas reales del puesto.
 - ☐ Assessment Center: Actividades grupales y de observación de comportamiento.
 - Otro: _____
8. Desde su experiencia profesional, ¿cuál de las siguientes herramientas considera que es la más efectiva para predecir el desempeño de un candidato? (Seleccione solo 1).
- ☒ Entrevista por competencias.
 - ☐ Pruebas técnicas o de conocimiento.
 - ☐ Pruebas psicotécnicas de personalidad.
 - ☐ Muestras de trabajo o simulaciones.
 - ☐ Referenciación laboral.
9. ¿Por qué considera que esta herramienta es la más efectiva en el proceso de selección?
- Permite identificar en el candidato como se comporta en las diferentes situaciones reales
De el cargo.
-
10. Seleccione las tres (3) competencias que considera más importantes en los procesos de selección de personal del sector salud. Marque con una X solo tres opciones.
- Competencias técnicas
 - ☐ Conocimiento técnico-científico: Dominio de las competencias específicas requeridas para el ejercicio del cargo.
 - ☐ Seguridad del paciente: Capacidad para aplicar protocolos que minimicen riesgos y eventos adversos.

- () **Orientación a la calidad:** Compromiso con la excelencia en los procesos y la satisfacción del usuario.
- **Competencias blandas**
- () **Humanización del servicio y empatía:** Capacidad de brindar atención digna y comprender la situación emocional del paciente.
- (x) **Comunicación asertiva y efectiva:** Habilidad para transmitir información clara entre el equipo asistencial y el paciente.
- (x) **Trabajo en equipo multidisciplinario:** Coordinación efectiva con diferentes áreas para garantizar la atención integral.
- () **Liderazgo y toma de decisiones:** Habilidad para actuar con rapidez y precisión en situaciones críticas o de urgencia.
- () **Resiliencia y manejo del estrés:** Capacidad de mantener un desempeño óptimo en entornos de alta presión asistencial.
- (x) **Adaptabilidad al cambio:** Disposición para ajustarse a nuevos protocolos, tecnologías o dinámicas institucionales.

11. En su opinión, ¿qué características debería contemplar un modelo de selección ideal aplicado al sector salud? Mencione al menos tres.

Que se pueda evaluar las competencias reales de el cargo al cual se están postulando.
