CARACTERIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA, ADMINISTRATIVA Y FUNCIONAL DE LA ESE CENTRO DE SALUD TIMBIO
Septiembre 2015 – Junio 2016)

LIZETH DANIELA VILLAQUIRAN CALVACHE
PAOLA MARCELA CIFUENTES DORADO
KATHERIN ARCOS VARGAS
MARCELA BIBIANA PASAJE ORTEGA

UNIVERSIDAD CATOLICA DE MANIZALES
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD
POPAYAN

2015-2016

CARACTERIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA, ADMINISTRATIVA Y FUNCIONAL DE LA ESE CENTRO DE SALUD TIMBIO
(Septiembre 2015 – Junio 2016)

LIZETH DANIELA VILLAQUIRAN CALVACHE
PAOLA MARCELA CIFUENTES DORADO
KATHERIN ARCOSVARGAS
MARCELA BIBIANA PASAJE ORTEGA

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TITULO DE ESPECIALISTA EN ADMINISTRACION EN SALUD

TUTORA:
PAULA ANDREA PEÑA

UNIVERSIDAD CATOLICA DE MANIZALES
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD
POPAYAN
2015-2016

INFORMACION GENERAL DEL MACROPROYECTO
Título: CARACTERIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA, ADMINISTRATIVA Y FUNCIONAL DE LA ESE CENTRO DE SALUD TIMBIO
Investigadores: LIZETH DANIELA VILLAQUIRAN CALVACHE PAOLA MARCELA CIFUENTES DORADO KATHERIN ARCOSVARGAS MARCELA BIBIANA PASAJE ORTEGA
Línea de Investigación: Talento Humano
Área de conocimiento a la que aplica: Ciencias de la salud
Programa de Posgrado al que se articula: Especialización en administración en salud
Lugar de Ejecución del Proyecto: **Ciudad**: Popayán **Departamento:** Cauca **Duración del Proyecto (periodos académicos):** Septiembre 2015 – Junio 2016

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION 8
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 9
2 JUSTIFICACION 11
3. OBJETIVOS 12
3.1 GENERAL 12
3.2 ESPECIFICOS 13
4. REFERENTE TEORICO 13
4.1 MARCO TEORICO 13
4.2 MARCO CONCEPTUAL 19
4.3 MARCO HISTORICO 20
4.4 MARCO LEGAL 22
5. METODOLOGIA 23
5.1 ENFOQUE 23
5.2 DISEÑO 24
5.3 POBLACION 24
5.4 PLAN DE RECOLECCION DE LA INFORMACIÓN 24
5.5 INSTRUMENTOS 25
5.6 COMPONENTE ETICO Y CONSENTIMIENTO INFORMADO 26
6. RESULTADOS 26
7. CONCLUSIONES 55
8. RECOMENDACIONES 57
9. BIBLIOGRAFIA 59
ANEXOS 62
I. CARTAS DE AUTORIZACIÓN. 62
II. FORMATO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO. 66
III. INSTRUMENTOS UTILIZADOS. 68

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Procesos de gestión del talento humano 16
Tabla 2 Selección de personal-reclutamiento.....26
Tabla 3 Selección de personal y reclutamiento 28
Tabla 4 Selección de personal-reclutamiento.....29
Tabla 5 Selección de personal-reclutamiento.....30
Tabla 6 Selección de personal-reclutamiento.....31
Tabla 7 Capacitación, entrenamiento y desarrollo.....32
Tabla 8 Capacitación, entrenamiento y desarrollo.....33
Tabla 9 Capacitación, entrenamiento y desarrollo.....34
Tabla 10 Capacitación, entrenamiento y desarrollo.....34
Tabla 11 Capacitación, entrenamiento y desarrollo.....35
Tabla 12 Evaluación del talento-Oportunidades de carrera.....36
Tabla 13 Evaluación del talento-Oportunidades de carrera.....37
Tabla 14 Evaluación del talento-Oportunidades de carrera.....38
Tabla 15 Evaluación del talento-Oportunidades de carrera.....39
Tabla 16 Evaluación del desempeño-Valoración del personal 40
Tabla 17 Evaluación del desempeño-Valoración del personal 41
Tabla 18 Evaluación del desempeño-Valoración del personal 42
Tabla 19 Evaluación del desempeño-Valoración del personal 43
Tabla 20 Evaluación del desempeño-Valoración del personal 44
Tabla 21 Compensación 46
Tabla 22 Compensación 47
Tabla 23 En la organización una parte de las retribuciones está relacionada con el logro de objetivos organizacionales o de grupo 48
Tabla 24 Las diferencias retributivas entre los niveles jerárquicos es muy alta 49
Tabla 25 Compensación 50
Tabla 26 Otros aspectos de la gestión del talento humano 51
Tabla 27 Otros aspectos de la gestión del talento humano 52
Tabla 28 Otros aspectos de la gestión del talento humano 53

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfico 1 Selección de personal-reclutamiento 27
Gráfico 2 Selección de personal y reclutamiento 28
Gráfico 3 Selección de personal-reclutamiento 29
Gráfico 4 Selección de personal-reclutamiento 30
Gráfico 5 Selección de personal-reclutamiento 31
Gráfico 6 Capacitación, entrenamiento y desarrollo 32
Gráfico 7 Capacitación, entrenamiento y desarrollo 33
Gráfico 8 Capacitación, entrenamiento y desarrollo 34
Gráfico 9 Capacitación, entrenamiento y desarrollo 35
Gráfico 10 Capacitación, entrenamiento y desarrollo 36
Gráfico 11 Evaluación del talento-Oportunidades de carrera 37
Gráfico 12 Evaluación del talento-Oportunidades de carrera 38
Gráfico 13 Evaluación del talento-Oportunidades de carrera 39
Gráfico 14 Evaluación del talento-Oportunidades de carrera 40
Gráfico 15 Evaluación del desempeño-Valoración del personal 41
Gráfico 16 Evaluación del desempeño-Valoración del personal 42
Ilustración 17 Evaluación del desempeño-Valoración del personal 43
Gráfico 18 Evaluación del desempeño-Valoración del personal 44
Gráfico 19 Evaluación del desempeño-Valoración del personal 45
Gráfico 20 Compensación 46
Gráfico 21 Compensación 47
Ilustración 22 En la organización una parte de las retribuciones está relacionada con el logro de objetivos organizacionales o de grupo 48
Gráfico 23 Las diferencias retributivas entre los niveles jerárquicos es muy alta 49
Gráfico 24 Compensación 50
Gráfico 25 Otros aspectos de la gestión del talento humano 51
Gráfico 26 Otros aspectos de la gestión del talento humano 52
Gráfico 27 Otros aspectos de la gestión del talento humano 53

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo Caracterizar los procesos de gestión del talento humano en la Empresa Social del Estado Centro de Salud Timbío, mediante un tipo de estudio descriptivo para caracterizar la estructura organizativa, administrativa y funcional del área de gestión del talento humano; la población objeto de estudio fueron los coordinadores de las áreas asistencial y administrativo. Los resultados indican que la estructura organizacional del área de gestión de talento humano se encuentra dentro de una dirección logística la cual está liderada por un trabajador con el cargo denominado gestión de apoyo a talento humano y cuyas funciones son: control del personal, inducción del personal nuevo, evaluación del desempeño, organizar planes de capacitación y actualización, velar por el cumplimiento de las normas y reglamentos de la institución y manejo de eventos adversos. En cada proceso se encontró: selección de personal y reclutamiento, el proceso es realizado por una empresa externa y el tipo de vinculación es por subcontratación y a término fijo (43%). Los procesos de capacitación, entrenamiento y desarrollo, las capacitaciones son planificadas con anticipación y según necesidades futuras (43%). En la evaluación de talento, se cuenta con planes de carrera pero no están formalmente establecidos (50%). En el proceso de evaluación del desempeño, la empresa no cuenta con un sistema formal de valoración para el personal subcontratado (29%) pero en el personal de carrera si se realiza teniendo en cuenta la normatividad y la comisión nacional del servicio civil (21%). En estímulos y compensaciones, no se ofrecen bonificaciones (86%), lo cual demuestra que no hay una retribución al colaborador con su nivel de rendimiento (50%). En otros aspectos evaluados se encontró que los trabajadores que no están vinculados en carrera no tienen seguridad y garantía en su trabajo (57%).

INTRODUCCION

Actualmente el entorno globalizado, sus avances tecnológicos y el desarrollo del mercado exigen al mundo adaptarse a la situación del momento, por tanto las empresas deben buscar día a día alcanzar logros, superarlos y establecer nuevamente retos que busquen mejorar el funcionamiento de la misma. Para ello el recurso más importante es el talento humano, por tanto el personal o trabajador debe ser competitivo y cumplir con los lineamientos administrativos actuales o del momento y adaptarse a la estrategia organizacional de la empresa.

Teniendo en cuenta la importancia que toma el recurso humano en una empresa, es necesario generar una estrategia de selección de personal en la cual se escojan las personas más competitivas y de esta manera enfrentar las exigencias del medio, es decir, esta estrategia ejecutadas de manera correcta se ve reflejada en la productividad de una empresa y la permanencia en el alto nivel de competencia.

Pero no solo la selección de personal es la única fuente y forma de mantener el nivel competitivo de una empresa; la evaluación de desempeño, los planes de mejorar y la ejecución de los mismos son claves para el funcionamiento adecuado y la productividad, además de tener en cuenta la estructura organizacional, el funcionamiento interno y externo de las instituciones o entidades.

La Empresa Social del Estado Centro de Salud de Timbío es una Entidad Pública descentralizada del orden Municipal, con personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa, presta servicios de salud del primer nivel; cuenta con 150 trabajadores de los cuales 15 son del área administrativa y 135 del área asistencial, la institución cuenta con unos principios corporativos a partir de los cuales se genera el interés por analizar la gestión del talento humano y conocer la influencia si la hay en los buenos resultados que ella presenta.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para Lozano (2007) la gestión del talento humano es la capacidad de las empresas para atraer, motivar, fidelizar y desarrollar a los profesionales más competentes, más capaces, más comprometidos y sobre todo de su capacidad para convertir el talento individual, a través de un proyecto ilusionante, en talento organizativo. [1] No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

Es por esto que la estructura organizacional ha tomado gran importancia en los últimos años debido a que ese marca la pauta de una buen funcionamiento dentro de las organizaciones; tal y como lo define Hall (1996) “Es el arreglo de las partes de la organización” [2] y como lo soporta Hodge (2003) “representada por un organigrama formal que muestra las relaciones de autoridad, los canales formales de autoridad, los grupos formales de trabajo, los departamentos o divisiones y las líneas formales de responsabilidad” (…) además, “describe las relaciones internas, la división de mano de obra y el medio de coordinar la actividad dentro de la organización” [2]

Teniendo en cuenta estos factores se puede evidenciar que la gestión de talento humano se convierte en un factor estratégico de la organización, al cual le concierne entender todas las cuestiones empresariales y aportar al logro de los objetivos organizacionales desde una perspectiva estratégica de largo plazo, que considera no solo las necesidades propias del negocio, sino que implica también el actuar responsablemente en el entorno laboral, legal y cultural, buscando encontrar un justo y sano equilibrio de distintos intereses.

Es así como las organizaciones de hoy en día enfrentan un nuevo reto el vincular las áreas de gestión humana con el talento humano como estrategia para convertir al

capital humano en una ventaja comparativa sostenible, facilitando el desarrollo y crecimiento de la empresa

Situación problema

La Empresa Social del Estado Centro de Salud de Timbio es una Entidad Pública descentralizada del orden Municipal, con personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa, presta servicios de salud del primer nivel; cuenta con 150 trabajadores de los cuales 15 son del área administrativa y 135 del área asistencial.

Actualmente la ESE es reconocida en el Departamento del Cauca por ser una entidad que ha mantenido un equilibrio financiero a pesar de las dificultades durante la vigencia para obtener un buen porcentaje de recaudo; vale la pena resaltar el esfuerzo institucional para aumentar la producción de los servicios a costos razonables, valores que se reflejan en el gasto de funcionamiento, comercialización y prestación de servicios.

En la parte organizacional la ESE cuenta con unos principios corporativos que fundamentan la razón de ser y de desempeño en la empresa; estos son: Trabajo en equipo, propender por el talento humano, calidad a través de la planeación participativa en todos los niveles de la organización, toda actuación de la ESE se enmarcara en los principios de claridad, honorabilidad y ética y por ultimo transparencia en la gestión.

Teniendo en cuanta sus principios corporativos surge el interés por analizar la gestión del talento humano y evidenciar si este ha tenido influencia en los buenos resultados que ha presentado la ESE Centro de salud Timbio, lográndola posicionar y convertir en una de las más eficiente del Departamento del Cauca, esto con el fin de plantear una estrategia para solucionar el desconocimiento que tienen otras ESES para lograr una buena productividad.

De ahí se plantea la pregunta de investigación:

¿Qué características fundamentales se encuentran en los procesos de gestión del talento humano en la ESE Centro de Salud Timbío?

2 JUSTIFICACION

Gestionar el Talento Humano se ha convertido en la clave de éxito para las organizaciones, porque gracias a él se pueden enfrentar las exigencias actuales y futuras del mercado;[3] gestionar es el reto principal que tienen que afrontar los administrativos para lograr incorporar una visión más integradora en la mentalidad de los directivos y trabajadores de las diferentes organizaciones y siempre pensar que las propuestas metodológicas que se utilicen deben implementarse en su totalidad para lograr la sinergia funcional del proceso.

No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo; es así como la productividad de una empresa depende de diferentes factores entre ellos el funcionamiento interno que comprende el medio de desempeño laboral y las relaciones interpersonales; las cuales pueden ser fortalezas o debilidades que influyen en el desarrollo productivo de una organización. [4]

Todos los métodos, técnicas y procesos que una empresa necesita, requieren de un ambiente adecuado para su desarrollo y óptimo funcionamiento, es por eso que las condiciones favorables que una organización ofrece a sus empleados se deben perfilar hacia el confort y bienestar de ellos, lo que conlleva a satisfacción por parte de los usuarios, calidad en el servicio, beneficios para los trabajadores y que finalmente se traduce en productividad empresarial. [5]

Teniendo en cuenta que la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución, las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño; una vez logrado esto lo que resta es dirigir el Talento hacia el destino de impacto esperado y con ello se obtendrán los resultados deseados.[6]

La ESE Timbío es una institución que presta servicios de primer nivel de complejidad y adelanta acciones de promoción, prevención, tratamiento y rehabilitación de la salud, para ello cuenta con personal altamente calificado que se encuentra capacitado para atender cada uno de los servicios. Si bien es una institución que busca ofrecer calidad en servicio para sus usuarios, es importante conocer y analizar su estructura interna como el funcionamiento de la misma; ya que como se ha mencionado de las acciones internas depende en su mayoría el servicio y la calidad de ella frente al usuario.

La realización de este estudio permite identificar las características con las que cumplen cada uno de los trabajadores de la Ese Centro de Salud Timbío las cuales van a permitir orientar hacia un enfoque de mantenimiento y atención de los servicios de salud prestados en la misma.

Teniendo en cuenta lo anterior es importante conocer la influencia que tiene la gestión del talento humano en la productividad de la ESE Timbío para plantear una estrategia que dinamice el manejo del personal a nivel interno de la organización y de esta manera ayudar a solucionar problemas de desconocimiento que tienen otras ESES para lograr una buena productividad.

3. OBJETIVOS

3.1 GENERAL

Caracterizar los procesos de gestión del talento humano en la ESE Centro de Salud Timbío.

3.2 ESPECIFICOS

Describir la estructura organizacional del área de gestión del talento humano de la ESE Centro de Salud Timbío.

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 del talento humano en la ESE Centro de Salud Timbío.

4. REFERENTE TEORICO

4.1 MARCO TEORICO

El nuevo entorno globalizado y el desarrollo del mercado, los avances tecnológicos exigen que las empresas se adapten y enfrenten los retos que representan el contexto y el momento económico, con un talento humano cada vez más competente, desarrollado bajo los lineamientos de las tendencias administrativas del momento y alineado con la estrategia organizacional de la empresa. [7] Es por esta razón que el cambio organizacional para transformar una organización competitiva se asemeja a un proceso de selección natural, en cual sobrevive el más apto para enfrentar y desempeñarse bajo ese esquema, el del proceso de transformación organizacional y mejoramiento permanente como parte de la acción estratégica diferenciada. [8]

Es así como surgen la gestión del talento humano que por su parte Chiavenato (2002) lo define como: “El conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las “personas” o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, y evaluación de desempeño”. [9]

En este mismo sentido, García y Casanueva (1999), más que en la Gestión Humana se centran en la Gestión de Recursos Humanos y afirman que ésta es el conjunto de prácticas, técnicas y políticas que buscan la integración y la dirección de los empleados en la organización de forma que éstos desempeñen sus tareas de forma eficaz y eficiente y que la empresa consiga sus objetivos. [10] Esta concepción (por demás reduccionista) de la gestión humana es ampliamente compartida por los Administradores y contribuye a centrar su atención en las personas como un recurso renovable, descartable y puntual dentro de la organización. Además de centrarse en el ser humano como un recurso, estos autores (al igual que muchos otros en diferentes épocas) introducen en el escenario administrativo una serie de pasos que deben seguirse de manera ordenada, coherente y lógica para asegurar el éxito de la gestión y desarrollar una estrategia de recursos humanos cuya pretensión es la tendencia a la generalización y la aplicabilidad en cualquier organización.

Es así como Cerna (2006) describe tres momentos y perspectivas importantes para el desarrollo de la gestión humana hasta nuestros días, según se expone a continuación: [11]

a. **Enfoque del talento humano:** Los hombres y las mujeres constituyen el elemento básico para que la organización pueda lograr sus objetivos. La eminente dignidad de las personas nunca debe perderse en el proceso de alcanzar los objetivos de una organización. La relación persona-organización se constituye en un factor fundamental. Como lo explican Calderón, Naranjo y Álvarez (2010), la empresa es el escenario en donde la persona encuentra la posibilidad de realizar una de las actividades trascendentes del ser humano: el trabajo. [12]
b. **Enfoque administrativo:** La administración adecuada del talento humano es la responsabilidad de todo gerente. El departamento de talento humano existe para apoyar y asesorar a la gerencia mediante sus recursos y conocimientos especializados. En último término, el desempeño y el bienestar de cada trabajador son responsabilidad tanto de su supervisor inmediato como del departamento de talento humano.

c. **Enfoque proactivo:** A partir de la anticipación adecuada de los desafíos que enfrentará la organización, la administración del talento humano puede fomentar en los empleados y los gerentes estrategias que les permitan estar a la vanguardia de las dificultades en cualquier nivel.

Lo ideal es que estos enfoques se interrelacionen y pongan en marcha planes y estrategias adecuados que permitan el óptimo desarrollo del recurso humano de las organizaciones, sin desconocer el ciclo vital que toda persona atraviesa a lo largo de su vida laboral: la entrada, el mantenimiento y la salida, constituidos por fases tangenciales como reclutamiento, selección, formación y desarrollo, remuneración y desvinculación, entre otros. [11]

En Colombia Calderón, Álvarez y Naranjo (2006) realizan un aporte en cuanto a los retos, tendencias y perspectivas de investigación en la Gestión humana y determinan que, aunque la visión de la gestión humana sigue considerándose como reduccionista y se centra en las prácticas y sus resultados en la organización, ésta va más allá de la instrumentalización y cosificación del ser humano, lo que la convierte en un fenómeno complejo, en el que se conjugan, al menos siete factores que inciden en su concepción, filosofía y prácticas, ellos son: 1) Características socio-político-económicas del momento histórico, 2) Concepción dominante sobre el ser humano, 3) Formas de organización del trabajo, 4) Concepción del trabajo, 5) Relaciones laborales, 6) Mercado laboral y 7) Las teorías de gestión dominantes. Esta concepción aporta un espectro mucho más amplio de lo que es la Gestión humana y por ende, de los aspectos que deben tenerse en cuenta en el momento de realizarla. Aquí se visiona un hombre que se encuentra inmerso en un momento histórico específico y en una organización con particularidades que la hacen diferente de las otras, pero que debe ser abordado de manera integral. [12]

Desde esta misma perspectiva, Marín Idárraga (2006), rescata la necesidad de realizar una gestión humana y administrativa conducente a atenuar la naturaleza instrumental que a lo largo de los años ha acompañado a la Administración y que comprenda al hombre desde una visión multiforme y compleja, donde se reconozca al sujeto humano dentro de la organización y la gestión humana no sea entonces la aplicación de contenidos vacíos de sentido y significado, sino una real comprensión del papel del ser

humano en la organización.[2] Estos postulados cobran sentido también para Aktouf (1998) cuando afirma que la Administración debe dejar de ser tan mecanicista como lo ha sido y de considerar al ser humano como una máquina, pues el ser humano por su naturaleza misma, tiene siempre presente la necesidad de sentirse involucrado e implicado en lo que hace. [7] Esto es, el ser humano es siempre un ser que necesita establecer un lazo psicológico con la actividad que desempeña, necesita ser reconocido y valorado como un ser integral y no simplemente como un engranaje más dentro del proceso de producción.

La Gestión del Talento Humano es el conjunto de procesos necesarios para dirigir a las personas o recursos humanos dentro de la empresa, partiendo del reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación del desempeño, salud ocupacional y bienestar, entre otros, que conduzcan a la obtención de valor agregado para la empresa, los empleados y el entorno. [13]

Los objetivos fundamentales de la gestión del talento de las personas tienen que ver con la definición y la importancia de dicha área en la empresa:1) Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión, 2) Hacerla competitiva, 3) Suministrarle empleados bien entrenados y motivados, permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo, 4) Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo, 5) Administrar el cambio y establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables. [14]

La gestión del talento humano es la responsable de la excelencia de organizaciones exitosas y del aporte de capital intelectual en plena era de la información. La ventaja de la organización frente a los competidores del mercado se constituye actualmente en el liderazgo efectivo del talento humano, de manera que se pueda asegurar que las personas puedan cumplir la misión organizacional de manera adecuada.

Tabla 1 Procesos de gestión del talento humano *[15] [16] [17]*

1. Reclutamiento y selección de personas
Es el proceso de atracción de candidatos calificados para un cargo. Los tipos de reclutamiento para buscar los candidatos pueden ser internos o externos o ambos.

Técnicas de reclutamiento	***Técnicas de selección***
a. Avisos en periódicos y revistas especializadas b. Agencias de reclutamiento c. Contactos con escuelas, universidades y asociaciones gremiales d. Carteles en sitios visibles e. Presentación de candidatos por recomendación de empleados, bajo costo, altos rendimientos, efectos relativamente rápidos f. Consulta en archivos de candidatos: el archivo de base de datos, que puede catalogar los candidatos que se presentan espontáneamente o que no fueron teniéndose en cuenta en reclutamientos anteriores g. Base de datos de candidatos, candidatos sobrantes en reclutamientos, son introducidos en la base de datos de la empresa para utilizarlos en nuevos reclutamientos.	a. *Entrevista de selección:* Es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, y una de las partes está interesada en conocer mejor a las otras. b. *Pruebas de conocimiento y capacidades:* Instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos. c. *Pruebas sicométricas:* Constituyen una medida objetiva y estandarizada de una muestra del comportamiento referente a aptitudes de la persona. d. *Pruebas de personalidad:* Estas características se identifican en rasgos de personalidad y distinguen a una persona de otra. e. *Técnicas de simulación:* Su punto de partida es el drama, que significa reconstruir un escenario, se pretende estudiar y analizar de qué modo reacciona el aspirante al cargo ante la situación.
2. Descripción y análisis de cargos	
Descripción de cargos: Describir un cargo significa relacionar qué hace el ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones lo hace y por qué lo hace. La descripción del cargo relaciona de manera breve las tareas, deberes y responsabilidades del cargo, destacando su contenido	**Análisis de cargos**: Busca determinar cuáles requisitos físicos e intelectuales debe cumplir el ocupante, las responsabilidades que el cargo impone y las condiciones en que debe realizar el trabajo.
Métodos de recolección de datos sobre cargos	***Empleos de la descripción y el análisis de cargos***
a. *Método de la entrevista:* Es el método más	Ayuda al reclutamiento y selección de

utilizado para recolectar datos sobre los cargos y determinar sus deberes y responsabilidades. Proporciona la oportunidad de mostrar posibles frustraciones causadas por el cargo y es un método sencillo y rápido. Como desventaja puede presentar distorsión en la información e ideas preconcebidas. b. *Método del cuestionario:* Es eficiente cuando se trata de recolectar información de un gran número de empleados. Su costo operacional es menor que el de la entrevista. c. *Método de observación:* Se aplica en cargos sencillos, rutinarios y repetitivos. Para garantizar la cobertura de la información es probable que se implemente el uso de un cuestionario.	personas, a la identificación de las necesidades de entrenamiento, a la planeación de la fuerza laboral, al establecimiento de criterios de salarios, a la evaluación del desempeño de los trabajadores e identifica condiciones deficientes de trabajo y operaciones peligrosas siendo esto clave para elaborar el panorama de riesgo en la compañía.
3. Proceso de inducción y entrenamiento de personal	
provee al candidato de herramientas que facilitan la adaptación y socialización con la cultura de la empresa, entendida ésta como el conjunto de creencias, valores, actitudes, sentimientos y formas de pensar compartidos por todos los miembros del grupo. También las normas que rigen la empresa a fin de proporcionar al nuevo empleado, relaciones de desempeño que contribuyan al éxito en la organización	
4. Proceso de capacitación	
Las fases de capacitación incluyen la detección de necesidades, identificación de los recursos adecuados para desempeñar el cargo, el diseño del plan de trabajo, ejecución del programa de entrenamiento requerido para ocupar el cargo, su evaluación, control y el seguimiento al desempeño del cargo. Los objetivos de la capacitación apuntan a que la empresa obtenga mayor rentabilidad y a que los empleados tengan una actitud más positiva, mejorar el conocimiento del puesto a todos los niveles, ayudar al personal a identificarse con los objetivos de la empresa, obtener una mejor imagen, fomentar la apertura y la confianza, mejorar la relación jefe-subalterno, agilizar la toma de decisiones, contribuir a la formación de	

líderes, incrementar la productividad, calidad del trabajo y reducir la tensión.
5. Proceso de compensación
Por “compensación” se entiende el pago total que hace la organización al trabajador por la labor contratada, que también incluye beneficios, prestaciones e incentivos. La compensación está conformada por elementos fijos –sueldo, prestaciones o beneficios y variables –incentivos o remuneraciones por rendimiento.[18] Esta última es vista por algunas empresas como factor motivante, ya que maximiza los esfuerzos del personal y eleva el resultado productivo estimado
6. Proceso de evaluación del desempeño
Permite dar solución a problemas de supervisión del recurso humano, de integración del trabajador a la empresa o al cargo que ocupa actualmente, de la falta de aprovechamiento de potenciales mayores que los exigidos para el cargo, de motivación, etc.; también tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de las personas, lograr una mejor comunicación, planificar y organizar el trabajo basado en las fortalezas y debilidades detectadas.
7. Proceso salud y seguridad ocupacional
El desempeño del personal va de la mano con la creación de un ambiente sano y seguro; es por esto que la legislación de cada país se ocupa de crear normas mínimas que regulen las prácticas de servicio y producción del negocio en aspectos como implementos de seguridad, manejo de herramientas, brigadas, bomberos, servicios médicos, etc., orientados a evitar enfermedades y accidentes. Dichas normas tendrán que interiorizarse e incorporarse en pautas y conductas de gestión ambiental de los procesos de la empresa.

Fuente: Propia

4.2 MARCO CONCEPTUAL

TALENTO HUMANO

- La gestión o administración de talento humano corresponde a la utilización de las personas como recursos para lograr los objetivos organizacionales. [18]
- Son la práctica y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo trata de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía. [19]

- Es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel del conocimiento capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro.[20]
- **Caracterización:** es la identificación de todos los factores que intervienen en un proceso y que se deben controlar, por lo tanto es la base misma para gerencial.
- **Desempeño**: Describe el grado en que los trabajadores de una organización logran sus funciones, tomando en cuenta los requerimientos del puesto ocupado, con base a los resultados alcanzados.[21]
- EPS: significa entidad promotora de salud, es la encargada de promover la afiliación al sistema de seguridad social. Aquí no hay servicio médico, solo administrativo y comercial. [22]
- ESE: Sigla de entidad social del estado, es una institución prestadora de servicios de salud que se encarga de atender a los afiliados y beneficiarios de los distintos regímenes en los que se divide el sistema, como lo son el contributivo y el subsidiado. Este tipo de empresas son creadas para que asuman la responsabilidad de la atención en salud de la población pobre vulnerable no cubierta con subsidios. [23]
- Sistema de incentivo: Es el conjunto de reglas o principios que permiten desarrollar métodos para lograr la participación de los trabajadores en la producción de bienes. Se puede definir también como un algoritmo que relaciona la cantidad a pagar con el resultado de la actuación que da lugar al incentivo. [4]

4.3 MARCO HISTORICO

La historia del talento humano surgió desde la década de los 90, la cual ha sido acogida por las empresas hasta la actualidad, el homo sapienst tenía la noción de andar en manada (trabajo en equipo). Antes de 2750 AC sumerios comenzaron a dejar su lenguaje cuneiforme, desde aquí inicio la esclavitud o el trabajo de unos para complacer a los Dioses, desde allí se vislumbró que se utilizaba el talento humano

usando este como recurso para mejoría de la empresa donde estos se agrupaban y se utilizaban para cumplir con las metas para los dioses y que ellas trabajaban para otros, siendo este modelo acogido por los Mayas Aztecas, Incas Dinastías, China Imperio Romano, Griegos y Egiptos donde se quería era ver a los otros trabajando para alimentar a otro como las personas se encontraban tan doblegadas se vio la obligación de crear obligaciones, deber religiosos y morales los cuales eran exigidos para poder pertenecer a la sociedad y fue así como la revolución francesa sehabló de los derechos y oportunidades lo contrario al pueblo griego ya que ellos hablaban del poder trato justo y valoración por méritos , empezaron a valorar el hombre como un recurso y capital para la empresa y es aquí donde es cómo surge el talento humano como un aspecto importante dentro de la empresa. [24]

Ya que se venían unos acontecimientos que influirían en la gestión de los recursos humanos, surgen aspectos importantes para los empleados como: Ser competitivo, costos y ventajas, uso de recursos humanos, productividad, aumento del ritmo y complejidad de los cambios culturales, sociales.

En época contemporánea a la de Taylor y Fayol se encuentran los postulados de Weber (1993), quien con su particular visión de la sociedad, aportó al campo administrativo postulados en los cuales el tipo puro ideal de sociedad y de organización era aquella de carácter burocrático y una de las principales características existentes en las sociedades y organizaciones era la orientación de la acción social de los individuos y la racionalización de la organización social. Esta característica (desde la Sociología Comprensiva de Weber), supone unos principios, reglas y normas compartidas por todos y de obligatorio cumplimiento. Al trasladar al campo administrativo y a la Gestión humana la concepción de la burocracia de Weber, se evidencia la posibilidad de implementar una estrategia de gestión que permite legitimar el control sobre los empleados y este control, según Perrow (1991) se convierte en el fundamento de la eficiencia organizativa. [25]

Al igual que muchos otros en diferentes épocas, se introducen en el escenario administrativo una serie de pasos que deben seguirse de manera ordenada, coherente y lógica para asegurar el éxito de la gestión y desarrollar una estrategia de recursos

humanos cuya pretensión es la tendencia a la generalización y la aplicabilidad en cualquier organización.

Estas y otras concepciones de la gestión humana y del ser humano en la organización, determinan las tendencias, perspectivas y acciones que se implementan cotidianamente en todas las empresas para realizar la administración efectiva y eficiente del personal en las empresas y organizaciones. [26]

4.4 MARCO LEGAL

La gestión del talento humano se fundamenta en:

Constitución Política de Colombia. Capítulo 2. Función Pública. Artículo No. 122: No habrá empleo público que no tenga funciones detalladas en la Ley o reglamento y para proveer los de carácter remunerado se requiere que estén contemplados en la respectiva planta y previstos sus emolumentos en el presupuesto correspondiente. [27]

Constitución Política de Colombia Capítulo 5. De la Función Administrativa. Artículo No. 209: La función administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones.

Ley No. 489 de 1998. “Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones.

La Nueva Recomendación 195 de 2004 de la OIT, es la que guía a los países en la estructuración de sus sistemas formativos, relacionados con el aprendizaje continuo y en el diseño, gestión y evaluación de sus políticas de empleo.

Ley 909 de 2004. “Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones “.

Decreto No. 4110 de 2004, por la cual se reglamenta la Ley No. 872 de 2003 y se adopta la Norma Técnica de Calidad de la Gestión Pública – NTC – GP 1000:2009: Numeral 6.2.

Decreto No. 2539 de 2005, sus modificaciones o adiciones. Define la competencia para las entidades públicas como: “la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado”.

Decreto No. 4665 de 2007. “Por el cual se adopta la actualización del Plan Nacional de Formación y Capacitación para los Servidores Públicos”.

Ley 1164 de 2007, por la cual se dictan disposiciones en materia del Talento Humano en salud

Artículo 1°. Del objeto. La presente ley tiene por objeto establecer las disposiciones relacionadas con los procesos de planeación, formación, vigilancia y control del ejercicio, desempeño y ética del Talento Humano del área de la salud mediante la articulación de los diferentes actores que intervienen en estos procesos.

Artículo 2°. De los principios generales. El Talento Humano del área de la Salud se regirá por los siguientes principios generales: equidad, solidaridad, calidad ética, integralidad, concertación, unidad, efectividad.

5. METODOLOGIA

5.1 ENFOQUE

Es una investigación con los enfoques cuantitativo y cualitativo. Enfoque cuantitativo porque se realizó una recolección de información y un análisis que permitió caracterizar la gestión del talento humano de la ESE Centro de Salud Timbio y de enfoque cualitativo por se realizó una entrevista al encargados del área de talento humano de la misma; todo con el fin de mantener y/o fortalecer su organización interna.

5.2 DISEÑO

Es una investigación de tipo descriptiva porque caracterizó la estructura organizativa, administrativa y funcional del área de gestión del talento humano en la ESE Centro de Salud Timbío

5.3 POBLACION

La población objeto de estudio fueron los coordinadores de las áreas asistencial y administrativo de la ESE Centro de Salud Timbío.

5.4 PLAN DE RECOLECCION DE LA INFORMACIÓN

Fuentes primarias: los trabajadores de la ESE Centro de Salud Timbío y la dependencia de talento humano.

Fuentes secundarias: Se realizó un rastreo bibliográfico de diferentes investigaciones tanto a nivel internacional, nacional que permitan tener información sobre un adecuado clima organizacional que conlleva a mantener y fortalecer nivel de productividad de su empresa.

La propuesta se realizó en tres fases:

1. **Recolección de información:** que a su vez se dividió en otras subfases
   a. Adecuación del instrumento validado en el macro-proyecto
   b. Encuesta a los líderes de área de la ESE Centro de Salud Timbio
   c. Entrevista al coordinador del área de talento humano
   d. Revisión documental que permitió analizar los manuales, procesos y procedimientos.
2. **Análisis de información:** Se analizaron los resultados con Excel identificando tendencias más significativas proporciones y tazas entre las variables estudiadas.

3. **Conclusiones:** Integración de resultados de la información para identificar tendencias, acuerdos y desacuerdos.

5.5 INSTRUMENTOS

En el desarrollo de la fase I, los instrumentos utilizados en la investigación fueron:

a) Instrumento para revisión documental – Lista de chequeo: que permitió el análisis de los manuales de procesos y procedimientos, políticas de gestión del talento humano, lineamientos, funciones y perfiles de talento humano. El cual es aplicado a líder del área de Gestión del Talento Humano.(Ver anexo I)
b) Entrevista al gerente o líder del área de gestión del talento humano: con el fin de conocer las funciones, prácticas, proyección y nivel de autonomía, relación con otras dependencias de la organización y gestión del área de Gestión de Talento Humano. Es grabada en audio y transcrita.(Ver anexo II)
c) Instrumento de prácticas de gestión del talento humano: Que se aplicó a todos los líderes de otras áreas y al líder de Gestión de Talento Humano, para identificar las prácticas o funciones que desarrolla en la institución.(Ver anexo III)
d) Consentimiento informado para proyecto de investigación, el cual fue firmado por el líder de gestión del talento humano y los coordinadores de las áreas asistencial y administrativa de la ESE Centro de Salud Timbío.

Esta encuesta mencionada es de tipo descriptiva porque permitió recopilar información, conocimiento y actitudes de los encuestados la cual está conformada por 27 preguntas de tipo cerradas y es un instrumento de datos rigurosamente estandarizados que operacionalita las variables objeto de observación e investigación, las cuales son: Información general, área de recursos humanos, planeación empresarial, reclutamiento, contratación, selección, capacitación, evaluación del desempeño, remuneración, tecnología, motivación, productividad y liderazgo.

5.6 COMPONENTE ETICO Y CONSENTIMIENTO INFORMADO

Fue muy importante tener en cuenta la evaluación ética, ya que esta es una investigación sin riesgo para la salud por ser de tipo documental.

Investigación sin riesgo: son estudios que emplean técnicas y métodos de investigación documental retrospectiva y aquellos en los que no se realiza ninguna intervención o modificación intencionada de las variables biológicas, fisiológicas, psicológicas o sociales de los individuos que participan en el estudio.

Dentro del componente ético se incluyó el consentimiento informado el cual permitió la autorización por parte de los coordinadores de las áreas a las encuestadoras para que recopilaran todos los datos necesarios para obtener la información de manera detallada.

6. RESULTADOS

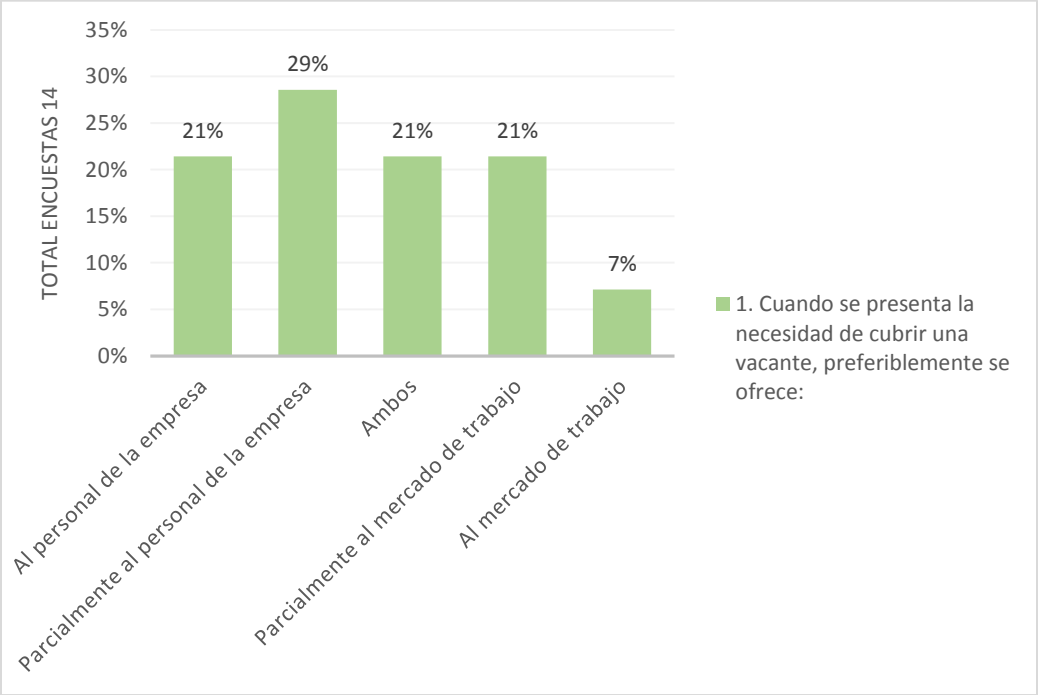
SELECCIÓN DE PERSONAL, RECLUTAMIENTO EN LA ESE ESE CENTRO DE SALUD TIMBIO

1. Cuando se presenta la necesidad de cubrir una vacante, preferiblemente se ofrece:

Tabla 2 Selección de personal-reclutamiento

Al personal de la empresa	21%	3
Parcialmente al personal de la empresa	29%	4
Ambos	21%	3
Parcialmente al mercado de trabajo	21%	3
Al mercado de trabajo	7%	1
TOTAL	**100%**	**14**

Gráfico 1 Selección de personal-reclutamiento



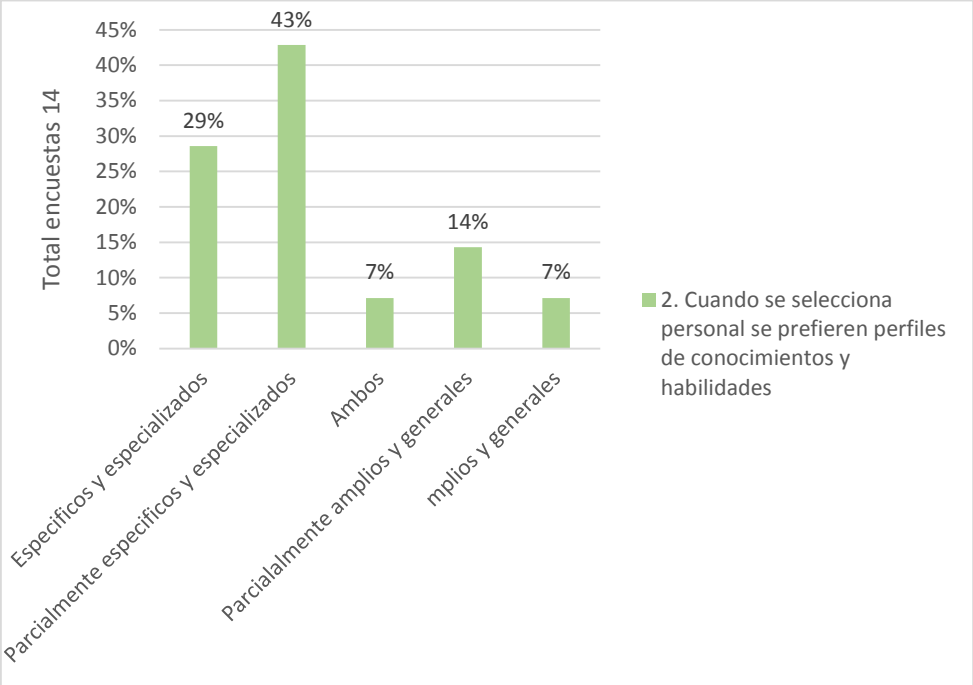
ANALISIS: En la anterior grafica se puede observar que de las 14 encuestas realizadas los coordinadores de área de la ESE CENTRO DE SALUD TIMBIO, en caso de que exista la necesidad de cubrir una vacante se prefiere que sea parcialmente al personal de la empresa con un 29%, seguido de al personal de la empresa y parcialmente al personal del mercado, lo cual indica que en la institución hay personal calificado e indicado para cubrir las vacantes, y en el caso de que no exista dicho personal el ingreso de personal nuevo de pasar por un proceso de evaluación para decidir si califica o no a determinado cargo; pero a este tema se suma una gran falencia dentro de la institución, la cual es encontrada en la lista de chequeo y es el no contar con documentos que detallen los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal.

2. Cuando se selecciona personal se prefieren perfiles de conocimientos y habilidades

Tabla 3 Selección de personal y reclutamiento

Específicos y especializados	29%	4
Parcialmente específicos y especializados	43%	6
Ambos	7%	1
Parcialmente amplios y generales	14%	2
amplios y generales	7%	1
TOTAL	**100%**	**14**

Gráfico 2 Selección de personal y reclutamiento



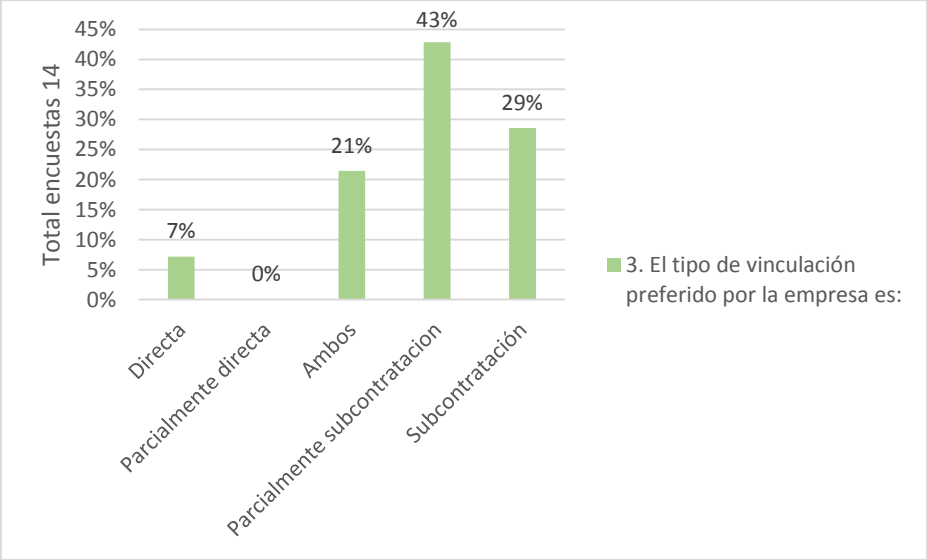
ANALISIS: De acuerdo a la anterior gráfica y después de realizar las 14 encuestas se puede observar que cuando se selecciona personal se prefieren perfiles de conocimientos y habilidades parcialmente específicas y especializadas con un 43%, seguido de específicos y especializados con un 29%. Lo cual tiene gran importancia en cuanto al factor de conocimiento específico e individual que debe tener cada empleado para ejecutar los diferentes cargos tanto administrativos como asistenciales, lo cual se ve reflejado en el beneficio del usuario o paciente de la ESE CENTRO DE SALUD TIMBIO.

3. El tipo de vinculación preferido por la empresa es

Tabla 4 Selección de personal-reclutamiento

Directa	7%	1
Parcialmente directa	0%	0
Ambos	21%	3
Parcialmente subcontratación	43%	6
Subcontratación	29%	4
TOTAL	**100%**	**14**

Gráfico 3 Selección de personal-reclutamiento



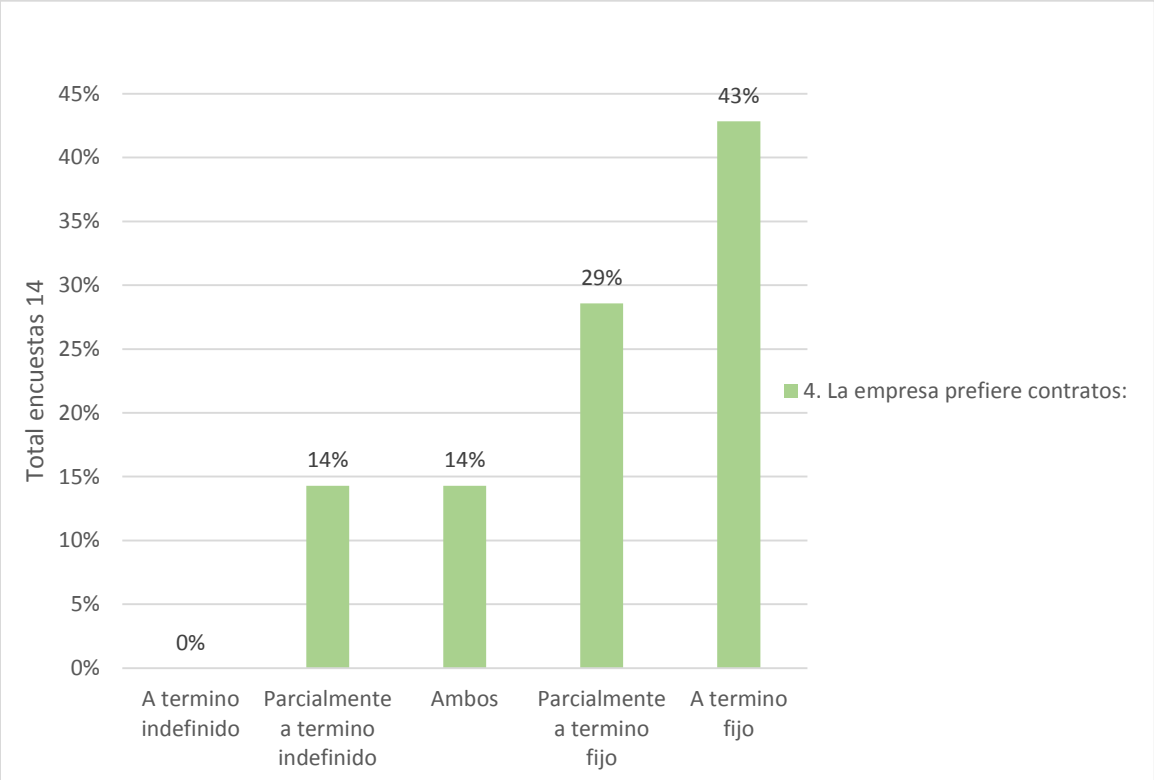
ANALISIS: De acuerdo a los resultados analizados de las 14 encuestas realizadas a los coordinadores de área de la ESE CENTRO DE SALUD TIMBIO, el tipo de vinculación preferido por la empresa es parcialmente subcontratación con un 43%, lo que indica que cerca de la mitad de los empleados son contratistas de la institución los cuales son evaluados antes de ingresar a hacer parte dela ESE CENTRO DE SALUD TIMBIO, como lo indico el líder de gestión de talento humano durante la entrevista; además menciona que dentro de la ESE hay otras empresas que subcontratan personal de acuerdo a los requerimientos necesario para ocupar los cargos que se solicitan.

4. La empresa prefiere contratos:

Tabla 5 Selección de personal-reclutamiento

A término indefinido	0%	0
Parcialmente a término indefinido	14%	2
Ambos	14%	2
Parcialmente a término fijo	29%	4
A termino fijo	43%	6
TOTAL	**100%**	**14**

Gráfico 4 Selección de personal-reclutamiento



ANALISIS: De acuerdo a la gráfica anterior se puede observar que de las 14 encuestas realizadas, la empresa prefiere contratos a término fijo con 43%, parcialmente a término fijo con un 29%, ambos y parcialmente a término indefinido con un 14% y no hay contratos a término indefinido con un 0%, para el caso de la contratación a término indefinido se da en los trabajadores que son de planta de la institución. Es importante tener en cuenta que el factor político afecta mucho la contratación de esta entidad

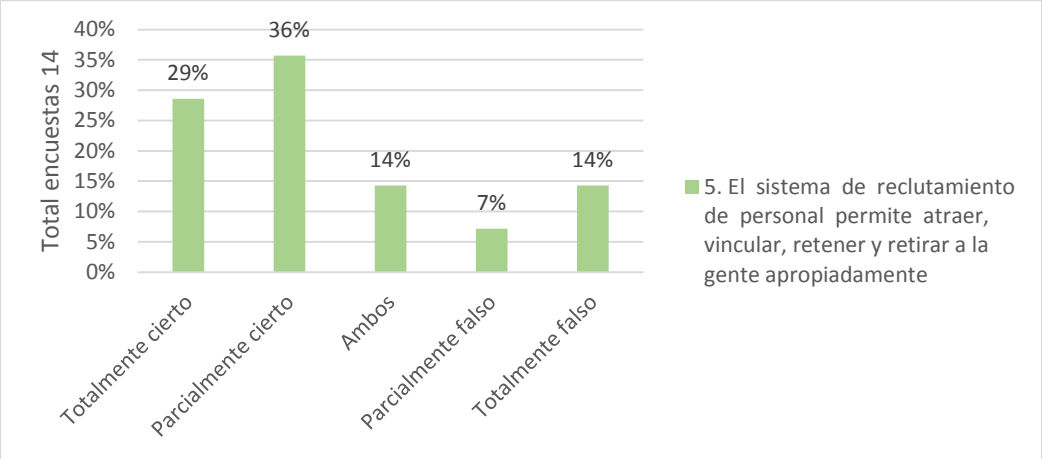
(información que nos es publicada formalmente pero si expresada por algunos coordinadores de las áreas).

5. El sistema de reclutamiento de personal permite atraer, vincular, retener y retirar a la gente apropiadamente

Tabla 6 Selección de personal-reclutamiento

Totalmente cierto	29%	4
Parcialmente cierto	36%	5
Ambos	14%	2
Parcialmente falso	7%	1
Totalmente falso	14%	2
TOTAL	**100%**	**14**

Gráfico 5 Selección de personal-reclutamiento



ANALISIS: De acuerdo a la gráfica anterior se puede observar que de las 14 encuestas realizar el sistema de reclutamiento de personal permite atraer, vincular, retener y retirar a la gente apropiadamente: es parcialmente cierto con un 36%, totalmente cierto con un 29%, ambos y totalmente falso con un 14% y parcialmente falso con un 7%, lo cual tiene coherencia con lo expresado en la encuesta por el líder de gestión de talento humano de la ESE CENTRO DE SALUD TIMBIO, al manifestar que los empleados antes de ocupar un cargo pasan por un proceso de evaluación.

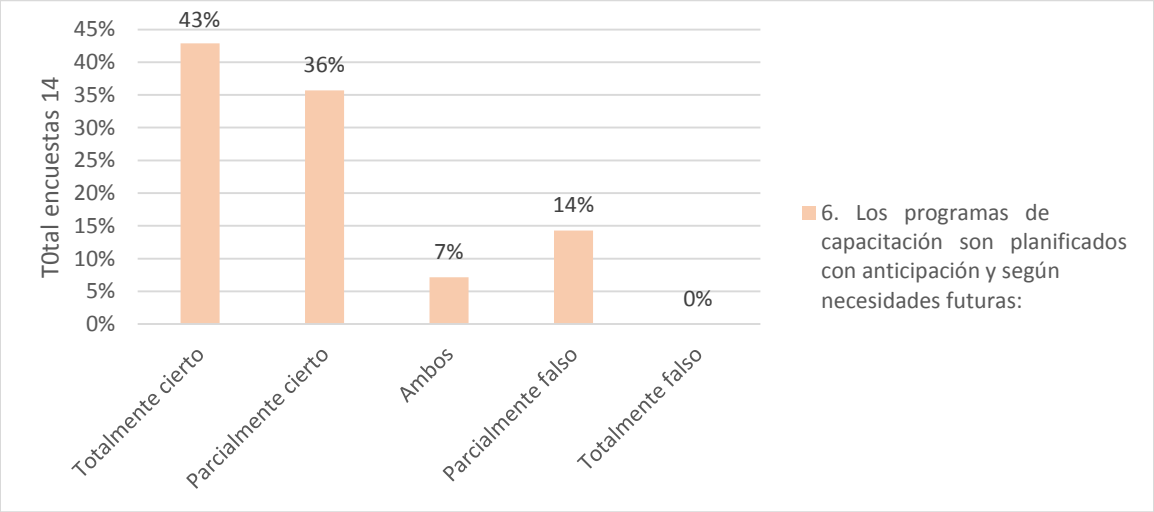
CAPACITACION, ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DE LA ESE CENTRO DE SALUD TIMBIO

6. Los programas de capacitación son planificados con anticipación y según necesidades futuras

Tabla 7 Capacitación, entrenamiento y desarrollo

Totalmente cierto	43%	6
Parcialmente cierto	36%	5
Ambos	7%	1
Parcialmente falso	14%	2
Totalmente falso	0%	0
TOTAL	**100%**	**14**

Gráfico 6 Capacitación, entrenamiento y desarrollo



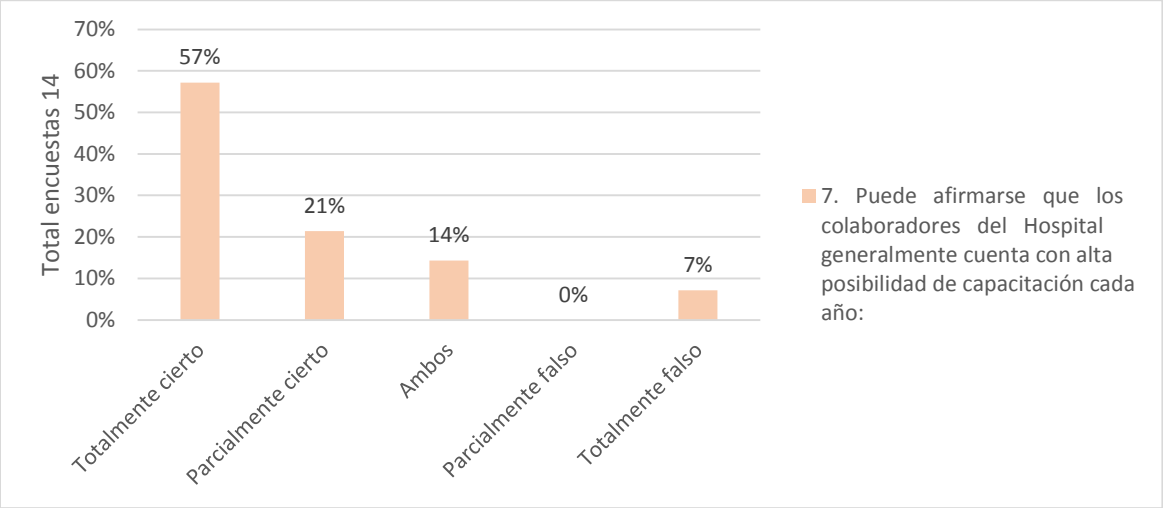
ANALISIS: Los resultados obtenidos por esta grafica indican que en la ESE Centro de Salud Timbío, donde se realizaron 14 encuestas a los líderes de los procesos. Los programas de capacitación son planificados con anticipación y según necesidades futuras: totalmente cierto 43 %, parcialmente cierto 36%, parcialmente falso 14%, ambos el 7%, de acuerdo a estos resultados se puede evidenciar que para la EPS las capacitaciones son un factor muy importante dentro de su proceso organizacional de igual forma el coordinador de talento humano de la ESE refiere que con estas capacitaciones se realiza un proceso de retroalimentación en sus trabajadores para generar un impacto positivo.

7. Puede afirmarse que los colaboradores del Hospital generalmente cuenta con alta posibilidad de capacitación cada año

Tabla 8 Capacitación, entrenamiento y desarrollo

Totalmente cierto	57%	8
Parcialmente cierto	21%	3
Ambos	14%	2
Parcialmente falso	0%	0
Totalmente falso	7%	1
TOTAL	**100%**	**14**

Gráfico 7 Capacitación, entrenamiento y desarrollo



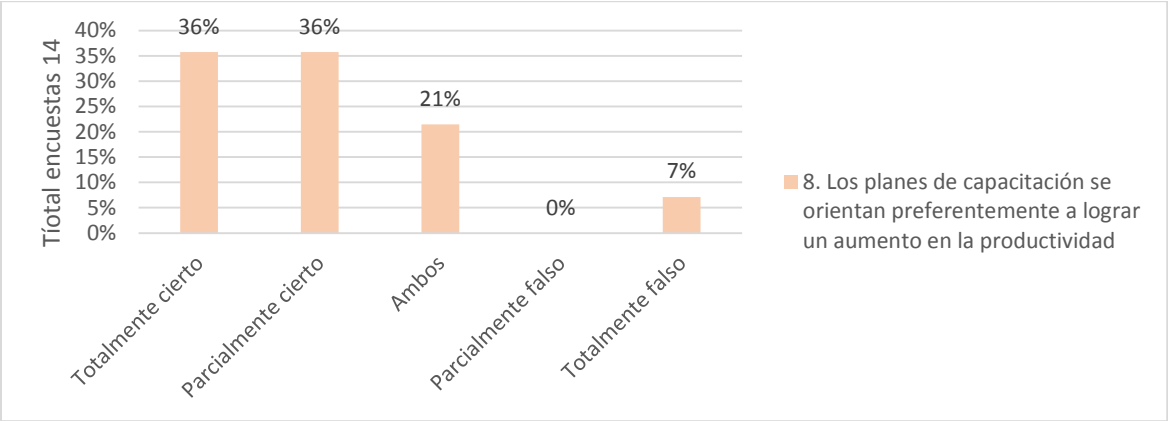
ANALISIS: De acuerdo a los resultados analizados en la ESE Centro de Salud Timbío, donde se realizaron 14 encuestas a los líderes de los procesos puede afirmarse que los colaboradores del Hospital generalmente cuenta con alta posibilidad de capacitación cada año: totalmente cierto 57%, parcialmente cierto 21%, Ambos 14%, totalmente falso 7%, los programas de capacitación según lo refiere el coordinador de Talento Humano de la ESE Centro de Salud Timbío son exigidos directamente por Gerencia al inicio de año para una re-inducción de capacitaciones para mejorar el desempeño de las actividades tanto individuales como colectivas de la institución.

8. Los planes de capacitación se orientan preferentemente a lograr un aumento en la productividad

Tabla 9 Capacitación, entrenamiento y desarrollo

Totalmente cierto	36%	5
Parcialmente cierto	36%	5
Ambos	21%	3
Parcialmente falso	0%	0
Totalmente falso	7%	1
TOTAL	**100%**	**14**

Gráfico 8 Capacitación, entrenamiento y desarrollo



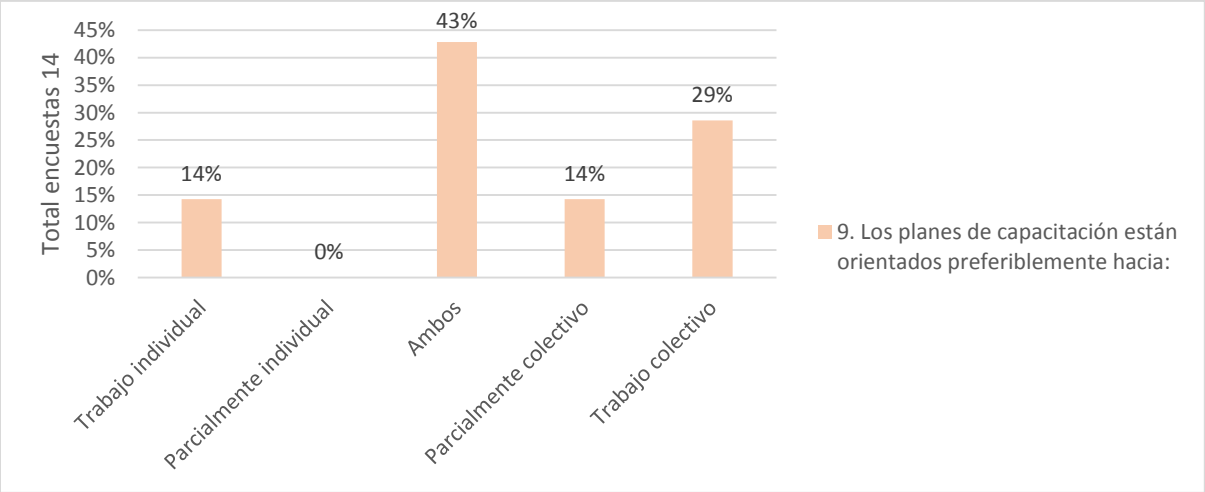
ANALISIS: En esta grafica podemos observar que en la ESE Centro de Salud Timbío, donde se realizaron 14 encuestas a los líderes de los procesos puede afirmarse que: Los planes de capacitación se orientan preferentemente a lograr un aumento en la productividad: totalmente cierto: 36%, parcialmente cierto 36%, Ambos 21%, totalmente falso 7%, es decir que la capacitación está enfocada en trasmitir conocimientos necesarios para perfeccionar destreza en los trabajadores y así influir en la productividad de la institución con estrategias y dimensiones que permitan cumplir con los objetivos y metas trazadas por la empresa de salud.

9. Los planes de capacitación están orientados preferiblemente hacia:

Tabla 10 Capacitación, entrenamiento y desarrollo

Trabajo individual	14%	2
Parcialmente individual	0%	0
Ambos	43%	6
Parcialmente colectivo	14%	2
Trabajo colectivo	29%	4
TOTAL	**100%**	**14**

Gráfico 9 Capacitación, entrenamiento y desarrollo



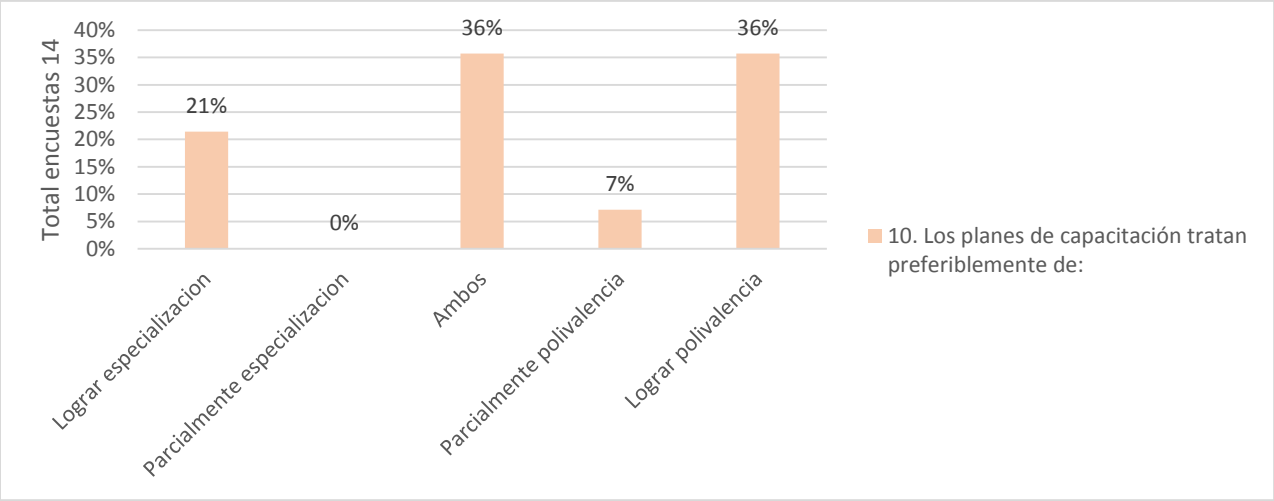
ANALISIS: De acuerdo a los resultados analizados en la ESE Centro de Salud Timbio, donde se realizaron 14 encuestas a los líderes de los procesos puede afirmarse que: Los planes de capacitación están orientados preferiblemente hacia: parcialmente individual 14%, parcialmente colectivo 14%, trabajo colectivo 29%, Ambos 43%. Lo que ha conllevado a una evaluación continua de sus trabajadores midiendo el impacto tanto en los procesos administrativos y asistenciales de la institución para dar un óptimo desarrollo de las metas planteadas, según lo menciona el coordinador de talento Humano.

10. Los planes de capacitación tratan preferiblemente de:

Tabla 11 Capacitación, entrenamiento y desarrollo

Lograr especialización	21%	3
Parcialmente especialización	0%	0
Ambos	36%	5
Parcialmente polivalencia	7%	1
Lograr polivalencia	36%	5
TOTAL	**100%**	**14**

Gráfico 10 Capacitación, entrenamiento y desarrollo



ANALISIS: Los resultados obtenidos por esta grafica indican que en la ESE Centro de Salud Timbío, donde se realizaron 14 encuestas a los líderes de los procesos. Refieren que: Los planes de capacitación tratan preferiblemente de: lograr polivalencia 36%, ambos 36%, lograr especialización 21%, polivalencia parcial 7%. El coordinador de Talento Humano menciona que la institución realiza programas de desarrollo donde se aumentan las posibilidades de promoción como programas de P y P, vacunación, IRA entre otros. Lo que permite prestar un servicio de alta calidad y además generar profesionales competentes en cada área de servicio.

EVALUACION DEL TALENTO- OPORTUNIDAD DE LA ESE CENTRO DE SALUD TIMBIO

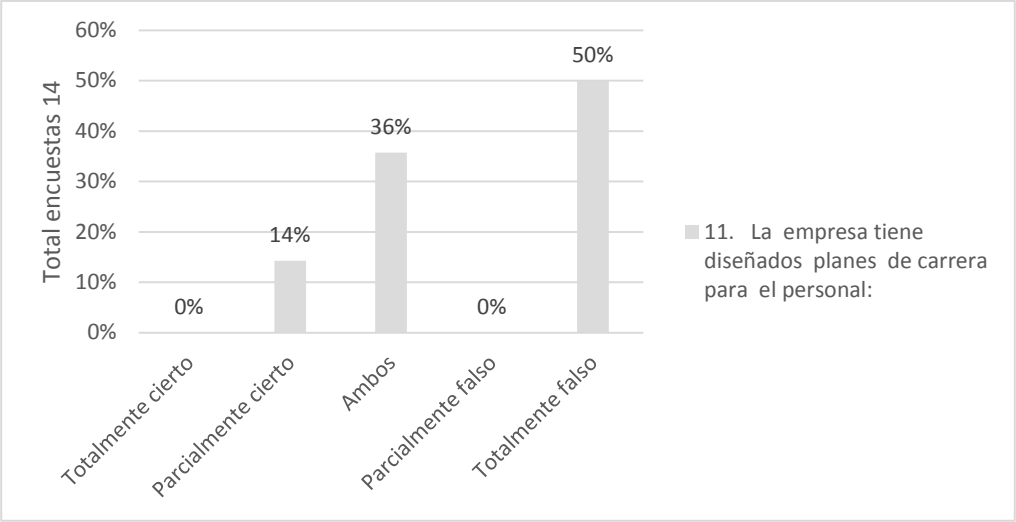
11. La empresa tiene diseñados planes de carrera para el personal:

Tabla 12 Evaluación del talento-Oportunidades de carrera

Totalmente cierto	0%	0
Parcialmente cierto	14%	2
Ambos	36%	5
Parcialmente falso	0%	0

Totalmente falso	50%	7
TOTAL	**100%**	**14**

Gráfico 11 Evaluación del talento-Oportunidades de carrera



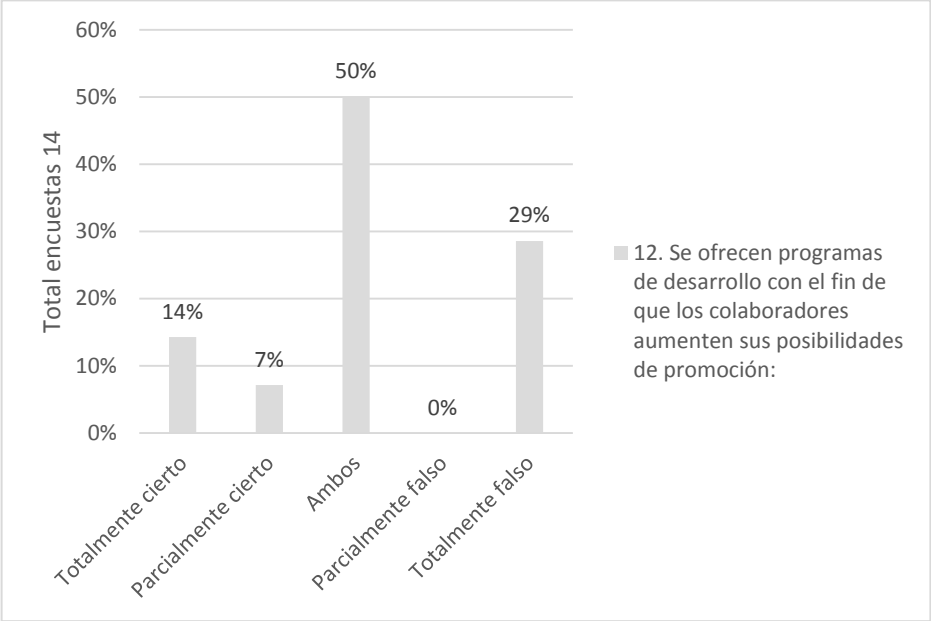
ANALISIS: De acuerdo a la gráfica anterior, de las 14 encuestas realizadas se puede observar que al preguntar si la empresa tiene diseñados planes de carrera para el personal: es totalmente falso con un 50%, ambos con un 36%, parcialmente falso con un 14%, evidenciándose que hay una discrepancia entre lo mencionado por el coordinador del área de talento humano y la respuesta dada por los coordinadores de otras áreas, según el primero se cuentan con planes de carrera pero los coordinadores de las áreas no los conocen o no se les han sido socializados.

12. Se ofrecen programas de desarrollo con el fin de que los colaboradores aumenten sus posibilidades de promoción:

Tabla 13 Evaluación del talento-Oportunidades de carrera

Totalmente cierto	14%	2
Parcialmente cierto	7%	1
Ambos	50%	7
Parcialmente falso	0%	0
Totalmente falso	29%	4
TOTAL	**100%**	**14**

Gráfico 12 Evaluación del talento-Oportunidades de carrera



ANALISIS: De acuerdo a la gráfica anterior se puede observar que a la pregunta se ofrecen programas de desarrollo con el fin de que los colaboradores aumenten sus posibilidades de promoción los 14 encuestados respondieron ambos con un 50%, totalmente falso con un 29%, totalmente cierto con un 14%, parcialmente cierto con un 7%; resultado que entra a controvertir lo mencionado por el coordinador de talento humano quien menciona que al inicio de año se destina un presupuesto para capacitación y fortalecimiento de las áreas que lo necesitan de acuerdo a un diagnóstico previo, dándose principalmente en promoción y prevención quienes requieren de un alto grado de actualización; para este caso es importante aclarar que algunos coordinadores desconozcan o no hagan parte de dichos programas.

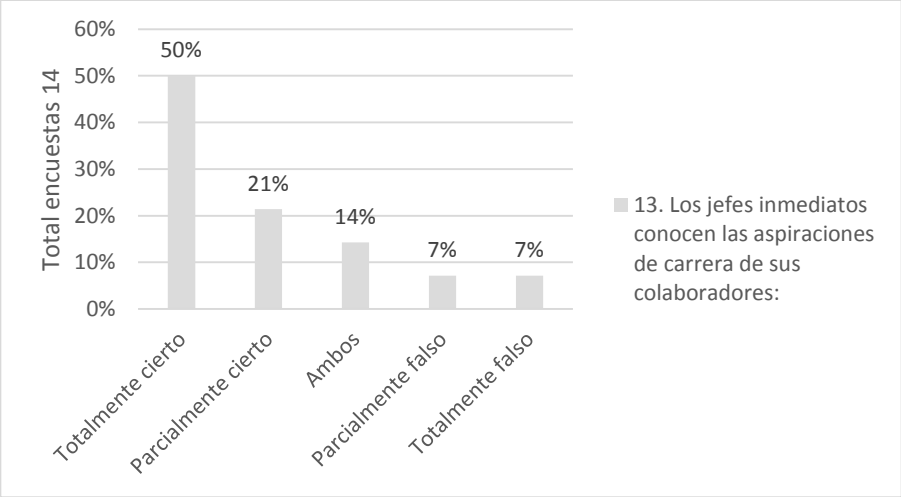
13. Los jefes inmediatos conocen las aspiraciones de carrera de sus colaboradores:

Tabla 14 Evaluación del talento-Oportunidades de carrera

Totalmente cierto	50%	7
Parcialmente cierto	21%	3
Ambos	14%	2

Parcialmente falso	7%	1
Totalmente falso	7%	1
TOTAL	**100%**	**14**

Gráfico 13 Evaluación del talento-Oportunidades de carrera



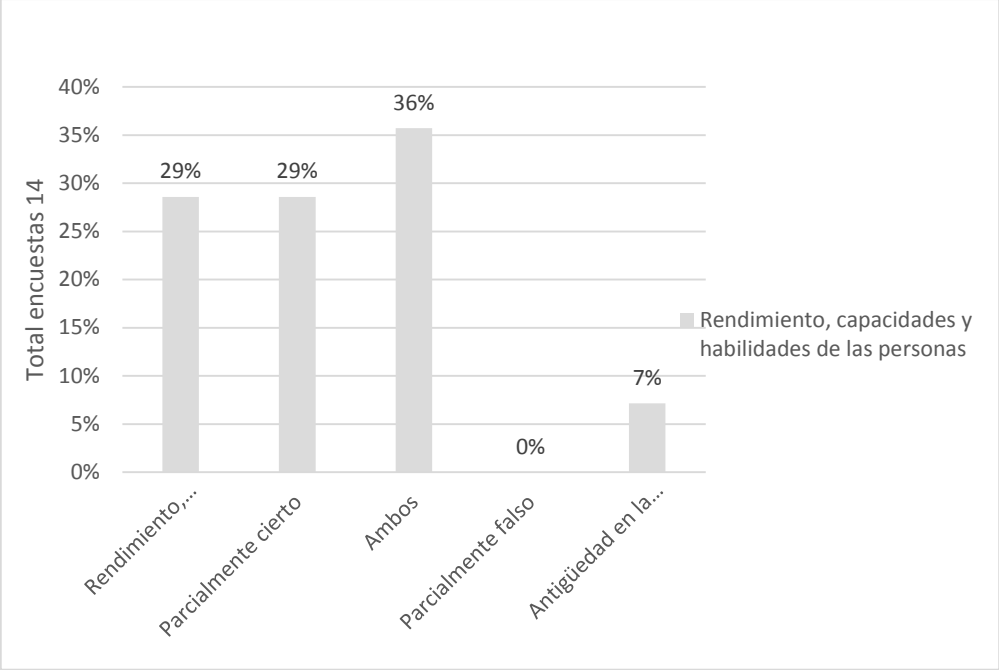
ANALISIS: En la gráfica anterior se puede observar que de los 14 encuestados en la ESE CENTRO DE SALUD TIMBIO, es totalmente cierto con un 50% que los jefes inmediatos conocen las aspiraciones de carrera de sus colaboradores, parcialmente cierto con un 50%, ambos con un 14%, parcialmente falso y totalmente falso con un 7%. Esto indica la buena gestión de talento humano de la institución y la importancia que tiene el empleado dentro de la misma; a través de actividades que son evaluadas constantemente en el clima laboral.

14. El criterio fundamental para decidir las promociones y los movimientos internos del personal son:

Tabla 15 Evaluación del talento-Oportunidades de carrera

Rendimiento, capacidades y habilidades de las personas	29%	4
Parcialmente cierto	29%	4
Ambos	36%	5
Parcialmente falso	0%	0
Antigüedad en la empresa	7%	1
TOTAL	**100%**	**14**

Gráfico 14 Evaluación del talento-Oportunidades de carrera



ANALISIS: De acuerdo a la gráfica anterior se puede analizar que de los 14 encuestados de la ESE CENTRO DE SALUD TIMBIO, el criterio fundamental para decidir las promociones y los movimientos internos del personal son rendimiento, capacidades y habilidades de las personas con un 29%, parcialmente cierto con un 29%, ambos 36% y antigüedad en la empresa con un 7 %, esto es coherente con lo manifestado por el líder de gestión de talento humano de dicha entidad donde menciona que el personal trabajador es calificado y adecuado para cada puesto de trabajo.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, VALORACION DEL PERSONAL DE LA ESE CENTRO DE SALUD TIMBIO

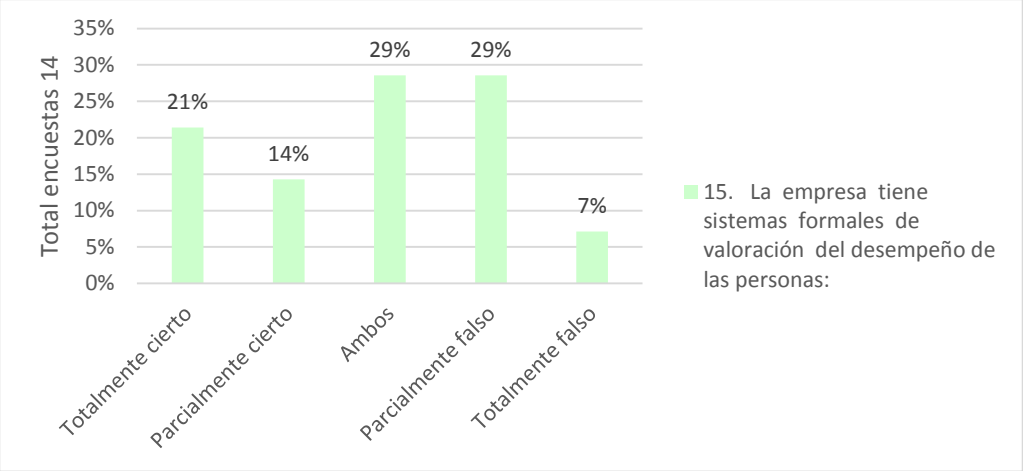
15. La empresa tiene sistemas formales de valoración del desempeño de las personas:

Tabla 16 Evaluación del desempeño-Valoración del personal

Totalmente cierto	21%	3
Parcialmente cierto	14%	2

Ambos	29%	4
Parcialmente falso	29%	4
Totalmente falso	7%	1
TOTAL	**100%**	**14**

Gráfico 15 Evaluación del desempeño-Valoración del personal



ANALISIS: Los resultados obtenidos por esta grafica indican que en la ESE Centro de Salud Timbío, donde se realizaron 14 encuestas a los líderes de los procesos. Refieren que: La empresa tiene sistemas formales de valoración del desempeño de las personas, parcialmente falso 29%, ambos 29%, totalmente cierto 21%, parcialmente cierto14% y totalmente falso 7%. A este pregunta es importante contrarrestarla con la aclaración que hace el coordinador del área de talento humano en la lista de chequeo donde refiere que para el personal de carrera se cuenta con un manual de calificación pero para los empleados por OPS no existe un manual, ellos son calificados por las actividades cumplidas estipuladas en sus contratos. Es un factor de gran debilidad porque no existen reglas claras con respecto a la calificación del personal que se encuentra de manera temporal.

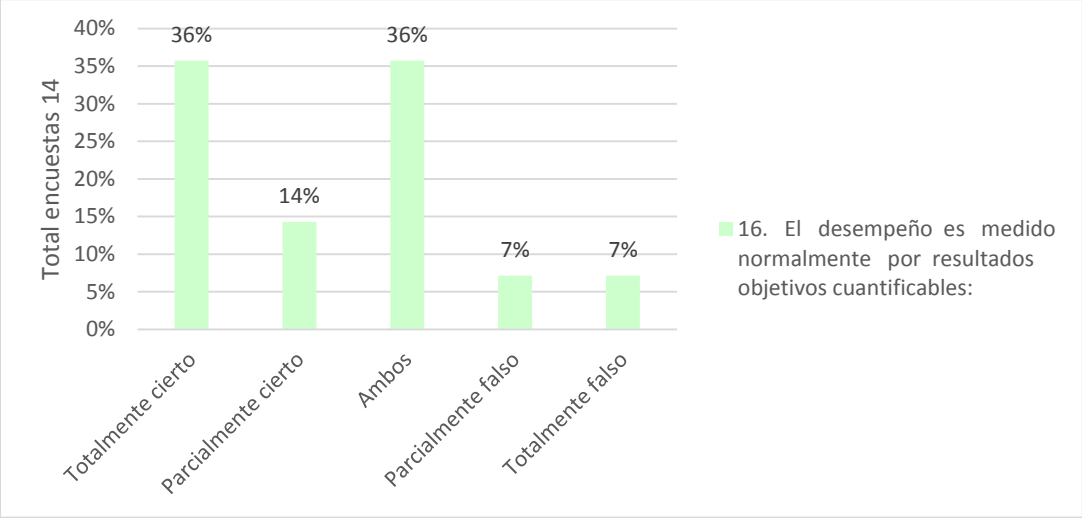
16. El desempeño es medido normalmente por resultados objetivos cuantificables:

Tabla 17 Evaluación del desempeño-Valoración del personal

Totalmente cierto	36%	5
Parcialmente cierto	14%	2

Ambos	36%	5
Parcialmente falso	7%	1
Totalmente falso	7%	1
TOTAL	**100%**	**14**

Gráfico 16 Evaluación del desempeño-Valoración del personal



ANALISIS: Los resultados obtenidos por esta grafica indican que en la ESE Centro de Salud Timbío, donde se realizaron 14 encuestas a los líderes de los procesos. Refieren que: El desempeño es medido normalmente por resultados objetivos cuantificables: totalmente cierto 36%, Ambos 36%, parcialmente cierto 14%, parcialmente falso 7%. Como complemento a la respuesta anterior se evidencia que para el personal de planta si existe manual de calificación el cual se mide de manera cuantitativa y cualitativa, además de ello se hace una retroalimentación de la misma con cada uno de los evaluados donde puede hacer un proceso de apoyo de retroalimentación sobre los procesos que manejan con el fin de obtener resultados positivos en una próxima evaluación de desempleo; y para el área de contratación la calificación no tiene unos criterios establecidos porque no se cuenta con manuales para su calificación de desempeño.

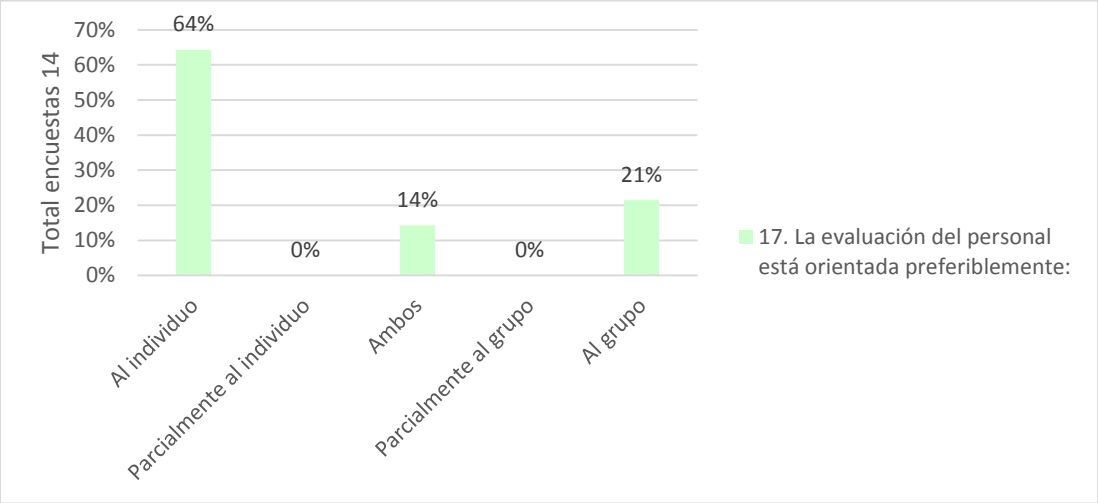
17. La evaluación del personal está orientada preferiblemente:

Tabla 18 Evaluación del desempeño-Valoración del personal

Al individuo	64%	9

Parcialmente al individuo	0%	0
Ambos	14%	2
Parcialmente al grupo	0%	0
Al grupo	21%	3
TOTAL	**100%**	**14**

Ilustración 17 Evaluación del desempeño-Valoración del personal



ANALISIS: En esta grafica podemos observar que en la ESE Centro de Salud Timbío, donde se realizaron 14 encuestas a los líderes de los procesos puede afirmarse que: La evaluación del personal está orientada preferiblemente al individuo 64%, al grupo 21%, ambos 14%. La evaluación de desempeño se hace de manera individual bien sea para el personal de planta y el de contratación OPS, para ser el personal de planta se cumple con los manuales establecidos y el de OPS de acuerdo al desempeño en sus actividades; no se puede dejar de lado la evaluación que realizan los coordinadores de cada área donde conocen los resultados en grupo para el funcionamiento de sus áreas frente a las demás. Todo esto permite fortalecer las competencias individuales para mediante oportunidades de mejora estabilizar los equipos de trabajo con miras a la atención adecuada del usuario.

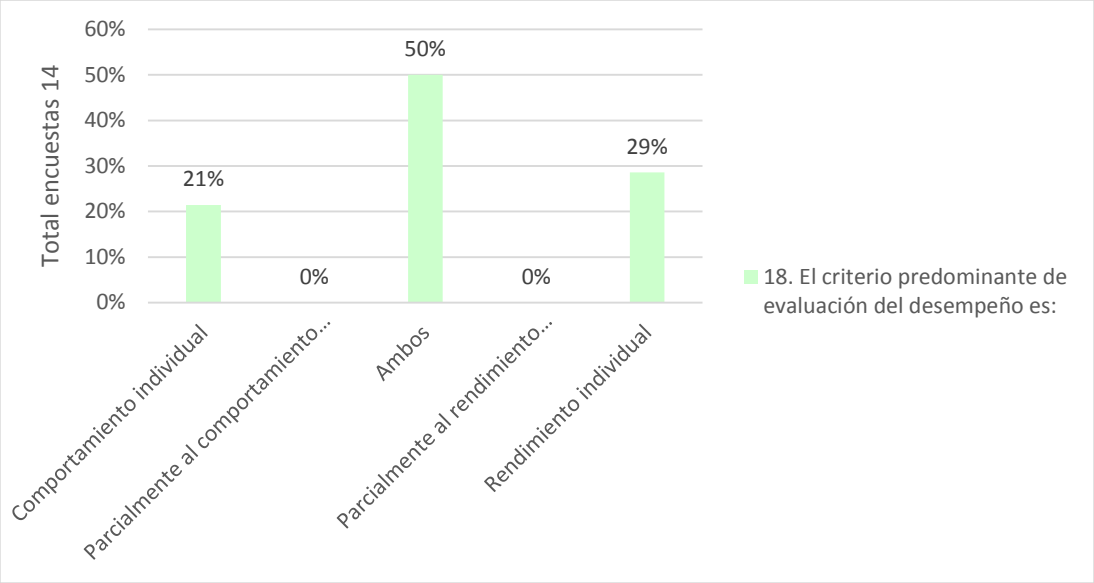
18. El criterio predominante de evaluación del desempeño es:

Tabla 19 Evaluación del desempeño-Valoración del personal

Comportamiento individual	21%	3

Parcialmente al comportamiento individual	0%	0
Ambos	50%	7
Parcialmente al rendimiento individual	0%	0
Rendimiento individual	29%	4
TOTAL	**100%**	**14**

Gráfico 18 Evaluación del desempeño-Valoración del personal



ANALISIS: En esta grafica podemos observar que en la ESE Centro de Salud Timbio, donde se realizaron 14 encuestas a los líderes de los procesos puede afirmarse que: El criterio predominante de evaluación del desempeño es: Ambos 50%, rendimiento individual 29%, comportamiento individual 21%. Como menciona al coordinador del área de talento humano y relacionado con la respuesta de los coordinadores de cada área, la evaluación se hace teniendo en el comportamiento individual y grupal porque para ellos es fundamental el trabajo en equipo y todos los aspectos relacionados con el clina dentro de su organización.

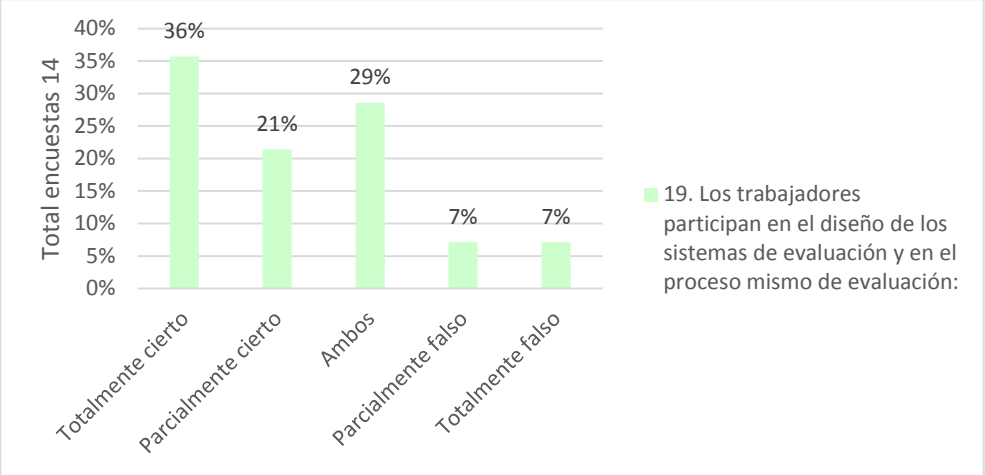
19. Los trabajadores participan en el diseño de los sistemas de evaluación y en el proceso mismo de evaluación:

Tabla 20 Evaluación del desempeño-Valoración del personal

Totalmente cierto	36%	5
Parcialmente cierto	21%	3

Ambos	29%	4
Parcialmente falso	7%	1
Totalmente falso	7%	1
TOTAL	**100%**	**14**

Gráfico 19 Evaluación del desempeño-Valoración del personal



ANALISIS: En esta grafica podemos observar que en la ESE Centro de Salud Timbio, donde se realizaron 14 encuestas a los líderes de los procesos. Refieren que: Los trabajadores participan en el diseño de los sistemas de evaluación y en el proceso mismo de evaluación: totalmente cierto 36%, Ambos 29%, parcialmente cierto 21%, falso y totalmente falso con un 7%. La evaluación es realizada por el subdirector administrativo junto con el comité creado por control interno y en el cual tiene participación el empleado evaluado a quien se le realiza una retroalimentación de los resultados y se buscan estrategias para su mejoramiento en el caso que los resultados no sean los esperados.

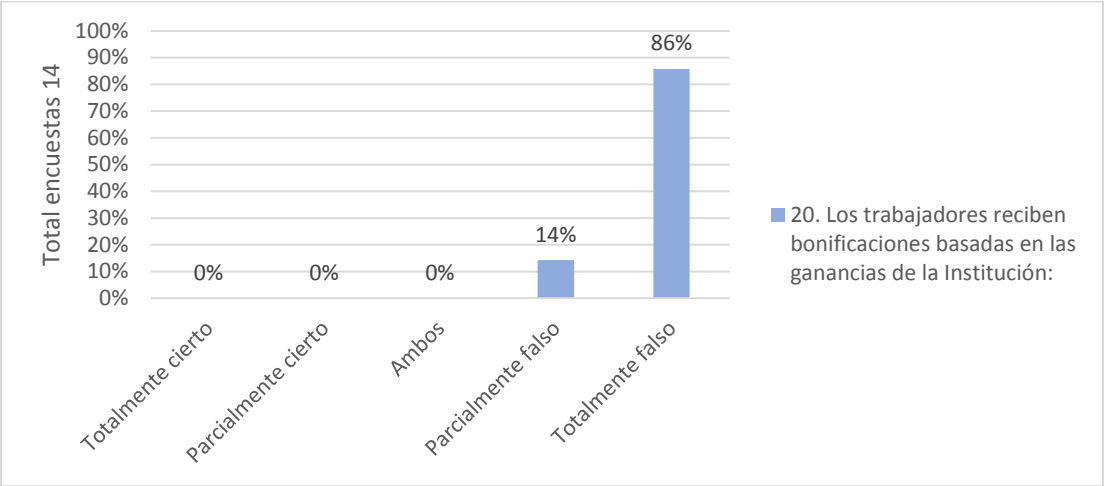
COMPENSACION DE LA ESE CENTRO DE SALUD TIMBIO

20. Los trabajadores reciben bonificaciones basadas en las ganancias de la Institución:

Tabla 21 Compensación

Totalmente cierto	0%	0
Parcialmente cierto	0%	0
Ambos	0%	0
Parcialmente falso	14%	2
Totalmente falso	86%	12
TOTAL	**100%**	**14**

Gráfico 20 Compensación



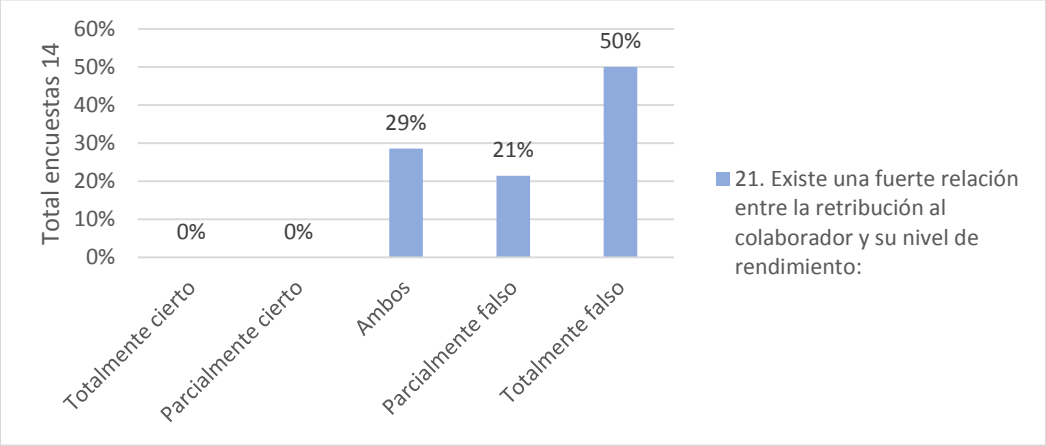
ANALISIS: De acuerdo a los resultados analizados en la ESE CENTRO DE SALUD TIMBIO, es totalmente falso que los trabajadores reciben bonificaciones basadas en las ganancias de la institución con un 86%y es parcialmente falso con un 14%, lo cual es corroborado con la entrevista y lista donde se evidencia la presencia de incentivos pero en ningún caso de bonificación económica.

21. Existe una fuerte relación entre la retribución al colaborador y su nivel de rendimiento:

Tabla 22 Compensación

Totalmente cierto	0%	0
Parcialmente cierto	0%	0
Ambos	29%	4
Parcialmente falso	21%	3
Totalmente falso	50%	7
TOTAL	**100%**	**14**

Gráfico 21 Compensación



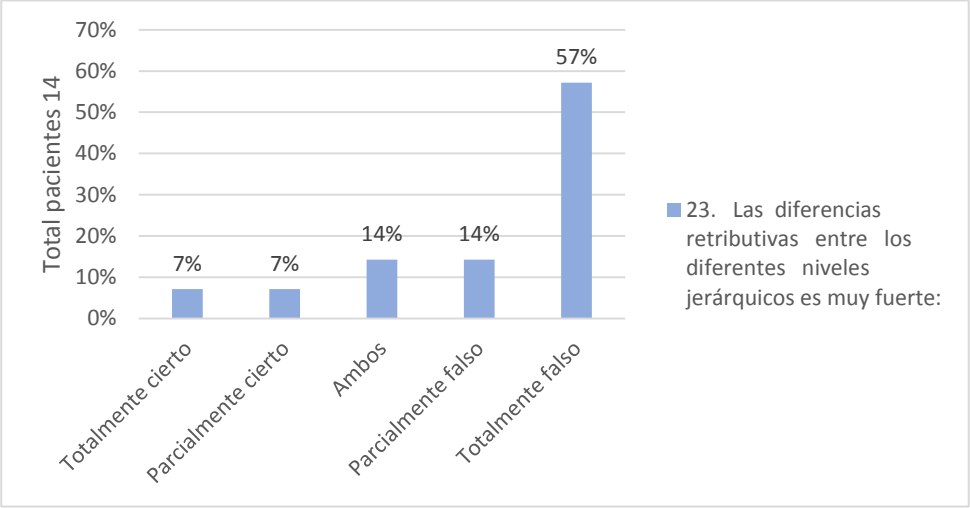
ANALISIS: De acuerdo al análisis realizado en la ESE CENTRO DE SALUD TIMBIO en las 14 encuestas realizadas a los coordinadores de área se evidencia que existe una fuerte relación entre la retribución al colaborador y su nivel de rendimiento; es totalmente falso con un 50%, parcialmente falso con un 21% y ambos con un 29%, en el caso de totalmente falso se da porque relacionan directamente la retribución con una bonificación económica y para el caso que responden ambos, lo realizan pensando en otras retribuciones que les son otorgadas por su buen rendimiento.

22. En la Organización una parte de las retribuciones está relacionada con el logro de objetivos organizacionales o de grupo:

Tabla 23 En la organización una parte de las retribuciones está relacionada con el logro de objetivos organizacionales o de grupo

Totalmente cierto	7%	1
Parcialmente cierto	7%	1
Ambos	14%	2
Parcialmente falso	14%	2
Totalmente falso	57%	8
TOTAL	**100%**	**14**

Ilustración 22 En la organización una parte de las retribuciones está relacionada con el logro de objetivos organizacionales o de grupo



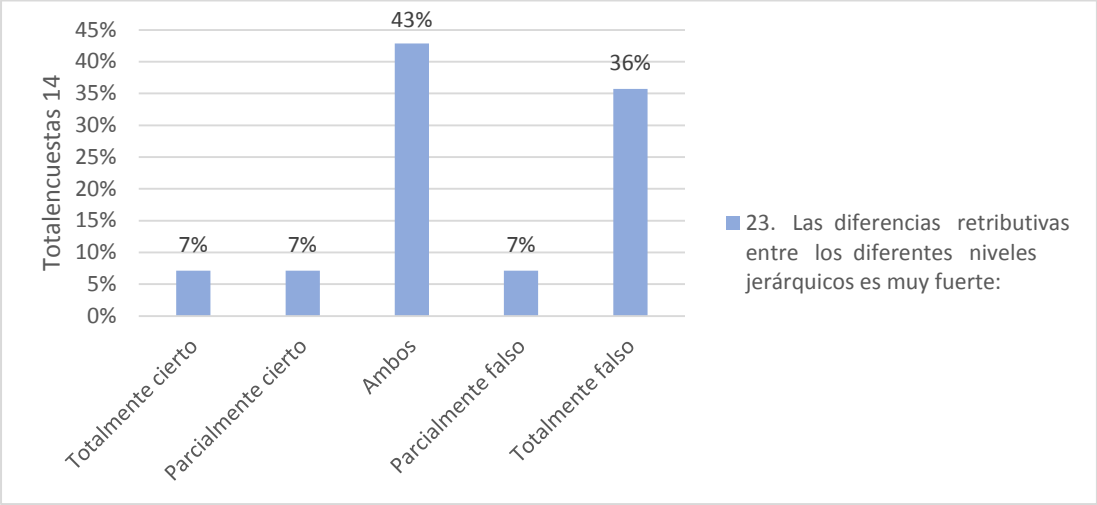
ANALISIS: De acuerdo a el análisis realizado en la ESE CENTRO DE SALUD TIMBIO en las 14 encuestas realizadas a los coordinadores de área, establecen que en la organización una parte de las retribuciones está relacionada con el logro de objetivos organizacionales o de grupo; es totalmente falso con un 57%, parcialmente falso y ambos con un 14%, parcialmente cierto y totalmente cierto con un 7%. Al encontrar una fuerte tendencia a la respuesta falsa con respecto a la pregunta de retribución económica esta pregunta no difiere de la anterior por la explicación anteriormente expuesta.

23. Las diferencias retributivas entre los diferentes niveles jerárquicos es muy fuerte:

Tabla 24 Las diferencias retributivas entre los niveles jerárquicos es muy alta

Totalmente cierto	7%	1
Parcialmente cierto	7%	1
Ambos	43%	6
Parcialmente falso	7%	1
Totalmente falso	36%	5
TOTAL	**100%**	**14**

Gráfico 23 Las diferencias retributivas entre los niveles jerárquicos es muy alta



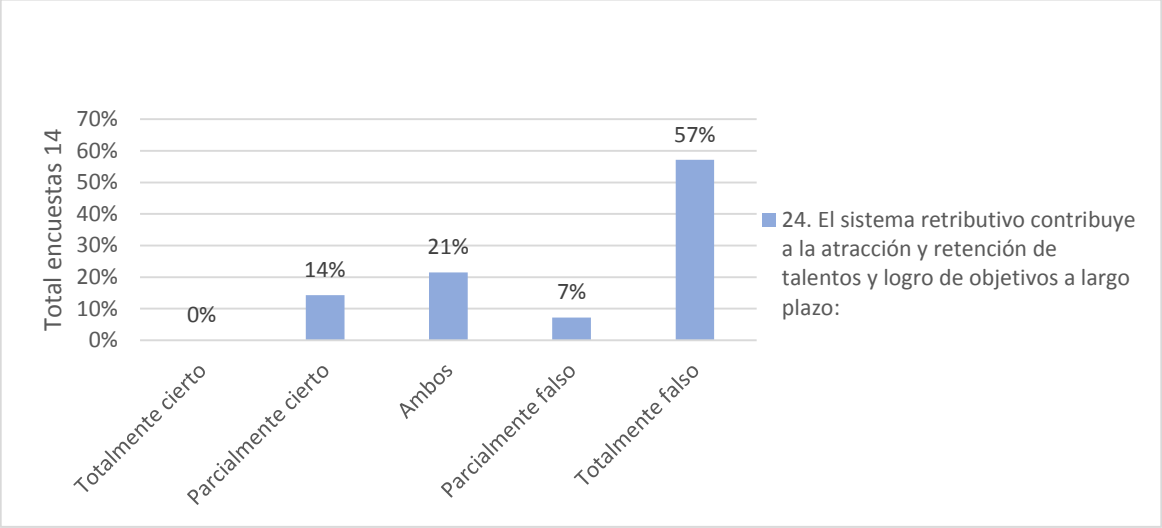
ANALISIS: En la gráfica anterior se puede observar que existe discrepancia en las respuestas; los encuestados respondieron: totalmente falso con un 36%, parcialmente falso con un 7%, ambos con un 43%, totalmente falso y parcialmente falso con un 7%, lo cual indica diferencias de opinión entre los empleados en cuanto a la forma de retribución que tiene la ESE CENTRO DE SALUD TIMBIO pero esta se da por la forma como tomaron la retribución, mencionado en un ítem anterior, para el caso de la retribución económica que en casi totalidad respondieron que no hay se puede relacionar que para este caso no aplica esta pregunta y para las personas que tomaron la retribución a través de otros incentivos la evidencia es que no hay claridad con respecto a la diferencia por niveles jerárquicos para este tipo de incentivos.

24. El sistema retributivo contribuye a la atracción y retención de talentos y logro de objetivos a largo plazo:

Tabla 25 Compensación

Totalmente cierto	0%	0
Parcialmente cierto	14%	2
Ambos	21%	3
Parcialmente falso	7%	1
Totalmente falso	57%	8
TOTAL	**100%**	**14**

Gráfico 24 Compensación



ANALISIS: En la gráfica anterior se puede observar que el sistema retributivo contribuye a la atracción y retención de talentos y logro de objetivos a largo plazo; los 14 encuestados respondieron que es totalmente falso con un 57%, parcialmente falso con un 7 %, ambos con un 21%, y parcialmente cierto con un 14%. A pesar que el coordinador de talento humano menciona que existen unos incentivos como compensatorios, actividades recreativas, apoyo con los espacios para su educación, entre otros que gran parte dependen de la disponibilidad presupuestal, los coordinadores de área, en su mayoría, manifiestan que no son suficientes para atraer y retener talentos, así mismos para el logro de objetivos a largo plazo.

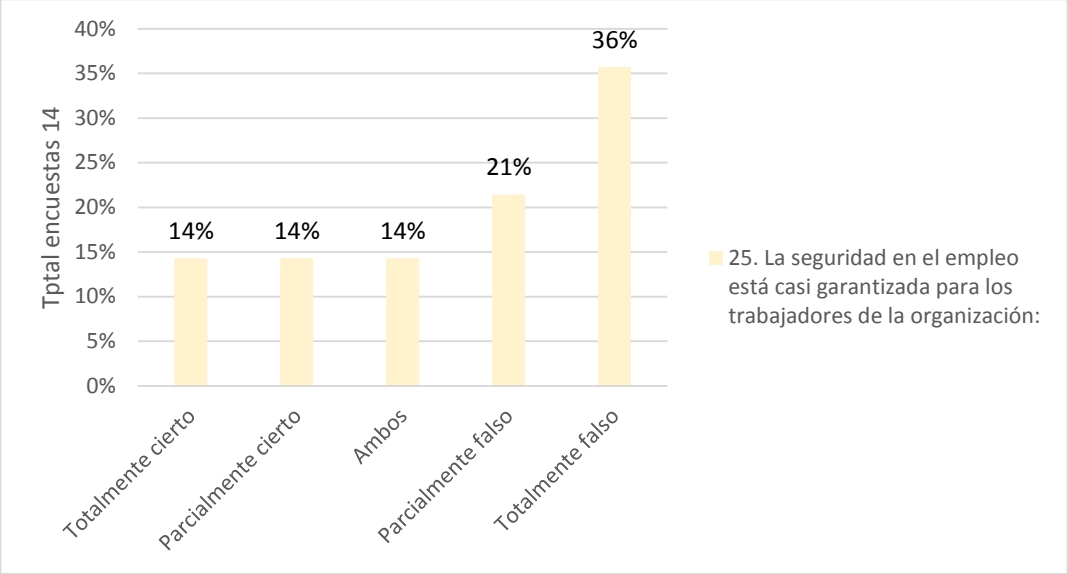
OTROS ASPECTOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA ESE CENTRO DE SALUD TIMBIO

25. La seguridad en el empleo está casi garantizada para los trabajadores de la organización:

Tabla 26 Otros aspectos de la gestión del talento humano

Totalmente cierto	14%	2
Parcialmente cierto	14%	2
Ambos	14%	2
Parcialmente falso	21%	3
Totalmente falso	36%	5
TOTAL	**100%**	**14**

Gráfico 25 Otros aspectos de la gestión del talento humano



ANALISIS: En esta grafica podemos observar que en la ESE Centro de Salud Timbío, donde se realizaron 14 encuestas a los líderes de los procesos Refieren que: La seguridad en el empleo está casi garantizada para los trabajadores de la organización: Totalmente falso 36%, parcialmente falso 21%, totalmente cierto 14%. Para esta pregunta se puede hacer una diferencia entre los dos tipos de vinculación laboral con los que cuenta la empresa (personal de planta y contratación OPS), en el caso de personal de planta cuentan con mayor estabilidad y muchas otras garantías con sus cargos pero para el personal con contratación por OPS estas garantías son

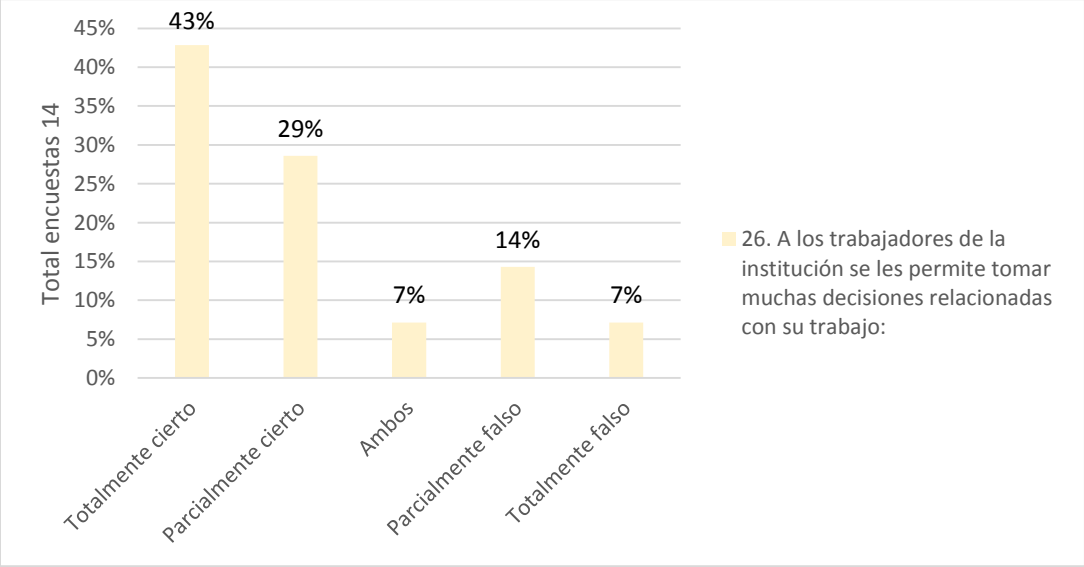
inciertas, todo depende exclusivamente de las condiciones laborales con las que ingresan a la institución y muchas otras ocasiones del comportamiento y desempeño de los mismo como también de la disponibilidad presupuestal.

26. A los trabajadores de la institución se les permite tomar muchas decisiones relacionadas con su trabajo:

Tabla 27 Otros aspectos de la gestión del talento humano

Totalmente cierto	43%	6
Parcialmente cierto	29%	4
Ambos	7%	1
Parcialmente falso	14%	2
Totalmente falso	7%	1
TOTAL	**100%**	**14**

Gráfico 26 Otros aspectos de la gestión del talento humano



ANALISIS: En esta grafica podemos observar que en la ESE Centro de Salud Timbío, donde se realizaron 14 encuestas a los líderes de los procesos puede afirmarse que: A los trabajadores de la institución se les permite tomar muchas decisiones relacionadas con su trabajo: Totalmente cierto 43%, parcialmente 29%, parcialmente falso 14%, totalmente falso 7%, esta respuesta está muy relacionada con respecto a las funciones que tienen a sus cargos, para el caso de los coordinadores de área quienes son los

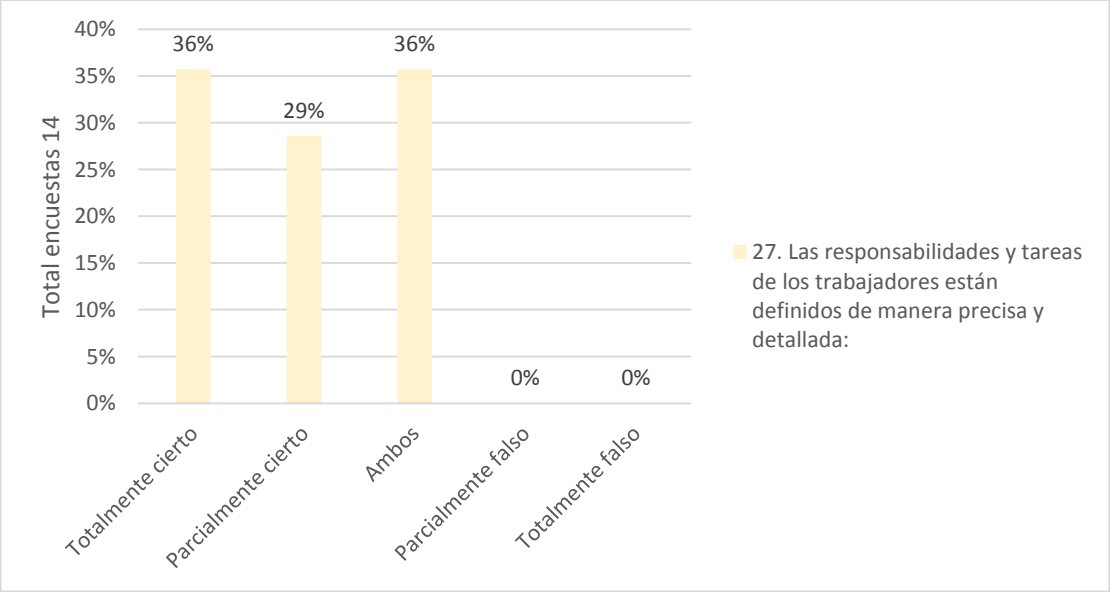
líderes de procesos dentro de sus competencias tienen cierto grado de independencia para la toma de decisiones, claro está que estas no pueden salirse de los lineamientos establecido en sus áreas y el direccionamiento que tiene la institución en cuanto a su misión; para el caso de quienes mencionan que es falso se da porque hay decisiones de carácter institucional las cuales deben ser consultadas a las personas que están a cargo de la Institución como regla del debido proceso dentro de las políticas establecidas.

27. Las responsabilidades y tareas de los trabajadores están definidos de manera precisa y detallada:

Tabla 28 Otros aspectos de la gestión del talento humano

Totalmente cierto	36%	5
Parcialmente cierto	29%	4
Ambos	36%	5
Parcialmente falso	0%	0
Totalmente falso	0%	0
TOTAL	**100%**	**14**

Gráfico 27 Otros aspectos de la gestión del talento humano



ANALISIS: En esta grafica podemos observar que en la ESE Centro de Salud Timbío, donde se realizaron 14 encuestas a los líderes de los procesos puede afirmarse que:

Las responsabilidades y tareas de los trabajadores están definidos de manera precisa y detallada: totalmente cierto 36%, Ambos 36% y probablemente cierto 29%. Cada área de servicio de la institución cuenta con un manual de funciones específicas que permite realizar de manera idónea las actividades e igualmente cumplir con los objetivos y metas trazadas por la institución y con la calidad que caracteriza a la ESE Centro Salud Timbío.

La administración de la gestión humana está conformada por varias funciones dentro de los procesos encaminadas al aprovechamiento y mejoramiento de las capacidades de las personas con el fin de explotar al máximo los recursos existentes para el logro satisfactorio de los objetivos organizaciones [4]. La gestión del talento humano es la responsable de la dimensión humana en la organización, por tal motivo los objetivos planteados en esta investigación nos permitieron describir, identificar y determinar la estructura organizacional y la importancia del proceso de talento humano implementado en la ESE Centro de Salud Timbío.

En la ESE Centro de Salud Timbío Gestión de Talento humano no es un área independiente para la toma de decisiones, ya que en su mayoría de veces deben tomarse en conjunto con la gerencia, lo que indica que la persona encargada de esta área no tiene autonomía en la toma de decisiones y desempeño de dicha área afectando el desarrollo del proceso organizacional.

La estructura organizacional de la ESE Centro de Salud Timbío, gestión del talento humano se encuentra dentro de la dirección logística, específicamente en la subdirección administrativa de servicios de recursos financieros y humanos. Esta estructura organizacional está conformada por un trabajador con el cargo denominado gestión de apoyo a Talento Humano quien cumple con funciones como: control de personal, inducción de personal nuevo, evaluación del desempeño, organizar planes de capacitación y actualización, velar por el cumplimiento de las normas y reglamentos de la institución, compensación dependiendo del tipo de contrato, manejo de eventos adversos.

6. CONCLUSIONES

- La estructura organizacional del área de Gestión de Talento Humano de la ESE Centro de Salud Timbío se encuentra dentro de una dirección logística la cual está liderada por un trabajador con el cargo denominado Gestión de Apoyo a Talento Humano y cuyas funciones son: control del personal, inducción del personal nuevo evaluación del desempeño, organizar planes de capacitación y actualización, velar por el cumplimiento de las normas y reglamentos de la institución y manejo de eventos adversos.
- La ESE no cuenta con un documento formal que establezca las funciones específicas y generales que deben ser desarrolladas por parte del coordinador de talento humano, solo existe la descripción y análisis de algunos cargos , principalmente en el área administrativa, en especial de la junta directiva y para el caso de las aéreas asistenciales los cargos de los coordinadores. para corroborar esta información en la plataforma estratégica en el "análisis situacional" dentro de sus debilidades expone: la ausencia de gestión documental de los procesos y procesos de gestión humana parcialmente implementados.
- La ESE Centro de Salud se ajusta se ajusta parcialmente a algunos apartes de las teorías planteadas por los autores Hodge, Chiavenato, García y Casanueva, quienes plantean y coinciden que el talento humano es el conjunto de prácticas y políticas para dirigir los procesos de una empresa, teniendo en cuenta los recursos humanos, el reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño para con los trabajadores logrando así los objetivos de una manera eficaz y eficiente. Como se encontró en la ESE, el área de talento solo cumple con algunos de las prácticas y políticas que deberían realizar debido a políticas establecidas por la Institución y por la limitación de funciones que desempeña la persona encargada.
- La ESE Centro de Salud Timbío cuenta con un equipo administrativo liderado por el área de talento humano quienes han planteado estrategias que se realizan para mantener una buena gestión al interior de la organización.

- El trabajo de investigación permitió identificar cada una de las áreas de la ESE Centro de Salud Timbío a cargo de los coordinadores, quienes a su vez manifestaron la relación presente con el área de talento humano para el logro de la plataforma estrategia institucional. Cada uno de los trabajadores está comprometido en sus procesos que a su vez se ven reflejados en los resultados presentados por la institución.
- El factor humano es un pilar fundamental que ha permitido que los procesos se lleven a cabo de manera adecuada y concertada con las demás áreas, se caracterizan unos trabajadores humanizados, potencialmente activos, en el cual son ellos el centro de la institución vistos como profesionales y como personas que hacen parte de esta organización ya que dentro de la investigación se pudo evidenciar como los trabajadores desempeñan un papel muy importante ya que como son vistos de una manera muy importante para la entidad esto influye positivamente en el desempeño laboral de los mismos llevando a la entidad a estar plenamente organizada y desarrollando los diferentes procesos de una manera adecuada con el fin de que todos los objetivos se cumplan dentro de la Institución.
- No se cuenta con una claridad en el tema de bonificación, remuneración e incentivos a los trabajadores porque se encuentra discrepancia entre lo que plantea el coordinador del área de talento humano y lo manifestado por los coordinadores de las demás áreas.
- El realizar una identificación y descripción del área de gestión de talento humano de la ESE Centro de Salud Timbío, permitió conocer de manera detallada la estructura organizacional de la misma , a su vez las funciones del área de talento humano para con cada uno de los procesos administrativos y asistenciales logrando identificar las fortalezas y debilidades las cuales deben ser tenidas en cuenta para la elaboración de un plan de mejora de acuerdo a los modelos de gestión establecidos dentro de la teoría como lo menciona los autores Calderón Gregorio, Claudia Álvarez y Julia Naranjo con el modelo Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo; igualmente el

autor Rodríguez Yoany. Con su modelo La gestión del talento humano como fuente generadora de innovación tecnológica.

9. RECOMENDACIONES

- Dentro de la institución se cuentan con manuales estandarizados para la calificación de personal de planta pero no se cuenta con un manual para los contratados por OPS, teniendo en cuenta que son trabajadores que prestan servicios ya sean asistenciales o administrativos también se hace necesario de la evaluación de su desempeño de maneja objetiva y cumpliendo con los estándares requeridos porque son estrategias de mejoramiento que ayudan a mejorar los procesos que se llevan a cabo dentro de cada área y que se reflejan en la calificación general de la institución.
- Teniendo en cuenta que en la plataforma estratégica en el análisis situacional indica que entre las debilidades de la ESE esta la ausencia de capacitación a la junta directiva del personal asistencial y administrativo, por lo tanto se recomienda fortalecer el programa de capacitaciones que apoyen el marco estratégico corporativo frente a la formación en las competencias que la empresa necesita.
- Los planes de carrera al ser una buena opción para el cumplimiento de objetivos y motivar e implicar a los trabajadores en la vida de la Institución, se hace necesario que sean creados de manera específica a los trabajadores de acuerdo a sus tipos de contrato y desempeño dentro de la ESE Centro de Salud Timbío.
- Dentro del área de talento humano sería muy pertinente plantear una propuesta que permita crear un formato estandarizado para la evaluación de personal contratado por Orden de prestación de servicios con el fin de medir cuantitativamente y cualitativamente su desempeño dentro de la labor que se encuentra desarrollando.
- Otra propuesta de suma importancia seria evaluar la efectividad en el cumplimiento de los manuales de desempeño dentro de cada una de las áreas de la ESE Centro de Salud Timbío.

- El hacer cumplir las políticas de incentivos que beneficien a los trabajadores ayudaría a generar un buen impacto dentro de su desempeño laboral.

Recomendaciones para la organización y estrategias de mejora:

- Es importante que dentro del área de talento humano se tome la decisión de crear el manual de calificación para los empleados por orden de prestación de servicios como herramienta que permita un proceso eficaz de evaluación del desempeño, su rendimiento individual y documentarlo para siempre vincularlos a los objetivos estratégicos de la ESE Centro de Salud Timbío, identificando las fortalezas y debilidades con las que se cuenta y de esta manera crear programas de capacitación de alto impacto en la prestación del servicio y rendimiento económico.
- Se hace necesario la creación de unos planes de carrera de acuerdo a las características laborales, sociodemográficas y culturales de los trabajadores, como herramienta esencial para el mejoramiento y sentido de pertenencia de la Institución; igualmente que su divulgación se haga a través de estrategias que permitan su conocimiento de todos los trabajadores con el fin de unificar compromisos de empleador y empresa para lograr los objetivos organizacionales a corto, mediano y largo plazo.
- Definir políticas claras de incentivos que permitan motivar a los trabajadores de la ESE Centro de Salud Timbío para que su desempeño sea mayor en aquellas actividades realizadas, estrategia que puede conllevar a obtener mejores resultados en la evaluación del clima organizacional y los objetivos propuestos por la Institución.

9. BIBLIOGRAFIA

[1] Lozano Luz Janeth. El talento humano una estrategia de éxito en las empresas culturales. Rev EAN 1(60). 2007. P 147-164

[2] Navarro Ángelo. [Internet] resumen organizaciones estructuras procesos y resultados Richard Hall; 2015 [Citado 5spt 2015]. Disponible en: http://www.buenastareas.com/ensayos/Resumen-Organizaciones-Estructuras-Procesos-y-Resultados/44722426.html.

[3] Gutiérrez Alvarado Juan. La gestión del talento humano y la generación de valor en la empresa. Rev. UPC escuela de posgrado (15). 2011.

[4] Salazar José Guadalupe. Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. Rev. ACIMED 20 (4). La Habana. 2009.

[5] Carmona Viviana y Edna Jaramillo. Estudio del clima organizacional en la ESE hospital san Jorge de Pereira. Universidad Tecnológica de Pereira. 2010

[6] Caicedo García Eduardo. La Resolución de Conflictos Laborales: Un verdadero desafío para el área de Talento Humano en las empresas. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá. 2015.

[7] Jaramillo Olga Lucia. Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. Rev pensamiento y gestion. 18. Baranquilla. 2005.

[8] Toro Jennifer y María Salazar. Clima organizacional, satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en trabajadores de una PYME de servicios de ingeniería. Magdalena: Rev Clio America. 5(10). 2011

[9] Aktouf, O. La administración: entre tradición y renovación. Rev Artes Gráficas Univalle. Cali. 1998.

[10] Saldarrriaga Juan Guillermo. Gestión humana: tendencias y perspectivas. Rev. Estudios gerenciales 24(107). Universidad ICESI, Cali. 2008.

[11] Pardo Claudia y Jaime Porras. La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas. Rev Gestión social. 4(2). 2001.

[12] Hernández Gregorio, Julia Naranjo y Claudia Álvarez. Gestión humana enla empresa colombiana:sus características, retosy aportes. Una aproximacióna un sistema integral. Cuadernos administración Bogotá 23 (41). 2010.

[13] Riascos Sandra y Adriana Aguilera. Herramientas TIC como apoyo a la gestión del talento humano. Rev Cuadernos de administración. 24(46). 2011

[14] Calderón Gregorio, Claudia Álvarez y Julia Naranjo. Gestión humanaen las organizacionesun fenómeno complejo: evolución,retos, tendencias y perspectivasde investigación. Rev. Cuadernillos de administración 19 (32). Bogotá. 2006.

[15] López Sandra Milena y Aura Marcela Cuervo. Caracterización de gestión del talento humano en 28 empresas pequeñas del sector manufacturero de cuero y calzado, del barrio Restrepo de la ciudad de Bogotá. Universidad de la Salle. 2014.

[16] Parra Carlos Fernando y del Pilar Andrea. La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica. Rev Gestión y Sociedad. Tolima. 2009.

[17] Mercado Lina Andrea y Mayra Alejandra Moreno. Caracterización del área de gestión del talento humano en la E.S.E. Hospital Universitario del Caribe de la ciudad de Cartagena de Indias D. T. Y C. Universidad de Cartagena. 2013

[18] Wayne R y Robert M. Administración de recursos humanos. México: Editorial Prentice Hall México, 9ª edición. 2005.

[19] Dessler Gary y Ricardo Varela. Administración de recursos humanos, enfoque latinoamericano. Editorial Pearson, 5ª edición. 2010.

[20] Eslava Arnao Edgar. Gestión del talento humano en las organizaciones. (En línea) http://es.scribd.com/doc/114171987/Gestion-Talento-Humano-Organizaciones-Libro#scribd. Acceso: 19 de septiembre de 2015.

[21] Caballero Andrés. Desempeño laboral en las organizaciones. Rev CICAG Universidad Rafael Belloso Chacín 4(2). 2007.

[22] El Colombiano. Que son las EPS. (En línea) http://www.elcolombiano.com/pdf/PDFImpresa/pdf_2010_7_9.pdf. Acceso: 20 de septiembre de 2015.

[23] Ballesteros Carlos. El régimen contractual de las empresas sociales del estado. Tesis para optar al título de magister en derechoadministrativo. Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario. 2013.

[24] Bedard R. Los fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas: el rombo y la cuatro dimensiones filosóficas. Revista Administer. 3. 68 -88. 2003.

[25] García Mónica. Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. Rev cuadernos de administración. 25(42). Cali 2009.

[26] Rodríguez Yoany. La gestión del talento humano como fuente generadora de innovación tecnológica. Propuesta metodológica para su aplicación. 2004.

[27] Congreso de la Republica. Colombia. Constitución policía de Colombia. Santa Fe de Bogotá. 1993.

ANEXOS

I. CARTAS DE AUTORIZACIÓN.

Universidad Católica de Manizales | 60 años UCM 1954 - 2014

Universidad Católica de Manizales
Radicado No: 573
Fecha: 2016-02-11 10:49

FS-623,1-082/573

Manizales, 11 de febrero de 2016

CENTRO DE SALUD DE TIMBIO
EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO
NIT. 817.000.[illegible]-0
ARCHIVO Y CORRESPONDENCIA
RECIBIDO HOY 16 FEB. 2016 20
FOLIOS 01 HORA 11:45
PASA A Gerencia
Fl: [illegible]

Doctora
LUCY BEATRIZ CAMELO CÁRDENAS
Gerente
ESE CENTRO DE SALUD
Carrera 22 Nro. 18-00 Barrio San Judas
Teléfono: 8278012
Timbío, Cauca

Asunto: Carta solicitud autorización trabajo investigación ESE Centro de Salud timbío

Cordial saludo:

De la manera más atenta me permito solicitar su autorización para la elaboración del Trabajo de Investigación de las estudiantes de la Especialización en Administración de Salud: "CARACTERIZACION DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO EN LA ESE CENTRO DE SALUD TIMBIO (Septiembre 2015 – Junio 2016).

El tiempo del proyecto para la fase de recolección de información será durante el primer semestre de este año 2016, a través de la aplicación de encuestas y entrevistas al personal líder de áreas administrativas y asistenciales.

El proyecto permitirá Caracterizar los procesos de gestión del talento humano en la ESE Centro de Salud Timbio. Las estudiantes entregarán a la Institución los resultados del proyecto con sus respectivas recomendaciones.

El anteproyecto ya tiene el aval institucional, por parte de la Universidad Católica de Manizales, es importante aclarar que desde el componente ético, el desarrollo del proyecto de investigación no implica ningún tipo de riesgo para los pacientes, pues no se llevará a cabo ningún proceso de intervención directa que impacte variables biológicas, fisiológicas, sicológicas o sociales de los individuos.

Las investigadoras se comprometen a manejar la confidencialidad frente a la información recopilada y los nombre de los participantes que suministrarán dicha información, pues esta será manipulada solo con fines investigativos

Universidad Católica de Manizales | 60 años UCM 1954 - 2014

FS-623,1-082/573

El trabajo de investigación estará orientado por Paula Andrea Peña López, docente de Investigación del Posgrado.

Relaciono las estudiantes interesadas en realizar este trabajo de investigación:

- Katherin Arcos Vargas 1.061.737.428 de Popayán
- Paola Marcela Cifuentes Dorado 1.061.746.663 de Popayan
- Marcela Bibiana Pasaje Ortega 34.320.866 de Popayán
- Lizeth Daniela Villaquiran Calvache 1.061.730.372 de Popayán

De antemano agradezco su amable atención y colaboración.

Atentamente,

PATRICIA GOMEZ GONZALEZ
Director (a) Especializacion en Administracion en Salud

Copia: Comité De ética E Investigación

Transcriptor: Angela Cristina Hincapie Botia

CENTRO DE SALUD DE TIMBÍO
EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO
Nit 817000999-6

Libertad y Orden

Timbio Cauca, 16 de Febrero de 2016

CARTA DE AUTORIZACION PARA EL DESARROLLO DEL TRABAJO DE INVESTIGACION "CARACTERIZACION DE LA GESTION DE TALENTO HUMANO EN LA ESE CENTRO DE SALUD TIMBIO".

Yo **LUCY BEATRIZ CAMELO CARDENAS** identificada con cedula de ciudadanía 51.801.185 de Bogotá; autorizo a las estudiantes Katherin Arcos Vargas de 1.061.737.428 Popayán, Paola Marcela Cifuentes Dorado 1.061.746.663 de Popayán, Marcela Bibiana Pasaje Ortega 34.320.866 de Popayán y Lizeth Daniela Villaquiran Calvache de 1.061.730.372 Popayán, del programa de Administración de la Salud III Semestre extensión Popayán, Universidad Católica de Manizales para que desarrollen EL TRABAJO DE INVESTIGACION "CARACTERIZACION DE LA GESTION DE TALENTO HUMANO EN LA ESE CENTRO DE SALUD TIMBIO",(Septiembre 2015- Junio 2016) de esta misma manera las estudiantes se comprometen a entregar los resultados obtenidos del proyecto con sus respectivas recomendaciones.

LUCY BEATRIZ CAMELO CARDENAS
GERENTE ESE CENTRO DE SALUD TIMBIO

II. FORMATO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO.

"Caracterización de la estructura organizativa, administrativa y funcional de las áreas de gestión del talento humano en instituciones del sector de la salud, en el ámbito público y privado de las ciudades de Armenia, Tulúa, Cali y Manizales**"**

ACTOR: Líder del área de Gestión del Talento Humano

Este Consentimiento Informado está dirigido a los gerentes del área de Gestión del Talento Humano, de instituciones del sector de la salud del ámbito público y privado, a los cuales se les invita a participar en el presente Macro proyecto de investigación.

Los autores del proyecto, son los siguientes profesionales que conforman un equipo de trabajo multidisciplinario de la Universidad Católica de Manizales:

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

Somos docentes de los Programas de Especialización en Administración de la Salud y Especialización en Gerencia de la calidad, pertenecientes a las Facultades deCiencias de la Salud y Administración de la Universidad Católica de Manizales.

Usted ha sido seleccionado como parte de la muestra para brindar información requerida en esta investigación. Con el presente documento le explicaremos cómo se llevará a cabo la investigación y luego de leerlo, podrá tomar la decisión libre y voluntaria de participar en él. Si tiene preguntas o cualquier inquietud, solicite explicación que con gusto le daremos toda la información.

PROPÓSITO DEL PROYECTO:

La Universidad Católica de Manizales desde el Grupo de Investigación Institucional de Sistemas Integrados para la Gestión, está realizando el proyecto de investigación que se titula: "Caracterización de la estructura organizativa, administrativa y funcional de las áreas de gestión del talento humano en instituciones del sector de la salud, en el ámbito público y privado de las ciudades de Armenia, Tuluá, Cali y Manizales**".** Para cumplir los objetivos propuestos en el proyecto de investigación, se realizará una entrevista a líderes del área de gestión del talento humano y a los líderes de las otras áreas.

El objetivo de esta entrevista, es caracterizar los procesos de Gestión del talento humano en instituciones del sector de la salud, desde la estructura organizacional y la identificación de los modelos de gestión implementados.

PROCEDIMIENTO:

1. Lo primero que se hizo fue seleccionar las instituciones públicas y privadas vinculadas al sector de la Salud, elegir personas idóneas como usted que nos puedan brindar la información pertinente para la investigación y realizar una entrevista que nos permita cumplir con el objetivo anteriormente mencionado.

2. La entrevista se realizará en la ciudad de Armenia en el sitio y hora acordada con el entrevistado. La duración aproximada será de 50 minutos a 1 hora. Para registrar la información suministrada en la entrevista se realizará la grabación de audio y se tomarán notas en libreta.

BENEFICIOS:

Establecer una mutua colaboración entre la academia y el sector de la salud, con el fin de fortalecer los diferentes programas vinculados al proyecto, específicamente desde el área de Gestión del Talento Humano, a través de los hallazgos de la investigación.

Es importante aclarar que la caracterización del área de gestión del talento humano será socializada en cada institución.

CONFIDENCIALIDAD:

Cuando los resultados de este estudio sean reportados en revistas científicas o en congresos de la misma naturaleza, los nombres de todos aquellos que formaron parte en el estudio serán omitidos. De manera que solamente usted y los investigadores tendrán acceso a estos datos. Por ningún motivo se divulgará esta información sin su consentimiento.

Cualquier información adicional puede usted obtenerla de los investigadores o directamente en el Centro de Investigaciones de la Universidad Católica de Manizales.

Le recordamos que la participación en este proyecto es libre y voluntaria.

Manifiesto por medio de la presente que he sido informado de manera personal e individualizada por los profesionales que hacen parte de la investigación sobre las características del proyecto. Acepto de forma libre y voluntaria la participación en el, teniendo claridad en la confidencialidad y el manejo de la información.

Firma y Cedula del entrevistado: _____

Teléfono _____

III. INSTRUMENTOS UTILIZADOS.

INSTRUMENTO PARA REVISIÓN DOCUMENTAL

LISTA DE CHEQUEO

NOMBRE: _____

CARGO: _____

DOCUMENTO	**PREGUNTA**	**RESPUESTA**	
		SI	NO
CARTA ORGÁNICA	**Existe el área de gestión del TH:**		
	Ubicación del área: • Procesos de apoyo		
	• Procesos Operativos		
	• Proceso Directivos		
	Tiene áreas o cargos bajo su responsabilidad:		

MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	SI	NO	OBSERVACIONES
NORMATIVAS ESPECIFICAS DE GTH	Reglamento interno de trabajo			
	Reglamento de Higiene y Seguridad industrial			
	Manual de convivencia laboral			
	Otros			
Existe documento con la política de Gestión Humana que incluye:	Política de Selección			
	Política de Contratación			
	Periodo de prueba			

Existe documento con la política de Gestión Humana que incluye:	Formas de pago			
	Incentivos y beneficios			
	Terminación de contrato de trabajo			
	Liquidación e indemnizaciones			
	Cesantías			
	Vacaciones			
	Deducciones de nomina			
	Trabajos nocturno, dominical, festivo y horas extras			
	Creación de nuevo cargo en la empresa			
	Sanciones disciplinarias			
	Dotaciones			

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	SI	NO	OBSERVACIONES
Existe documento con la descripción de los siguientes procedimientos (Descripción detallada del cómo se realiza con los responsables de los procesos):	Reclutamiento Y Selección			
	Contratación			
	Inducción			
	Desarrollo de personal			
	Nivelación salarial			
	Evaluación de			

	desempeño			
	Desarrollo de carrera			
Maneja el área de Gestión del Talento Humano formatos con los siguientes indicadores	Satisfacción de cliente interno			
	Ausentismo laboral			
	Accidentes de trabajo			
	Rotación de personal			
	Bienestar de personal			
	Otro cuál?			
Existe documento con la caracterización de procesos de GTH	Existen las fases de planear, hacer, verificar y ajustar			
	Existen indicadores del proceso PHVA			

ENTREVISTA AL GERENTE DEL AREA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

DANIELA: Nos encontramos con la persona encargada de gestión de talento humano de la ESE CENTRO DE SALUD TIMBIO, Entidad del sector público con 80 empleados, ¿su nombre?

MARCO: Mi nombre es Marcos Aurelio Rosero Alvear

DANIELA: Formación en pregrado

MARCO: No

DANIELA: Experiencia laboral dentro del área de gestión del talento humano

MARCO: 10 años

DANIELA: ¿Cuáles son las funciones que tiene a su cargo?

MARCO: Las funciones que tengo a mi cargo en este momento serian: el control de personal, más que todo cuando es el ingreso de personal nuevo, toca identificarlo, en cuanto a la selección, formación, desarrollo profesional, luego viene la evaluación del desempeño y luego por último, mirar la compensación, en caso de contrato, el sueldo en caso de personal de planta.

DANIELA: Describa que personal tiene bajo su cargo

MARCO: en este momento la parte interior de la institución, a mi cargo están, la mayoría de los procesos que conforman todo el personal del recurso humano y como es el área asistencial, el área administrativa, el área de portería, el área de servicios generales, para así mismo ver el comportamiento de cada uno de ellos, y de igual manera se les pueda colaborar en lo que ellos necesitan saber de lo que se refiere a cada uno de sus procesos

DANIELA: ¿Qué tipo de decisiones del área puede tomar de forma autónoma?

MARCO: Siempre se ha determinado partir desde la parte contratante, en este caso la gerencia, viendo la parte jerárquica de la institución, en un caso dado de que no este la gerente se toma la determinación con subdirección que viene siendo el gerente encargado en el momento, para poder tomar alguna determinación, siempre se sigue el rol jerárquico para tomar cualquier determinación, ante cualquier evento adverso que se presente dentro de cada proceso

DANIELA: ¿Qué tipo de decisiones del área deben ser consultadas y autorizadas por su jefe inmediato?

MARCO: Cuando pasan eventos adverso delicados, ya sea en el área asistencial o administrativa, siempre se cuenta con el apoyo de la coordinación, para que así de esa manera se sepa qué problema se presenta a nivel interno y luego comentarlo a la parte de gerencia que es la encargada y la que debe saber el inconveniente del evento adverso para darle solución en conjunto. Siempre las decisiones ya sea para ausentismo laborar, incapacidad en fin se debe contar con la autorización de la parte contratante y al mismo tiempo también con la

representante legal, donde estamos contratados que es la representante legal para tomar cualquier tipo de decisiones.

DANIELA: El área de gestión de talento humano ¿hace planeación estratégica? Especifique ¿cada cuanto tiempo?, ¿quienes participan? ¿Cómo lo hacen? Y ¿qué aspectos tienen en cuenta en dicha planeación?

MARCO: si, en el área de gestión del talento humano si se hace planeación estratégica, por supuesto que sí y se hace cada bimestre cuando se presentan de pronto debilidades en alguno de los procesos, se presentan muchas eventualidades, desequilibrio cuando no se cumplen las metas, cuando no se cumplen los indicadores, siempre se planean estrategias para poder cambiar de pronto un comportamiento de esta clase de trabajos. Se hace la planeación estratégica dependiendo también de las debilidades que se presenten en cada proceso. ¿Quienes participan? Pues participan son los coordinadores de cada proceso, que están identificados como los líderes de cada proceso que son los que deben inmediatamente captar el evento adverso o las debilidades de cada proceso e inmediatamente manifestarlas. ¿Cómo se hace? Pues por intermedio de control interno y el área de calidad autorizados por la gerencia donde está a cargo de la subdirección administrativa y se citan a los coordinadores con el fin de hacer nuevamente la planeación estratégica si hay debilidades.

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

MARCO: si se articula la planeación precisamente en la gestión del talento humano con los mismos coordinadores de cada proceso, se articula con ellos, y por ende también los entes externos que son los que están controlando la forma de como proseen cada proceso para darse cuenta de donde es que se está fallando, para aplicar en este caso por ejemplo la norma, si no nos estamos rigiendo a la norma inmediatamente se hace una retroalimentación e cuanto a este aspecto para poder que coordine junto con cada coordinador de proceso para que las cosas se puedan hacer de la mejor manera y por supuesto que deben de ir coordinados con la parte institucional que forma parte de la norma que lo exige como en este caso los protocolos que se llevan donde no se puede salir de la norma dentro de los protocolos para no inferir de pronto en algún error y pueda causarle inconvenientes a la ESE

DANIELA: ¿El área tiene manual de procesos y procedimientos? ¿Cada cuánto se actualiza? ¿Realmente tiene la aplicabilidad en la ejecución en las funciones específicas de área?

MARCO: Si se tiene manual de procesos y procedimientos, por supuesto que sí , porque la entidad está regulada por procesos donde son institucionales donde los procesos dependen prácticamente de la organización para poder sacar adelante el buen funcionamiento y la buena calidad del servicio, si no hubiera procesos de manejo para la parte interna nunca se llevaría a cabo la buena prestación del servicio y los buenos resultados para que la ESE siempre se le cambie en la forma de prestar el servicio. Procedimiento en el sentido de que deben de realizarse indicando como es cada proceso y quienes lo van a conformar, el procedimiento viene siendo una forma individual dentro de proceso y quienes conforman el proceso para que así de esa manera se pueda cumplir en la funcionalidad de cada empleado en cada uno de los procesos.

Dentro de alguna de las funciones, esta algún cambio, que tenga que ver pues con las actividades específicas de cada proceso, es la manera de cómo habría que cambiar el proceso

y procedimiento, siempre y cuando una función cambie en algún funcionario, se haría una modificación dentro del proceso, y habría que hacer entonces una reunión precisamente para hacer ese cambio.

DANIELA: En cuanto a las practicas: los procesos de selección de personal, ¿los realiza directamente su empresa o usted tiene subcontratada a otra entidad para que se realice dicha selección?

MARCO: En este momento si existe dentro de la contratación, existen empresas que prestan el servicio de salud para entrar a subcontratar, donde se maneja cada uno de los procesos, y cada proceso tiene actividades específicas para el cual el contratante hace la necesidad y la solicitud para que dicho contratista pueda presentar su propuesta, la selección del personal, directamente al contratista presentar la propuesta y ser aceptada, la selección del personal la haría directamente el subcontratista, que es el que directamente brindaría el perfil de cada uno de los empleados, de lo que se quiere de pronto ocupar.

DANIELA: En la selección y contratación de nuevo personal, la institución prefiere priorizar: en conocimiento, saber, experiencia, hacer o habilidades del ser

MARCO: Mas que todo cuando se requiere un cambio de personal, primeramente se mira el perfil del puesto que se va a ocupar y luego se solicita a la empresa que está contratando de que debe tener necesariamente ese perfil, por sus capacidades que la persona sea preparada y que pueda brindar, que tenga ese perfil para el trabajo específico de las actividades que va a realizar.

DANIELA: ¿Los programas de capacitación, son planificados partiendo de un diagnóstico de necesidades presentes y futuras?

MARCO: Si por supuesto que sí, siempre cuando se hace una planificación de capacitaciones al inicio del año, la gerencia exige a la parte contratista que debe presentar un plan de capacitaciones para que el personal que presente de pronto inconvenientes se retroalimente dentro de una re inducción de capacitaciones para que así el proceso mejore y la actividad específica de ese empleo mejore cada día mas

DANIELA: ¿Evalúa los resultados de capacitación en términos de impacto en la organización?

MARCO: Si correcto, cuando de pronto hay debilidades dentro de un proceso, con ese fin se realiza las capacitaciones dentro de la planificación al inicio, y la forma de hacer, de obtener el resultado de pronto de una capacitación para el beneficio de ese proceso es cuando se realiza una evaluación y si se hace para determinar si fue provechosa la capacitación o no fue provechosa, si no, nuevamente se haría una re inducción de esa capacitación. Y el impacto se vería, seria cuando ya la actividad o los indicadores y las metas a un futuro lo demuestra la persona, cuando son los resultados positivos; ahí nos damos cuenta nosotros que impacto ha causado la capacitación, o se haría nuevamente re inducción.

DANIELA: ¿La empresa destina un rubro anual para capacitación del talento humano?

MARCO: Correcto, siempre al inicio de la parte presupuestal, la parte contratante, se preocupa mucho por esa parte, entonces dentro de la parte presupuestal deja un rubro para capacitarse a nivel general de todos los empleados.

DANIELA: ¿Se ofrecen programas de desarrollo con el fin de que los empleados aumenten sus posibilidades de promoción? Descríbame ¿Cuáles?

MARCO: Si se ofrecen programas de desarrollo, a fin de que los empleados aumenten su capacidad de promoción, por ejemplo lo que tiene que ver con los programas de P y P, donde se está retroalimentando continuamente los auxiliares de enfermería, ya sea en los programas en las jornadas de vacunación, ya sea en programas de contaminación, infección y de igual manera los auxiliares, en este caso por ejemplo el control que se le está haciendo al problema de IRA, del ZIKA y todo lo que tiene que ver con el aire, la parte de contaminación que tiene en este momento la comunidad del municipio.

DANIELA: ¿Existen garantías de estabilidad laboral en la empresa? ¿De qué tipo?

MARCO: En este momento si existen garantías siempre y cuando dependan del comportamiento, de la funcionalidad y el compromiso y el sentido de pertenencia que tenga el empleado con la institución; preferiblemente se tiene en cuenta cuando es personal de planta, de carrera administrativa, son un personal que según la comisión nacional de servicio civil , les ha adjudicado su estadía permanente, son de carrea administrativa, ellos ya son personal de planta donde tienen viabilidad en el cargo, son ellos, por ser de carrera administrativa, se les respeta pues la posición de ellos. En cuanto a los procesos llevados a cabo por parte del personal de OPS, siempre se determina que son contratos temporales, donde se hacen por actividades y si de pronto un proceso se le designa un presupuesto para 6 meses, en 6 meses se contrata un personal y en 6 meses se liquida ese personal. Cuando los contratos o los programas que se contratan de la salud por medio del estado son a término largo entonces de igual manera va a ser la estabilidad del personal laboral.

DANIELA: ¿La empresa propende por mantener un buen clima laboral? ¿Cada cuánto miden el clima organizacional?

MARCO: La empresa si mantiene un clima laboral estable, que es el buen resultado de una buena actividad, si no existiera un clima laboral continuo, siempre los resultados serían negativos, si la empresa si se preocupa por tener un ambiente laboral continuo, donde se identifique por ejemplo: el ambiente, la forma de ser, la actitud de cada empleado, ya sea a nivel interno en su empleo o a nivel familiar, son los indicadores donde el empleo más sufre y se tiene permanente el clima laboral de los empleados y se lleva un buen clima.

MARCO: El clima organizacional se mide cada mes, cada bimestre, cada trimestre, donde se incentiva al empleado por ejemplo que sobresale haciendo un buen trato con los compañeros, que al menos se identifica en el apoyo, en la colaboración; de ahí que hay compañeros que hacen el clima en un área a pesar de que no es el proceso de ellos pero les gusta interrelacionarse con los demás compañeros.

El clima laboral organizacional pues se mide continuamente buscando la debilidad y al mismo tiempo pues la debilidad es negativa buscar de que esa persona levante el ego para que así mismo trasmita las buenas energías a los demás compañeros. ¿ cómo se mide?, el clima laboral se mide siempre y cuando la parte de talento humano ingresa a ese proceso y darse cuenta como está el ambiente laboral, el buen trato, buen compañerismo, las buenas relaciones y se mide siempre y cuando, cuando usted por ejemplo arranca con un porcentaje un 100% en un determinado mes y al mes siguiente usted quiere que el 100% o continúe pero resulta que se encuentra usted debilidades, eventos donde de pronto van a haber de pronto

personas que ha intentado chocar, de pronto se han contradicho con algunas ideas, entonces toca que entrar a mediar esa parte y es ahí donde se mide el clima organizacional.

DANIELA: ¿Qué tipo de acciones se toman con los resultados de esta medición?

MARCO: Los tipos de acciones es buscar en que se continúe llevando un buen clima laboral, para uno buenos resultados a nivel interno, institucionales, con el fin de que de pronto no decaiga un proceso si siempre ha estado en un nivel regular en cuanto al manejo que se le lleva al servicio; ese viene siendo de pronto un resultado de la medición.

DANIELA: ¿Qué tipo de incentivos tiene la organización para retener el talento humano?

MARCO: Puede ser la estabilidad, de pronto bonificaciones, brindarle la oportunidad de descanso y compensatorios de tiempo para que disfrute con su familia, ya sea de pronto actividades recreativas, ya sea individuales o grupales, seria esa la forma de incentivarlos; otra forma de incentivarlos seria con actividades internas buscando darle un mérito a las personas que han dado buenos resultados, si es de toda la entidad como tal de los 80 empleados, realizar actividades en conjunto que entran a recrearse todos.

DANIELA: ¿Se han definido políticas sobre incentivos y reconocimientos que permitan la retención de personal?

MARCO: En algunas ocasiones, si políticas de incentivar el personal, pero todo depende de la parte presupuestal. Si la ESE contara con buenos recursos, de la venta de nuestros servicios, N políticas de incentivar al personal seria diferentes; que se ha pensado de pronto y se ha proyectado y se ha propuesto de que al personal se le incentive de otra manera: ajuste de sueldos, en cuanto a bonificaciones, en cuanto a lo que tiene que ver con la parte de educación, apoyarlos en que se superen, competencia de estudio; desafortunadamente hemos contado con dificultades en cuanto a la contratación con las empresas que nos prestan los servicios, que necesitan de nuestros servicios, de ahí ya es la debilidad más grande que teneos en este momento. Si hay presupuesto ahora hay buenas bonificaciones y políticas de incentivar la gente.

DANIELA: ¿Cada cuánto se hace la evaluación de desempeño?

MARCO: La evaluación de desempeño se hace mensualmente, bimestralmente, trimestralmente en lo que tiene que ver con el personal de contrato. Personal administrativo por carrera administrativa personal de planta se hacen dos, tres veces al año.

DANIELA: ¿Quién hace la evaluación de desempeño?

MARCO: La evaluación de desempeño la realiza el subdirector administrativo, junto con un comité creado por control interno del área de calidad. En el área de la contratación lo hace los coordinadores en conjunto con el talento humano y la representante legal quien designa si la persona ha dado resultado para que continúe en ese proceso o necesariamente dándole las posibilidades de inducción, capacitación y no lo ha aprovechado entonces se toman otras decisiones.

DANIELA: ¿A través de que método se realiza esta valoración?

MARCO: La evaluación de desempeño por parte del personal de planta es el que se utiliza adjundicandot a la normal legal que la hace la comisión nacional del servicio civil o tienen un formato que es el que se aplica para los empleados de carrera administrativa

DANIELA: ¿Se hace retroalimentación de la evaluación con el personal?

MARCO: Si, correcto

DANIELA: ¿Qué tipo de acciones se implementan con los resultados de la evaluación del personal?

MARCO: Los resultados dependen de hacer una retroalimentación de la evaluación del personal, si por ejemplo, un empleado no cubre las expectativas por el cual se le ha contratado, se retroalimenta en capacitaciones, en inducción nuevamente, dentro del mismo proceso que va a manejar pues para que las acciones sean positivas y favor de la persona.

DANIELA: Agradecemos la participación por parte de la persona encargada de gestión de apoyo al talento humano de la E.S.E y pues esperamos que sea gratificante todo este proceso de la entrevista

MARCO: Muchas gracias a ustedes y a la universidad de Manizales por haber estado escuchando todas la novedades que se presentan acá y ojala que de ahora en adelante podamos seguirlos teniendo acá y puedan apoyar más que todo en lo que corresponde a la documentación que en muchos procesos nos hace falta, especialmente en la documentación en lo que tiene que ver en lo de talento humano y en la contratación.

INSTRUMENTO PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

ACTOR: Este instrumento se le aplicará al líder del área de talento humano y a todos los líderes de áreas.

Nombre de la Institución:

Marque con una X: Público_____ Privado_____ Mixto_____

Por favor indique el punto (señalando con una línea el número correspondiente) hasta el cual cada frase describe su Institución.

Selección de Personal - Reclutamiento:

1. Cuando se presenta la necesidad de cubrir una vacante, preferiblemente se ofrece:	Al personal de la empresa	1 2 3 4 5	Al mercado de trabajo
2. Cuando se selecciona personal se prefieren perfiles de conocimientos y habilidades:	Específicos y especializados	1 2 3 4 5	Amplios y generales
3. El tipo de vinculación preferido por la empresa es:	Di recta	1 2 3 4 5	Subcontratación
4. La empresa prefiere contratos:	A término indefinido	1 2 3 4 5	A termino fijo
5. El sistema de reclutamiento de personal permite atraer, vincular, retener y retirar a la gente apropiadamente:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso

Capacitación - Entrenamiento y Desarrollo:

6. Los programas de capacitación son planificados con anticipación y según necesidades futuras:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
7. Puede afirmarse que los colaboradores del Hospital generalmente cuenta con alta posibilidad de capacitación cada ano:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
8. Los planes de capacitación se orientan preferentemente a lograr un aumento en la productividad	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
9. Los planes de capacitación están orientados preferiblemente hacia:	Trabajo individual	1 2 3 4 5	Trabajo colectivo
10. Los planes de capacitación tratan preferiblemente de:	Lograr especialización	1 2 3 4 5	Lograr polivalencia

Evaluación del Talento - Oportunidades de carrera:

11. La empresa tiene diseñados planes de carrera para el personal:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
12. Se ofrecen programas de desarrollo con el fin de que los colaboradores aumenten sus posibilidades de promoción:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
13. Los jefes inmediatos conocen las aspiraciones de carrera de sus colaboradores:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
14. El criterio fundamental para decidir las promociones y los movimientos internos del personal son:	Rendimiento, capacidades y habilidades de las personas	1 2 3 4 5	Antigüedad en la empresa

Evaluación del desempeño - Valoración del personal

15. La empresa tiene sistemas formales de valoración del desempeño de las personas:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
16. El desempeño es medido normalmente por resultados objetivos cuantificables:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
17. La evaluación del personal está orientada preferiblemente:	Al individuo	1 2 3 4 5	Al grupo
18. El criterio predominante de evaluación del desempeño es:	Comportamiento individual	1 2 3 4 5	Rendimiento individual
19. Los trabajadores participan en el diseño de los sistemas de evaluación y en el proceso mismo de evaluación:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso

Compensación:

20. Los trabajadores reciben bonificaciones basadas en las ganancias de la Institución:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
21. Existe una fuerte relación entre la retribución al colaborador y su nivel de rendimiento:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
22. En la Organización una parte de las retribuciones está relacionada con el logro de objetivos organizacionales o de grupo:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
23. Las diferencias retributivas entre los diferentes niveles jerárquicos es muy fuerte:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
24. El sistema retributivo contribuye a la atracción y retención de talentos y logro de objetivos a largo plazo:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso

Otros aspectos de la Gestión del talento humano:

25. La seguridad en el empleo está casi garantizada para los trabajadores de la organización:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
26. A los trabajadores de la institución se les permite tomar muchas decisiones relacionadas con su trabajo:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso

27. Las responsabilidades y tareas de los trabajadores están definidos de manera precisa y detallada:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso

Elaborado por: Claudia Milena Álvarez (Universidad Nacional y Universidad de Manizales)