

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES

**Caracterización de la gestión del talento humano de la Fundación Médico
Preventiva en la ciudad de Cúcuta.**

Realizado por:

**Asistentes de investigación:
Constanza Del Pilar Yáñez Castro
Shirley Juliana Mendoza Torrado**

**Presentado a: Rubén Darío Agudelo Loaiza
Docente**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE SALUD**

III SEMESTRE -CUCUTA

2016

AGRADECIMIENTOS

A Dios por darnos la vida y así mismo, por permitirnos terminar este proceso, por darnos la sabiduría, la paciencia y tenacidad para lograr superar las adversidades que se nos presentaron en nuestro proceso académico y hoy culminar esta etapa con satisfacción.

A nuestras familias por ser fuente de amor, paciencia, tolerancia, motivación, apoyo incondicional y colaboración constante, que nos dio las fuerzas necesarias para no desfallecer a lo largo de nuestra formación académica.

A la entidad de Régimen Especial Fundación Medico Preventiva, por abrirnos sus puertas para el desarrollo de nuestro trabajo.

A la Universidad Católica de Manizales, por ofrecernos la oportunidad de continuar con nuestra preparación profesional y tener excelentes docentes quienes fueron guía en nuestro proceso, en especial al Profesor Rubén Darío Agudelo Loaiza, por la guía y asesoría en el proceso de investigación y en especial a la Psicóloga Mabel Ibarra Luna, Fonoaudióloga Lina Patricia Muñoz Jiménez y al Licenciado en Administración Educativa Jorge Eliecer Rivera Franco, por dejarnos ser partícipes de su macroproyecto investigativo.

TABLA DE CONTENIDO

Introducción	5
Objetivos	
General	6
Específicos	6
Referente Teórico	
Marco Teórico	7
Referente Histórico	12
Referente Contextual	15
Metodología	16
Resultados	17
Análisis	35
Discusión	36
Conclusiones	39
Recomendaciones	40
Referente Bibliográfico	42

TABLAS Y GRAFICOS

Grafica 1, Oferta de vacantes	17
Grafica 2, Perfiles requeridos	18
Grafica 3, Tipo de vinculación	18
Grafica 4, La empresa prefiere contratos	19
Grafica 5, Retención del personal	19
Grafica 6, Programas de capacitación	20
Grafica 7, Programas de capacitación anual	20
Grafica 8, Programas de capacitación orientados al aumento de la productividad	21
Grafica 9, Objetivos de los planes de capacitación	21
Grafica 10, Planes de capacitación	22
Grafica 11, Planes de carrera	22
Grafica 12, Crecimiento profesional	23
Grafica 13, Comunicación con el jefe	23
Grafica 14, Criterios para el crecimiento profesional	24
Grafica 15, Valoración desempeño laboral	24
Grafica 16, Objetivos cuantificables de desempeño	25
Grafica 17, Evaluación del personal	25
Grafica 18, Criterios de evaluación de desempeño	26
Grafica 19, Participación en el diseño de evaluación	26
Grafica 20, Bonificación a los trabajadores	27

Grafica 21, Retribución al colaborador y su nivel de rendimiento	27
Grafica 22-23, Sistema de retribución	28
Grafica 24, Atracción y retención de talentos y logros de objetivos a largo plazo	28
Grafica 25, Estabilidad laboral	29
Grafica 26, Autonomía en las decisiones laborales	29
Grafica 27, Distribución de funciones por cargos	30



Universidad
Católica
de Manizales

VICERRECTORÍA ACADÉMICA

CENTRO INSTITUCIONAL DE INVESTIGACIÓN, PROYECCIÓN Y DESARROLLO

2. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

Título:

Caracterización de la gestión del talento humano de la Fundación Médico Preventiva en la ciudad de Cúcuta.

- Investigador Principal:
- Mabel Ibarra Luna. Psicóloga. Mgr en Gestión del Talento Humano
- Lina Patricia Muñoz Jiménez. Fonoaudióloga. Mgr en Educación y Desarrollo Comunitario
- Jorge Eliecer Rivera Franco. Licenciado en Administración Educativa. Mgr en Desarrollo Educativo y Social.

Asistente de Investigación: Constanza Del Pilar Yáñez Castro	Trabajo de Grado
Asistente de Investigación: Shirley Juliana Mendoza Torrado	Trabajo de Grado
Línea de Investigación: Gestión de la calidad	
Área de conocimiento a la que aplica: Talento Humano	
Programa de Posgrado al que se articula: Administración de la Salud	
Lugar de Ejecución del Proyecto: Ciudad: Cúcuta Departamento: Norte de Santander	
Duración del Proyecto (periodos académicos): II	
3. INTRODUCCIÓN	
<p>El gestión del talento humano es entendida como un conjunto de procesos que son necesarios para dirigir y orientar al recurso humano de una empresa, desde la realización de la selección del personal hasta el bienestar de los empleados¹, lo que permite ser la base primordial para el funcionamiento de la empresa desde el respectivo desempeño de sus funcionarios y así cumplir con los objetivos propuestos.</p> <p>Por lo tanto es ideal realizar un abordaje profundo del tema en las organizaciones, ya que se permite identificar las fortalezas que se tiene en el proceso, además de mejorar partiendo de que es el área que tiene gran responsabilidad, siendo la puerta la entrada</p>	

para pertenecer a la entidad, además del seguimiento constante a sus funcionarios aportando a su crecimiento personal y profesional con las oportunidades dadas a partir de los estímulos y planes de beneficios que se cuenta.

Por lo anterior la presente investigación se planteó llevar a cabo una caracterización del proceso de gestión del talento humano en la institución de régimen especial en salud, Fundación Medico Preventiva de la ciudad de Cúcuta, regional Norte de Santander, durante el segundo semestre de 2015 y primer semestre de 2016, por medio de un diseño descriptivo llevando a cabo el estudio de la estructura organizativa, administrativa y funcional del área de gestión del talento humano, realizando el análisis de la información recolectada a partir de la triangulación de los datos y así se describe la estructura organizacional de la dependencia en la institución, además de generar un fortalecimiento del conocimiento y desarrollo adecuado tecnológico básico para la estructura del área, para que se lleve a cabo nuevas estrategias claves y gerenciales guiadas a mejorar el área de gestión humana y que garanticen que el proceso se cumpla y sea multiplicador de metodologías y aptitudes claves en el desempeño de las funciones inherentes a gestión humana de la Fundación Medico Preventiva.

4. OBJETIVOS

4.1. OBJETIVO GENERAL:

Caracterizar el proceso de gestión humana en la institución de régimen especial en salud, Fundación Medico Preventiva de la ciudad de Cúcuta, regional Norte de Santander, durante el segundo semestre de 2015 y primer semestre de 2016.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Describir la estructura organizacional del área de gestión del talento humano de la institución de régimen especial en salud, Fundación Medico Preventiva de la ciudad de Cúcuta, regional Norte de Santander
- Identificar las teorías y modelos de gestión en los procesos administrativos liderados por el área de gestión del talento humano.
- Determinar las funciones del área de gestión de talento humano en la institución participante en el estudio

5. REFERENTE TEÓRICO

5.1 MARCO TEÓRICO

La presente investigación va orientada en identificar como es el proceso de gestión humana en la entidad de salud de régimen especial, Fundación Médico Preventiva de la ciudad de Cucuta, por lo que es de gran importancia llevar a cabo la revisión de la diferente documentación que sirven como base para el proceso a realizar, por lo que se inicia con una contextualización historia de teorías organizacionales, en donde se identifica la evolución del proceso de la gestión humana, una conceptualización de generalidades enfocadas a la gestión humana, sus procesos, funciones; seguido de estructura organizacional del área y sus teorías.

5.1.1 REFERENTE TEORICO

Gestión del talento humano

La gestión del talento humano, es definida como el conjunto de procesos que son necesarios para dirigir el recurso humano de una empresa, partiendo de la selección del personal, capacitación, recompensa, evaluación del desempeño, salud ocupacional y bienestar, entre otros, que conduzcan a la obtención de valor agregado para la empresa, los empleados y el entorno¹, y así lograr la obtención de resultados exitosos en la organización, a partir del liderazgo que se tenga en el área de gestión del talento, puesto que es la dependencia que tiene como responsabilidad del ingreso de las personas a pertenecer a la entidad cumpliendo desde un primer momento con la misión de la organización, adaptación a la misma, viendo reflejado los resultados en el desempeño diario.

Funciones y aspectos fundamentales de la gestión del talento humano

La gestión del talento humano tiene asignadas unas funciones y objetivos que se encaminan al mejoramiento de la entidad desde que se inicia una vinculación así como los beneficios que ofrece a los empleadores conllevándolos a mejorar su desempeño laboral, como lo menciona Chiavenato³, la gestión del talento humano se basa en tres aspectos fundamentales:

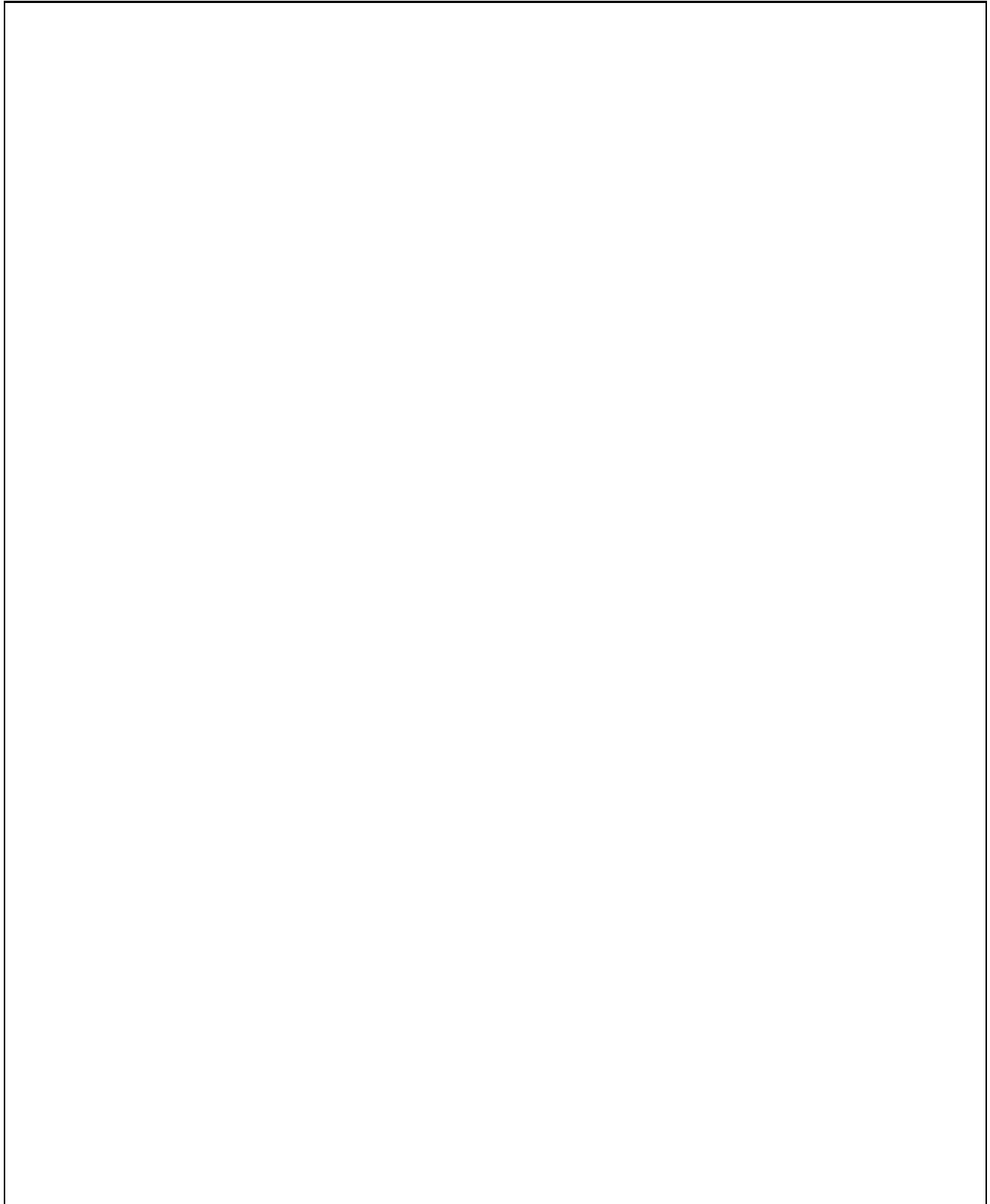
- Son seres humanos: están dotados de personalidad y poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales.
- Activadores inteligentes de los recursos organizacionales: Las personas son fuente de impulso propio que dinamizan la organización, y no agentes pasivos, inertes y estáticos.

- Socios de la organización: Invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc. Con la esperanza de recibir retornos de estas inversiones: salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional, carrera, etc. Cualquier inversión solo se justifica cuando trae un retorno razonable.

Como lo describe el autor, los tres aspectos fundamentales se relacionan con la manera en que se maneja desde un primer momento el recurso humano en la institución, puesto que se son seres que aportan sus conocimientos a la dinámica organizacional y al funcionamiento de la misma con la idea de recibir recompensa de lo entregado de una forma monetaria no siendo solo esto suficiente sino que además se le debe retribuir con incentivos que conlleven a un crecimiento profesional y personal del recurso y sean motivamente a seguir ejerciendo de manera óptima en la organización.

Como funciones, Chiavenato³ describe los procesos de los que se encarga la gestión del talento humano, para el manejo y funcionalidad de la organización, como se menciona a continuación:

- Admisión de personas: Encaminado a la selección del personal para ingreso a la organización, de acuerdo a las necesidades de la misma y así cumplir con los objetivos propuestos, para esto se plantea la siguiente pregunta ¿Quién debe trabajar en la organización?
- Aplicación de personas: Se diseñan los cargos y evaluación de desempeño del personal, enfocados a que debe realizar el personal contratado a partir de sus conocimientos y capacidad de desempeño.
- Compensación de personas: Manera de retribuir al trabajador, siendo una Compensación y remuneración, beneficios y servicios, y así motivar al personal en su desempeño.
- Desarrollo de las personas: Realización de programas encaminados a capacitación del personal, generar nuevos conocimientos que sean de apoyo para mejorar el desempeño laboral, programas de cambio y de comunicación motivantes para el personal.
- Retención de personas: Se enfoca en el desarrollo de programas enfocados al mejoramiento del desempeño laboral y personal de los trabajadores, siendo así una motivación para los empleados.
- Monitoreo de personas: Se basa en el seguimiento realizado a los trabajadores de sus labores desempeñadas en cuanto al cumplimiento de las metas y objetivos de la organización.



“Las organizaciones están conformadas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones. Para las personas, las organizaciones constituyen el medio de alcanzar varios objetivos personales en el mínimo tiempo y con el menor esfuerzo y conflicto³”, por esto la importancia de la interrelación de los individuos para lograr lo propuesto, realización de trabajo en equipo y conjunto para dar cumplimiento a la visión y misión de las entidades y expectativas trazadas, por lo anterior la importancia del trabajo conjunto puesto que un trabajo individualizado no se llegara a alcanzar los objetivos, es por esto que las organizaciones nacen para aprovechar los esfuerzos de varias personas y es la gestión del talento humano quienes se responsabilizan de realizar sus procesos enfocados a desarrollar y utilizar las habilidades intelectuales y competitivas de los miembros y de incluir las organizaciones personal con la de capacidad de conquistar y cumplir.

Teorías y modelo de gestión de talento humano

- Modelo de gestión por competencias

El modelo de gestión por competencias tiene como objetivo la selección y desarrollo del talento humano, por medio de la identificación de las capacidades y resultados requeridos para el desempeño competente en el puesto de trabajo y en la organización⁴, el presente modelo tiene como compromiso el responder a los objetivos, metas y valores de la organización, apoyar y mejorar el desarrollo de los procesos de selección, reclutamiento, compensación salarial, evaluación del desempeño y capacitación, optimizar la aplicabilidad y el desarrollo de competencias que permitan una buena realización del trabajo, clasificándolas por niveles jerárquicos y área de desempeño.

Por lo anterior, es necesario la implementación del modelo puesto que se enfoca desde el inicio del proceso de gestión humano y el apoyo durante los procesos de cada uno de los trabajadores, conllevando al desarrollo del recurso humano y así cumplir con las metas y objetivos propuestos de la organización.

- Teoría de recursos y capacidades

Hace referencia a la heterogeneidad de los recursos, una relativa inmovilidad de ellos entre las empresas, y que la estrategia empresarial se debe establecer sobre los recursos y capacidades de la empresa para poder aprovechar las oportunidades que el entorno le brinde⁵.

Por la anterior definición, se enfatiza que las organizaciones son diferentes y la función de los recursos y capacidades que poseen son establecidas a partir de los objetivos a cumplir, por lo que cada uno de los procesos son diferentes en comparación de otras

organizaciones, cada vez se hace muy importante la implementación de la teoría puesto que es relevante para definir la identidad de la empresa y que el beneficio de la empresa

es consecuencia tanto de las características competitivas del entorno, como de la combinación y uso de las capacidades de la misma.

□ Enfoque de los comportamientos

Esta perspectiva asume que el comportamiento del empleado es determinante para obtener resultados en el desempeño de la empresa y por lo tanto en el logro de la estrategia organizacional y a su vez que las actitudes y comportamientos son influidos por diferentes prácticas empleadas en la gestión del recurso humano⁶, por lo que se enfoca en el comportamiento de los empleados, promover que siempre sean efectivos y acordes con las políticas y estrategias de la organización.

□ Teoría de los sistemas cibernéticos

La teoría de los sistemas cibernéticos se centra en la búsqueda de un sistema de recurso humano que permitan generar determinadas estrategias para gerenciar el personal, la cual a su vez responda a la estrategia general, partiendo de dos modelos en el cual primero hace referencia a asegurarle a la organización personas con las competencias requeridas para su estrategia y segundo gerenciar el comportamiento para garantizar que los individuos con las características apropiadas que se encuentran en la organización actúen en la vía requerida por la estrategia de la empresa⁶. Se debe mantener control del personal, estar orientado en realizar seguimiento a la labor desempeñada y en mantener motivado al personal para que aporten positivamente en la labor a desarrollar, recompensando los resultados y se vea reflejada en los resultados y en la satisfacción del usuario.

□ Teoría de la agencia

La teoría parte de los supuestos habituales en economía sobre la conducta humana, que asume al individuo como ser racional (aunque con una racionalidad limitada) y con autointerés, esto es, lo considera maximizador de su bienestar o utilidad individual; este individuo vive en un entorno que requiere interactuar con otros para lo cual necesita información que es un recurso costoso y escaso⁶, enfocado a la realización de tareas encaminadas entre una o varias personas creando un ambiente adecuado para dar cumplimiento a lo planteado, buscando cooperación aunque se tengan objetivos y actitudes diferentes.

□ Modelo Gestión del conocimiento

Consiste en la creación de conocimiento organizacional, debe entenderse como la capacidad orgánica para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de una organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas⁷. El éxito de la implementación del modelo del conocimiento es la implementación de estrategias y programas que incluyan a los trabajadores en cuanto a la creación de capacitaciones, seminarios, talleres de actualización que sirvan a generar nuevos conocimientos viéndose reflejados en el desempeño laboral y en la satisfacción de los usuarios.

Estructura organizacional del área de gestión humana

□ Carta orgánica institucional

La carta orgánica es un conjunto de normativas desarrolladas para regir institucional, política y económica una organización, por ello se transforma en la ley fundamental, puesto que declara los principios que regirán el sistema, su modelo de organización, de crecimiento y de distribución de recursos, de tal manera que se constituye en el instrumento administrativo, político y jurídico que posibilita la fijación de una serie de derechos y deberes, organizando la jerarquía, los poderes y determinando las atribuciones y funciones de los órganos administrativos, de apoyo y de control⁸.

La carta orgánica, se plasma la organización de la entidad, los procesos, visión, misión, normatividad lo cual se debe cumplir en cada uno de los procesos y el personal se debe adaptar y desempeñarse en la organización siguiendo lo ya establecido, puesto que por la carta organiza se definen los aspectos que regulan la estructura de la entidad, su parte administrativa, económica, financiera junto con la estructura jerárquica, los propósitos de los miembros, funcionarios y personal a quienes se les ofrecen los servicios.

□ Existencia del área de gestión del Talento Humano.

La existencia del área de gestión del talento humano, es de gran importancia puesto que se requiere un área encargada del manejo del personal de la organización, su selección, manejo del cargo y de los resultados que se obtenga, además del cumplimiento de lo planteado en la carta orgánica, siendo esta el manual por el cual se debe regir todo el personal de la entidad y así dar cumplimiento a los objetivos trazados y de la satisfacción al usuario.

□ Relación con otras áreas

La gestión del talento humano depende de diferentes aspectos como lo es la cultura de la organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada y los procesos internos⁹. La gestión del talento humano se conforma de las personas y de la organización, por lo que se debe integrar con los diferentes procesos y así perseguir la optimización de las habilidades de las personas en cuando a la participación activa laboral y el mejoramiento continuo.

□ Planeación estratégica de la Gestión del Talento Humano.

Se define como el camino a realizar, es decir todo el proceso que le permite a una organización establecerse dentro de un mercado y ser la mejor, sin embargo, este concepto debe estar ligado dentro del estudio del talento humano, que es el motor de toda empresa y que con el trabajo eficaz de su gente, permite el logro de las metas trazadas⁹.

Finalizando, es importante mencionar la importancia de la gestión del talento humano, puesto que es uno de los recursos con mayor relevancia en cualquier organización, puesto se maneja el recurso humano, quienes son los encargados de dar cumplimiento de las metas y objetivos propuestos, y es por esto que en las entidades, empresas u organizaciones se esta implementado el area de gestion humana es indispensable puesto que a traves de la misma se da manejo a adquirir, retener y desarrollar los recursos, generando motivacion en el los empleado para realizar las labores y garantizar de esa manera el éxito de la organización.

5.1.2 REFERENTE HISTORICO

Escuela clasica

□ Administración General. Henry Fayol (1841-1925)

Es la planeación, organización, coordinación y el seguimiento cada uno de los procesos administrativos, basados en las características y necesidades propias de cada individuo para lograr un engranaje funcional en un proceso continuo y productivo¹⁰.

Basándonos en los principios que formula esta teoría, se puede concluir que Fayol buscaba estrategia para aumentar la productividad de la Empresa, donde solo mantenía un estructura lineal, de mando autoritario y de remuneración por lo que el trabajador realizaba en su jornada,

□ Administración científica. F.W.Taylor (1856-1915)

Después de realizar una serie de experimentos de división de los componentes de trabajo controlando los tiempos en el traslado de lingotes de hierro y midiendo cada movimiento con un cronometro, el quiere encontrar un método para hacer más eficientes las tareas de los empleados y que estos fuesen de "primera clase"¹⁰.

Se orienta en capacitar al trabajador, esto estaría enfocado hoy día en la especialización del personal y a su vez en proceso de selección, entrenamiento e inducción de un funcionario dentro del cargo el cual desempeñaría en la organización con el fin de no entorpecer el proceso de productividad.

□ Teoría de la Burocracia. Max Weber (1864-1920)

Se basa en lograr cambiar el pensamiento y la actitud de los funcionario del siempre lo hemos hecho así¹⁰.

El factor humano

□ Las Relaciones Humanas. Elton Mayo (1880-1949)

El propósito de esta Escuela o Teoría Organizacional se basa en la comunicación entre la dirección y el trabajador, Identificar las bases de la satisfacción humana como algo no solo económico¹¹.

□ La Teoría X y Y. Douglas McGregor

Describir la importancia del factor motivacional como FUERZA de trabajo, basándose en el enfoque del empleado, busca crear un paralelo entre el direccionamiento laboral por amenazas y el direccionamiento laboral por necesidades¹¹.

Identifica a la Teoría X¹¹ como aquella donde se realiza el trabajo por obligación, bajo estrictos niveles de supervisión, sin líderes de procesos, acostumbrados a ser

direccionados por un jefe, quien emite juicios y prejuicios, evitando al trabajador ejercer el empoderamiento de procesos, limitándolo a recibir remuneración económica.

Expone a la Teoría Y¹¹ como aquella donde los trabajadores son la parte más importante de la organización, entregándoles un nivel de autocontrol y autodirección con el fin de que desarrollen los objetivos propuestos con dedicación y así el jefe verifique la consecución de los mismos. Permite a los trabajadores mostrar sus verdaderas potencialidades.

□ La Teoría Z. William Ouchi

Demuestra la importancia de garantizar al empleado un trabajo de por vida, basándose en los requerimientos de apropiación de las actividades a realizar, partiendo del punto de vista de que el empleado es un todo, interesándose en su parte emocional, incentivando al trabajador en el desarrollo de carrera dentro de la misma organización y ajustando los cargos según las necesidades de la misma¹¹.

□ Teoría de la Conducta o del comportamiento. A.H. Maslow

Estudiar y demostrar que la satisfacción de necesidades de los seres humanos permite enfocar los diferentes ámbitos de expansión, con el fin de priorizar las necesidades en orden jerárquico y así llevar la organización a unos altos niveles de desempeño¹¹.

Se direcciona en dar un enfoque democrático y dinámico al desarrollo de las organizaciones, demostrando la importancia del enfoque sistémico, donde el entorno y el individuo juegan el principal papel.

□ Métodos Cuantitativos. Von Newman y Morgenstern(1947), Wald y Savage (1954)

El método cuantitativo, quiere demostrar como las interacciones y probabilidades pueden impactar en una estructura organizacional, conocida como teoría matemática, debido a que plantea un sin número de problemas con múltiples soluciones, basándose en evidencias y así buscar las estrategias adecuadas para dar respuesta al impacto producido por los problemas identificados¹⁰.

□ Teoría Neoclásica. P.F. Drucker; V.I. Ansoff

Se enfoca en definir la base fundamental en la división del trabajo, puesto que a medida que una organización crece, tiende a diferenciarse y a especializarse cada vez más las unidades que componen su estructura¹². Se identifican las funciones y capacidades de

cada trabajador para desempeñar mejor su trabajo dando beneficios a la organización y deducir de ellas los principios fundamentales de la administración.

□ Teorías Estructuralistas

Se orienta en estudiar los problemas de las empresas y sus causas prestando especial atención a los aspectos de autoridad y comunicación, y combinar la estructura formal con aspectos del comportamiento humano y la conexión de la organización con todo el sistema social¹⁰, la teoría estructuralista se encamina a la buena comunicación y entendimiento de los mensajes emitidos para lograr la productividad y entendimiento de los objetivos de la empresa.

□ Teoría General de Sistemas. Ludwig Von Bertalanffy

La teoría general de sistemas analiza la organización como un sistema integrado y no por elementos o propiedades separadas, la comprensión de los sistemas solamente se presenta cuando se estudian los sistemas globalmente, involucrando todas las interdependencias de sus subsistemas¹³, propone que una organización está en constante intercambio de energía con su entorno; su naturaleza es orgánica, por lo que poseen una estructura jerárquica flexible que les permite adaptarse con facilidad a los cambios que provienen de los agentes externos, siendo sistemas cerrados o abiertos.

□ Teoría de la Contingencia

Centra la atención en el medio externo de la organización, antes de indagar los elementos internos de la estructura, buscando un equilibrio entre los contextos e identificar principios que orientan a obtener beneficios en el éxito de la empresa¹⁰.

La teoría de la contingencia menciona que existe una relación entre el ambiente y las condiciones internas de la organización y sus técnicas administrativas lo que puede ser apropiado para lograr la efectividad en los objetivos de la organización, busca comprender las relaciones que se establecen dentro de los subsistemas y entre ellos, así como entre la organización y su ambiente, definiendo los estándares de relaciones o configuraciones de las variables, adaptando al medio externo y operando en condiciones distintas y en circunstancias específicas y está orientado a sugerir diseños organizacionales y acciones gerenciales apropiadas para situaciones específicas.

5.1.3 REFERENTE CONTEXTUAL

Situación Geográfica

El presente estudio se llevara a cabo en la ciudad de Cucuta, capital del departamento colombiano de Norte de Santander. Se encuentra situada en el noreste del país, en el Valle homónimo, sobre la Cordillera Oriental de los Andes, situada sobre la frontera con Venezuela. Cúcuta cuenta con una población aproximada de 750 mil habitantes.³ La ciudad tiene una longitud de 12 km de norte a sur y 11 de oriente a occidente. Está constituida por 10 comunas y es el epicentro político, económico, administrativo, industrial, cultural y turístico del departamento¹⁴.

En el municipio se encuentran diferentes entidades prestadoras del servicio de salud, tanto privadas, públicas y mixtas, entre esas encontramos la entidad de regimen especial Fundacion Medico Preventiva, institucion de salud en donde se llevara a cabo la presente investigacion y que presta sus servicios a los docentes y sus familiaes de los diferentes municipios del departamento.

Ubicación Institucional

La IPS Fundacion Medico Preventiva es una institucion de regimen especial que presta sus servicios de salud desde 1985 a la poblacion docente de los diferentes departamentos de Colombia, esta se encuentra dotada de personería jurídica y autonomía administrativa, manejan los recursos destinados a cubrir las necesidades de salud de la población beneficiaria.

Cuenta con diferentes sedes a nivel país, en Norte de Santander presta sus servicios en los diferentes municipios por medio de red externa contratada y como sede principal esta

en la ciudad de Cucuta, lugar en donde se llevara a cabo la presente investigacion, en esta se cuenta con un total de 140 empleados con un tipo de contratacion laboral a termino fijo, los perfiles se determinan a las necesidades del cargo, se tiene en la entidad personal profesional, tecnico y tecnologo para las diferentes dependencias.

6. METODOLOGÍA

6.1 METODOLOGIA PROPUESTA

La presente investigación está basada en un enfoque de triangulación concurrente (Hernández Sampieri). Cuantitativo y cualitativo, mediante los instrumentos tales como Lista de chequeo, entrevista a líderes de gestión humana, prácticas de gestión del área de gestión humana, mediante su respectivo consentimiento informado, estableciendo como análisis de la información los Software y la tecnología dispuesta para dicho análisis y tabulación de datos.

- Tipo de estudio:

Se lleva a cabo por medio de un diseño descriptivo, caracterizando la estructura organizativa, administrativa y funcional de las áreas de gestión del talento humano en institución la institución de salud de régimen especial, definiendo unas categorías iniciales de la gestión del talento humano, para integrarlas y articularlas dependiendo de la práctica cotidiana, percepción de los actores involucrados en el proceso, los referentes teóricos y la postura de los investigadores, para lograr una mayor comprensión del fenómeno objeto de estudio, con enfoque mixto de triangulación, en donde se aplicaran instrumentos dirigidos al personal líder de Gestión Humana que en la organización que participara en la investigación y personas colaboradores del nivel administrativo.

- Población y muestra

Se realizó un muestreo por conveniencia, no probabilístico, entendida como la selección de la población participante de acuerdo a las características y conveniencia del estudio realizado, orientada hacia la caracterización de la estructura organizativa, administrativa y funcional de las áreas de gestión del talento humano en la institución seleccionada, buscando la participación de diversos actores y seleccionando los profesionales con al menos tres años de antigüedad en la entidad y estabilidad en la misma.

En total la Fundación Médico Preventiva cuenta con 10 procesos: 5 asistenciales y 5 administrativos incluidos los líderes del proceso de gestión humana, en total se tomará una muestra de 10 personas, Según los procesos enunciados, mediante la aprobación del nivel gerencia de la institución.

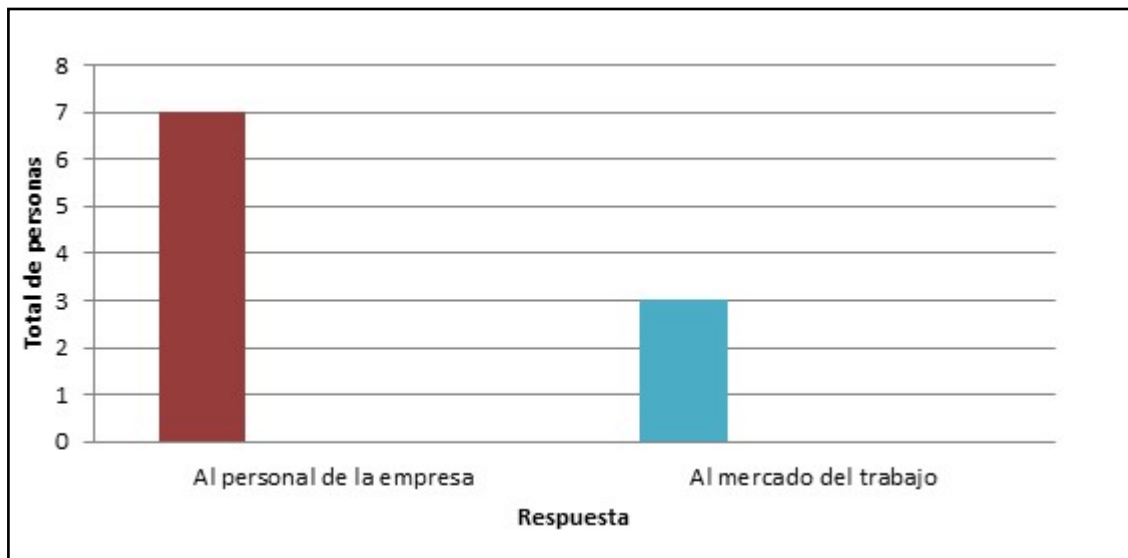
El presente estudio se desarrolló en dos periodos académicos correspondiente a siete meses aproximadamente, iniciado en el segundo semestre del 2015 y finalizando en el primer semestre de 2016.

7. RESULTADOS O DISCUSIÓN

A partir de la aplicación de los instrumentos, se lleva a cabo la respectiva discusión de los resultados obtenidos durante el proceso de recolección de la información, en donde la población seleccionada fueron los líderes de los procesos a quienes se les aplico el instrumento de prácticas de gestión del talento humano, con base a esto se realiza la tabulación de los datos y análisis de las gráficas, con base a los objetivos planteados en la investigación el cual se encuentra la caracterización del proceso de gestión humana en la institución de régimen especial en salud, Fundación Medico Preventiva de la Ciudad de Cúcuta, describiendo la estructura organizacional del área de gestión humana, la identificación de las teorías y modelos de los procesos administrativos y las funciones del área de gestión humana de la institución.

7.1 ANALISIS

Selección de Personal - Reclutamiento:

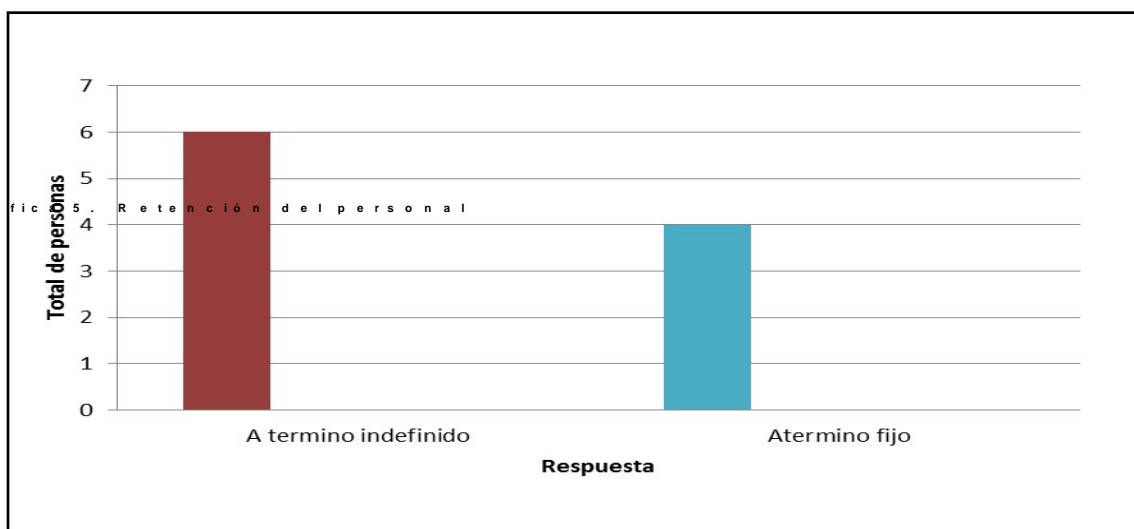


La entidad ofrece las vacantes al mismo personal de la empresa, lo que conlleva a ofrecer un crecimiento laboral y fortalecer la experiencia personal de cada uno de los funcionarios quienes cumplen con el perfil que la entidad necesita y así mantener estabilidad en la entidad, como refleja los resultados arrojados en esta pregunta se tiene que 7 de 10 líderes de procesos reconocen que al cubrir una vacante la empresa preferiblemente ofrece la disponibilidad al personal de la empresa.

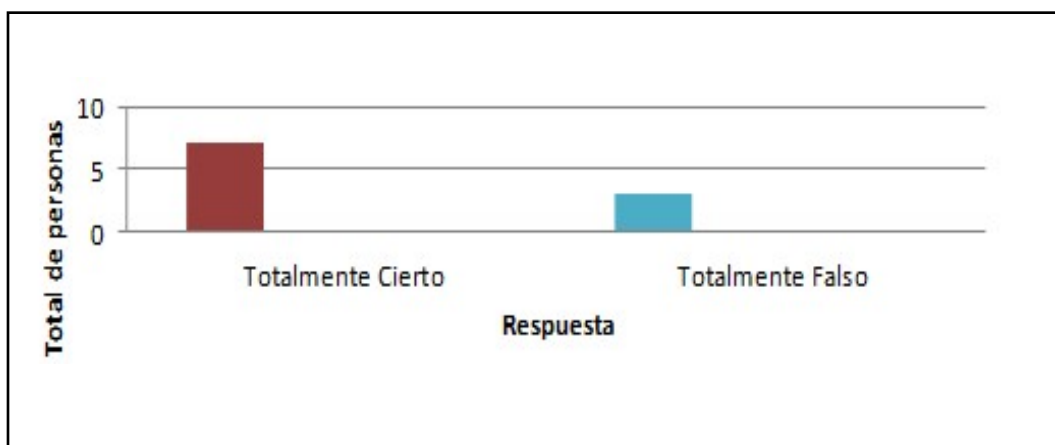
G r a f i c a 2 . P e r f i l e s r e q u e r i d o s

Los 10 líderes de los procesos dan respuesta al tipo de vinculación que realiza al entidad, mencionado que se realiza de manera directa y retomando la entrevista realizada al líder del proceso del área de talento humano, quien enfatiza que es la misma entidad al que se encarga de realizar el proceso de selección y de realizar la vinculación.

Grafica 4. “La empresa prefiere contratos”



Frente a la anterior pregunta, 6 de 10 encuestados dan respuesta al ítem refiriéndose que la entidad de salud prefiere realizar contratos a término indefinido brindando estabilidad a sus funcionarios.

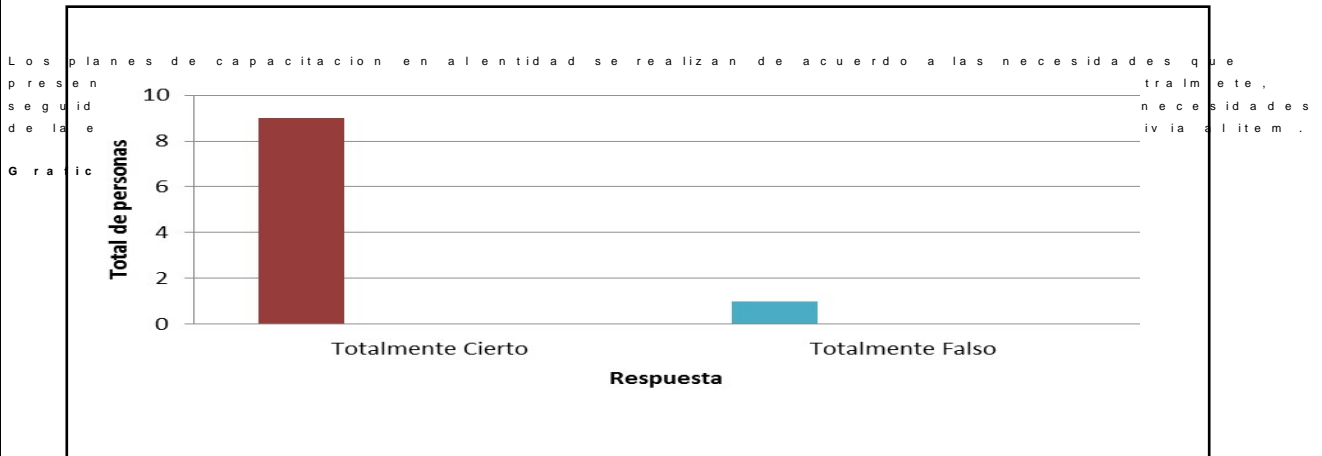


El sistema de reclutamiento del personal en la entidad permite atraer, vincular, retener y retirar a la gente apropiadamente, como se evidencia en el resultado quienes la mayor parte

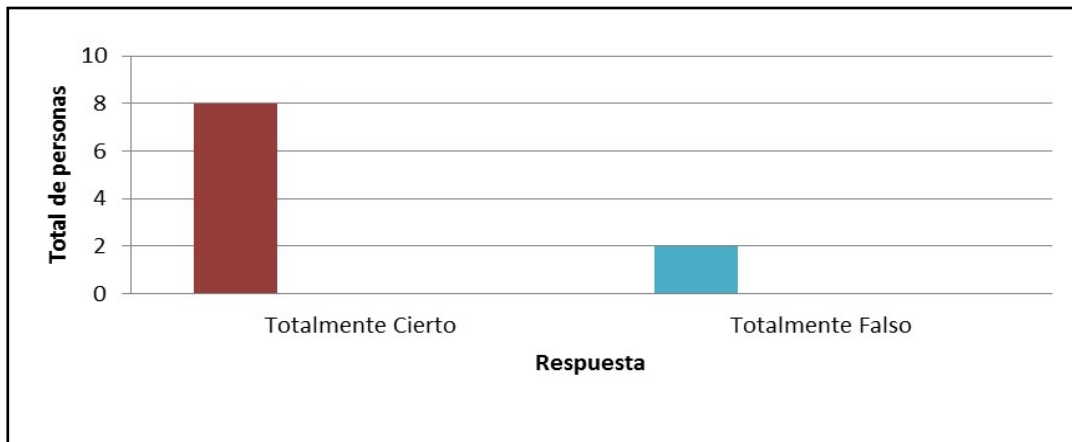
de los encuestados dan respuesta positiva al ítem, evidenciando que la entidad por ser régimen especial, apropiarse del proceso de selección y el tipo de contratación brindando beneficios laborales, estabilidad y crecimiento personal.

Capacitación - Entrenamiento y Desarrollo

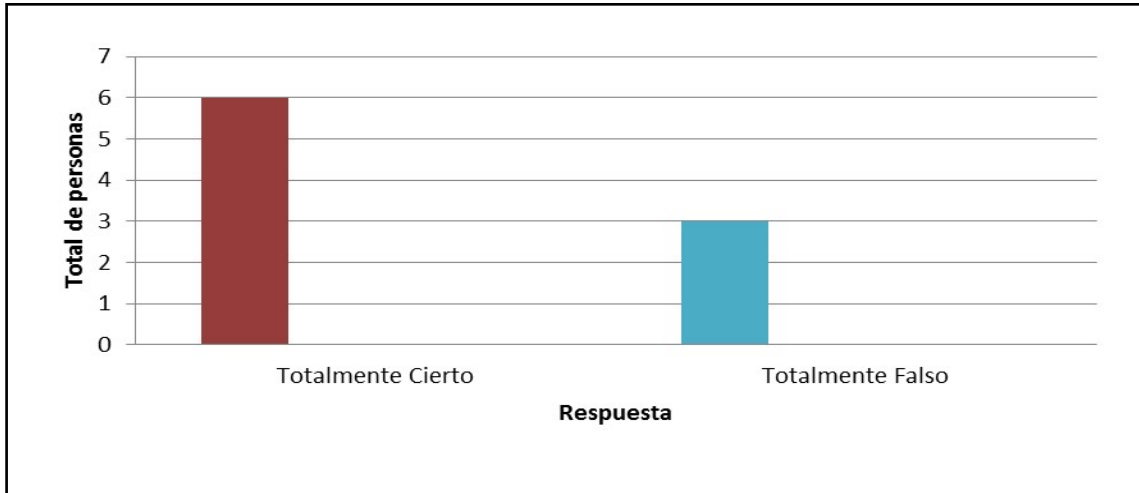
Grafica 6. Programas de capacitación



8 de 10 líderes dan respuesta positiva al ítem, puesto que en la entidad cuenta con un plan de capacitación en donde se busca mejorar el desempeño laboral y así ofrecer un servicio con calidad a sus beneficiarios.

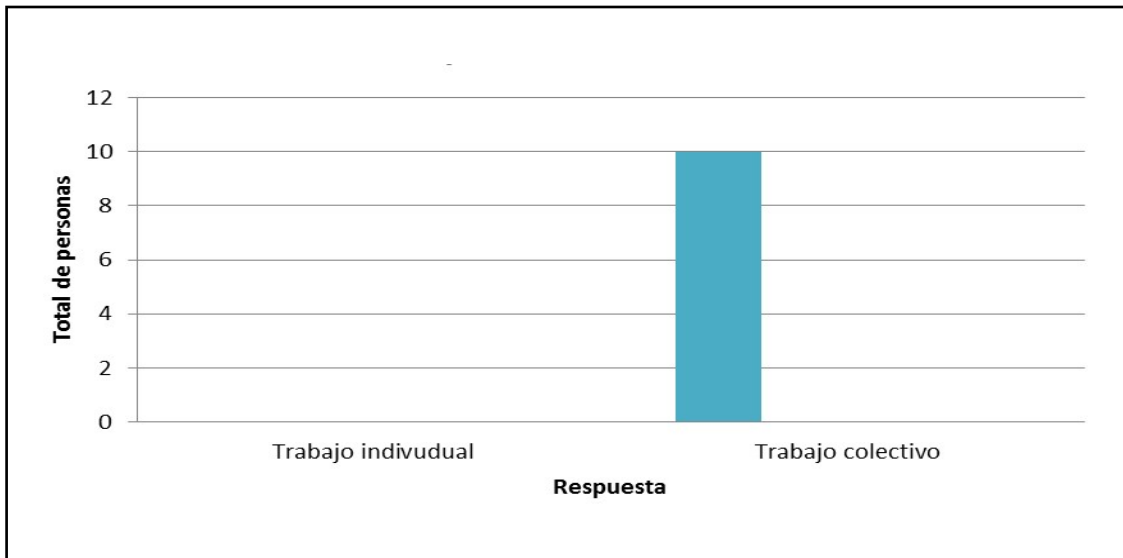


Grafica 8. Programas de capacitacion orientados al aumento de la productividad.



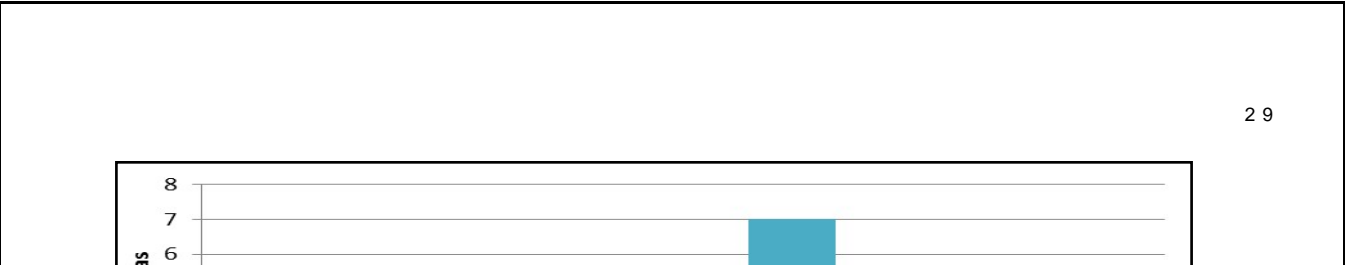
Totalmente cierto, la respuesta con mayor incidencia en los participantes, puesto que el programa de capacitacion de la entidad esta orientado a mejorar la calidad del servicio y asi ofrecer mayores beneficios a sus afiliados lo que conlleva a satisfacer las necesidades de los usuarios de manera eficiente, con calidad y calidez.

Grafica 9. Objetivos de los planes de capacitacion



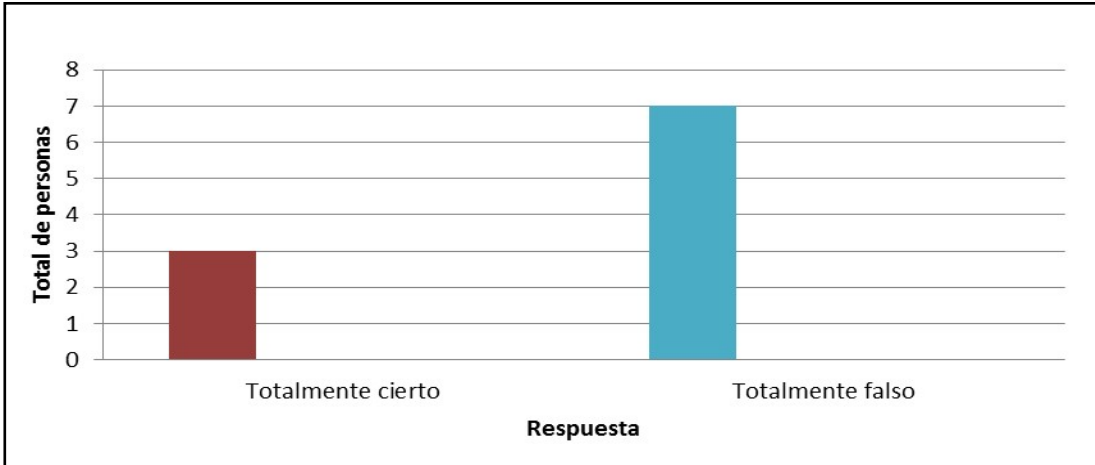


G r a f i c a 1 0 . P l a n e s d e c a p a c i t a c i o n



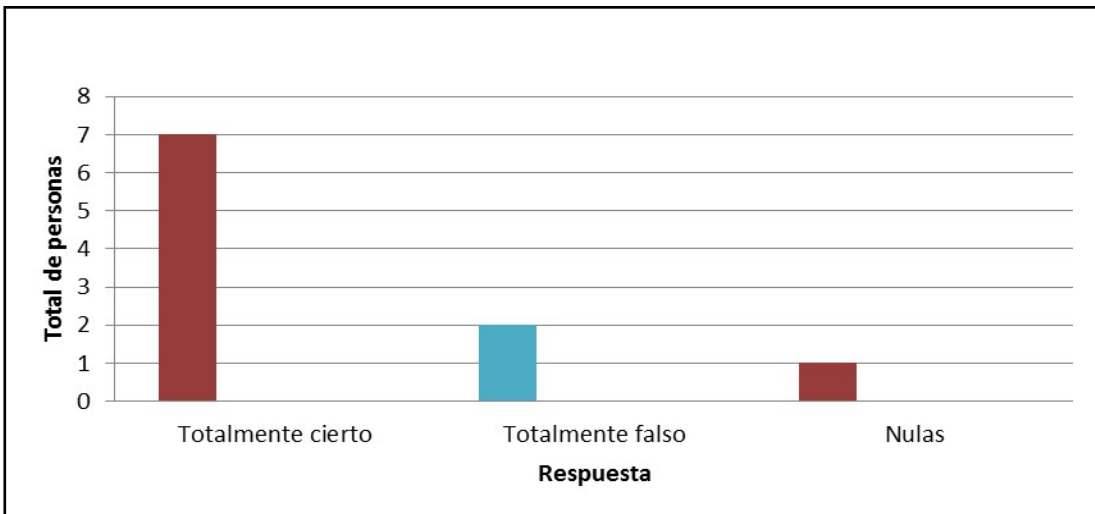
Grafica

12. Crecimiento profesional



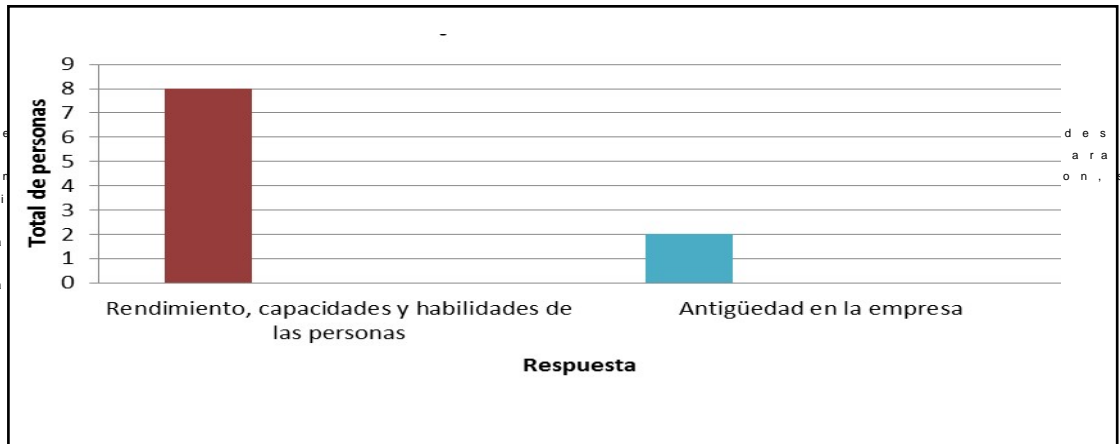
7 de 10 de los líderes de los procesos dan respuesta al ítem haciendo referencia a que la entidad no ofrece programas de desarrollo con el fin de que los colaboradores aumenten las posibilidades de promoción y crecimiento personal y laboral.

Grafica 13. Comunicación con el jefe



En la presente grafica se evidencia que 7 de 3 líderes dan reconocimiento a la comunicacion que se tiene con el jefe en donde dan a conocer sus proyectos y proyecciones de crecimiento laboral y personal con el jefe inmediato, lo que genera una comunicación entre ellos fortaleciendo los lapsos laborales y relaciones entre ellos.

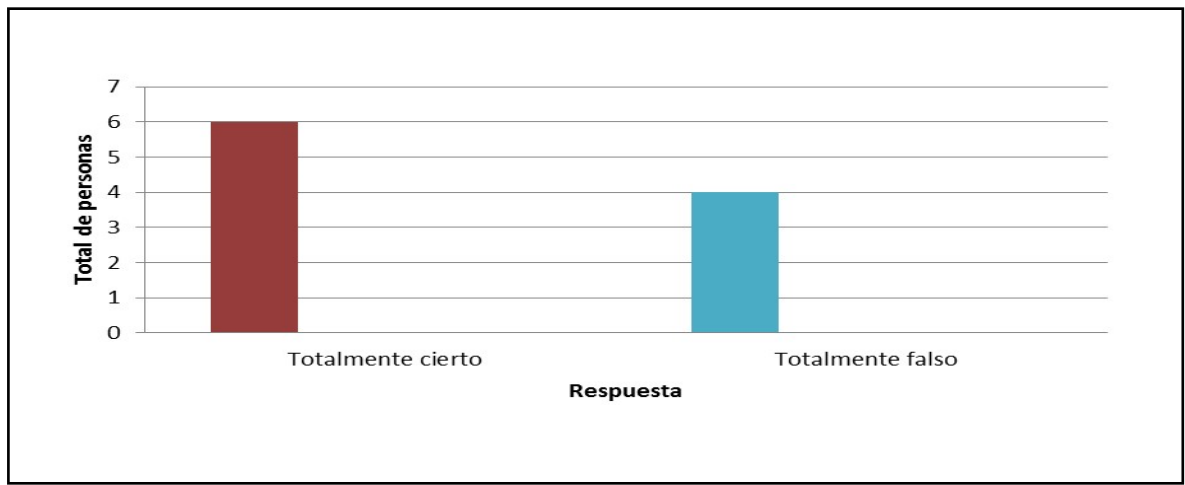
Grafica



8 de
hab
prop
anti
Eva
Gra

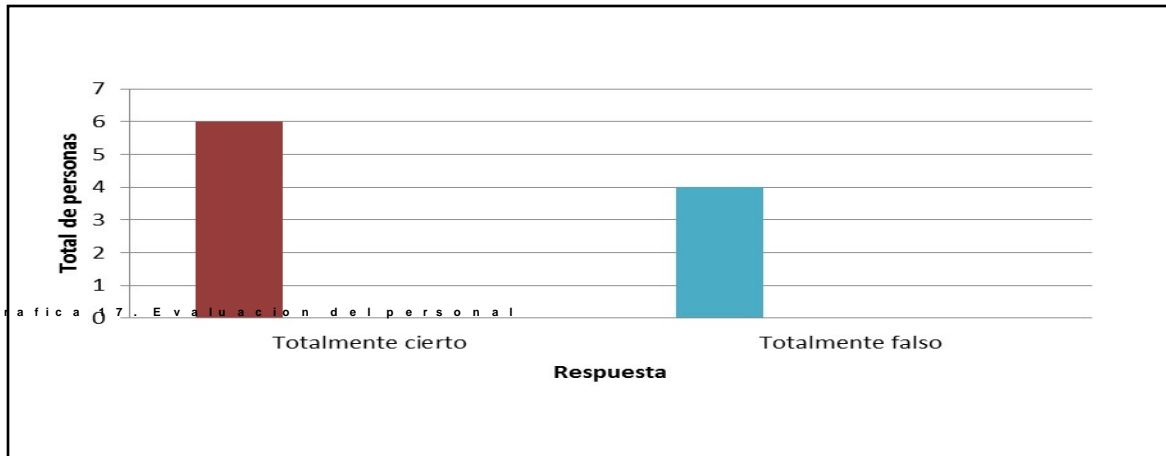
des y
ara de
on, s
bre la

A partir del resultado se evidencia 6 de 4 encuestados reconocen que la entidad cuenta con un sistema de evaluación de desempeño laboral, retomando la entrevista realizada al líder del proceso de la área de gestión humana, en donde relaciona que la entidad cuenta con formatos establecidos para realizar la evaluación de desempeño.

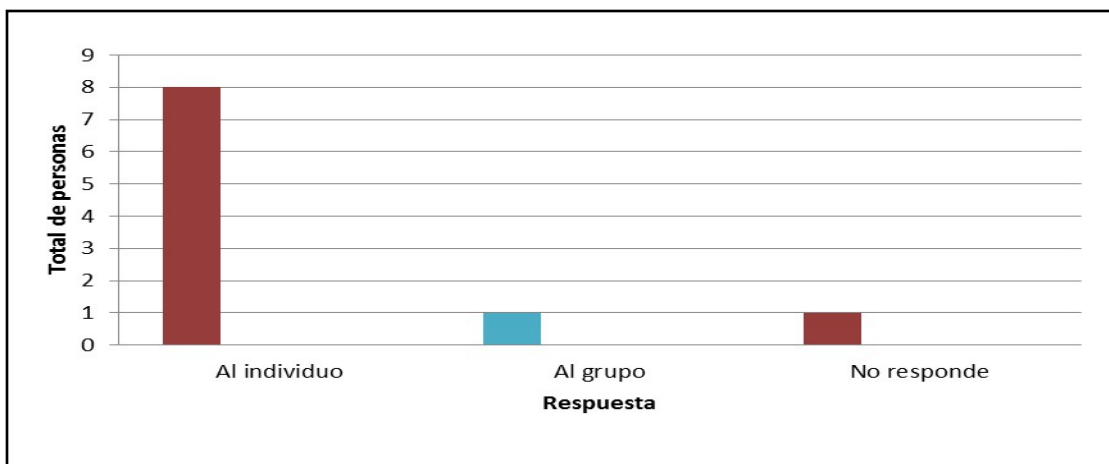


Grafica

16. Objetivos cuantificables de desempeño



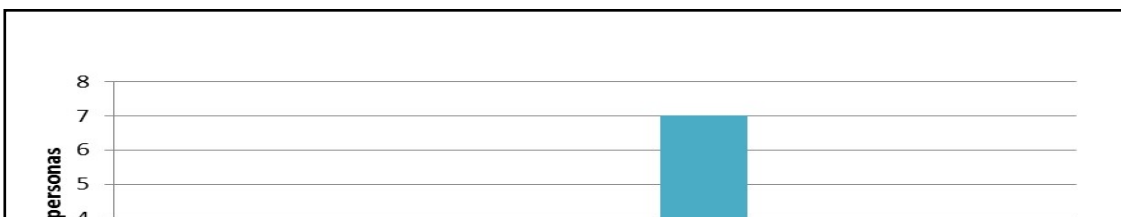
A partir del resultado se evidencia 6 de 4 encuestados reconocen que la entidad cuenta con un sistema de evaluación de desempeño laboral, retomando la entrevista realizada al líder del proceso del área de gestión humana, en donde relaciona que la entidad cuenta con formatos establecidos para realizar la evaluación de desempeño, además de ser cuantificable los resultados obtenidos.



G r a f i c a

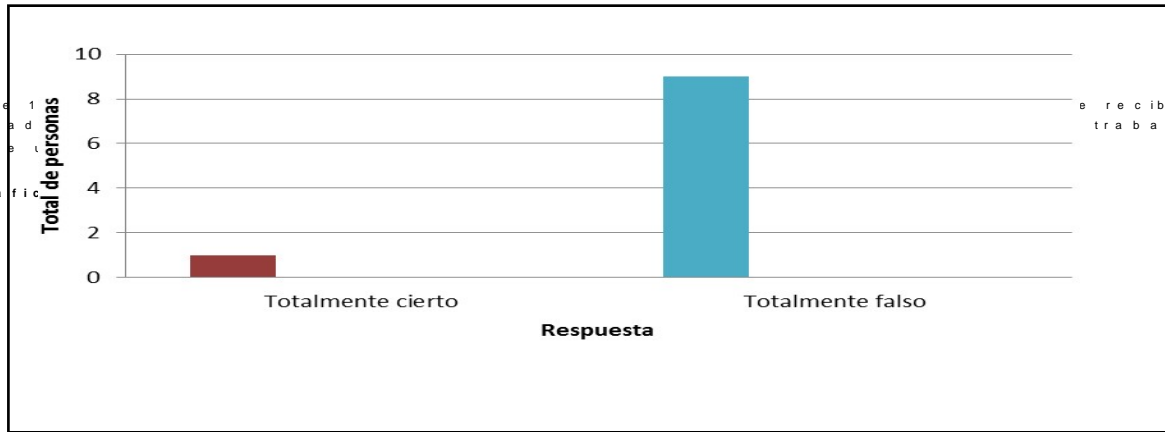
La evaluación de desempeño laboral, es percibida por los líderes de los procesos como una evaluación orientada a cada uno de los funcionarios en donde se hace la aplicabilidad a nivel individual y a partir de los resultados la creación e implementación del plan de mejora.

1 8 . C r i t e r i o d e e v a l u a c i o n d e d e s e m p e ñ o



Compensación:

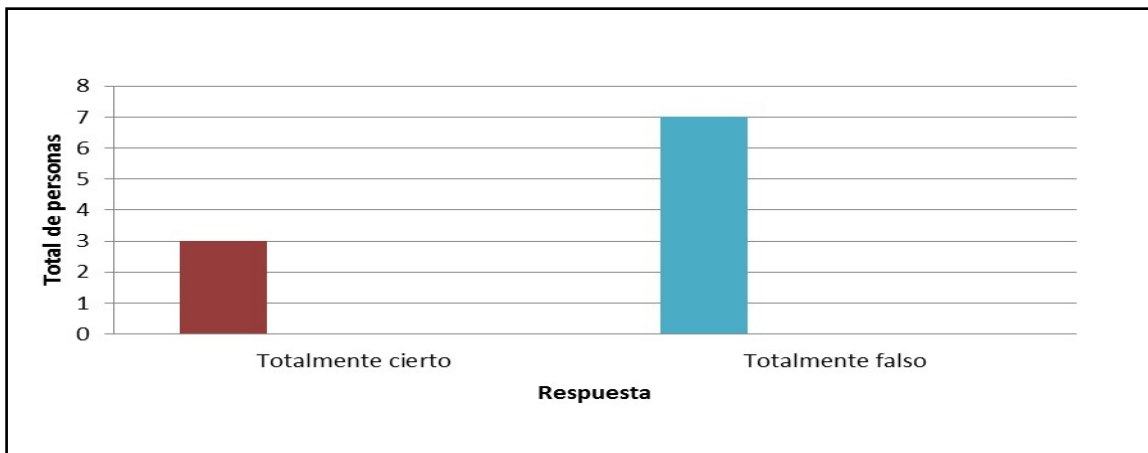
Gráfica 20. Bonificaciones a los trabajadores

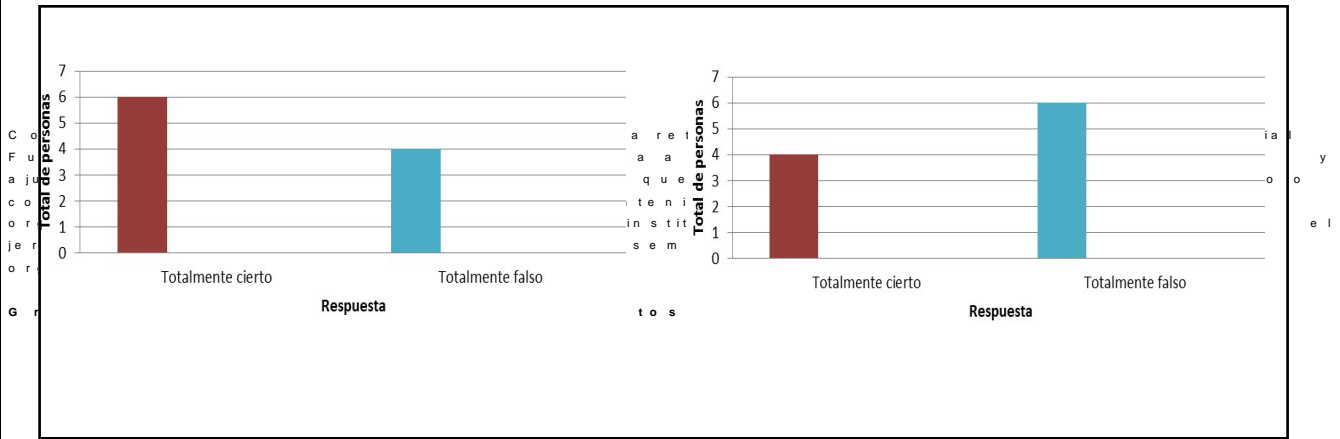


9 de 1
basad
tienes
Gráfico

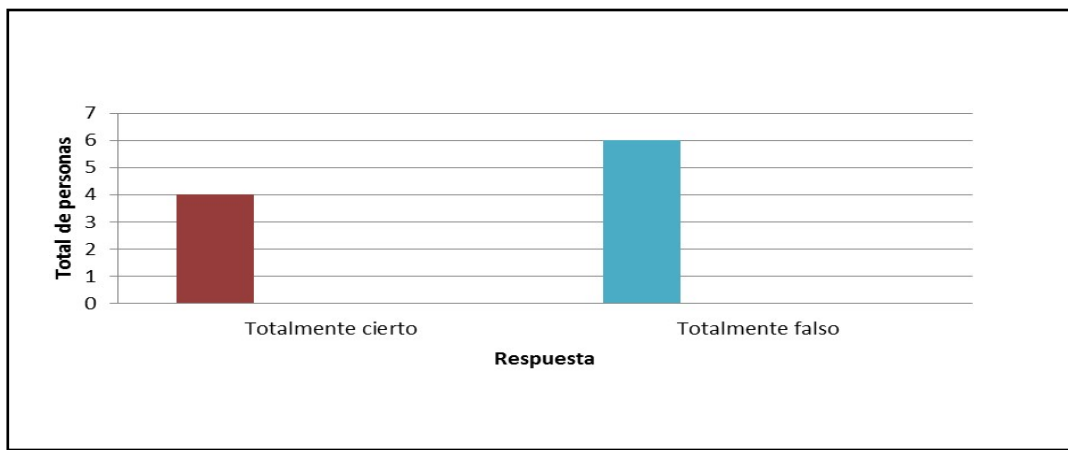
o reciben son
trabajadores

7 de 10 participantes dan respuesta al ítem relacionado con la retribución al colaborador y su nivel de rendimiento en la entidad, como totalmente falsa, lo que refleja que no existe una relación entre la retribución y el nivel de rendimiento laboral de los trabajadores.



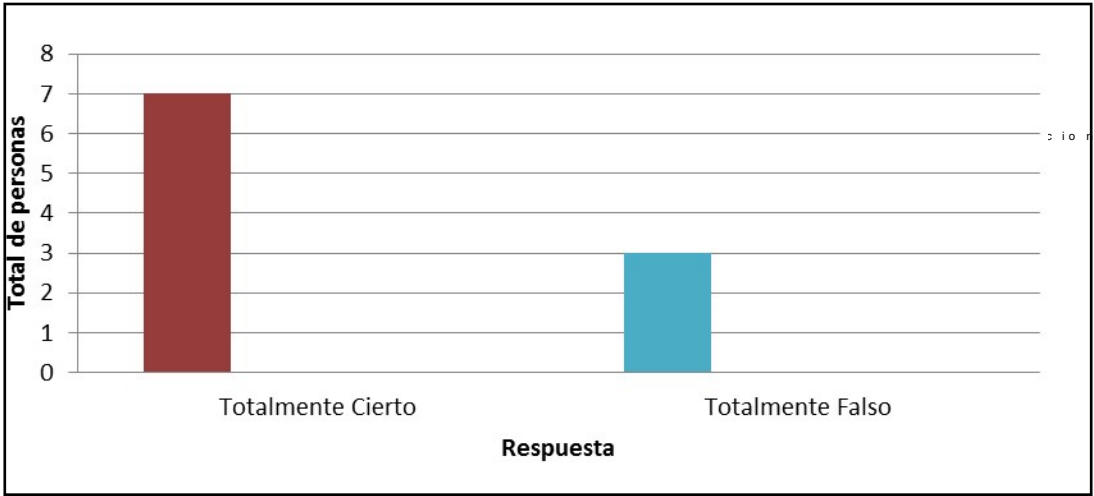


6 de 4 de los líderes refieren que el sistema retributivo no contribuye a la atracción y retención de talentos y logro de objetivos a largo plazo.

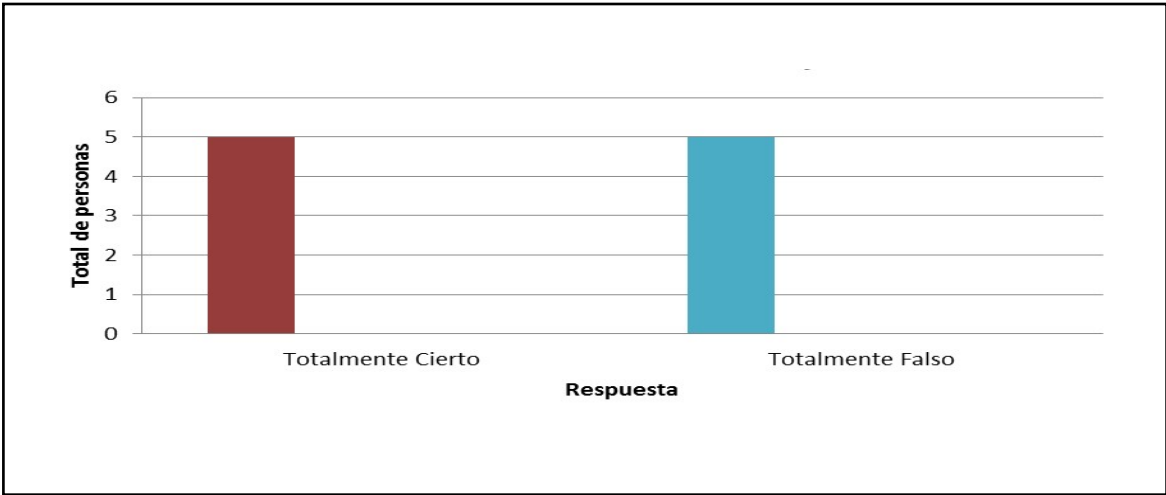


Gráfica 25. Estabilidad laboral

7 de
enti
Gra



5 de 10 de los líderes de procesos encuestados manifiestan que si se le permitiera a los funcionarios tomar decisiones relacionadas con el trabajo, en lo que se ve reflejada la opinión con los demás funcionarios, a lo que se debe analizar en que procesos puede intervenir el funcionario para la mejora del servicio.



Grafica 27. Distribucion de funciones por cargos



10 de 10 de los lideres de procesos afirman que las responsabilidades y tareas de los trabajadores se encuentran establecidos y definidos por medio de manuales de procesos, estando asi definidos para cada perfil y puesto de trabajo.

ENTREVISTA AL GERENTE DEL AREA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

INSTITUCIÓN: Fundación Medico Preventiva Para El Bienestar Social

SECTOR: PÚBLICA: _____ PRIVADO: X_____

NUMERO DE EMPLEADOS: 247, Regional Norte de Santander

NOMBRE: Mirian Astrid Sánchez

FORMACIÓN DE PREGRADO EN: Administradora de Empresas

FORMACIÓN DE POSGRADO EN: Alta Gerencia

EXPERIENCIA LABORAL EN EL AREA DE GTH: 14 años

FECHA: 26 de Febrero de 2016

1. Cuáles son las funciones que tiene el cargo.

R: En primer lugar tenemos una misión que es implementar las políticas y directrices de la organización tendientes a la gestión administrativa y mejorar de la competencia del talento humano, mediante estrategias para su adecuada selección y vinculación, su

desarrollo psicosocial, mejora de productividad, la evaluación del desempeño y su satisfacción.

Entre las principales, tenemos tres procesos en los que esta, la vinculación y selección

del personal, tenemos también la parte de salud y seguridad del trabajo y la administración del personal, en todas tenemos que velar por el cumplimiento de las diferentes contrataciones legales y contractuales relacionadas con la administración del recurso humano tales como salud ocupacional, seguridad, afiliación al sistema de seguridad social, dotaciones, tenemos que ejecutar correctamente todos los manuales de procesos y procedimientos del área y verificar todos los requisitos exigidos, establecer estrategias para asegurar la oportuna y adecuada eficaz selección del talento humano de acuerdo a los manuales de procesos y procedimientos y manuales de funciones definidos en la organización, también la parte de administración del personal, controlar los permisos, licencias y vacaciones del talento humano de las instituciones de su responsabilidad, asegurando su proceso normal de sus funciones, importante también en la parte de administración es el diseño del plan anual de formación y desarrollo para una de las instituciones de su responsabilidad, velando para que respondan con todas las necesidades de las mismas, mantener actualizadas las bases de datos requeridas para el cumplimiento de sus responsabilidades, velar por el mantenimiento de un buen ambiente laboral al interior de cada institución, también manejar planes de bienestar social, procesos de selección adecuado para el ingreso del personal a la fundación, todo el proceso también el proceso de contratación, que todos las personas cuenten con todas sus afiliaciones, también aparte de eso mirar cuando se presentan incapacidades, cubrimientos de incapacidades, de vacaciones y licencias de todo el personal de la empresa, todas las actividades de programación de capacitación, logística para el funcionario.

2. Describa que personal tiene bajo su cargo.

R: Por ser jefe de personal tengo todo el personal está bajo mi mando en el sentido de que toda la parte que le compete a gestión humana, pero bajo mi cargo solo tengo una auxiliar que es a auxiliar de gestión humana directamente; pero por el hecho de ser jefe de personal tengo que todo el personal bajo mi cargo, es decir, tengo la responsabilidad que le compete a gestión humana.

3. Qué tipo de decisiones del área puede tomar en forma autónoma.

R: Pues en forma autónoma, todos los procesos que nosotros tenemos casualmente tienen que ser compartido el direccionamiento, por ejemplo en un proceso de selección, aparte de que yo tengo mi directriz y conocimiento, tenemos que tener en cuenta el concepto del jefe inmediato para el proceso.

Autonomía en toma de decisiones diarias, cerrar agendas, de cambio de una persona a otra, hacer cambios internos con tal de cubrir las necesidades del servicio.

4. Qué tipo de decisiones del área deben ser consultadas y/ autorizadas por su jefe inmediato.

R: Todo lo que es del presupuesto, todo lo que son decisiones que puedan influir en ingreso y entrada de funcionarios de la empresa, también en procesos disciplinarios, llamados de atención, que tienen que ser siempre consultados con el jefe inmediato y decisiones que por ejemplo que sean de procesos disciplinarios, cambio de personal de un lado a otro, de una sede a otra, viajes de los funcionarios, algo así.

5. El área de gestión del talento humano hace planeación estratégica?. Especifique cada cuánto tiempo, quienes participan, cómo lo hacen y que aspectos tiene en cuenta en dicha planeación.

R: Nosotros tenemos nuestros procesos y procedimientos estipulados en una intranet, somos estandarizados a nivel nacional, siempre tenemos una planeación estratégica, inclusive si la hacemos como procedimientos, nosotros también semanalmente se hace una planeación de acuerdo a lo que se va realizar en la semana, que informes, de acuerdo a las necesidades y en prioridades se va realizando la planeación estratégica.

6. La planeación estratégica del área de gestión del talento humano está articulada con la planeación institucional? En qué aspectos se articula o existe alineación?

R: Si, nosotros tenemos muchas bases en la planeación estratégica, inclusive nosotros revisamos la misión y la visión de la institución, siempre la parte de gestión humana es de prioridad en la institución el recurso humano, es lo más importante para nosotros y por lo cual siempre tenemos en cuenta la visión, tenemos que contar siempre con un equipo con un equipo humano competente y comprometido con la atención segura y satisfactoria de nuestros pacientes y su grupo familiar, estar enfocada en la atención del usuario, por lo tanto tenemos que tenerlo siempre en el compromiso de estar capacitando, de estar en la vanguardia, un trato humanizado es lo principal, el usuario es la razón de ser de la institución.

7. El área tiene manual de procesos y procedimientos? Cada cuanto se actualiza? Realmente tienen la aplicabilidad en la ejecución en las funciones específicas del área?

R: Si ya lo había comentado, tenemos nuestros manuales de procesos en la intranet nacional.

Inclusive, este año se actualizo, estamos ya finiquitando, se hace a nivel nacional, con la parte de calidad, con los directivos de calidad y lo que nosotros podamos plantear, se actualiza cada tres años.

Si se tiene aplicabilidad para poder ejecutar todas sus funciones de acuerdo a lo estipulado en los procesos y procedimientos de la institución.

PRACTICAS :

8. El procesos de selección de personal lo realiza directamente su empresa o usted tiene subcontratada a otra entidad para que realice dicha selección?

R: Lo hago directamente, la coordinación del área de gestión humana de la región de Norte de Santander.

9. En la selección y contratación de nuevo personal la institución prefiere priorizar: En conocimiento (saber), experiencia (hacer) o habilidades del ser.

R: Se basa en la experiencia, el conocimiento, las habilidades, todo lo que usted ha anunciado, se basa en eso, en las habilidades, las destrezas del aspirante, conocimiento y experiencia.

10. Los programas de capacitación son planificados partiendo de un diagnóstico de necesidades presentes y futuras.

R: Si, a partir de cada año, partiendo de la evaluación de logros, se toman las falencias, las necesidades que tiene cada funcionario, de acuerdo a eso y de acuerdo a un formato y algo que estipulamos para revisar las necesidades del grupo que lidera el líder o jefe inmediato del área donde se detectan las necesidades, tenemos que hacer con eso la evaluación de logros y en la encuesta realizada a los jefes realizar el plan de información de la institución.

11. Evalúa los resultados de capacitación en términos de impacto en la organización.

R: Si se realiza, en primera instancia se realiza la evaluación pos-pacto de acuerdo a la capacitación que se realiza, pero también se enfoca en resultados, por ejemplo se hace una capacitación de atención al usuario dirigido a los funcionarios y áreas que requieran, de acuerdo a tres o cuatro meses miramos cual fue el impacto de la capacitación, si les sirvió, si han bajado las quejas en PQRS, si han mejorado, todo lo medimos por ejemplo de acuerdo al caso de atención al usuario, por las encuestas, por las quejas, felicitaciones que por medio del buzón de sugerencias se detectan.

12. La empresa destina un rubro anual para capacitación del Talento humano.

R: En parte, por ejemplo este año se va a tener en cuenta tanto el recurso interno que tenemos que son los mismos funcionarios que podemos capacitar, pero también se va a tener rublo de un presupuesto pequeño para poder capacitar a todos.

13. Se ofrecen programas de desarrollo con el fin de que los empleados aumenten sus posibilidades de promoción. Describa cuáles?

R: Si cada funcionario sabe que tiene la posibilidad de ascenso, la promoción, la facilidad de poder competir internamente en los procesos de selección y poder ascender y crecer en la fundación.

14. Existen garantías de estabilidad laboral en la empresa. De qué tipo?

R: Nosotros por ser una empresa estable, por ser una empresa privada, tenemos esa garantía de tener una estabilidad laboral en la institución, por lo tanto de acuerdo al rendimiento en la institución la persona es la que se mantiene en la institución.

15. La empresa propende por mantener un buen clima laboral. Cada cuanto miden el clima organizacional.

R: Se hace cada dos o tres años, pero nosotros también la parte de bienestar social, nos ha ayudado para poder mantener un mejor ambiente laboral, ha ayudado a bajar las cargas en actividades fuera de la institución, de compartir, motivacional, entonces esa parte a ayudado a que la empresa en los últimos cuatro y cinco años ha mejorado muchísimo, de acuerdo a las actividades del programa de bienestar social.

16. Qué tipo de acciones se toman con los resultados de esta medición?

R: Pues con estos resultados revisamos en que estamos fallando, en que podemos apoyar de acuerdo también en las necesidades que surjan de ahí, es decir nosotros lo que queremos en la empresa es que los funcionarios se sientan bien en la fundaciones, de que tengan un salario digno, de que tengan unas prestaciones, una estabilidad, una experiencia que puedan crecer como personas y profesionales

17. Qué tipo de incentivos tiene la organización para retener el talento humano?

R: Yo creo que algunas de las cosas que retienen es la estabilidad económica que le podamos dar y también los salarios en la región de acuerdo a lo revisado y analizado, la fundación tiene unos salarios un poco superior a las demás EPS y por eso también es algo importante para el funcionario, para la parte profesional tiene excelentes salarios.

18. Se han definido políticas sobre incentivos y reconocimientos que permitan la retención de personal?

R: No, por el momento no se han definido las políticas de incentivos, solamente el trabajo, es decir la empresa tiene un ritmo de trabajo fuerte pero también en la parte del pago, el pago a usted no se le demora, se tiene un día fijo, se tiene un pago oportuno por lo tanto también el funcionario y también aparte de eso como ya lo había comentado antes las demás IPS y EPS de la región no se tienen los mejores pagos de la región.

19. Cada cuanto se hace la evaluación del desempeño?

R: La evaluación de desempeño se realiza cada seis meses, semestralmente, dos veces al año.

20. Quien hace la evaluación del desempeño? A través de qué métodos se realiza esta valoración?

R: La aplica cada jefe inmediato de acuerdo al formato ya establecido por la intranet y a parte la fundación medico preventiva ya está un formato estandarizado.

21. Se hace retroalimentación de la evaluación con el personal? Qué tipo de acciones se implementan con los resultados de la evaluación del personal?

R: La mecánica que se tiene es que cada jefe inmediato se sienta con el funcionario y ellos mismos con cada ítem van diferenciando y van revisando en que se está fallando, como se debe hacer, que plan de acción se deben seguir y entre los dos definen los planes de acción y de acuerdo se implementan los resultados, se identifica la parte que está fallando y por lo tanto hacen un plan de acción.

Análisis

A partir de la entrevista realizada a la líder del proceso del área de gestión de talento humano de la entidad de régimen especial, Fundación Médico Preventiva de la ciudad de Cúcuta, se identifican las funciones que tiene el área de gestión humana, en donde se articulan con la misión implementando las políticas y directrices de la organización, mediante estrategias para su adecuada selección y vinculación del personal, su desarrollo psicosocial, mejora de productividad, la evaluación del desempeño y su satisfacción, identificando tres procesos principales, los cuales son, la vinculación y selección del personal, seguridad del paciente y la administración del personal, teniendo a cargo la coordinación de todo el personal de la entidad no solo de sede Cúcuta sino de las que se encuentran en los diferentes municipios.

El área de gestión de talento humano, es un área dependiente del nivel central y de la coordinación de la regional, por lo que hay decisiones las cuales las debe consultar como lo es la entrada y salida de funcionarios de la empresa, la orientación en los procesos disciplinarios y llamados de atención, entre otras decisiones por lo que no un área autónoma pero sin con la gran responsabilidad en velar por el buen desempeño de los funcionarios, sean asistenciales o administrativos, además de tener la gran responsabilidad de ser la puerta de ingreso del nuevo personal, encargándose el área de realizar todo el proceso de convocatoria, selección e inducción del personal.

A partir de lo anterior, cabe mencionar que el área de gestión del talento humano tiene entre sus funciones el cumplimiento de la planeación estratégica para cumplimiento de los procesos y procedimientos las cuales se encuentran establecidos en una intranet estando estandarizados a nivel nacional, para cumplimiento de la planeación se realiza una organización interna para ir realizando semana a semana las actividades priorizando los procesos, orientados en el cumplimiento de los objetivos institucionales, misión y visión de la institución, teniendo presente que la gestión humana es de prioridad en la organización, ya que se debe contar siempre con un equipo humano comprometido con la atención y satisfacción de los usuarios desde la atención inicial, dando así cumplimiento a los manuales de procesos y procedimientos que la entidad tiene y que se realizan nivel nacional en conjunto con las directivas de calidad y lo que el área de gestión plantea, realizando actualización cada tres años, con la aplicabilidad de los manuales se ejecutan las funciones de las diferentes dependencias.

Con relación a los procesos propios del área de gestión del talento humano, es la selección del personal que lo realiza directamente desde la coordinación del líder del proceso priorizando la selección y contratación en la experiencia, conocimientos y habilidades del aspirante, además de tener un programa de capacitación estipulado desde el ingreso del personal como en el proceso del desempeño de sus funciones, los cuales son planificados anualmente, partiendo de la evaluación de logros y necesidades de los funcionarios, que se evidencian a partir de evaluación de desempeño que realiza cada líder de proceso a su equipo de trabajo, generando a partir de esto los planes de mejora correspondientes y el plan de capacitación, mejorando así la calidad del servicio.

Se evidencia falencias, de acuerdo a la entrevista realizada en el proceso de evaluación del clima laboral, puesto que se realiza en lapsos de tiempo muy largos, aunque se cuente con el apoyo del área de bienestar social se realiza la nivelación de cargas laborales en actividades realizadas fuera de la institución generadoras de motivación, además de la no implementación del plan de incentivos a los funcionarios y toman como motivación y retención del personal con la estabilidad laboral y pago oportuno, siendo conscientes de la falencia.

7.2 DISCUSION

En este momento, es importante resaltar la importancia del área de gestión del talento humano en la entidad de salud, puesto que si se tiene un adecuado manejo los demás procesos se fortalecen y se encaminan a cumplir con las metas y objetivos propuestos en la prestación de los servicios a sus usuarios, siendo el área de gestión humana la puerta de entrada para ingresar a la organización, por lo tanto se debe definir los procesos partiendo desde la selección del personal, capacitación, recompensa, evaluación del desempeño,

salud ocupacional y bienestar, entre otros, que conduzcan a la obtención de valor agregado para la empresa, los empleados y el entorno¹.

Por lo anterior, se evidencia que en la entidad de régimen especial, fundación médico preventiva cuenta con el área de gestión humano quien tiene procesos y funciones definidas establecidas desde el nivel central, pero que se ajustan para el adecuado funcionamiento en la entidad, el área cuenta con un líder de procesos, quien se encarga de realizar desde la selección de personal como la implementación de los planes de capacitación e incentivos para la retención de los funcionarios, además de delegar a personas que cumplen el perfil para liderar cada proceso, contando con 10 procesos y cada uno de ellos con su grupo de trabajo con un miembro identificado como el líder.

Así mismos, se identifica que el área de gestión de talento humano de la entidad, cumple con tres aspectos fundamentales³ los cuales se encaminan al fortalecimiento del ser humano en cuanto a conocimientos, destrezas y capacidades para la adecuada gestión, para que sean fuente de impulso que dinamizan la organización y de ofrecer a sus trabajadores una estabilidad laboral, con falencias en la implementación de planes de incentivos los cuales mejorarían el clima laboral y motivarían a sus funcionarios a realizar mejor sus funciones, como lo menciona Chiavenato³, en cuanto se refiere a la asignación de las funciones y objetivos que se encaminan al mejoramiento de la entidad desde que se inicia una vinculación así como los beneficios que ofrece a los empleadores con llevándolos a mejorar su desempeño laboral.

Por lo descrito, es importante mencionar que los aspectos fundamentales se relacionan entre sí a partir del manejo del recurso humano en la entidad, ya que son seres humanos que no solo van a aportar su conocimiento y profesionalismo en las áreas, sino que su calidad humana para cumplir con lo propuesto y así tener usuarios satisfechos, se evidencia en la investigación que la entidad no se encuentra estipulado un plan de incentivos lo que conlleva a que sus funcionarios no tengan incentivos de acuerdo a su desempeño laboral, como lo da a conocer la líder del proceso del área de gestión humana en la entrevista, quien menciona que la retención del personal se da por la estabilidad laboral, salarios acordes a las funciones y pago oportuno, en lo que en teoría se encontraría como falencia, si tomamos como base lo descrito por Chiavenato, en el libro de gestión del talento humano, puesto que describe que: "Las organizaciones están conformadas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones. Para las personas, las organizaciones constituyen el medio de alcanzar varios objetivos personales en el mínimo tiempo y con el menor esfuerzo y conflicto³".

El área de gestión del talento humano cumple con funciones encaminadas a la selección del personal para el ingreso a la organización, diseño, descripción y evolución de los cargos, cumpliendo con los objetivos propuestos, la retribución al trabajador, desarrollo e implementación de planes de capacitación del personal, generando nuevos conocimientos y mejoras en los procesos con base a la evaluación de desempeño y monitoreo a cada uno de los funcionarios., aunque como lo menciona Chiavenato³, entre las funciones enfocadas para el desarrollo del área de gestión humana, en la entidad se presenta falencias en el plan de beneficios ofertados para los funcionarios ya que no se cuenta implementado en la institución, a lo que solo se basa en la retención y compensación del personal con los salarios por la labor desempeñada.

De acuerdo a los resultados obtenidos, a partir del instrumento aplicado a los líderes de los procesos y la entrevista a la coordinadora de gestión humana, se hace evidente que el área de gestión del talento humano de la entidad medico preventiva, se encuentra organizada para cumplir con las metas y objetivos propuestos en los procesos que se llevan en la organización, partiendo de la selección del personal en donde se realiza un proceso directo con la entidad quien se encarga de llevar a cabo la selección, teniendo en cuenta conocimientos, habilidades y destrezas del aspirante, siendo esta las características evaluadas durante el proceso, las vacantes disponibles se ofrecen en primer momentos al personal de la empresa lo que facilita el crecimiento profesional para los funcionarios quien realizan el proceso y así mantenerse en la entidad, a lo que prefieren realizar una contratación directa y a término indefinido.

Seguido la implementación del plan de capacitación que se tiene en la entidad, el cual se desarrolla a partir de la evolución de desempeño a los funcionarios y con base a esto la implementación de mejoras, orientado al trabajo colectivo en los trabajadores tanto administrativos como asistenciales, logrando la polivalencia en ellos y así mejorar la productividad, ofreciendo un servicio con calidad y calidez a los afiliados del régimen especial, desarrollando este plan de capacitación cada seis meses estando estipulado desde el nivel central, por otra parte se realiza la evaluación del talento humano y la oportunidad de carrera se evidencia que la entidad no se tiene un plan establecido para generar crecimiento en conocimientos al personal contratado y no ofrece programas de desarrollo con el fin de que los colaboradores aumenten las posibilidades de promoción y crecimiento personal y laboral, pero teniendo como acción positiva la comunicación que se tiene con el jefe en donde dan a conocer sus proyectos y proyecciones de crecimiento laboral y personal con el jefe inmediato, lo que genera una comunicación entre ellos fortaleciendo los lapsos laborales y relaciones entre ellos.

Lo anterior, con relación a la evaluación del desempeño y valoración del personal, en donde la entidad cuenta con un sistema de evaluación diseñado e implementado desde el nivel

central y los responsables de su aplicabilidad son los líderes de cada proceso a su grupo de trabajo, orientada a cada uno de los funcionarios en donde se desarrolla a nivel individual evaluando el rendimiento de cada persona y a partir de los resultados la creación e implementación de planes de mejora ya mencionado, basando la evaluación de desempeño en los manuales de los procesos y procedimientos estipulados para los cargos y desempeño de funciones, a lo que la entidad realiza actualización necesaria en un periodo de cada tres años y son socializados a sus funcionarios tanto nuevos como antiguos.

Por lo tanto, cabe anotar que la entidad presenta falencia en el plan de incentivos, puesto que no se encuentran estipulados y las bonificaciones que reciben sus funcionarios es lo estipulado en su ingreso mensual en lo desempeñado de las funciones y no se cuenta con una retribución de acuerdo a su desempeño laboral sino a lo que le estipula el nivel central para cada cargo, el sistema retributivo en la entidad de régimen especial Fundación Médico

Preventiva, se encamina a lo establecido desde el nivel central y ajustado a los procesos de la entidad, por lo que no presentan cambios por el desempeño o conocimientos que tenga el empleador, manteniendo una estructura salarial en la organización, manteniendo equilibrado a la institución, la retribución es fuerte a nivel jerárquico y los salarios difieren no por el desempeño de los funcionarios sino por la organización jerárquica que se tiene.

Por lo anterior, se debe implementar acciones de mejora en las falencias que presenta el área de gestión humana y así dar fortaleza a los procesos y funcionarios de la entidad, mejorando el clima laboral y la prestación del servicio a sus beneficiarios quienes son la razón de ser de la organización y a los cuales se les debe ofrecer calidad, efectividad y calidez en los servicios y en la atención de los funcionarios.

Con base a los resultados y retomando la teoría, el área de gestión de talento humano de la institución, se describe como la puerta de entrada para los funcionarios, en donde se enfocan en características principales para llevar a cabo la selección y seguido a esto el acompañamiento, evaluación e implementación de plan de capacitación e incentivos de la institución, todo con base a la carta organica institucional, en donde se plasman los procesos, visión, misión y normatividad lo cual se debe cumplir en cada uno de los procesos y funcionarios, puesto que se entiende como el conjunto de normativas desarrolladas por lo que se rige la organización, convirtiéndose en la ley fundamental, puesto que declara los principios de la entidad, constituyéndose en el instrumentos administrativo, político y jurídico que posibilita la fijación de una serie de derechos y deberes⁸.

Finalizando, es importante el fortalecimiento del area de gestion humana en la entidad puesto que es la encargada del manejo del personal de la organizacion, su seleccion, manejo de los cargos y de los resultados que se obtengan, ademas del cumplimiento de lo planteado en la carta organica, lograndose con la relacion con otras areas y lideres de las mismas, puesto que depende de diferentes aspectos como lo es la cultura y estructura de la organización, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada y los procesos internos⁹.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Mediante la caracterización del proceso de gestión humana de la institución se logró identificar claramente los niveles organizativos de la misma, la dirección y el liderazgo que proviene de la estructura o componente de la organización como es el área de talento humano.

Al describir la estructura organizacional del área de gestión del talento humano se encuentra como eje principal de la empresa, el cual direcciona y ejecuta los valores corporativos mediante el engranaje de los servicios y funciones que se logró conceptualizar enfocando cada una de las mismas en la calidad y bienestar del cliente interno, así mismo destacar el lema propuesto por la empresa que es "El Bienestar Social, gestión del talento humano en la empresa es la que dirige e imparte las directrices hacia toda la organización, y por medio de la aprobación de gestión humana a nivel nacional se ejecutan los procesos dirigidos hacia todos los colaboradores, la gestión humana de la Fundación medico preventiva es la que organiza y entrega las directrices, además de esto debe desarrollar los planes de mejora planeados cada año, los cuales son ejecutados y evaluados en todas las regionales, cada plan anual es diferente pero guarda similitud en las propuestas y estructura de la región.

Mediante la identificación de teorías en los procesos administrativos de la organización se logra establecer *el modelo de gestión por competencias*, por la cual nos identificamos y creemos que es objeto todos los procesos de la empresa, los cuales se definen y se muestran en el direccionamiento estratégico, las cuales guardan relevancia e importancia como procesos pilares y de ejecución continua, las cuales pueden ser moldeados de acuerdo a las propuestas establecidas en el presente trabajo investigativo.

Se logró determinar las funciones y la importancia del área de talento humano en la institución mediante la participación de los líderes de áreas como pilares claros, los cuales identifican dentro del marco organizativo de la empresa el área de gestión del talento humano, como el sector de acopio, capacitación, integración del personal de salud, evaluación del desempeño, evaluación de hojas de vida, plan de bienestar de los colaboradores, inducción y capacitación en los cargos, recibir los permisos, licencias, vacaciones, dirigir y orientar hacia los procesos de salud ocupacional, reportar las posibles novedades: liquidación monetaria con respecto a vacaciones, horas extras, recargos y prestaciones del personal saliente, además los cuales deben interactuar en la vida laboral y personal del cual hacen parte los funcionarios de la Fundación medico Preventiva Para el Bienestar Social.

Por medio de la presente caracterización se logra materializar el sentido de pertenencia mediante la adopción de valores claros, modernos con percepción al cambio, por lo tanto gestara colaboradores y funcionarios con funciones claras, estables y capacitadas en las áreas que se desempeñan en la organización.

RECOMENDACIONES

Se recomienda capacitación constante a los funcionarios.

Socialización de los cambios nuevas directrices impartidas tanto del nivel central como a

nivel regional.

Interdependencia y autonomía en las decisiones locales o regionales las cuales pueden solucionarse sin intermediarios.

Participación del personal en la construcción de nuevas ideas o reformas que intervengan en el área de gestión del talento humano.

Comunicación y divulgación por diversos medios sobre los componentes de la caracterización, los cuales sean socializados a nivel central y ser un medio multiplicador a las demás regionales del presente trabajo investigativo el cual sirva como modelo y construcción de nuevas estrategias de caracterización del área de gestión del talento humano, en donde se implementen planes de mejora para subsanar los hallazgos encontrados y así optimizar las funciones y el desempeño de los funcionarios de la entidad.

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Jaramillo, O. (Internet). Barranquilla 2005. Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores; (Citado 18 de Septiembre de 2015). Disponible en: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/3597/2317>.
2. Ortiz, L., Cubides, J., Restrepo, D. (Internet). Colombia 2013. Caracterización del talento humano en salud: Hacia el sistema de información del registro único nacional del talento humano en salud. REVISTA MONITOR ESTRATÉGICO SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE SALUD Número 4.; (Citado 18 de Septiembre de 2015). Disponible en: <http://www.supersalud.gov.co/supersalud/LinkClick.aspx?fileticket=FeYK2InAJA%3D&tabid=782&mid=2312>.
- 3 Chiavenato, gestión del talento humano, LIBRO, pag 5, 10. (Citado 18 de Octubre de 2015). Disponible en <https://valerojulio.files.wordpress.com/2012/09/libro-gestion-delta-talento-humano-chiavenato.pdf>
4. Serrano, J. Implementación del modelo de gestión humana por competencias en enlace empresarial de servicios s.a. Bucaramanga 2011. (Citado 18 de Octubre de 2015). Disponible en: http://repository.upb.edu.co:8080/jspui/bitstream/123456789/1320/1/digital_20759.pdf
5. Barney, 1991. Citado por Calderón, G. Gerencia estratégica de talento humano. Manizales. (Citado 19 de Octubre de 2015). Disponible en <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010058/modulos/modulo0/3.html>
6. Calderón, G. Gerencia estratégica de talento humano. Manizales. (Citado 19 de octubre de 2015). Disponible en <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010058/modulos/modulo0/3.html>
7. Hernandez, M. propuesta del modelo de gestion del conocimiento para la gerencia de gestion documental y centro de servicios compartidos del grupo bancolombia en medellin. Medellin, 2010. (Citado 19 de Octubre de 2015). Disponible en <http://tesis.udea.edu.co/dspace/bitstream/10495/1451/1/MONOGRAF%20%20reina%201%20C3%9Altima.pdf>
8. La carta organica. (Citado 20 de Octubre de 2015). Disponible en <http://wb.ucc.edu.co/institucional4/files/2009/07/la-carta-organica.pdf>
9. Prieto, P. Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal.

Medellín 2013. (Citado 20 de Octubre de 2015) Disponible en
<http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento>

nto% 20humano% 20como% 20estrategia% 20para% 20retenci% C3% B3n% 20del% 20person
al.pdf?sequence=1&isAllowed=y

10. Chiavenato, I. (2004). INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA
ADMINISTRACIÓN. México: McGraw-Hill. (7). (Citado 20 de Octubre de 2015)

11. Jaramillo, M. Enfoque del comportamiento en la administración. Teoría del
comportamiento en la administración. Venezuela. (Citado 21 de Octubre de 2015)

Disponible en
[www.umc.edu.ve/umc/opsu/contenidos/milagros/Unidades/Unidad% 20VI/Guia/Guia.pdf](http://www.umc.edu.ve/umc/opsu/contenidos/milagros/Unidades/Unidad%20VI/Guia/Guia.pdf)

12. Jaramillo, M. (2011) enfoque neoclásico de la administración, teoría Neoclásica de la
administración, las Implicaciones del enfoque neoclásico, tipos de organización.
Venezuela, 2011. (Citado 21 de Octubre de 2015). Disponible en

[http://www.umc.edu.ve/umcx/opsu/contenidos/milagros/Unidades/Unidad% 20IV/Guia/Guia
.pdf.](http://www.umc.edu.ve/umcx/opsu/contenidos/milagros/Unidades/Unidad%20IV/Guia/Guia.pdf)

13. Arnold, M y Osorio, F. 1998. Introducción a los conceptos básicos de la teoría general
de sistemas cinta Moebio. Chile, 1989. (Citado 21 de Octubre de 2015). Disponible en

[http://www.revistas.uchile.cl/.](http://www.revistas.uchile.cl/)

14. [http://www.cucutanuestra.com/temas/geografia/Norte_mapas_datos/cucuta_centro/plan
o_cucuta.htm](http://www.cucutanuestra.com/temas/geografia/Norte_mapas_datos/cucuta_centro/plan_o_cucuta.htm)