1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO
Título: CARACTERIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA, ADMINISTRATIVA Y FUNCIONAL DEL ÁREA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA CLÍNICA PALMA REAL DE LA CIUDAD DE PALMIRA
Investigadores: ANA MARÍA HOYOS AYALA CHARLES ALEXANDER LOZANO ROJAS EVELYN MÉNDEZ PANIAGUA FREDDY MILLÁN ACHINTE LINA VANESSA SÁNCHEZ MURILLO
Línea de Investigación: Gestión de la Calidad
Área de conocimiento a la que aplica: Ciencias de la Salud
Programa de Posgrado al que se articula: Especialización en Administración de la Salud
Lugar de Ejecución del Proyecto: **Ciudad: Palmira** **Departamento:** Valle del Cauca.
Duración del Proyecto: 2 Periodos académicos

TABLA DE CONTENIDO

pág.

1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO 1
2. RESUMEN 7
   2.1 RESUMEN 7
   2.2 INTRODUCCIÓN 8
   2.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 9
   2.4 JUSTIFICACIÓN 12
3.0 OBJETIVOS 13
   3.1. OBJETIVO GENERAL 13
   3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS 14
4.0 REFERENTE TEORICO 14
   4.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN 14
   4.2. MARCO TEORICO 16

4.2.1. Estructura Organizacional del área de Gestión Humana. 17
4.2.3 Teorías y modelo de gestión de talento humano 21
4.2.4 Funciones que desarrolla el área de gestión del talento humano 25
4.2.4.1 Proceso para integrar a las personas 26
4.2.4.2 Proceso para recompensar a las personas 26
4.2.4.3 Proceso para Desarrollar a las personas 27
5.0 METODOLOGIA 28
5.1. ENFOQUE 28
5.2 DISEÑO ..... **¡Error! Marcador no definido.**
5.2.1 Diseño del procesamiento de los datos ..... **¡Error! Marcador no definido.**
5.2.2 Diseño del trabajo de campo 29
5.3 POBLACIÓN. 29
5.4 MUESTRA 29
5.5 PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN. 30
5.6 INSTRUMENTOS 31
5.6.1 Revisión Documental 31
5.6.2 Encuestas 32
5.6.3 Entrevista 32
5.7 PLAN DE ANALISIS DE INFORMACIÓN 32
5.8 COMPONENTE ÉTICO 33
5.9 CONSENTIMIENTO INFORMADO 33
6.0 RESULTADOS O DISCUCIÓN 34
7.0 CONCLUSIONES 63
8.0 RECOMENDACIONES 64
BIBLIOGRAFIA 65

LISTA DE TABLAS

Pág.

Tabla 1. Cuando se presenta la necesidad de cubrir una vacante, preferiblemente se ofrece 34

Tabla 2. Cuando se selecciona personal se prefieren perfiles de conocimientos y habilidades 35

Tabla 3. El tipo de vinculación preferido por la empresa es 36

Tabla 4. La empresa prefiere contratos 37

Tabla 5. El sistema de reclutamiento de personal permite atraer, vincular, retener y retirar a la gente apropiadamente 38

Tabla 6. Los programas de capacitación son planificados con anticipación y según necesidades futuras 39

Tabla 7. Puede afirmarse que los colaboradores del Hospital generalmente cuenta con alta posibilidad de capacitación cada año 40

Tabla 8. Los planes de capacitación se orientan preferentemente a lograr un aumento en la productividad 41

Tabla 9. Los planes de capacitación están orientados preferiblemente hacia 42

Tabla 10. Los planes de capacitación tratan preferiblemente de 43

Tabla 11. La empresa tiene diseñados planes de carrera para el personal 44

Tabla 12. Se ofrecen programas de desarrollo con el fin de que los colaboradores aumenten sus posibilidades de promoción 45

Tabla 13. Los jefes inmediatos conocen las aspiraciones de carrera de sus colaboradores 46

Tabla 14. El criterio fundamental para decidir las promociones y los movimientos internos del personal son 47

Tabla 15. La empresa tiene sistemas formales de valoración del desempeño de las personas 48

Tabla 16. El desempeño es medido normalmente por resultados objetivos cuantificables 49

Tabla 17. La evaluación del personal está orientada preferiblemente 50

Tabla 18. El criterio predominante de evaluación del desempeño es 51

Tabla 19. Los trabajadores participan en el diseño de los sistemas de evaluación y en el proceso mismo de evaluación 52

Tabla 20. Los trabajadores reciben bonificaciones basadas en las ganancias de la Institución 53

Tabla 21. Existe una fuerte relación entre la retribución al colaborador y su nivel de rendimiento 54

Tabla 22. En la Organización una parte de las retribuciones está relacionada con el logro de objetivos organizacionales o de grupo 55

Tabla 23. Las diferencias retributivas entre los diferentes niveles jerárquicos es muy fuerte 56

Tabla 24. El sistema retributivo contribuye a la atracción y retención de talentos y logro de objetivos a largo plazo 57

Tabla 25. La seguridad en el empleo está casi garantizada para los trabajadores de la organización 58

Tabla 26. A los trabajadores de la institución se les permite tomar muchas decisiones relacionadas con su trabajo 59

Tabla 27. Las responsabilidades y tareas de los trabajadores están definidos de manera precisa y detallada 60

LISTA DE GRÁFICAS

Pág.

Gráfica 1. Cuando se presenta la necesidad de cubrir una vacante, preferiblemente se ofrece 35

Gráfica 2. Cuando se selecciona personal se prefieren perfiles de conocimientos y habilidades 36

Gráfica 3. El tipo de vinculación preferido por la empresa es 37

Gráfica 4. La empresa prefiere contratos 38

Gráfica 5. El sistema de reclutamiento de personal permite atraer, vincular, retener y retirar a la gente apropiadamente 39

Gráfica 6. Los programas de capacitación son planificados con anticipación y según necesidades futuras 40

Gráfica 7. Puede afirmarse que los colaboradores del Hospital generalmente cuenta con alta posibilidad de capacitación cada año 41

Gráfica 8. Los planes de capacitación se orientan preferentemente a lograr un aumento en la productividad 42

Gráfica 9. Los planes de capacitación están orientados preferiblemente hacia 43

Gráfica 10. Los planes de capacitación tratan preferiblemente de 44

Gráfica 11. La empresa tiene diseñados planes de carrera para el personal 45

Gráfica 12. Se ofrecen programas de desarrollo con el fin de que los colaboradores aumenten sus posibilidades de promoción 46

Gráfica 13. Los jefes inmediatos conocen las aspiraciones de carrera de sus colaboradores 47

Gráfica 14. El criterio fundamental para decidir las promociones y los movimientos internos del personal son 48

Gráfica 15. La empresa tiene sistemas formales de valoración del desempeño de las personas 49

Gráfica 16. El desempeño es medido normalmente por resultados objetivos cuantificables 50

Gráfica 17. La evaluación del personal está orientada preferiblemente 51

Gráfica 18. El criterio predominante de evaluación del desempeño es 52

Gráfica 19. Los trabajadores participan en el diseño de los sistemas de evaluación y en el proceso mismo de evaluación 53

Gráfica 20. Los trabajadores reciben bonificaciones basadas en las ganancias de la Institución 54

Gráfica 21. Existe una fuerte relación entre la retribución al colaborador y su nivel de rendimiento 55

Gráfica 22. En la Organización una parte de las retribuciones está relacionada con el logro de objetivos organizacionales o de grupo 56

Gráfica 23. Las diferencias retributivas entre los diferentes niveles jerárquicos es muy fuerte 57

Gráfica 24. El sistema retributivo contribuye a la atracción y retención de talentos y logro de objetivos a largo plazo 58

Gráfica 25. La seguridad en el empleo está casi garantizada para los trabajadores de la organización 59

Gráfica 26. A los trabajadores de la institución se les permite tomar muchas decisiones relacionadas con su trabajo 60

Gráfica 27. Las responsabilidades y tareas de los trabajadores están definidos de manera precisa y detallada 61

LISTA DE ANEXOS

.

Anexo 1. Encuesta

Anexo 2. Entrevista al gerente

Anexo 3. Audio de la entrevista

Anexo 4. Consentimiento informado

2. RESUMEN

2.1 RESUMEN

El objetivo de esta investigación se fundamentó en la caracterización de los procesos de gestión del talento humano en la Clínica Palma Real de la Ciudad de Palmira Valle.

Con la aplicación de la metodología mixta, se obtiene información que permite diagnosticar los diferentes sub-procesos que se llevan a cabo en la Clínica para proveer de recurso humano y la caracterización del proceso de gestión del talento Humano. Se identifica las oportunidades de mejora de acuerdo a los resultados obtenidos durante la aplicación de los instrumentos.

En el análisis de la información obtenida permite tener la posibilidad de ofrecer a la empresa estrategias de mejora sustentadas en el marco teórico.

Se aplicaron instrumentos como la encuesta, la entrevista y la lista de chequeo, permitiendo conocer de manera detallada los procesos de gestión del talento humano.

Se realiza análisis de la información obtenida, de acuerdo a los lineamientos del macro proyecto, donde se pudo determinar que el responsable del proceso de gestión humana en la Clínica Palma Real de Palmira es el Coordinador de Gestión Humana con el apoyo de los líderes de cada área.

Aunque la capacitación es un proceso inherente al área de recursos humanos que va enfocado a mejorar las capacidades de los trabajadores, para una mejor prestación del servicio, se observó que en la Clínica Palma Real de Palmira no se tiene estructurado un plan de capacitación para los empleados

Palabras claves: talento humano, gestión, procesos, empleados, calidad, atención.

2.2 INTRODUCCIÓN

El crecimiento de las organizaciones exige mayor complejidad en los recursos necesarios para ejecutar las operaciones, aumenta el capital, incrementa la tecnología, las actividades de apoyo, etc., genera la necesidad de intensificar la aplicación de conocimientos, habilidades y destrezas para mantener la competitividad del negocio, así se garantiza que los recursos materiales, financieros y tecnológicos se utilicen con eficiencia y eficacia y que las personas representen la diferencia competitiva que mantiene y promueve el éxito organizacional [(1)].

Las organizaciones dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito y éstas a su vez dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales. Las dos partes mantienen una mutua relación de dependencia que les permite obtener beneficios recíprocos.
Por lo anterior, las personas pueden ser vistas como socias de la organizacional, proveedoras de conocimientos, habilidades, capacidades e inteligencia que permite tomar decisiones racionales e imprime significado y rumbo a los objetivos generales, éstas constituyen el capital intelectual de la organización.

En este sentido, la gestión del talento humano se basa en tres aspectos fundamentales:

1. Son seres humanos: son personas y no meros recursos de la organización
2. Activadores inteligentes de los recursos organizacionales: son fuente de impulso que dinamiza la organización y no agentes pasivos, inertes y estáticos.
3. Socios de la organización: capaces de conducir al éxito. Invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso[(1)].

Teniendo en cuenta lo anterior, las empresas del sector salud en su búsqueda de la calidad en la atención, vienen reconociendo la importancia de contar con un personal apto, competente, bien preparado e idóneo para prestar un servicio que tiene relación con el bienestar, la salud y la vida misma de las personas, razón por la cual, la gestión del talento humano en las Instituciones de Salud es parte fundamental en la gestión administrativa, para garantizar los resultados de calidad, integralidad y eficiencia que rigen la atención en salud.

Con base en la necesidad de efectuar una buena gestión de recursos humanos en el sector salud, para garantizar la buena prestación de los servicios, se quiere con este proyecto caracterizar los procesos de gestion del talento humano en la Clinica Palma Real de la Ciudad de Palmira durante el periodo 2016B.

2.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Con la expedición de la Ley 100 de 1993, el sector salud se impuso la calidad del servicio como meta para garantizar los principios de eficiencia, universalidad, solidaridad, integralidad, unidad y participación, con dicha ley se quiso dar un giro a la atención en salud, la cual tuvo como requisito principal sentar las bases para ofrecer un servicio digno , eficiente y de calidad a los usuarios, es así, como en su artículo 162 dice: “El Sistema de Salud brindará atención de salud integral a la población en sus fases de educación, información, fomento de salud, prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación con calidad, oportunidad y eficiencia” y, en el artículo 163 estipula: “El Sistema de Seguridad Social proveerá gradualmente servicios de salud, de igual calidad a todos los habitantes de Colombia” [(2)]. Con esto, las entidades de salud entraron a competir en el mercado como cualquier otro tipo de empresa, teniendo que recurrir a diferentes estrategias para ser competitivas y rentables.

Por lo anterior, las entidades del sector salud han empezado a entender la importancia y trascendencia que tiene el talento humano dentro de la institución, para llegar a la meta de calidad anhelada. Hoy por hoy, el personal asistencial es consciente de la necesidad de contar con una adecuada formación académica, además de la pericia, conocimientos y habilidades suficientes para brindar un buen servicio, como valor que marca la diferencia en el mercado.

En este sentido, las instituciones de salud, para garantizar un servicio de calidad al usuario, deben generar procesos internos que permitan el desarrollo mejoramiento y continuo de su recurso humano, el cual debe contar con cierto grado de excelencia.

En este orden de ideas y debido a la razón de ser de las entidades prestadoras de servicios de salud, su principal fortaleza se basa en el capital humano, el cual es el encargado de llevar a cabo los principales procesos para poner en funcionamiento la organización, por ende se debe contar con un área especializada en seleccionar, contratar, e inducir el personal para prestar un buen servicio, dicha área es la de Recursos Humanos, que tiene como objetivo encontrar personal idóneo, que cumpla con los requerimientos de la organización.

Si bien en los últimos tiempos este proceso es apoyado por los líderes y/o coordinadores de área de las instituciones de salud, mostrándose como los más indicados por su conocimiento y experiencia en el campo para identificar si el candidato cuenta con las competencias necesarias, a través de la medición de habilidades, conocimientos y actitudes para cada puesto de trabajo, en aras de que no se vean afectados los procesos de la organización, que en este caso es la prestación de un servicio eficiente, eficaz y de calidad.

Actualmente en la contratación de personal para el sector salud, se asiste a una sentida problemática, donde se han desmejorado las condiciones laborales de las personas, a través de firmas de contratos de prestación de servicio y la figura de la tercerización, por medio de Cooperativas de Trabajo Asociado, lo cual desmotiva completamente la labor que debe realizar el empleado, debido a que hacen parte solo de un proceso de producción, se limita el sentido de pertenencia, lo cual va en detrimento de la entidad.

Con esta modalidad de contratación, donde los profesionales trabajan tercerizados, se presentan precarias condiciones laborales, con la consiguiente la pérdida de estabilidad laboral, de prestaciones sociales y de pago de recargos nocturnos y festivos, en el incremento de la jornada laboral y en el escaso tiempo de dedicación al cuidado directo, entre otros, como fruto o resultado del modelo neoliberal aplicado en Colombia al sector salud e impactan negativamente el cuidado y la calidad de vida personal y familiar de los profesionales, porque restringen fuertemente la realización laboral y profesional del recurso humano [(3)]. A raíz de lo anterior, se hace necesario que cada entidad propicie un escenario oportuno para que el talento humano desarrolle su sentido de compromiso y pertenencia hacia la especialidad, enfocados en la ética, los valores y el crecimiento personal, bajo buenas prácticas de manejo que faciliten el uso eficiente de los recursos, y que a través de incentivos se estimule a los servidores para que demuestren un alto rendimiento con la obtención de los resultados esperados.

La gestión del talento humano se ha convertido en la herramienta de desarrollo y fortalecimiento de las capacidades, habilidades y aptitudes de sus funcionarios para formar un profesional de la salud con los más altos niveles de profesionalismo y desarrollo integral. El papel del capital humano como una fuente

potencial de ventaja competitiva sostenible ha sido recientemente el foco de considerable interés en el ámbito académico, como lo menciona Becker “cuando el capital y la tecnología son accesibles a todos por igual, lo que marca la diferencia es la calidad del capital humano” [(4)].

En este sentido, la Clínica Palma Real de la ciudad de Palmira no es la excepción a la problemática del talento humano presentado en el sector salud, la Clínica presta servicios de salud de mediana y alta complejidad, en el nivele III de atención. Para lo cual se cuenta con un amplio portafolio de especialidades, recurso humano idóneo y tecnología de punta que permiten cumplir con un principal objetivo: obtener la excelencia operacional en la prestación de servicios para los clientes internos y externos. Los servicios se enfocan en: Especialidades quirúrgicas, Alto Riesgo Obstétrico, Medicina Interna, Pediatría, Neonatología, Ayudas Diagnósticas Especializadas, Urgencias, Unidades de Cuidados Intensivos y de Cuidado Intermedio Adulto, Neonatal, entre otros [(5)].

Para el proceso de selección contratación del talento humano es el coordinador o líder de área el encargado de perfilar el aspirante, éste debe evaluar las competencias del aspirante en un área específica, convirtiendo dicha competencia en un factor determinante de contratación.

Durante el 2011 se agudizó la crisis del Sector Salud y se redujo el flujo de recursos por falta de oportunidad en los giros a las EPS por parte del Estado, lo cual ha deteriorado el flujo de caja de las IPS[(4)]. En el ámbito local, enfrenta una mayor competencia, derivada del incremento de la oferta de servicios por la apertura de 2 nuevas Clínicas de similar nivel de complejidad en la ciudad. Durante el 2011 se enfocaron importantes esfuerzos al proceso de preparación para la acreditación que tendrá importante impacto en la Seguridad del Paciente, la Humanización de la atención y el fortalecimiento de los valores Institucionales. Soportados en el Capital Humano y en la sinergia empresarial, se superó en la clínica las dificultades y se obtuvieron $185.6 millones de utilidades, siendo este el cuarto año consecutivo que la clínica presenta resultados positivos[(4)]. Es una entidad sostenible por su nivel de activos, de patrimonio y de ingresos, lo cual permite que el futuro de la Institución sea sostenible.

Sin embargo, se requiere determinar cómo está funcionando el Área de Gestión del Talento Humano en la Clínica, con el fin de identificar las falencias, caracterizar su proceso y tomar medidas para que se pueda mejorar continuamente la gestión, comprobando si las actividades que se llevan a cabo son pertinentes para sus empleados y cómo se ve afectado el rendimiento de la empresa por la Gestión de Talento Humano. Así mismo, mejorar el nivel de satisfacción de los usuarios de estos servicios.

2.4 JUSTIFICACIÓN

El sistema de salud en Colombia durante los últimos años ha tenido que ser reordenado, para cumplir con las exigencias de los nuevos retos de la globalización, los objetivos del milenio y otros muchos requerimientos que tienen que ver con la modernización del país, sin embargo, la tan anhelada modernización se ha desarrollado en medio de la crisis hospitalaria más sonada que se haya dado en Colombia, viéndose una excesiva demanda de servicios que las entidades prestadoras de servicios de salud no pudieron cubrir aumentando las quejas, reclamos y tutelas por mal servicio y procedimientos inadecuados, donde también se puede contar la demora en asignación de citas con especialistas, la dificultad en la obtención de los medicamentos, entre otros inconvenientes, lo que va en detrimento de la imagen de las EPS y en contra de los derechos constitucionales del usuario.

Con la expedición de la Constitución de 1991 fue necesario replantear la cobertura en salud para todos los colombianos, con el fin de ser consecuentes con lo estipulado en esta norma de normas en cuanto al Estado Social de Derecho.

Lo estipulado por la Constitución al consagrar que *"la seguridad social es un servicio público de carácter obligatorio, prestado bajo la dirección, coordinación y control del Estado*" se desarrolló por medio de la Ley 60 de 1993, que definió las competencias y recursos para los diferentes entes territoriales y la Ley 100/93, con la cual se creó el Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS), liderado por el Ministerio de Salud y Trabajo, con apoyo del Departamento Nacional de Planeación

Esta normatividad trajo consigo que las entidades de salud entraran en una franca competencia en el mercado, teniendo que volverse más eficaces y competitivas en cada una de sus áreas, productos y servicios, impuesto por las políticas neoliberales

En este sentido, actualmente las empresas de salud deben pasar por un proceso llamado de acreditación creado bajo los parámetros del Decreto 1011 de 2006, con el fin de mantener y mejorar la calidad de los servicios de salud; el cual tiene como objetivo garantizar una atención de calidad y con calidad a los usuarios del servicio de salud, que debe asegurar la provisión de servicios de manera accesible, equitativa y prestado a través de profesionales calificados, sin dejar de lado el análisis del balance entre los beneficios, riesgos y costos, con el fin de lograr la adhesión y satisfacción de los usuarios. Estas instituciones para ser certificadas en calidad son avaladas por la autoridad competente como entidades que cumplen a cabalidad y son aptas para prestar los servicios de salud.

Lo anterior implica contar con procesos de gestión del talento humano acorde con las necesidades y requerimientos del sistema, que pueda asegurar la prestación de un servicio por parte de un personal idóneo y debidamente capacitado y apto para el mismo.

Por lo tanto, cobra importancia la realización de la presente investigación, con la cual se determinará la correcta gestión del talento humano en la Clínica Palma Real de Palmira.

Mediante los resultados que se obtengan con base en el análisis de la investigación a realizar se pretende aportar nuevas ideas referentes a las áreas de gestión del talento humano. Por tanto, ayudará a la Clínica Palma Real mejorar su calidad, eficiencia y productividad.

Según los procesos de gestion del talento humano y las tendencias que se deben aplicar en la administracion de los recursos, esta investigacion ayudará a evaluar posibles inconsistencias o procesos inadecuados en la caracterizacion y gestión del talento humano.

El grupo investigador con este proyecto aumentará sus conocimientos con respecto a la Gestión del Talento humano y del mismo modo la Clínica Palma Real de la ciudad de PALMIRA se verá beneficiada, ya que toda la información, será pertinente para el mejoramiento organizacional contribuyendo al buen servicio del sector y por ende a la mejora del mismo en la ciudad de Cali.

Además este proyecto, es importante para el programa de Especialización en Administración de la Salud de la Universidad Católica de Manizales, al aportar herramientas de calidad en los procesos formativos, acorde con la línea de investigación en la Administración de Talento humano, con su filosofía investigativa y como disciplina del saber del campo de las Ciencias de la Salud. Su aprendizaje trae consigo un enriquecimiento para los estudiantes; desarrollando al máximo los conocimientos obtenidos, las habilidades, y promoviendo nuevas fuentes de conocimientos.

3.0 OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Caracterizar los procesos de gestion del talento humano en la Clinica PALMA REAL de la Ciudad de PALMIRA durante el periodo 2016B.

3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Describir la estructura organizacional y las funciones del área de gestion del talento humano de la Clinica Palma Real de la ciuadad de Palmira.
- Identificar los modelos de gestión y los procesos administrativos liderados por el área de talento humano de la Clinica Palma Real.
- Determinar las funciones del área de gestión del talento humano en la Clínica Palma Real de Palmira.

4.0 REFERENTE TEORICO

4.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación, se citan algunas investigaciones de tesis en las cuales se habla sobre el tema:

En la investigación de Mora Bautista [6] tuvo como objetivo proponer el mejoramiento para la gestión del talento humano de una empresa de comunicaciones. A través de la observación se encontró fallas en los flujos de comunicación en esa área.

Se hizo uso de entrevistas y revistas y encuestas para recolectar información, involucrándose directamente con el personal y los miembros de la empresa, por medio de un análisis de conceptos en torno a la gestión del talento humano, se propuso un programa como alternativa de comunicación con diferentes estrategias publicitarias para mejorar el área.

Por su parte, Mercado y Moreno [7] realizaron un estudio, con el objetivo de caracterizar el Área de la Gestión del Talento Humano en la E.S.E. Hospital Universitario del Caribe, con el fin de usar los resultados en procesos de mejoramiento continuo. Para llevar a cabo este objetivo, se tomó como población a los trabajadores del mencionado hospital, tanto de áreas administrativas como asistenciales, a los que se les aplicó una encuesta, encontrándose resultados en tres procesos del área de Gestión Humana que son: Planeación, Vinculación e Inducción del Talento Humano. Algunos resultados fueron positivos como: el 79% de la muestra se siente importante dentro de su puesto de trabajo y contribuyen así a la organización; la mayoría, un 66,67% de los encuestados respondieron que no fueron sometidos al proceso de exámenes médicos y valoración por parte de un médico de salud

ocupacional durante la etapa de selección. Se destaca, la entrevista realizada al Jefe de Talento Humano del hospital en donde según su opinión la E.S.E Hospital Universitario del Caribe, va en un continuo mejoramiento, y hace énfasis en la importancia que tiene el trabajador en la organización y esto se ve reflejado en su misión institucional.

En el artículo desarrollado por Agudelo y otros [8] se llevó a cabo un estudio para identificar las características, problemáticas centrales y algunas proyecciones del talento humano del sector salud en Colombia. Por medio de la metodología de caracterización del SENA, basada en los entornos organizacional, ocupacional, educativo, tecnológico, económico y ambiental. Por medio de datos cuantitativos y cualitativos, como encuestas y entrevistas, revisión documental, bases de datos y prospectiva se identificaron características del contexto internacional y nacional, se precisaron las características actuales del mercado laboral y del talento humano del sector salud, en los entornos mencionados, desde el punto de vista cuantitativo y cualitativo. Concluyendo que el mercado laboral del sector salud muestra un alto grado de desestructuración. El crecimiento del talento humano en salud se ha dado de una manera desordenada frente a las necesidades del sistema de salud que, a su vez, ha generado distorsiones significativas desde el punto de vista ocupacional.

Barloza [9] llevó a cabo un estudio para determinar los criterios de reclutamiento de personal utilizados actualmente, los procedimientos de selección y designación y, a su vez caracterizar al personal de enfermería que se desempeña en la institución Hospital Privado Quirúrgico de Mendoza, durante el mes de octubre de 2012. Con una población de treinta y seis enfermeros, con un estudio de tipo descriptivo, se encontró que la mayoría del personal tuvo que cumplir con los diferentes requisitos exigidos para el puesto de trabajo, solo el 22% ingresó en forma directa. Generalmente no se realizan exámenes escritos, pero sí entrevista y llevan hoja de vida; también se evidenció que todos pasaron por período de prueba para ser observado en su desempeño. Finalmente, a la hora de autoevaluarse, el personal de enfermería de la institución, considera tener niveles buenos o muy buenos de adaptabilidad al trabajo en equipo, conocimiento y aplicación de técnicas y de responsabilidad y cumplimiento.

El trabajo de Pazmiño [10] se encaminó a plantear la importancia de una adecuada gestión de recursos humanos en el Laboratorio Clínico Pazmiño & Narváez, antes de lo cual se hizo un análisis situacional de los subsistemas de clasificación de puestos, reclutamiento, selección, evaluación de desempeño y capacitación al personal, los cuales se implementaron para mejorar varios procesos deficientes permitiendo cumplir con el objetivo fundamental que es captar, desarrollar y mantener talentos con las competencias requeridas. Por medio de un estudio descriptivo, se encontró que el laboratorio no poseía departamento de Recursos Humanos, por lo cual no había planificación clara en la gestión. No tenían los procesos administrativos debidamente documentados y organizados, por falta de personal, la selección de personal se hace de forma empírica, además no poseía planes de capacitaciones para los empleados, existían falas en la comunicación interna; la deficiencia en el número de empleados para las labores existentes causa estrés a los trabajadores actuales.

Por lo que con esta propuesta se pretendió mejorar y ofrecer al cliente un servicio competitivo mediante un capital humano potencial, permitiendo alcanzar los objetivos organizacionales e individuales

Enriquez y López [11] llevaron a cabo un estudio para determinar el efectivo cumplimiento técnico – administrativo de la gestión de enfermería, del Hospital Dr. "Marco Vinicio Iza". Por medio de técnicas cualitativas y cuantitativas a través de encuesta y observación, se evaluó al personal durante el período septiembre de 2012 – febrero de 2013. Se encontró que existe un déficit administrativo y de coordinación en la Unidad de Gestión de Enfermería (UGE), reflejado en el deficiente desempeño del personal de enfermería, al observar que la calidad de atención que se brinda al usuario mantiene un porcentaje bajo de satisfacción, ya sea por no contar con talento humano suficiente, o por no mantener una continua capacitación del personal de enfermería. Con el fin de elevar el nivel eficiente para el cumplimiento de las normas y estatutos establecidos por esta institución, se hicieron capacitaciones, iniciando con cursos de preparación y evaluación periódica al personal de enfermería encuestado.

Granja [12] hizo un estudio con el fin de hacer un estudio del sistema de gestión de recursos humanos en el Hospital San Vicente de Paúl de la ciudad de Ibarra, para lo cual se utilizó una metodología descriptiva. Por medio de la información recolectada se comprobó la existencia de falencias en la administración del talento humano, como la baja calidad en la atención percibida por los usuarios, escasa disposición de servicio por parte del personal, trato impersonal e indiferente de los médicos y personal de salud, demora en la atención y poca información proveniente de los médicos y enfermeras y limitaciones entre las que se destacan mala imagen institucional y poco sentido de pertenencia de los empleados para con la Institución, lo que deriva en su bajo nivel de compromiso encontradas, por lo tanto se propuso esta investigación como herramienta para superar poco a poco los errores de gestión, al incorporar mecanismos de comunicación formal prácticos que logren efectos positivos en el personal y aumente su nivel de compromiso con la institución.

4.2. MARCO TEORICO

En la actualidad, debido al acelerado ritmo de crecimiento global y a los cada vez más altos niveles de competitividad, las empresas independientemente de su tamaño, se ven en la necesidad de enfrentar nuevas demandas del mercado no sólo en conocimiento y tecnología, sino en capacidades individuales, que permitan asegurar que las personas que ocupan los diferentes puestos dentro de una organización son capaces de desempeñar las tareas asignadas en poco tiempo, con pocos recursos y de manera efectiva.

Para llegar al concepto de lo que actualmente es el Talento Humano se debió pasar por una serie de etapas que poco a poco llegaron a convertir el concepto en lo que es hoy.

Henry Fayol desarrolló estudios de la organización desde el punto de vista de sus interrelaciones estructurales. En 1942 Parker M. identificó principios donde las relaciones interpersonales y la comunicación eran imprescindibles, siempre y cuando se le tome importancia la participación de directivos y subordinados en la planeación de tareas [(13)].

En los años sesenta fueron varios los autores que desarrollaron diversas ideas, para 1961 Forrester J. planteó la teoría de la dinámica de sistemas, en 1963 Leavitt H. dio relevancia al impacto de la tecnología y el ambiente en el diseño de los cargos de trabajo, otro autor llamado Herzberg F. propuso el enriquecimiento del cargo[14].

Para 1992 Peter Drucker plantea que el mundo va encaminado hacia una sociedad donde el poder a la gestión del conocimiento lidera[15]. Alahama R. en 2004 dice que la organización "facilita el aprendizaje de todos sus integrantes y este aprendizaje se traduce en un proceso de transformaciones continuas, las dimensiones teoría y práctica, la concepción y el procedimiento, son inseparables, puesto que ni el empresario puede ser sólo de acción, ni el académico puede limitarse a la reflexión y el pensamiento"[16].

4.2.1. Estructura Organizacional del área de Gestión Humana.

En la actualidad las organizaciones amplían su visión y su actuación estratégica. Cualquier proceso productivo sólo es posible con la participación conjunta de diversos grupos de interés y cada uno de ellos aporta algún recurso. Los proveedores aportan materias primas, insumos básicos, servicios y tecnologías. Los accionistas e inversionistas aportan capital e inversiones que permiten la adquisición de recursos. Los empleados aportan sus conocimientos, capacidades y habilidades; de igual forma, contribuyen con las decisiones y acciones que imprimen dinamismo a la organización. Los clientes y los consumidores contribuyen con la organización cuando adquieren los bienes y servicios que coloca en el mercado. Cada uno de los grupos de interés de la organización aporta algo con la expectativa de obtener algo a cambio o ver diferentes resultados.

En razón de esos resultados, proporciona una ganancia mayor sobre las aportaciones efectuadas por los grupos de interés y mantiene la continuidad del negocio. Las organizaciones procuran privilegiar a los grupos de interés más importantes. Accionistas e inversionistas eran, hasta hace poco tiempo, los más privilegiados en la distribución y la apropiación de los resultados de la organización. Esa asimetría está siendo sustituida por una visión sistémica e integral de todos los grupos de interés del negocio; todos ellos son indispensables para el éxito de la empresa. Resulta que el asociado más íntimo de la organización es el empleado, aquel que está dentro de ella, que le da vida y dinamismo y quien hace que sucedan las cosas.

En este contexto la cuestión básica radica en elegir entre tratar a las personas como recursos o como grupos de interés de la organización. A los empleados se les puede tratar como recursos productivos de las organizaciones, es decir, como recursos humanos. Como

recursos, deben ser estandarizados, uniformes, inertes y precisan ser administrados, lo cual implica planear, organizar, dirigir y controlar sus actividades, pues se les considera sujetos pasivos de la acción de la organización. De ahíla necesidad de administrar los recursos humanos para obtener el máximo rendimiento posible. En este sentido, las personas constituyen parte del patrimonio físico en la contabilidad de la organización. Son recursos de la organización, lo que significa "cosificar" a las personas. Sin embargo, a las personas se les debe visualizar como asociadas de las organizaciones. En esa calidad, son proveedoras de conocimientos, habilidades, competencias y, sobre todo, de la aportación más importante para las organizaciones: la inteligencia que presenta decisiones racionales e imprime significado y rumbo a los objetivos globales. En este sentido, las personas constituyen parte integral del capital intelectual de la organización. Las organizaciones con éxito se dieron cuenta de ello y ahora tratan a sus trabajadores como asociados del negocio y proveedores de competencias, ya no como sim-ples empleados contratados [17].

La gestión de recursos humanos se basa en algunos aspectos fundamentales:

1. Las personas como seres humanos, dotadas de personalidad propia y profundamente diferentes entre sí, con un historial personal particular y diferenciado, poseedoras de conocimientos, habilidades y competencias indispensables para la debida administración de los demás recursos de la organización. Las personas como individuos y no como meros recursos de la organización.

2. Las personas como activadores de los recursos de la organización, como elementos que impulsan a la organización, capaces de dotarla del talento indispensable para su constante renovación y competitividad en un mundo lleno de cambios y desafíos. Las personas como fuente de impulso propio que dinamiza a la organización y no como agentes pasivos, inertes y estáticos.

3. Las personas como asociadas de la organización, capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como aso-ciadas, las personas hacen inversiones en la organización —esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc.—, con la esperanza de obtener rendimientos de esas inversiones, por medio de salarios, incentivos económicos, crecimiento profesional, satisfacción, desarrollo de carrera, etc. Toda inversión sólo se justifica si produce un rendimiento razonable. En la medida en que el rendimiento sea bueno y sustentable, la tendencia ciertamente será hacia mantener o aumentar la inversión. De ahí el carácter de reciprocidad en la interacción entre las personas y las organizaciones. También es el carácter de la acción y la autonomía de las personas, y ya no de su pasividad e inercia. Las personas como asociados activos de la organización y no como meros sujetos pasivos de ella.

4. Las personas como talentos proveedores de competencias, las personas como elementos vivos y portadores de competencias esenciales para el éxito de la

organización. Cualquier organización puede comprar máquinas y adquirir tecnologías para equipararse con sus competidores; esto es relativamente fácil, pero construir competencias similares a las que poseen los competidores es extremadamente difícil, lleva tiempo, maduración y aprendizaje.

5. Las personas como el capital humano de la organización, como el principal activo de la empresa que agrega inteligencia a su negocio [16].

La gestión del conocimiento es una práctica avanzada de gestión humana, pues trata en esencia de generar, difundir, apropiar y aplicar el conocimiento, donde las personas deben ser competentes, mantener actitud positiva al cambio, estar motivadas y dispuestas para la acción y contar con las habilidades para su aplicación) [18].

El capital humano es un componente del capital intelectual conformado por los talentos saber, saber hacer y querer hacer, que poseen las personas de una organización; es inherente al ser humano y su aplicación en la empresa independiente de todos los elementos de control que se puedan implantar, características, retos y aportes en conjunto permiten hacer las cosas mejor que otras[19].

Los procesos de apertura que han vivido los países en los últimos años, las modificaciones en legislación laboral, desajustes en el mercado laboral y decisiones empresariales que desestabilizan en el trabajo han causado una crisis de confianza que afectan el bienestar, el compromiso y la identidad de los empleados con las organizaciones, con sus efectos en la calidad de vida, pero también en la productividad y el rendimiento [17]

Con base en lo anterior, se puede decir que el rol y la filosofía de gestión humana en las empresas se han modificado; en consecuencia, se le exige más a quien dirige el área. Esto se refleja en la amplitud de las competencias. Se requiere una gran capacidad para establecer sistemas de comunicación efectiva, competencia formadora, capacidad de liderazgo y dirección de personas, habilidades para hacer diagnósticos de necesidades y formular planes y proyectos que ofrezcan retroalimentación y acompañamiento a sus empleados.

Dado el alto valor que la formación tiene para la productividad y la competitividad de las organizaciones, las empresas han entendido que se debe ir más allá del entrenamiento para el puesto de trabajo y se está empleando como mecanismo de potenciación del individuo a futuro y como medio de retención de talentos; es una práctica asociada con la evaluación del desempeño y los planes de carrera.

En este orden de ideas, el crecimiento de las empresas trae consigo el aumento en el número de personas que trabajan en ellas, lo que implica la necesidad de intensificar la aplicación de conocimientos, habilidades y destrezas para mantener la competitividad;

garantizando que los recursos invertidos en la organización se usen con eficiencia y eficacia [20].

Actualmente, el talento humano se considera el elemento básico del éxito en las empresas, haciendo la verdadera diferencia, el cual con sus conocimientos y habilidades llevan al éxito o al fracaso a la organización. En consecuencia, la gestión del talento humano es la función que hace posible la colaboración eficaz y eficiente de los empleados de la empresa para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.

La gestión del talento humano no es aislada de la organización, depende de factores como la cultura, la estructura organizacional, las características del contexto ambiental, el negocio que realiza la empresa, la tecnología utilizada, los procesos internos y una infinidad de variables importantes [18].

El proceso de gestión del talento humano implica varias actividades que permiten el adecuado desarrollo del personal, como descripción y análisis de cargos, reclutamiento, selección, evaluación, las cuales se enfocan a gestionar o administrar el trabajo de las personas.

De acuerdo con Chiavenato, existen seis procesos en la Gestión de Talento Humano, que son:

- **Admisión de personas**: Procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Incluye reclutamiento y selección de personas. La selección comprende:
1. Recepción preliminar de las solicitudes.
2. Pruebas de idoneidad.
3. Entrevista de selección.
4. Verificación de datos.
5. Examen médico.
6. Entrevista con el supervisor.
7. Descripción realista del puesto de trabajo.
8. Decisión de contratar.

- **Aplicación de personas:** Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizaran en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y deseno de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño.

- **Compensación de las personas: P**rocesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas. Incluyen recompensas, remuneración, beneficios y servicios sociales.

- **Desarrollo de personas:** Procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración.

- **Mantenimiento de Personas:** Procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen administración de la disciplina higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de relaciones sindicales [(18)].

Objetivos de la gestión del talento humano: Chiavenato en su libro gestión del talento humano describe los principales objetivos perseguidos por la gestión del talento humano, como son:

- "Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- Proporcionar competitividad a la organización
- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados
- Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo
- Administrar el cambio
- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables" [(18)].

4.2.3 Teorías y modelo de gestión de talento humano

Para Mondy Wayne y Robert M Noe, el talento humano es la utilización de los recursos humanos para alcanzar objetivos organizacionales. En consecuencia, comprende a los gerentes de todos los niveles [(21)].

Fernando Arias afirma que es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general [(22)].

Para Consuelo Mora, es la disciplina que se encarga de organizar a los trabajadores y a las personas que laboran en una empresa para alcanzar los objetivos de ambas partes [(23)].

Por su parte Páez, T., Gómez, L. y Raydan, E. dicen que la Dirección de Recursos Humanos (RH) es una función eminentemente directiva, macro organizacional, dinámica y en constante transformación. Se encuentra más vinculada al desarrollo y a la flexibilización de los sistemas de trabajo asociados con el cambio. Sus ciclos de actividad son a largo plazo y su orientación es de carácter estratégico. Sus resultados tienden a ser intangibles difícilmente medibles y tiene ciclos largos de retroalimentación [(24)].

Para Michael Beer, “la dirección de recursos humanos define los principios más generales para el funcionamiento, desarrollo y movilización de las personas que la organización necesita para alcanzar sus objetivos acordes con la misión establecida”[25]. Este modelo de gestión humana se encuentra integrado por las características de la fuerza laboral, estrategia empresarial, de la dirección, mercado de trabajo, tecnología y las leyes y valores de la sociedad que son la base y determinan la superestructura, los cuales son denominados factores de situación.

Para Idalberto Chiavenato significa conquistar y mantener a las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Además conceptualiza el recurso humano como "una capacidad desarrollable, susceptible de transformase en una ventaja competitiva de la organización" [(26)]. Este modelo considera la Administración de Talento Humano como un proceso constituido por subsistemas interdependientes integrados como son: El subsistema de alimentación de talento humano, el cual incluye la investigación de mercado, la mano de obra, el reclutamiento y la selección.

También afirma que “Las organizaciones son auténticos seres vivos “ lo que significa que las organizaciones pueden ser comerciales, industriales, de servicios, financieras, universidades, hospitales ya sean públicas o privadas, se encuentran en constante cambio a fin de enfrentar el mundo competitivo y globalizado del siglo XXI, donde son las personas quienes forjan el futuro de las organizaciones siendo el pilar fundamental para que estas pueda alcanzar el éxito, separar el trabajo de las personas resulta difícil ; puesto que el trabajo dignifica al hombre y mucho más cuando se trata de un talento proactivo, innovador, generador de conocimiento, y con calidad humana, en consecuencia las personas dependen de las organizaciones en las que trabajan para alcanzar sus objetivos ya sean personales o colectivos y por otro lado las organizaciones dependen de las personas, para lograr los objetivos estratégicos.

Finalmente, Puchol [(27)] considera que la planificación de recursos humanos es el punto de partida para diseñar las políticas de empleo, sustituciones internas, formación, promoción, retribución, comunicación interna y servicios sociales.

Es así como, la Planeación del Talento Humano se puede definir como el proceso de anticipar y hacer previsiones ante el ingreso de personas a una organización, su estancia en ella y su salida de la misma.

Según Robins, Stephen y Coulter, Mary: “Para ganar en los negocios se requiere innovación”. El manejo del talento humano es el que más ha sufrido cambios en la actualidad, donde las organizaciones se dieron cuenta que sin la inteligencia y participación de personas una empresa no tiene razón de ser. El avance tecnológico experimentaba un increíble e intenso desarrollo en las organizaciones y de las personas que participaban en éstas, el mundo seguía cambiando cada vez más acelerado. El capital financiero dejó de ser el recurso más valioso, cediendo el lugar al conocimiento, es la época del capital humano

y del capital intelectual este se vuelve básico e indispensable para el desarrollo del negocio, la gerencia toma el reto de convertir el conocimiento en algo útil y productivo, en la era de la información, el empleo se desplazó del sector industrial hacia el sector de servicios y el trabajo manual fue sustituido por el trabajo intelectual, dando mayor énfasis al cambio, la creatividad y la innovación [28].

Es así que talento humano es cuando las personas dejan de ser agentes pasivos, convirtiéndose en seres inteligentes que ayudan administrar con eficiencia los recursos que dispone la organización y ser capaces de tomar decisiones en beneficio de sus clientes, pensando siempre en cumplir sus necesidades y expectativas, convirtiéndose en la actualidad una ventaja competitiva de la organización.

A partir de lo anterior, a continuación se definen cada una de las teorías y modelos de gestión del talento humano:

Modelo por competencias: El modelo de gestión por competencias es el que a través de las competencias busca la mejor adaptación entre la organización y las personas, con el fin de conseguir los objetivos empresariales, cuyos principales objetivos son:

- Alinear la estrategia de recursos humanos con la estrategia general de la empresa, permitiendo que el desempeño de los empleados se dirija hacia los objetivos empresariales
- Mejorar la adecuación persona – puesto, a través del perfil competencial de los puestos de trabajo y las personas se puede gestionar las diferencias en términos de necesidades de formación, posibles promociones o establecimiento de objetivos de desempeño en el proceso de evaluación.
- Integrar las distintas funciones del recurso humano como: selección, formación, desarrollo, evaluación y compensación, dentro del modelo[29].

Teoría de recursos y capacidades: Plantea que las organizaciones son diferentes entre sí en función de los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado, así como por las distintas características de la misma –heterogeneidad- y que dichos recursos y capacidades no están disponibles para todas las empresas en las mismas condiciones -movilidad imperfecta-, aspectos que explican las diferencias de rentabilidad entre las mismas (Carrión & Ortiz, 2000) [30]

Mediante el análisis de los recursos y capacidades se identifican las fortalezas y debilidades de una organización y si con base en ellos se pueden explotar las oportunidades y neutralizar las amenazas, se constituyen en fuente de ventaja competitiva, por lo que ha de

apuntarse a la generación de capacidades distintivas en aras a lograr ventajas competitivas sostenibles [29].

Modelo Gestión del conocimiento: Consiste en un conjunto de procesos sistemáticos (identificación y captación del capital intelectual; tratamiento, desarrollo y compartimiento del conocimiento; y su utilización) orientados al desarrollo organizacional y/o personal y, consecuentemente, a la generación de una ventaja competitiva para la organización y/o el individuo [31].

Modelos estratégicos: Se mencionan varios modelos estratégicos como son:

El Modelo de Russel Ackoff, basado en la necesidad de comprender la naturaleza de los cambios en forma general y no específica, aborda la necesidad de planear y su lema es plantear o ser planeado.

El modelo de Fred R. David: Se destaca por su enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en la empresa, mediante el estudio cuantitativo y cualitativo de la organización, a través de tres etapas: formulación, ejecución y evaluación de estrategias.

Modelo de H. Igor Ansoff: Basado en la representación de estructura conceptual para administración de discontinuidades, acercamiento sistemático para toma de decisiones estratégicas.

Modelo de Michael E. Porter: Basado en la importancia del análisis competitivo.

Teoría del comportamiento: Esta teoría tiene su mayor exponente en Herbert Alexander Simon, Chester Barnard, Douglas McGregor, Renis, Likert y otros, como continuidad de la teoría de las relaciones humanas, uno de los temas principales de la teoría del comportamiento es la motivación humana, la cual recibió contribución de la Jerarquía de las necesidades de Maslow; la teoría de los dos factores de Herzberg; y la Teoría X y Y de McGregor [32].

Teoría de los sistemas cibernéticos: Esta teoría se propone desarrollar un lenguaje y técnicas que permitan atacar los problemas de control y comunicación general; a través de ingresos (inputs) para obtener egresos (outputs). La constituyen mecanismos que permiten al sistema mantener su equilibrio dinámico y alcanzar o mantener su estado. Es una disciplina vinculada con la teoría general de sistemas[33].

Teoría de la agencia: Es una rama de la economía de costos de transacción, utilizada con frecuencia para estudiar los comportamientos jerarquizados. Se concibe entonces a la empresa como un equipo cuyos miembros actúan para satisfacer sus propios intereses, pero

conscientes de que su futuro depende de la capacidad de supervivencia de su equipo en el proceso de concurrencia con otros equipos. La relación de agencia se presenta cuando un principal delega ciertos derechos, en un agente que está obligado, mediante contrato (puede ser formal o informal) a defender los intereses del principal y como contrapartida cobra una remuneración bajo la forma que sea (típica relación empleador – empleado)[34].

4.2.4 Funciones que desarrolla el área de gestión del talento humano

Según Chiavenato, Idalberto [24] "El único integrante racional e inteligente de esta estrategia es el Talento Humano". Las organizaciones son sistemas abiertos que diseñan mecanismos necesarios de cooperación, en donde se plantea la misión, es decir la razón de ser de la organización que incluye valores que ayudan a determinar el comportamiento individual del personal, conducta ética, responsabilidad social, su visión de futuro; que es a dónde quiere llegarla organización tomando las acciones necesarias para lograr el éxito y sus objetivos; que son el resultado deseado dentro de un período de tiempo.

Es de anotar que la administración de recursos Humanos consiste en varias actividades integradas, a fin de lograr el bienestar tanto para organizaciones como para las personas.

El Gerente Jefe o supervisor debe cumplir cuatro funciones administrativas que forman el Proceso Administrativo:

Proceso Administrativo. Se denomina proceso administrativo al conjunto de funciones y actividades que se desarrollan en la organización, orientadas al logro de los fines y objetivos.

Planificación. Es el conjunto de actividades que se realizan con la finalidad de hacer planes para el logro de los objetivos. Se responde a los siguientes interrogantes.

Organización: consiste en el conjunto de actividades para el diseño de la estructura formal de la organización y la definición de los procedimientos para la ejecución de tareas.

Dirección: Es el conjunto de actividades que desarrolla el administrador con el fin de conducir a las personas y orientar las actividades planificadas hacia el logro de los objetivos.

Control: Es el conjunto de actividades que se realizan con la finalidad de medir los resultados. Este proceso nos permite ver si los resultados que se obtuvieron coinciden con los que se esperaba obtener.

Decisión: Es el proceso que consiste en identificar problemas, elaborar alternativas de solución y seleccionar aquellas que serán aplicadas.

Comunicación: Consiste en el intercambio de mensajes entre personas, o entre personas y dispositivos o entre dispositivos en el marco de las actividades que se llevan a cabo en la organización.

Influencia: Proceso por el cual una o más personas o un grupo o una organización determinan el comportamiento de otra persona, grupo u organización.

La Administración del Talento Humano incluye prácticas y políticas para administrar el trabajo de las personas para ello se ha tomado en cuenta cuatro procesos que permitirán el desempeño eficiente de sus tareas en su lugar de trabajo así se tiene los siguientes:

4.2.4.1 Proceso para integrar a las personas

Según Chiavenato, Idalberto [24] "Es la ruta que conduce al ingreso de personas a la Organización". Por lo tanto es el proceso que sirve para integrar personal nuevo a la organización, en la que se toma en cuenta las características y competencias profesionales que requiera la vacante, lo que permitirá a la institución contar con personal calificado y eficiente capaz de cumplir las expectativas requeridas por la universidad, puesto que en la actualidad se utiliza el enfoque estratégico que es un medio para satisfacer las necesidades de la organización.

Proceso para organizar a las personas. Dentro de este proceso las organizaciones tratan de organizar a las personas que se incorporaron en la empresa, para lo cual esta le ofrece las herramientas de trabajo necesarias a fin de que el individuo pueda desempeñar su trabajo.

Evaluación de desempeño: permite medir los resultados alcanzados, dentro de un período determinado, además determinar el nivel de desempeño del personal, el desarrollo de competencias como son habilidades, destrezas que aporten al desarrollo institucional.

Los factores claves que se deben medir son:
Los resultados: concretos y finales
El desempeño: Medios con los que pone en práctica el desempeño.
Las competencias: habilidades individuales que aporta el personal a la empresa.
Factores críticos de éxito: desempeño y sus resultados

4.2.4.2 Proceso para recompensar a las personas

Toma en cuenta los elementos fundamentales para incentivar y motivar a los trabajadores, siempre y cuando los objetivos propuestos se hayan alcanzado, es una forma de comprometer al trabajador a desarrollar su trabajo a conciencia, donde se considera lo siguiente:

Remuneración: Es importante mencionar que nadie trabaja gratis, todos quienes trabajan esperan recibir algo a cambio, esto garantiza el esfuerzo y dedicación del personal.

Incentivos: Es necesario incentivar al personal para aumentar el nivel de desempeño del talento en la organización, esto logra la motivación en las personas y por ende mejor desempeño en el trabajo.

Prestaciones y servicios: Es una manera de garantizar el bienestar del personal dentro de la empresa, esto ayuda a que el personal aporte con ideas nuevas en su puesto de trabajo.

4.2.4.3 Proceso para Desarrollar a las personas

Capacitación y desarrollo: La formación continua del talento humano ayuda a la actualización de conocimientos en el personal por ende se logra mejor desempeño en el trabajo, es el elemento vital para que las organizaciones tengan éxito, debido a que vivimos en la era de la información y el conocimiento, esto garantiza hacer frente a la innovación tecnológica, esto permite el desarrollo de habilidades, actitudes, conceptos.

Desarrollo de las personas: Consiste en procurar el desarrollo mutuo y continuo de las personas y organizaciones, para ello se debe proponer administrar el conocimiento, adquisición de nuevos talentos para garantizar el bien común de la Institución y el personal.

Con base en lo anterior se debería incrementar el saber analizar que Implica que el personal debe ser crítico en la toma de decisiones, es decir definir prioridades, además el saber hacer que ocurra, en donde el personal debe contar con actitud innovadora, es decir fomentar el cambio en su trabajo y permite desarrollar competencias, que permite al ser humano adaptarse a un entorno globalizado, donde el conocimiento es el pilar fundamental para formar personal competente en la Universidad Católica de Manizales, puesto que las Tic`s se han convertido en la herramienta fundamental para procesar datos e información académica que va en beneficio de la Comunidad Universitaria.

TÉRMINOS BÁSICOS

Adiestramiento a los Trabajadores: Es dar destreza a una habilidad adquirida casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada en trabajos de carácter físico. Con un adiestramiento adecuado se reducen accidentes, daño a las máquinas y equipo, habrá reducción y de igual forma se ayuda a los trabajadores a aumentar sus capacidades individuales [35].

Caracterización: La 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 gerenciarlo [26]

Compensación: Se utiliza mucho en el ámbito de la economía y de las finanzas, así como también de los negocios, ya que significa devolver a una parte o persona algo que se debe o al menos igualar aquella deuda con otra cosa o valor.

Curva de Salario: Sistema para calcular objetivamente la remuneración de los empleados de una empresa. Estructurar los cargos de una empresa en una curva salarial permite visualizar gráficamente el valor relativo de las ocupaciones con respecto a los salarios pagados.

Desempeño: El 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.

Depuración: Es el perfeccionamiento del lenguaje o el estilo. Depurar consiste en eliminar impurezas, pero en jerga informática es un vocablo utilizado en el trabajo de programación, que consiste en revisar y analizar si la sintaxis de un programa creado es correcta y/o genera errores al ejecutarlo.

E.P.S.: Significa Entidad Promotora de Salud y es la encargada de promover la afiliación al sistema de seguridad social. Aquí no hay servicio médico, solo administrativo y comercial [(36)].

E.S.E.: 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 [(37)].

5.0 METODOLOGIA

5.1. ENFOQUE Y DISEÑO

La investigación se realizó con un enfoque mixto y diseño descriptivo; se tomaron datos estadísticos de los resultados encontrados en la encuesta aplicada a los empleados lideres de la Clínica Palma Real de Palmira, además de personal administrativo y los resultados de dichas encuestas se analizaron y mostraron en forma de tablas y gráficas.

El enfoque cualitativo tiene como base la interpretacion a preguntas de las entrevistas que no permiten hacer un analisis numérico. El enfoque cuantitativo permite tomar datos numericos estadisticos asociados a las respuestas de la encuentras con temas puntuales

del proceso de la gestion del talento humano en las instituciones prestadoras de servicios de salud.

El concepto de diseños mixtos de investigación, lo señala Hernández, Fernández y Baptista, al mencionar que éstos “representan el más alto grado de integración o combinación entre los enfoques cualitativos y cuantitativos” [38].

Igualmente, se resaltan algunas ventajas de este tipo de diseño investigativo, como son, la combinación de paradigmas para elegir la mejor oportunidad de acercamiento a significativos problemas de investigación, puede incorporarse datos, imágenes, narraciones o verbalizaciones de los sujetos de investigación, que de una u otra forma ofrecían mayor sentido a los datos numéricos; por otra parte, permiten obtener mejor evidencia y comprensión de los fenómenos, por lo que hace más fácil fortalecer los conocimientos teóricos y prácticos [39].

Por lo tanto, con el enfoque mixto se hace posible tomar los datos numéricos obtenidos en las encuestas, cuantificarlos y analizarlos, pero además, conocer y plasmar las respuestas de los actores, relacionándolas con los resultados numéricos encontrados.

5.2. Diseño del trabajo de campo

En el desarrollo de este estudio las actividades de campo realizadas son:

a. Trámite de los permisos para acceder a la Clínica Palma Real de la ciudad de Palmira.
b. Gestión de la aprobación de la Clínica Palma Real, para la realización de la investigación.
c. Programa las visitas en las cuales los investigadores aplicaron las diferentes técnicas de recolección de información.
d. El estudio fue supervisado por el profesor asesor de la investigación.
e. Las únicas personas que recopilaron documentos, observarán y entrevistarán son los investigadores.
f. Los investigadores fueron los transcriptores para el procesamiento de la información.

5.3 POBLACIÓN.

La población está compuesta por la totalidad de 22 líderes que corresponden a cada Unidad Estratégica de Negocio de la Clínica Palma Real de Palmira.

5.4 MUESTRA

La muestra se compone de los 22 líderes encargados de cada UEN (Unidad Estratégica de Negocio), el Líder del Área de Talento Humano y el gerente de la institución.

El muestreo por conveniencia es un tipo de muestreo no probabilístico, donde los sujetos son seleccionados, dada la conveniente accesibilidad del investigador[40] y genera una muestra representativa, incluyendo en la muestra grupos típicos. El investigador selecciono directa o intencionalmente a los individuos de la población de acuerdo al nivel de inclusión en el proceso de la gestión del talento humano.

5.5 PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

La recolección de datos de la información se realizó por parte de los investigadores, obteniendo la información de manera directa por medio de la aplicación de los instrumentos antes mencionados, se realizó entrevista y se aplicó lista de chequeo además de las encuestas aplicadas a cada líder de unidad estratégica de negocios.

Los datos fueron recolectados mediante el proceso de divulgación por parte del área de gestión humana a cada uno de los lideres los cuales participaron de manera voluntaria y sin compromiso directo de información personal para la clínica ni para el proceso de investigación; las encuestas se entregaron a cada uno de ellos y se custodio la realización de estas de manera directa e inmediata dando respuesta a las inquietudes que les surgieron a los participantes.

Se realizó una entrevista a Gerente y líder de Gestión Humana.

La Clínica Palma Real de la ciudad de Palmira permitió la utilización y revisión de documentos necesarios de observación y análisis relacionados con el tema a tratar. Esta información se recolecta en formato físico y se custodia sin ser observada por personal ajeno a la investigación, se lleva a proceso de digitalización y posteriormente a análisis.

Para la realización de las entrevistas fue necesario planificación estratégica compleja pues las personas a entrevistar son de cargos con agendas muy saturadas de compromisos.

Se realizaron programación en diversas ocasiones y se definió fecha donde se obtuvo documentos de audio y la información de preguntas instauradas en la herramienta asociada al macro proyecto.

Esta información se cruza con la obtenida en las otras herramientas de análisis para poder definir conceptos claros a las preguntas y respuestas obtenidas, esto hace parte del análisis cualitativo de la investigación.

Se realizó digitalización por medio de transcripción de los datos en hojas de cálculo, conjuntamente, se realizó graficación para pasar a la etapa de análisis de cada una de las respuestas, siguiendo el modelo recomendado por parte de Universidad Católica de Manizales.

Todas las encuestas fueron efectivas basados en el método de chequeo aplicado a la realización aplicación custodia y análisis de las herramientas.

5.6 INSTRUMENTOS

5.6.1 Revisión Documental

En el desarrollo de este proyecto de investigación, se aplicaron las etapas de investigación, se realizó revisión bibliográfica relacionada con la temática a trabajar, se evidencia que es un tema que ha sido tratado más en empresas de producción de materiales que en empresas prestadoras de servicios o entidades de salud, no por esto se deja de realizar revisión de literatura y se encuentra autores que han tenido profundo interés en la aplicación de esta temática, definen el talento humano como un gran recurso empresarial, y otros conceptos que motivan a la realización de esta investigación.

El proyecto de investigación se realizó en la Clínica Palma Real de la ciudad de Palmira, esta es una empresa privada que hace parte del grupo Coomeva, prestadora de servicios de salud y hace encaje necesario a la orientación del macro proyecto de la Universidad Católica de Manizales.

Se realiza un trabajo enfocado al cumplimiento de objetivos propuestos, en esta finalidad se hace necesario amplia revisión bibliográfica, se obtiene un amplio marco teórico relacionado con la temática a tratar en la gestión del talento humano en la institución.

Se utilizó una lista de chequeo para describir la estructura organizacional del área de gestión del talento humano de la Clínica Palma Real de Palmira, la cual fue aplicada a la líder de gestión del talento humano**;** se encuestó a los líderes de las diferentes áreas, donde se identificaron las prácticas y/o funciones que desarrolla el área de gestión humana de la Clínica Palma Real de Palmira.

La entidad permite la participación en este proyecto de investigación, después de ser contactada por medio de carta de solicitud de participación por parte de la Universidad Católica de Manizales.

Se presenta consentimiento informado donde se brinda protección a la información obtenida de la institución.

5.6.2 Encuestas

Se realizaron encuestas dirigidas específicamente a los líderes de cada Unidad Estratégica de Negocio (UEN). La encuesta desarrollada fue de 27 preguntas

Las encuestas fueron presentadas inicialmente al área de gestión humana donde se trataron temas como: Estructura de las herramientas, proceso de gestión o dinámica de realización, diseño y nivel de profundidad que trabajara, enfoque, aplicación análisis y producto obtenido.

5.6.3 Entrevista

La entrevista se aplicó al líder de gestión humana y al Gerente de la Clínica Palma Real. Las preguntas aplicadas fueron de tipo abiertas que permitió al entrevistado proporcionar más detalle en sus respuestas.

Se obtienen archivo de audio con las respuestas a las preguntas del instrumento aplicado.

Las respuestas de las entrevistas se colocan en proceso de análisis donde se hace comparación y posteriormente se confrontan con las temáticas tratadas en las encuestas de los líderes de cada unidad estratégica de negocio de la Clínica Palma Real de la Ciudad de Palmira.

5.7 PLAN DE ANALISIS DE INFORMACIÓN

Con los datos obtenidos, a partir de los instrumentos aplicados, se analizó e interpretó la información obtenida, confrontando las respuestas de las entrevistas y las encuestas, relacionando las temáticas de cada una de ellas.

Se creó tabla de datos con la información que se obtiene, se tabula y se realiza análisis de los conceptos obtenidos frente a las entrevistas.

A partir de la tabla de datos, se cuantificaron los resultados en el programa Excel, donde por medio de tablas dinámicas se agruparon según las preguntas llevadas a cabo, cada una de las cuales arrojó un resultado final, con el cual se procedió a graficar.

Con respecto al análisis e interpretación de los resultados, estos se basaron en el marco teórico de la investigación, buscando cumplir con el objetivo general y cada uno de los objetivos específicos planteados. Se realizó un estudio profundo de los datos obtenidos, para una mayor comprensión de la información.

Se mostrarán los datos, análisis e interpretaciones tanto de las encuestas como de las entrevistas en forma de texto, así como en la realización de cuadros, gráficos y demás que proveen un análisis tanto cuantitativo como cualitativo.

5.8 COMPONENTE ÉTICO

La investigación se realizó en la Clínica Palma Real de la ciudad de Palmira, una vez obtenido el respectivo permiso y consentimiento para aplicar las entrevistas y obtener la información necesaria, lo cual no representa riesgo para la salud o la vida de alguna persona.

Las consideraciones éticas que se describen a continuación se basan en los principios bioéticos universales y la R/8430 con su articulado previamente seleccionado. Por la cual se establecen las normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud y en seres humanos. Esta investigación no representa riesgos para la vida o la salud de ninguna persona, ya que se trabajarán con encuestas y entrevistas, al personal de la Clínica, sin llevar a cabo ninguna intervención en ellos[41]

De acuerdo con dicha resolución en su artículo 11, literal a)

"Investigación sin riesgo: Son estudios que emplean técnicas y métodos de investigación documental retrospectivos y aquellos en los que no se realiza ninguna intervención o modificación intencionada de las variables biológicas, fisiológicas, sicológicas o sociales de los individuos que participan en el estudio, entre los que se consideran: revisión de historias clínicas, entrevistas, cuestionarios y otros en los que no se le identifique ni se traten aspectos sensitivos de su conducta" (Res. 8430 art. 11).

5.9 CONSENTIMIENTO INFORMADO

Se aplicó el consentimiento informado para proyecto de investigación al Gerente y a la líder de gestión del talento humano de la Clínica Palma Real de Palmira. (Ver anexo 4)

6.0 RESULTADOS O DISCUCIÓN

En el desarrollo del proceso de investigacion que se realizó se obtuvo como resultado principal el ejercicio de la elaboracion de un proyecto investigativo con aplicación a un macroproyecto de la Universidad Catolica de Manizales.

Durante este proceso se pudo identificar que el lider del área de gestión humana de la Clínica Palma Real de Palmira, tiene a cargo un proceso integral desde el reclutamiento hasta el retiro. Dicha área está conformada por una auxiliar encargada de los procesos de compensación y administración del personal, una auxiliar encargada de capacitación, desarrollo y bienestar, una auxiliar encargada de selección del personal, un analista de seguridad y salud en el trabajo, un estudiante de comunicación social y un aprendiz,estas personas estan encargadas de todo el proceso de gestión del talento humano de la institución, en lo relacionado con la cobertura de cargos, reciben la solicitud de los líderes de las UEN e inician proceso de reclutamiento de candidatos.

La presentación de las hojas de vida se hace a traves de un tercero así como de manera directa; luego se inicia un proceso de preselección y se presentan por medio de una entrevista a los líderes de las UEN y al gerente, estos determinan la continuidad del proceso de selección.

El candidato selecionado continua en el proceso por medio de pruebas psicotécnicas,de conocimiento y psicologicas. De acuerdo a los resultados, los candidatos son enviados a un tercerizado para la realización de pruebas médicas-ocupacionales.

Cuando el aspirante es seleccionado continua el proceso de contratacion por medio del tercero quien inicia la gestion de vinculacion y contratacion de ley para luego inicar la induccion institucional e iniciar en el cargo asignado según su perfil.

Otra de las activides a cargo del area de gestion del talento humano, es la capacitacion de personal, este proceso aun se encuentra en eatapa de implementacion y desarrollo es una de las meta para el 2017 según lo referido en las entrevistas con el gerente y la lider del area de talento humano.

Otra de las funciones del area de gestion del talento humano en la planeacion estrategica la cual esta articulada con la planeacion institucional en relacion con el presupuesto y la solicitud de los lideres de los deferentes servicios.

Con relacion a la autonomia del cargo de coordinacion del talento humano, puede tomar decisiones con realcion a los procesos de: Selección, pagos de horas extras, todo lo relacionado con comunicación adminsitracion de personal.

A pesar de ser la lider del proceso de gestion del talento humano tienen algunas limitaciones para la toma de decisiones como por ejemplo: Retiros con justa causa o sin justa causa, pago de bonificaciones, estas deben tener el aval de la gerencia.

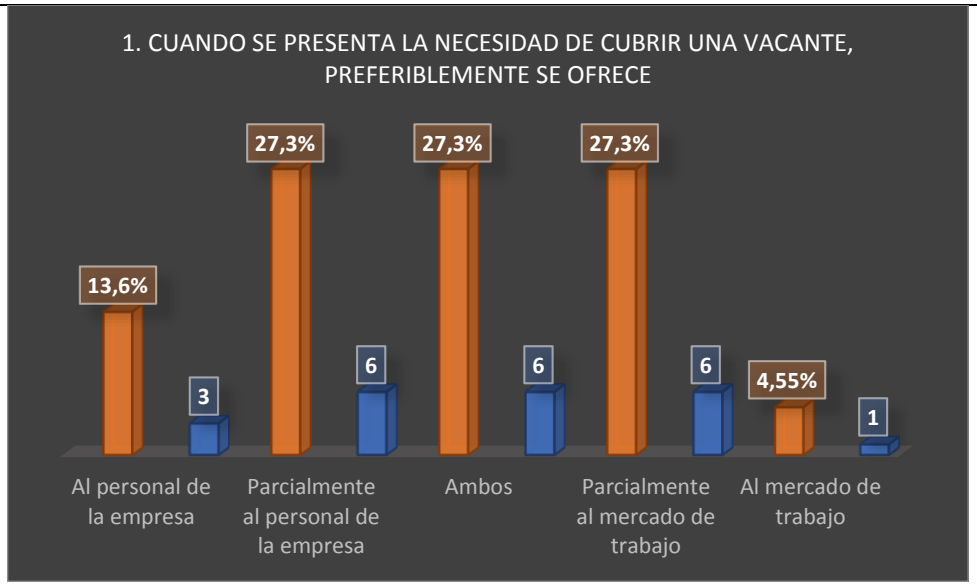
INSTRUMENTO PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Es una encuesta de tipo descriptivo, consta de 27 preguntas, dividida por seis tematicas en los cuales son:Selección de personal – Reclutamiento, Capacitacion entrenamiento y desarrollo, Evaluacion del talento – oportunidades de carrera, evaluacion del desempeño-valoracion del personal, compensacion, otros aspectos de la gestion del talento humano. Con el tipo de preguntas se permite obtener respuestas que facilitan la tabulacion de datos e interpretacion de resultados.

SELECCIÓN DE PERSONAL - RECLUTAMIENTO

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

Selección de Personal - Reclutamiento:	al personal de la empresa	parcialmente al personal de la empresa	ambos	parcialmente al mercado de trabajo	al mercado de trabajo
1. Cuando se presenta la necesidad de cubrir una vacante, preferiblemente se ofrece:	13,6%	27,3%	27,3%	27,3%	4,55%
total encuestas 22	3	6	6	6	1



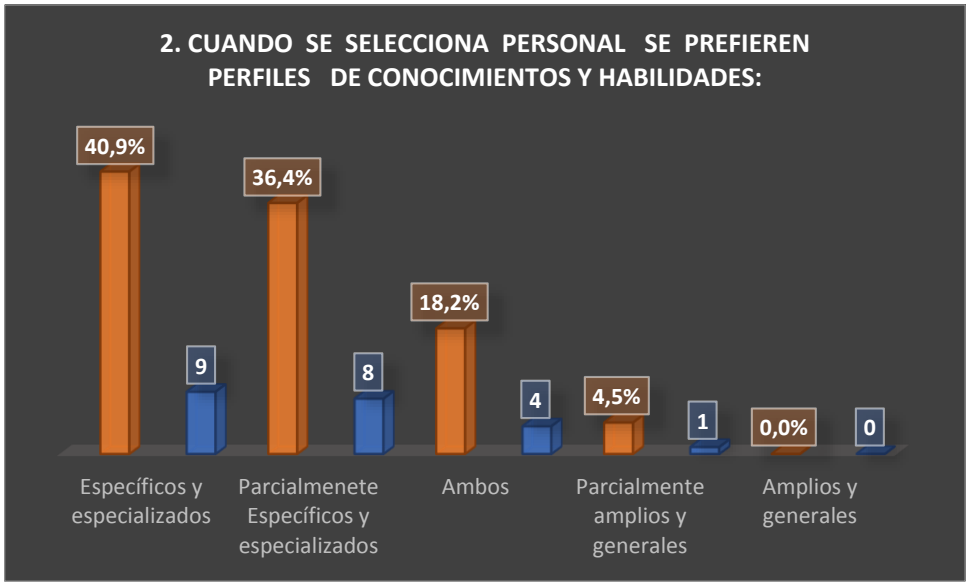
Gráfica 1. Cuando se presenta la necesidad de cubrir una vacante, preferiblemente se ofrece:

De acuerdo a los resultados analizados en la Clínica Palma Real de Palmira, de las 22 encuestas realizadas a los líderes de los procesos. Cuando se presenta la necesidad de cubrir una vacante en la institución preferiblemente se ofrece: Las vacantes resultantes se cubre mediante el personal de la empresa de acuerdo al 13,6% de encuestados, el 27,3% manifiesta que parcialmente lo ofrecen al personal de la empresa, un 27% manifiesta que tanto a personal de la empresa como del mercado laboral, igual porcentaje para quienes manifestaron que se ofrece parcialmente al mercado de trabajo (27,3%) y un 4,55% considera que lo ofrecen al mercado de trabajo. De acuerdo con la entrevista realizada al gerente de la institución, esto tiene que ver con la posibilidad de ascenso del personal; El manifiesta que es más fácil para el personal de las áreas administrativas que en las asistenciales y también se encuentra ligado a las habilidades y preparación con las que cuente el colaborador y las requeridas por el perfil de la vacante.

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

Selección de Personal - Reclutamiento:	Específicos y especializados	parcialmente Específicos y especializados	ambos	parcialmente amplios y generales	Amplios y generales
2. Cuando se selecciona personal se prefieren perfiles de conocimientos y habilidades:	40,9%	36,4%	18,2%	4,5%	0,0%
total encuestas 22	9	8	4	1	0

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

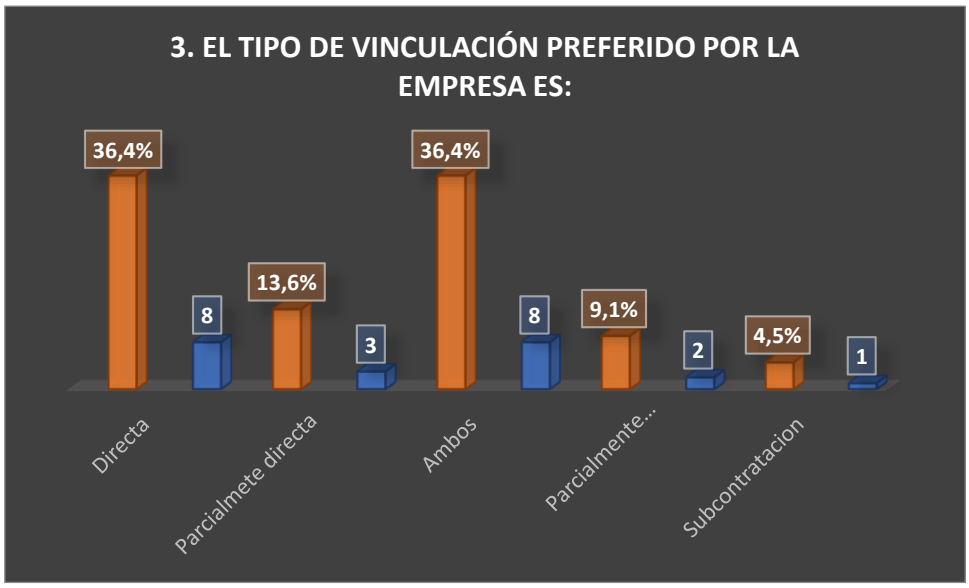


De acuerdo a los resultados analizados en la Clínica Palma Real de Palmira, de las 22 encuestas realizadas a los líderes de los procesos. Cuando se selecciona personal se prefieren perfiles de conocimientos y habilidades: específicos y especializados en un 40,9%, parcialmente específicos y especializados 36,4%, ambos 18,2%parcialmente amplios y generales 4,5%; lo que indica que la organización prefiere personal con conocimientos específicos y especializados para el desarrollo de los procesos asistenciales y administrativos de cada área, facilitando esto a la adherencia y el cumplimiento de los objetivos y procesos institucionales y así brindar una atención con calidad y eficiencia para el beneficio del cliente.

Tabla 3. El tipo de vinculación preferido por la empresa es

Selección de Personal – Reclutamiento:	Directa	parcialmente directa	ambos	parcialmente subcontratación	subcontratación
3. El tipo de vinculación preferido por la empresa es:	36,4%	13,6%	36,4%	9,1%	4,5%
total encuestas 22	8	3	8	2	1

Gráfica 3. . El tipo de vinculación preferido por la empresa es

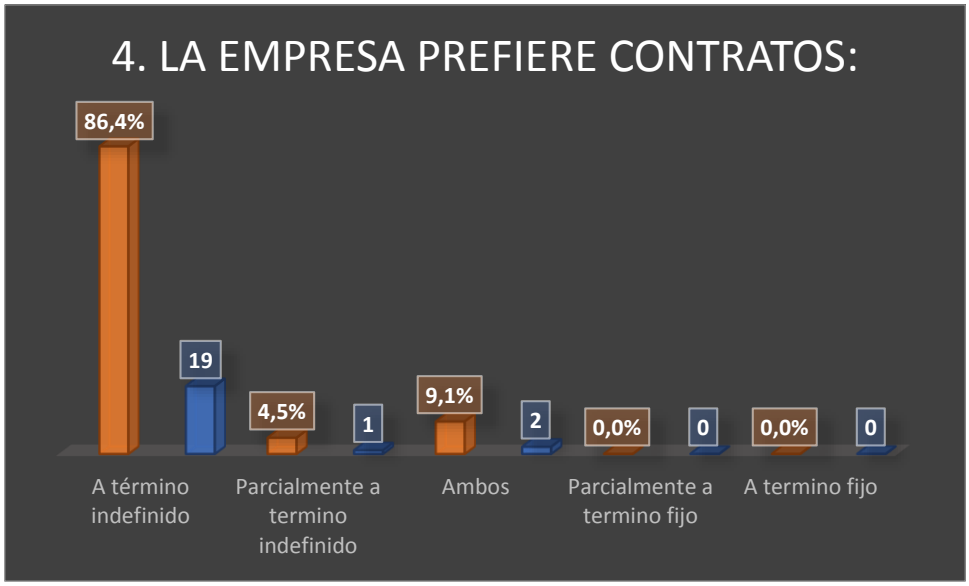


De acuerdo a los resultados analizados en la Clínica Palma Real de Palmira, de las 22 encuestas realizadas a los líderes de los procesos. El tipo de vinculación preferido por la empresa es directa 36,4%, parcialmente directa 13,6%, ambos 36,4%, parcialmente subcontratación 9,1%, subcontratación 4,5%; los resultados evidencian la estructura administrativa de la institución en cuanto al tipo de vinculación del talento humano, según los datos suministrados por el gerente, se busca que la contratación sea siempre directamente por la empresa; aunque también es subcontratada como lo manifiesta la coordinadora de talento humano de la Clínica.

Tabla 4. La empresa prefiere contratos

Selección de Personal - Reclutamiento:	A término indefinido	Parcialmente a término indefinido	ambos	parcialmente a término fijo	A término fijo
4. La empresa prefiere contratos:	86,4%	4,5%	9,1%	0,0%	0,0%
total encuestas 22	19	1	2	0	0

Grafica 4. La empresa prefiere contratos

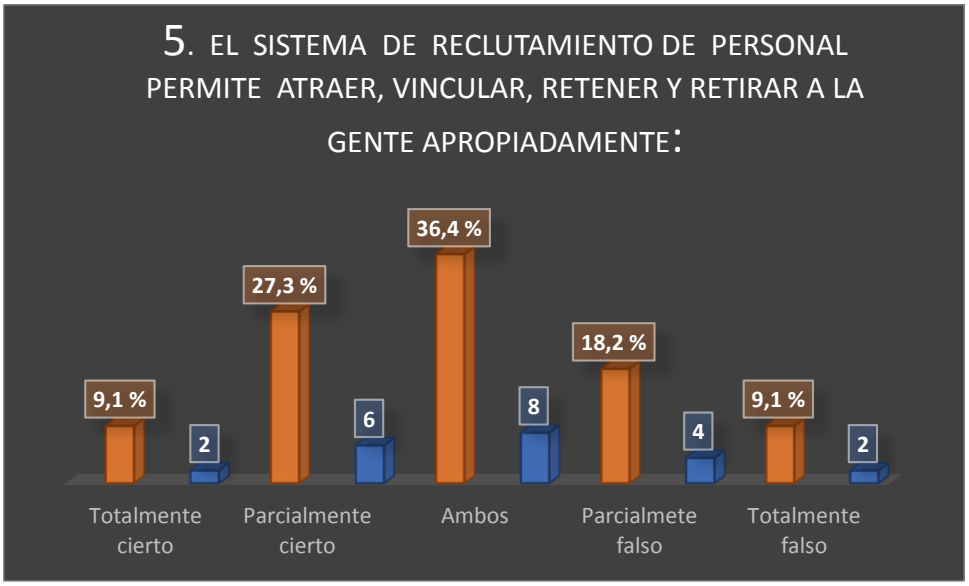


De acuerdo a los resultados analizados en la Clínica Palma Real de Palmira, de las 22 encuestas realizadas a los líderes de los procesos. La empresa prefiere contratos: a término indefinido 86,4%, parcialmente a término indefinido 4,5%, ambos 9,1%, dentro de las políticas de gestión del talento humano de la organización es brindar estabilidad laboral al colaborador y al mismo tiempo esto contribuye al desarrollo y adherencia de los procesos institucionales y evita de alguna manera el reproceso en las nuevas contrataciones ya que estas requieren procesos de inducción que implican demoras en la ejecución de las actividades de acuerdo al cargo. Analizando la respuesta brindada por el gerente de gestión humana, una contratación a término indefinido garantiza la estabilidad laborar de un colaborador en la institución.

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

Selección de Personal - Reclutamiento:	Totalmente cierto	Parcialmente cierto	ambos	parcialmente falso	Totalmente falso
5. El sistema de reclutamiento de personal permite atraer, vincular, retener y retirar a la gente apropiadamente:	9,1%	27,3%	36,4%	18,2%	9,1%
total encuestas 23	2	6	8	4	2

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



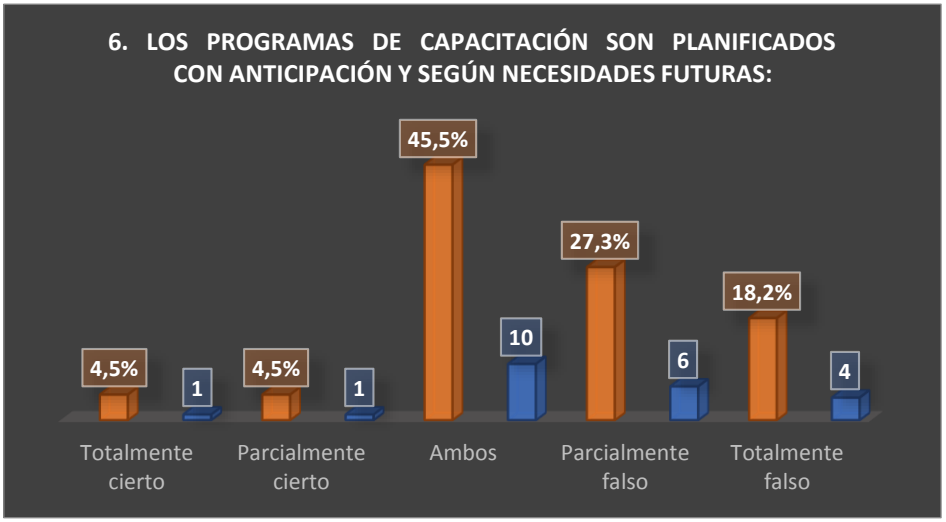
De acuerdo a los resultados analizados en la Clínica Palma Real de Palmira, de las 22 encuestas realizadas a los líderes de los procesos. El sistema de reclutamiento de personal permite atraer, vincular, retener y retirar a la gente apropiadamente: totalmente cierto 9,1%, parcialmente cierto 27,3, ambos 36,4%, parcialmente falso 18,2, totalmente falso 9,1%. Los anteriores resultados evidencian procesos de reclutamiento acordes a las políticas institucionales de contratación, donde para la presentación de las hojas de vida contratan procesos o entidades adicionales a los de la institución, pero la selección del personal si la realiza directamente la institución, según lo indica el gerente de la clínica.

CAPACITACIÓN, ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO.

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

Capacitación - Entrenamiento y Desarrollo:	Totalmente cierto	parcialmente cierto	ambos	parcialmente falso	Totalmente falso
6. Los programas de capacitación son planificados con anticipación y según necesidades futuras:	4,5%	4,5%	45,5%	27,3%	18,2%
total encuestas 22	1	1	10	6	4

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

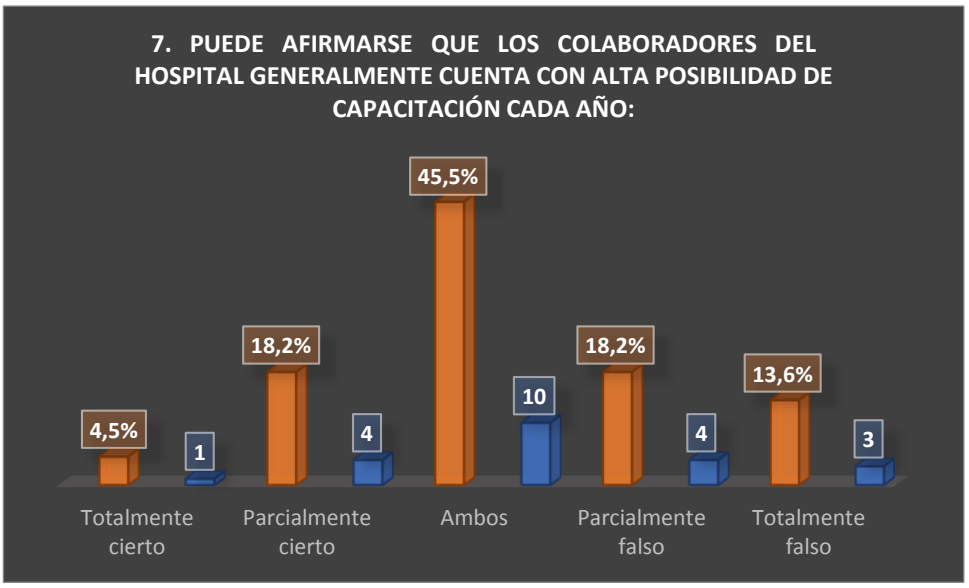


De acuerdo a los resultados analizados en la Clínica Palma Real de Palmira, de las 22 encuestas realizadas a los líderes de los procesos. Los programas de capacitación son planificados con anticipación y según necesidades futuras: 45% ambos, 27,3% parcialmente falso, 18,2% totalmente falso, totalmente cierto y parcialmente cierto un 4,5%. En lo relacionado con las capacitaciones se evidencia una contrariedad con lo que afirma en la entrevista el gerente y la líder del área de gestión humana, pues en la estructura administrativa de la clínica no se desarrolla la planificación para programas de capacitación y educación para los colaboradores, sino que dichas capacitaciones son programadas por algunos líderes de los servicios, a medida que se van llevando a cabo los procesos o en el momento en que se presenta una falla en la prestación de servicios, por lo tanto se interviene solo cuando ocurre el evento, razón por la cual las respuestas totalmente falso y parcialmente falso suman el 45,5%.

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

Capacitación - Entrenamiento y Desarrollo:	Totalmente cierto	parcialmente cierto	ambos	parcialmente falso	Totalmente falso
7. Puede afirmarse que los colaboradores del Hospital generalmente cuenta con alta posibilidad de capacitación cada año:	4,5%	18,2%	45,5%	18,2%	13,6%
total encuestas 22	1	4	10	4	3

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

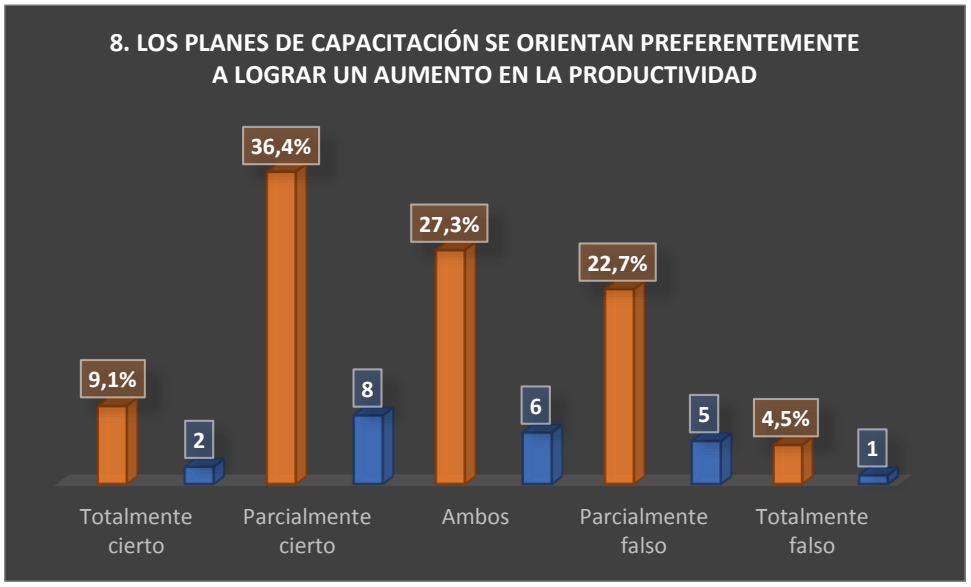


De acuerdo a los resultados analizados en la Clínica Palma Real de Palmira, de las 22 encuestas realizadas a los líderes de los procesos. Puede afirmarse que los colaboradores del Hospital generalmente cuenta con alta posibilidad de capacitación cada año: Ambos 45,5%, Parcialmente falso, parcialmente cierto 18,2%, totalmente falso 13,6%, totalmente cierto 4,5%. En esta pregunta también existe una contradicción, comparando los resultados con lo manifestado por la gerencia, ya que los programas de capacitación no están estructurados aun; y tampoco es acorde a lo referido por la gerencia, porque la clínica no cuenta con un proceso de planificación para dichas capacitaciones; pero está en proyecto para su implementación.

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

Capacitación - Entrenamiento y Desarrollo:	Totalmente cierto	parcialmente cierto	ambos	parcialmente falso	Totalmente falso
8. Los planes de capacitación se orientan preferentemente a lograr un aumento en la productividad	9,1%	36,4%	27,3%	22,7%	4,5%
total encuestas 22	2	8	6	5	1

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

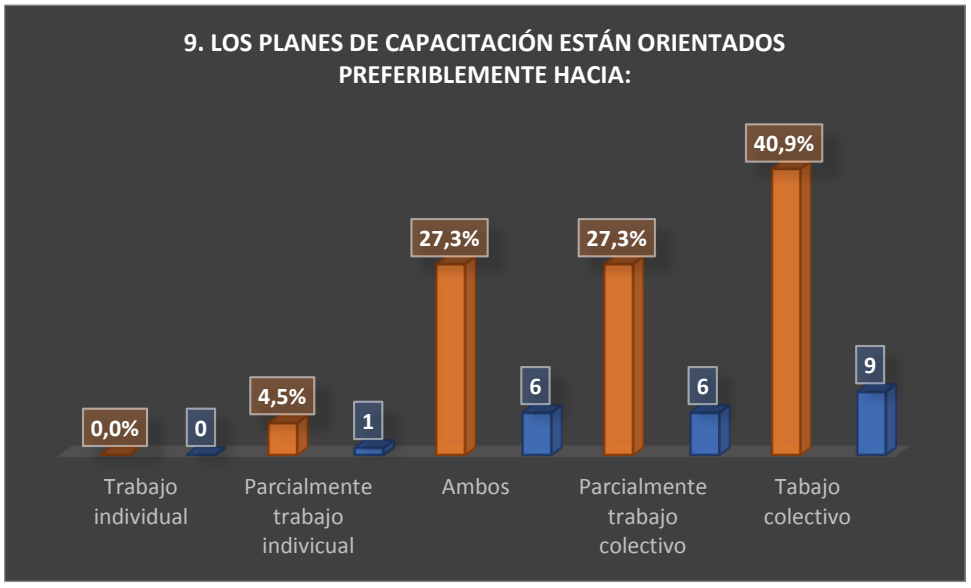


De acuerdo a los resultados analizados en la Clínica Palma Real de Palmira, de las 22 encuestas realizadas a los líderes de los procesos. Los planes de capacitación se orientan preferentemente a lograr un aumento en la productividad. Parcialmente cierto 35,4%, ambos 27,3%, parcialmente falso 22,7%, totalmente cierto 9,1%, totalmente falso 4,5; los procesos de educación buscan aumentar la productividad institucional enfocándose en la calidad del servicio, sin embargo las capacitaciones que se han realizado en la clínica son hechas de forma autónoma por cada líder de área, donde se resocializan protocolos de procedimientos, ya que estos se han tomado de los eventos adversos, con los cuales se realizan planes de mejora y así continuar con los procesos establecidos por la instituciones en beneficio de los usuarios.

Tabla 9. Los planes de capacitación están orientados preferiblemente hacia

Capacitación - Entrenamiento y Desarrollo:	Trabajo individual	parcialmente trabajo individual	ambos	parcialmente trabajo colectivo	Trabajo colectivo
9. Los planes de capacitación están orientados preferiblemente hacia:	0,0%	4,5%	27,3%	27,3%	40,9%
total encuestas 22	0	1	6	6	9

Grafica 9. Los planes de capacitación están orientados preferiblemente hacia

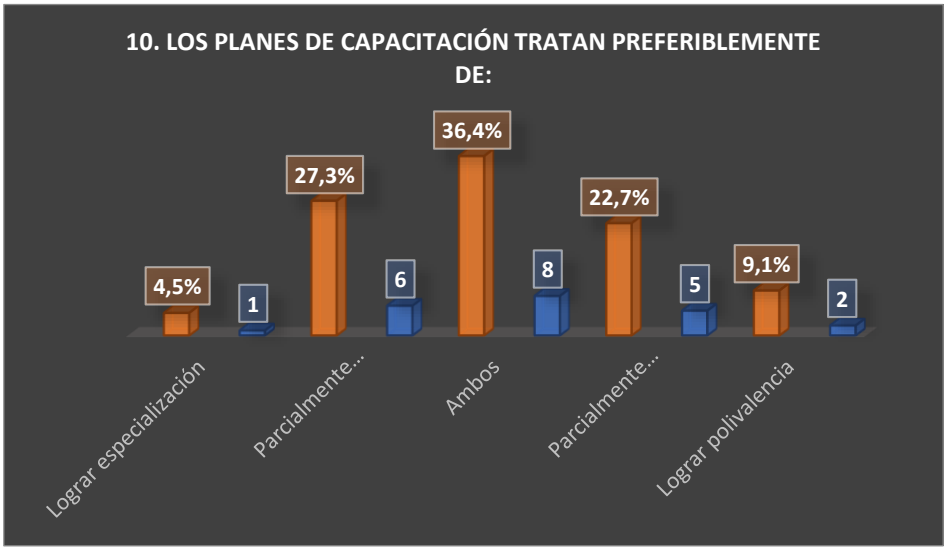


De acuerdo a los resultados analizados en la Clínica Palma Real de Palmira, de las 22 encuestas realizadas a los líderes de los procesos. Los planes de capacitación están orientados preferiblemente hacia: trabajo colectivo 40,9%, parcialmente trabajo colectivo y ambos 27,3%, parcialmente trabajo individual 4,5%. Las capacitaciones realizadas por los líderes de cada área son encaminadas a potencializar el trabajo colectivo ya que es la resocialización de protocolos, pero se aclara según lo expresado por la gerencia que aún no está establecido por la institución y que en un proyecto en el año entrante.

Tabla 10. Los planes de capacitación tratan preferiblemente de

Capacitación - Entrenamiento y Desarrollo:	Lograr especialización	parcialmente especializada	ambos	parcialmente polivalencia	Lograr polivalencia
10. Los planes de capacitación tratan preferiblemente de:	4,5%	27,3%	36,4%	22,7%	9,1%
total encuestas 22	1	6	8	5	2

Grafica 10. Los planes de capacitación tratan preferiblemente de



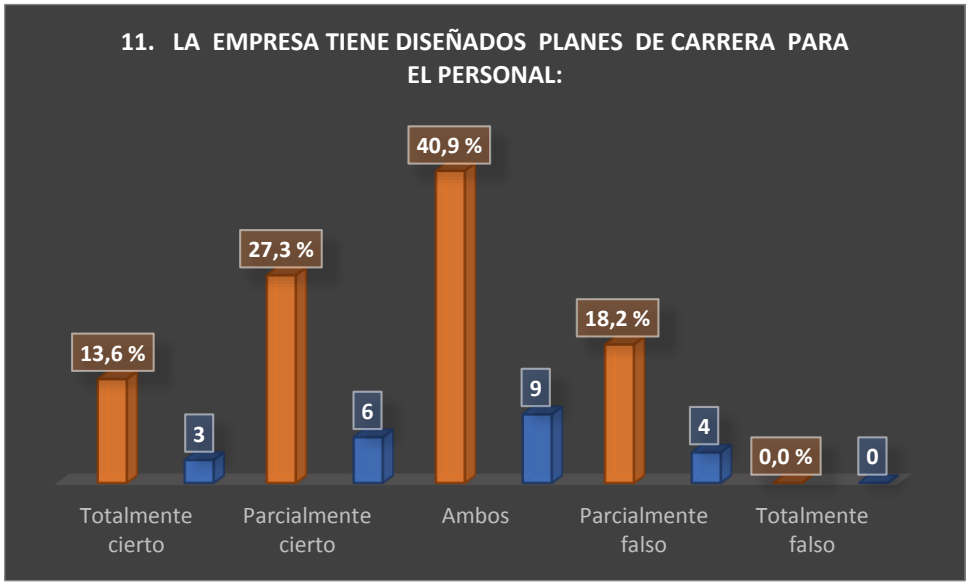
De acuerdo a los resultados analizados en la Clínica Palma Real de Palmira, de las 22 encuestas realizadas a los líderes de los procesos. Los planes de capacitación tratan preferiblemente de: lograr especialización 4,5%, parcialmente especializada 27,3%, ambos 36,4%, parcialmente polivalencia 22,7%, lograr polivalencia 9,1%. Esto es debido a que los temas tratados por los líderes de cada área no son específicos de éstas, ya que hay procesos que son los mismos en diferentes áreas. Además las capacitaciones son dirigidas tanto de forma colectiva como individual, realizándose de manera no formal, debido a que aún no se encuentra estructurada por la organización, pero incentivan al mejoramiento de los procesos y logran una mejor aplicación en los procesos donde falla el personal, además amplifica la calidad del servicio brindado.

EVALUACIÓN DE TALENTO Y OPORTUNIDADES DE CARRERRA.

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

Evaluación del Talento - Oportunidades de carrera:	Totalmente cierto	parcialmente cierto	ambos	parcialmente falso	Totalmente falso
11. La empresa tiene diseñados planes de carrera para el personal:	13,6%	27,3%	40,9%	18,2%	0,0%
total encuestas 22	3	6	9	4	0

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

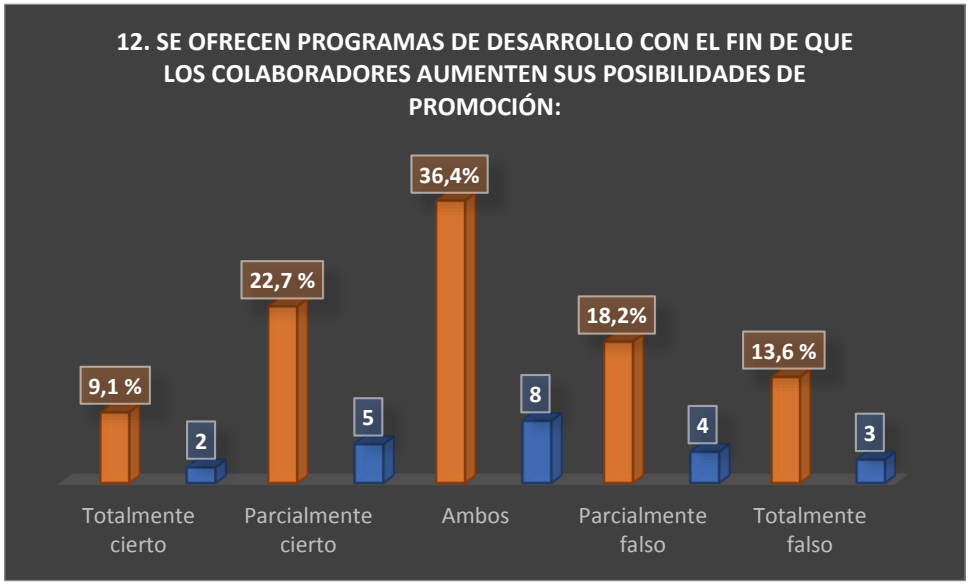


De acuerdo a los resultados analizados en la Clínica Palma Real de Palmira, de las 22 encuestas realizadas a los líderes de los procesos. La empresa tiene diseñados planes de carrera para el personal:ambos 40,9%, parcialmente cierto 27,3%, parcialmente falso 18,2%, totalmente cierto 13,6%, esto es acorde con lo manifestado por la gerencia donde el crecimiento y desarrollo del personal esta direccionado en forma individual y hay mas oportunidad en las áreas administrativas por los horarios y la posibilidad de ascenso, que en las áreas asistenciales debido a la rotacion de turnos y a la disponibilidad que tenga el servicio para cubrir el horario del personal asistencial, teniendo en cuenta que no interfiera con la dinamica de los servicios.

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

Evaluación del Talento - Oportunidades de carrera:	Totalmente cierto	parcialmente cierto	ambos	parcialmente falso	Totalmente falso
12. Se ofrecen programas de desarrollo con el fin de que los colaboradores aumenten sus posibilidades de promoción:	9,1%	22,7%	36,4%	18,2%	13,6%
total encuestas 22	2	5	8	4	3

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

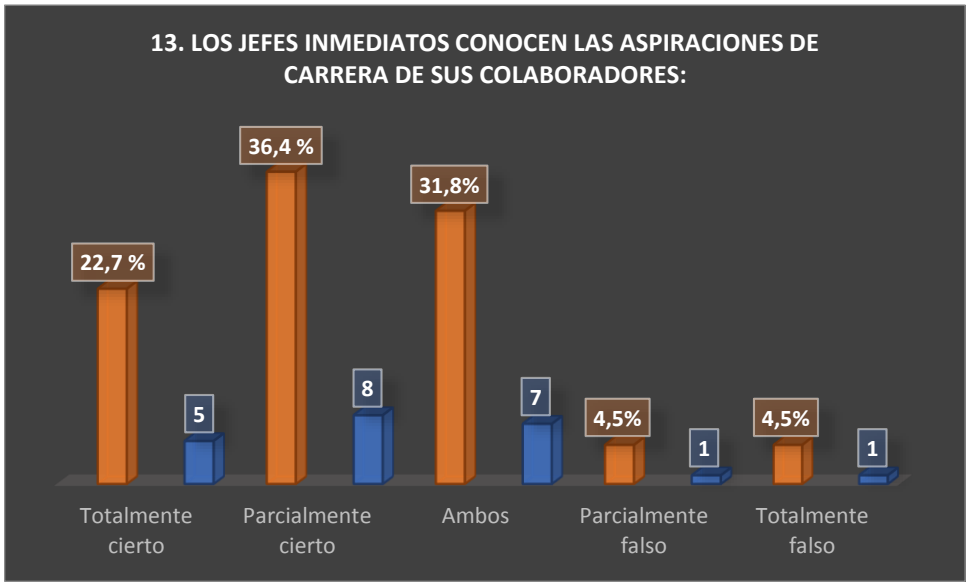


De acuerdo a los resultados analizados en la Clínica Palma Real de Palmira, de las 22 encuestas realizadas a los líderes de los procesos. Se ofrecen programas de desarrollo con el fin de que los colaboradores aumenten sus posibilidades de promoción: ambos 36,4%, parcialmente cierto 22,7%, parcialmente falso 18,2%,totalmente falso 13,6%, totalmente cierto 9,1%. Esto se ve limitado dependiendo del area ya que el area administrativa se promociona la oportunidad en la organización, en cambio en las áreas asistenciales dependen del numero de personas que deseen especializarse y los cupos que se tengan por áreas, debido a la rotacion de los turnos laborales; lo que esta acorde con lo referido por la gerencia en cuanto a los planes de desarrollo.

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

Evaluación del Talento – Oportunidades de carrera:	Totalmente cierto	parcialmente cierto	ambos	parcialmente falso	Totalmente falso
13. Los jefes inmediatos conocen las aspiraciones de carrera de sus colaboradores:	22,7%	36,4%	31,8%	4,5%	4,5%
total encuestas 22	5	8	7	1	1

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



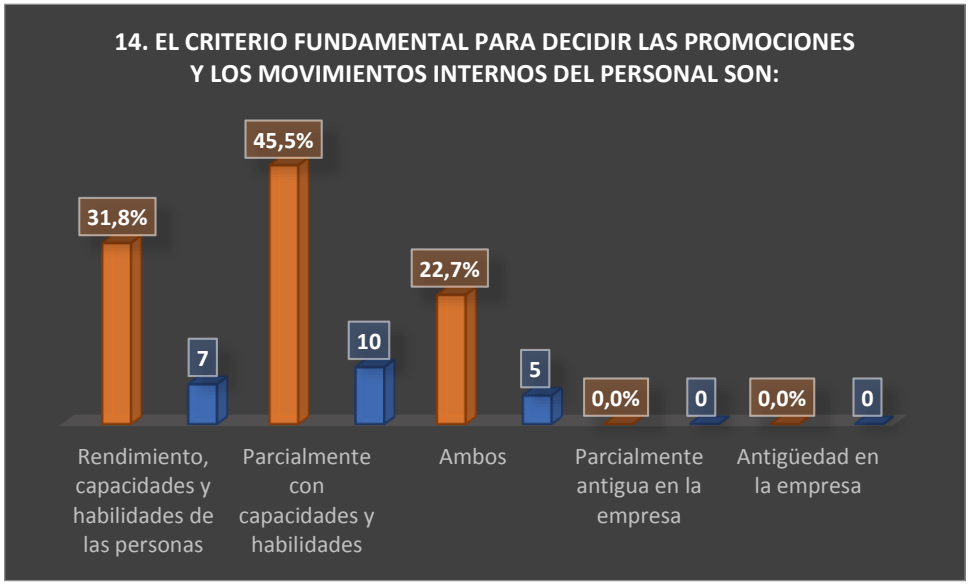
De acuerdo a los resultados analizados en la Clínica Palma Real de Palmira, de las 22 encuestas realizadas a los líderes de los procesos. Los jefes inmediatos conocen las aspiraciones de carrera de sus colaboradores: parcialmente falso , totalmente falso 4,5%, totalmente cierto 22,7%, ambos 31,8%, parcialmente cierto 36,4% pero la organización no cuenta con politicas o procesos para que esto se lleve a cabo en el área asistencial; pues la oportunidades se evidencian en su mayoria en el área administrativa.

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

			ambos		

Evaluación del Talento - Oportunidades de carrera:	Rendimiento, capacidades y habilidades de las personas	parcialmente con capacidades y habilidades		parcialmente antigua en la empresa	Antigüedad en la empresa
14. El criterio fundamental para decidir las promociones y los movimientos internos del personal son:	31,8%	45,5%	22,7%	0,0%	0,0%
total encuestas 22	7	10	5	0	0

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



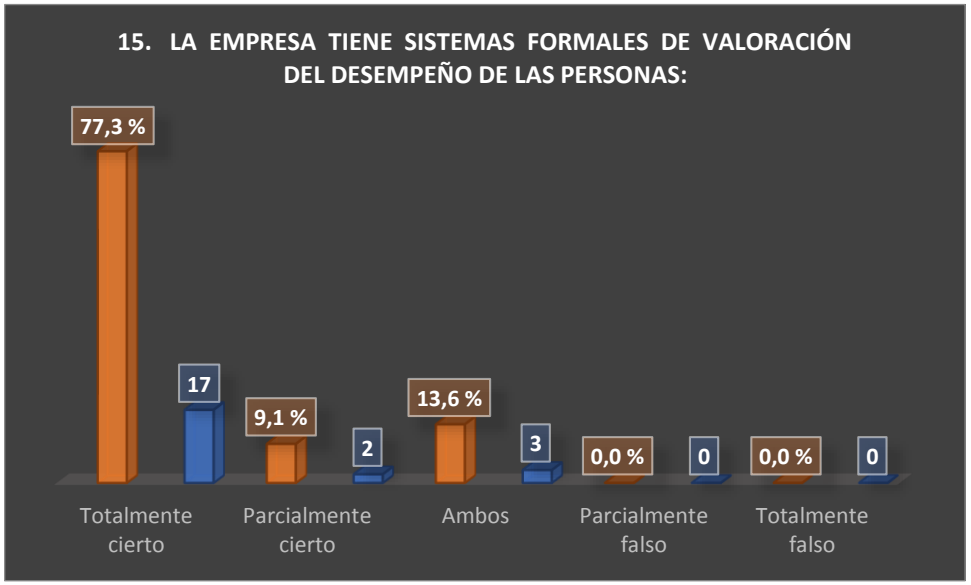
De acuerdo a los resultados analizados en la Clínica Palma Real de Palmira, de las 22 encuestas realizadas a los líderes de los procesos. El criterio fundamental para decidir las promociones y los movimientos internos del personal son: ambos 22,7%, rendimiento, capacidades y habilidades de las personas 31,8%, parcialmente con capacidades y habilidades 45,5% los ascensos son mas posibles en las áreas administrativas pues se tiene más oportunidad de ampliar, conocimineto, habilidades y capacidades que en las áreas asitenciales debido a la poca oportunidad de crecimieto lo cual esta acorde con lo manifestado por la gerencia de la organización.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO – VALORACIÓN DEL PERSONAL

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

Evaluación del desempeño - Valoración del personal	Totalmente cierto	parcialmente cierto	ambos	parcialmente falso	Totalmente falso
15. La empresa tiene sistemas formales de valoración del desempeño de las personas:	77,3%	9,1%	13,6%	0,0%	0,0%
total encuestas 22	17	2	3	0	0

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

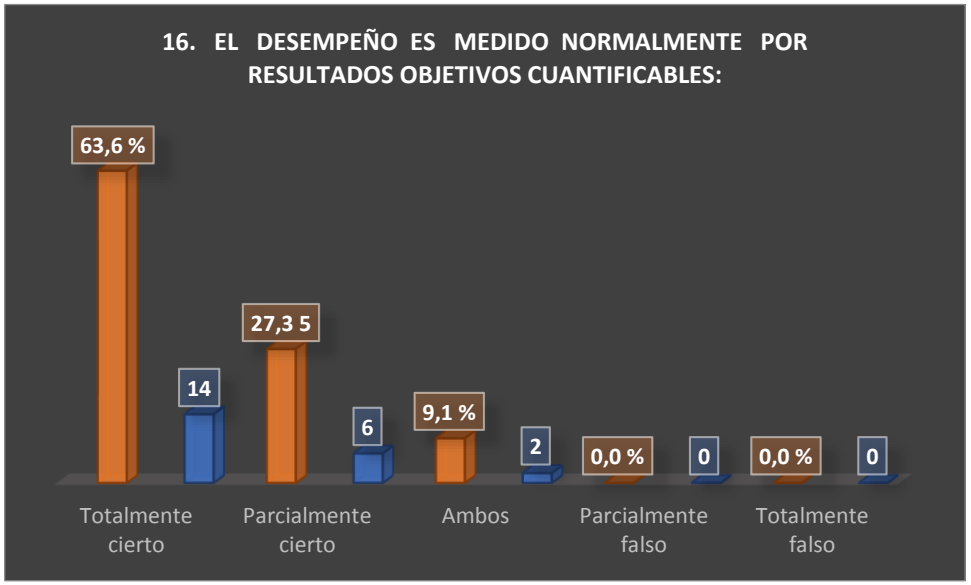


De acuerdo a los resultados analizados en la Clinica Palma Real de la Ciudad de Palmira se observa que el 77,3 %de las encuestas definen que es totalmente cierto que la empresa tiene sistemas formales de valoracion del desempeño de las personas. De acuerdo a lo evaluado se encontró que hay un proceso de valoracion cada año, lo que evidencia el resultado obtenido y esta acorde con lo referido por el gerente y la coordinadora de gestión humana de la Clinica.

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

Evaluación del desempeño - Valoración del personal	Totalmente cierto	parcialmente cierto	ambos	parcialmente falso	Totalmente falso
16. El desempeño es medido normalmente por resultados objetivos cuantificables:	63,6%	27,3%	9,1%	0,0%	0,0%
total encuestas 22	14	6	2	0	0

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

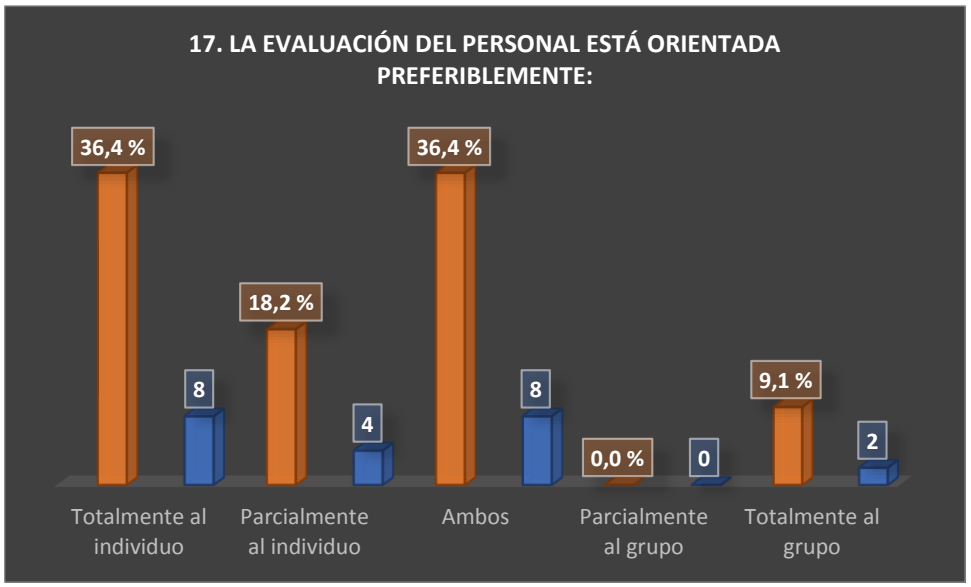


De acuerdo a los resultados analizados en la Clinica Palma Real de la Ciudad de Palmira de las encuestas realizadas a los líderes de los procesos, se observa en el resultado que: El desempeño es medido normalmente por resultados objetivos cuantificables: totalmente cierto 63,6 %, parcialmente cierto 27,3 %, ambos en 9,1 %. Esto se evidencia la presencia de un modelo de valoración del desempeño de la institución, en donde tienen diseñado los procesos de evaluación de acuerdo al perfil y al cargo, con objetivos definidos a evaluar y alcanzar una verdadera valoración del funcionario.

Tabla 17. La evaluación del personal está orientada preferiblemente

Evaluación del desempeño - Valoración del personal	totalmente al individuo	parcialmente al individuo	ambos	parcialmente al grupo	totalmente al grupo
17. La evaluación del personal está orientada preferiblemente:	36,4%	18,2%	36,4%	0,0%	9,1%
total encuestas 22	8	4	8	0	2

Grafica 17. La evaluación del personal está orientada preferiblemente

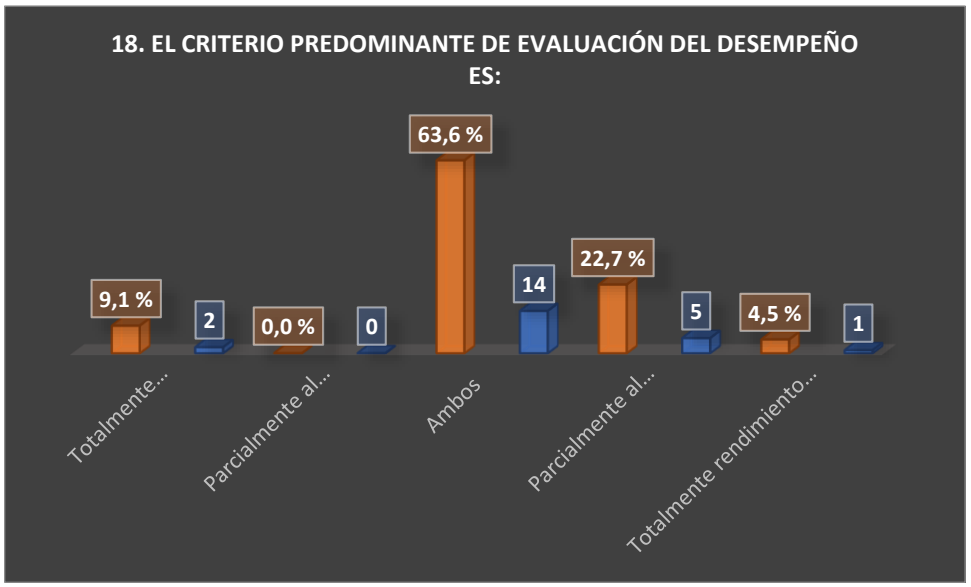


De acuerdo a los resultados analizados en la Clinica Palma Real de la Ciudad de Palmira de las encuestas realizadas a los líderes de los procesos, se observa en el resultado que: Refieren que La evaluación del personal está orientada preferiblemente al individuo 36,4 %, ambos 36,4%, parcialmente al individuo 18,2%, totalmente al grupo 9,1%; lo que induce a revisar cuál es el instrumento que se aplica en orientación de la evaluación, de esta manera se puede encontrar estrategias que permitan fortalecer las competencias individuales para mediante oportunidades de mejora estabilizar los equipos de trabajo con miras a la atención adecuada del usuario.

Tabla 18. El criterio predominante de evaluación del desempeño es

Evaluación del desempeño - Valoración del personal	Totalmente comportamiento individual	parcialmente al comportamiento del individuo	ambos	parcialmente al rendimiento individual	totalmente rendimiento individual
18. El criterio predominante de evaluación del desempeño es:	9,1%	0,0%	63,6%	22,7%	4,5%
total encuestas 22	2	0	14	5	1

Grafica 18. El criterio predominante de evaluación del desempeño es

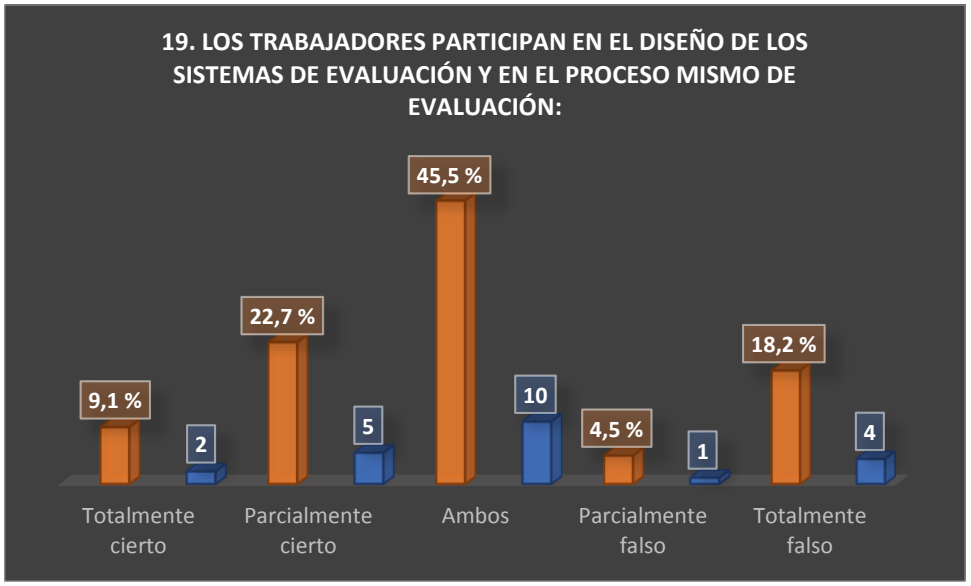


De acuerdo a los resultados analizados en la Clinica Palma Real de la Ciudad de Palmira de las encuestas realizadas a los líderes de los procesos, se observa en el resultado que: El criterio predominante de evaluación del desempeño es: el comportamiento individual 9%, rendimiento individual 4 %, ambos 63,6 %. Lo que ofrece como oportunidad fortalecer las competencias de cada colaborador para mediante oportunidades de mejora, estabilizar los equipos de trabajo con miras a la atención adecuada del cliente, pues los servicios de salud siempre van encaminados al trabajo en equipo, por lo cual se debe fortalecer las capacidades individuales y lograr una buen nivel de desempeño.

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

Evaluación del desempeño - Valoración del personal	Totalmente cierto	parcialmente cierto	ambos	parcialmente falso	Totalmente falso
19. Los trabajadores participan en el diseño de los sistemas de evaluación y en el proceso mismo de evaluación:	9,1%	22,7%	45,5%	4,5%	18,2%
total encuestas 22	2	5	10	1	4

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



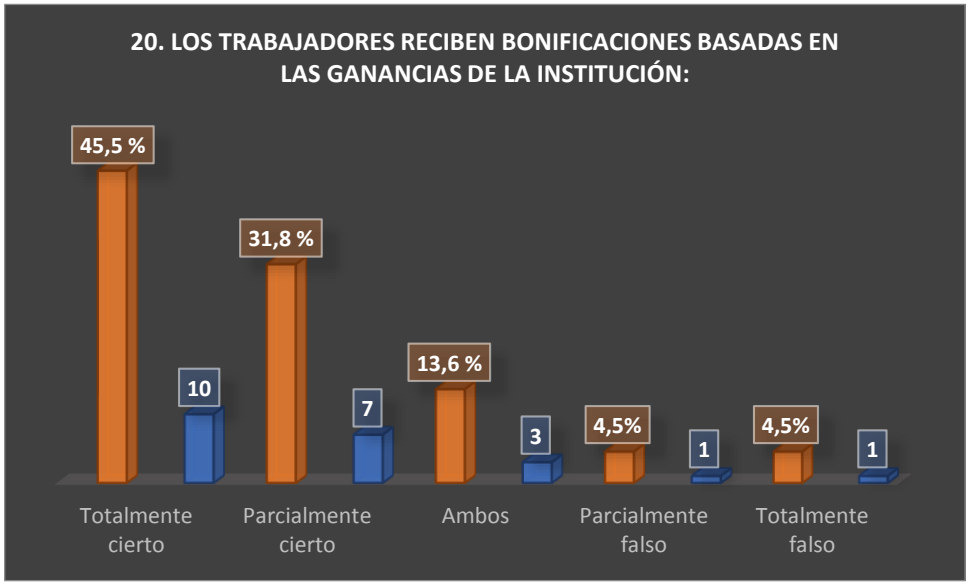
De acuerdo a los resultados analizados en la Clinica Palma Real de la Ciudad de Palmira de las encuestas realizadas a los líderes de los procesos, se observa en el resultado que: Los trabajadores participan en el diseño de los sistemas de evaluación y en el proceso mismo de evaluación: totalmente falso, 18,2%, ambos 45,5 % lo cual brinda la posibilidad de continuar fortaleciendo las competencias para el desarrollo de estrategias de evaluación con la participación de los mismos empleados, en búsqueda de brindar un buen servicio al cliente.

COMPENSACIÓN

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

Compensación:	Totalmente cierto	parcialmente cierto	ambos	parcialmente falso	Totalmente falso
20. Los trabajadores reciben bonificaciones basadas en las ganancias de la Institución:	45,5%	31,8%	13,6%	4,5%	4,5%
total encuestas 22	10	7	3	1	1

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

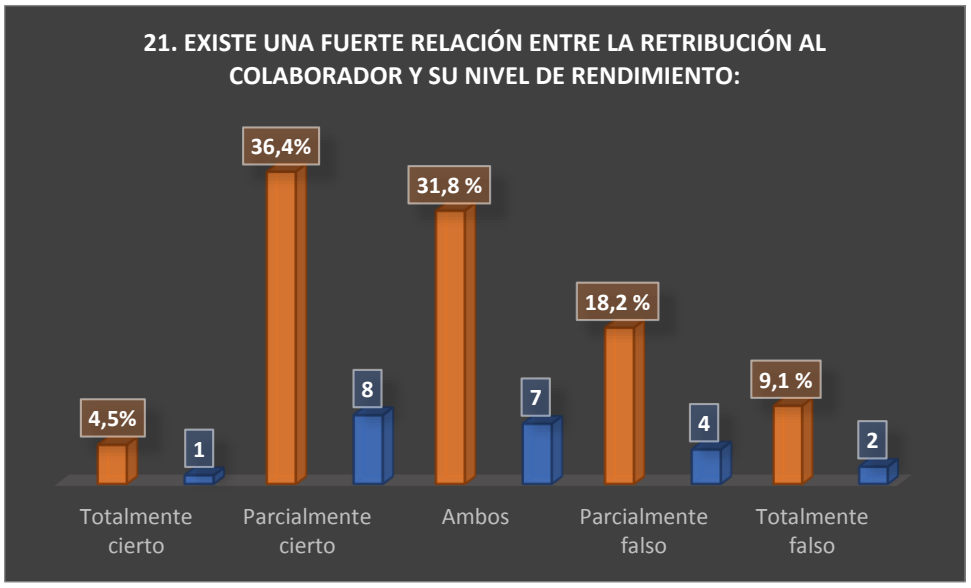


De acuerdo al los resultados analizados en la clinica palma real de la ciudad de palmira, en las 22 encuestas realizadas a los trabajadores de la institucion sobre si los trabajadores reciben bonificaciones basadas en las ganancias de la institución, se en cuentra 45.5% totalmente cierto, 31.8% parcialmente cierto, 13.6% ambos, dentro de las politicas de la institucion tienen estipulado que de las ganancias y luego de realizar un análisis de las unidades funcionales, se aplique un porcentaje y se distribuye en los colaboradores; concluyendo que los empleados se benefician de bonificaciones, de acuerdo a las ganancias de la compañía.

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

Compensación:	Totalmente cierto	parcialmente cierto	ambos	parcialmente falso	Totalmente falso
21. Existe una fuerte relación entre la retribución al colaborador y su nivel de rendimiento:	4,5%	36,4%	31,8%	18,2%	9,1%
total encuestas 22	1	8	7	4	2

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

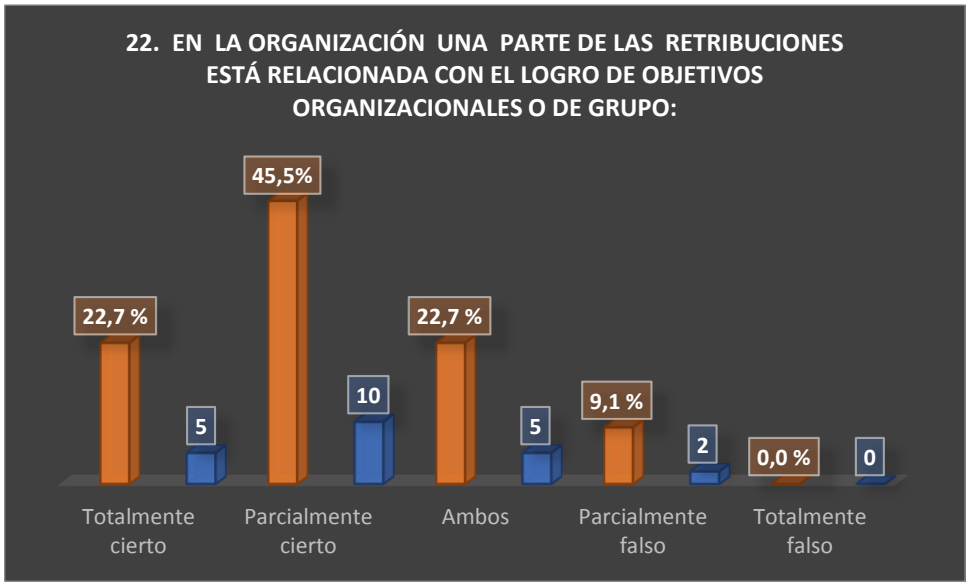


De acuerdo al los resultados analizados en la clinica palma real de la ciudad de palmira, en las 22 encuestas realizadas a los trabajadores de la institucion sobre si existe una fuerte relacion entre la retribucion al colaborador y su nivel de rendimiento se encuentra 36.4% parcialmente cierto, 31.8% ambos y 18,2% parcialmente falso, quiere decir que en la institucion si tiene encuenta el rendimiento de los colaboradores para la retribución.

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

Compensación:	Totalmente cierto	parcialmente cierto	ambos	parcialmente falso	Totalmente falso
22. En la Organización una parte de las retribuciones está relacionada con el logro de objetivos organizacionales o de grupo:	22,7%	45,5%	22,7%	9,1%	0,0%
total encuestas 22	5	10	5	2	0

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

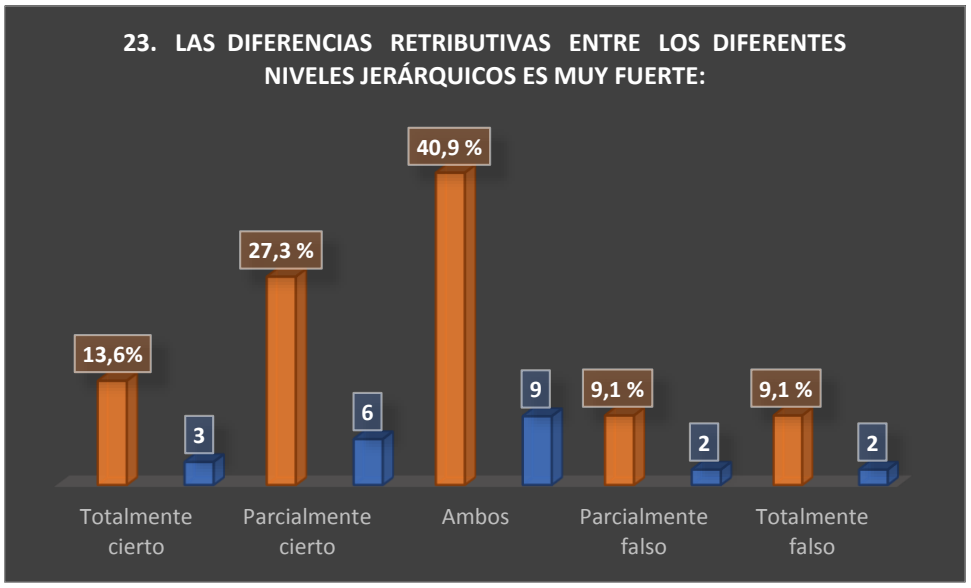


De acuerdo al los resultados analizados en la clinica Palma Real de la ciudad de Palmira, en las 22 encuestas realizadas a los trabajadores de la institucion sobre parte de las retribuciones esta relacionada con el logro de objetivos organizacionales o de grupo se encontró el 45.5% parcialmente cierto, 22.7% totalmente cierto y ambos, esto se encuentra ligado a las politicas de la institucion en busca de sus objetivos.

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

Compensación:	Totalmente cierto	parcialmente cierto	ambos	parcialmente falso	Totalmente falso
23. Las diferencias retributivas entre los diferentes niveles jerárquicos es muy fuerte:	13,6%	27,3%	40,9%	9,1%	9,1%
total encuestas 22	3	6	9	2	2

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

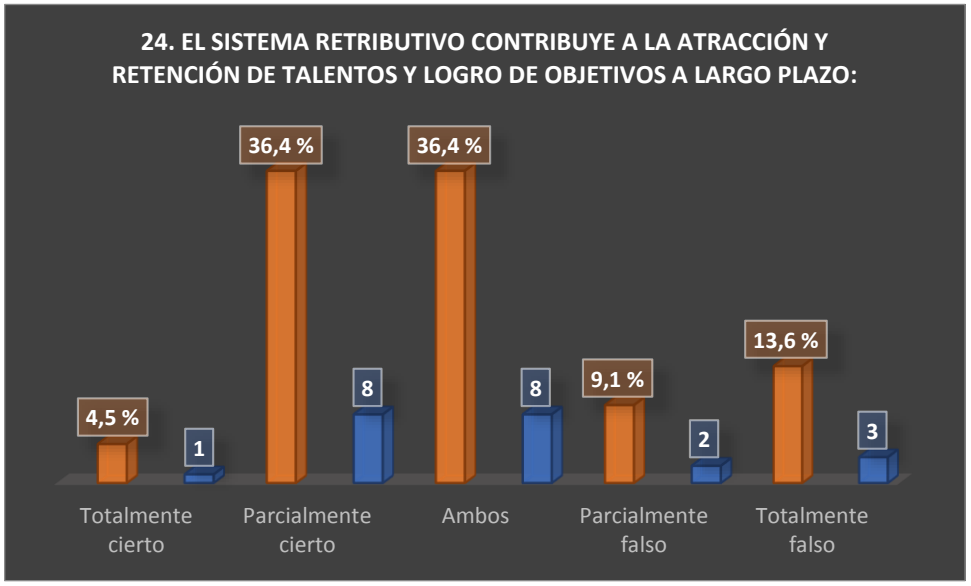


De acuerdo al los resultados analizados en la clinica palma real de la ciudad de palmira, en las 22 encuestas realizadas a los trabajadores de la institucion sobre las diferencias retributivas entre los diferentes niveles jerárquicos es muy fuerte se encuentra que el 40.9% ambos, 27.3% parcialmete cierto y 13.6% totalmente cierto, la parte salarial está bajo los reglamentos de ley teniendo encuenta los niveles de complejidad en la atencion de salud.

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

Compensación:	Totalmente cierto	parcialmente cierto	ambos	parcialmente falso	Totalmente falso
24. El sistema retributivo contribuye a la atracción y retención de talentos y logro de objetivos a largo plazo:	4,5%	36,4%	36,4%	9,1%	13,6%
total encuestas 22	1	8	8	2	3

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



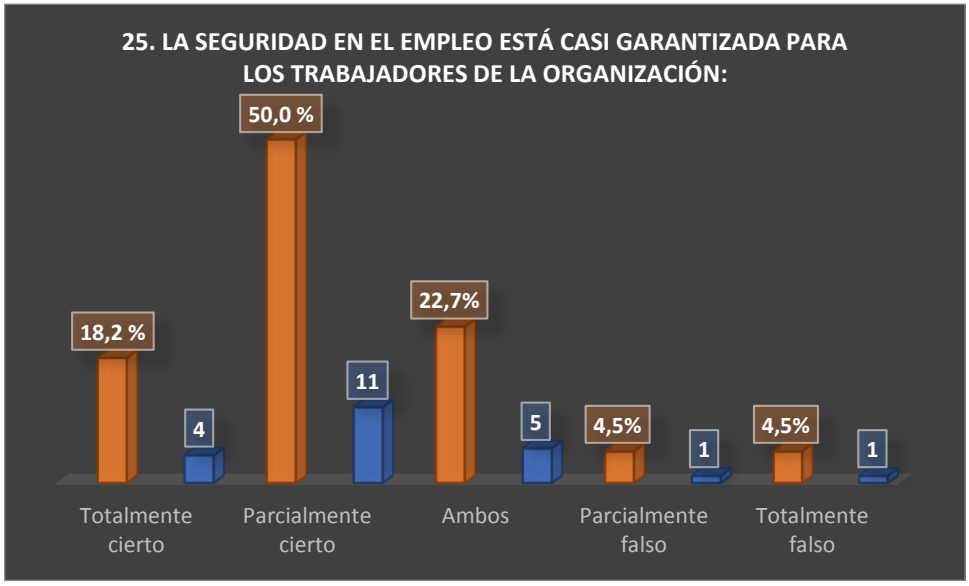
De acuerdo al los resultados analizados en la clinica palma real de la ciudad de palmira, en las 22 encuestas realizadas a los trabajadores de la institucion sobre el sistema retributivo contribuye de la atraccion y retencion de talentos y logro de objetivos de largo plazo el 36.4% respondieron parcialmente cierto y ambos, la decision de los colaboradores de permanecer en la institucion por las diferentes garantias dandole una estabiidad por tal motivo es de indole personal el permanecer o no en la institucion.

OTROS ASPECTOS DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO

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

Otros aspectos de la Gestión del talento humano:	Totalmente cierto	parcialmente cierto	ambos	parcialmente falso	Totalmente falso
25. La seguridad en el empleo está casi garantizada para los trabajadores de la organización:	18,2%	50,0%	22,7%	4,5%	4,5%
total encuestas 22	4	11	5	1	1

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

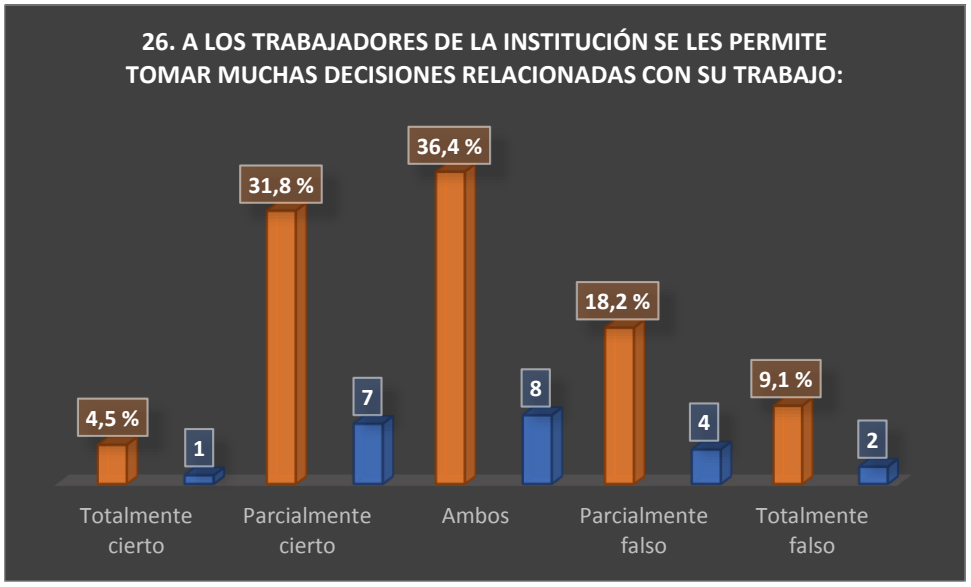


De acuerdo al los resultados analizados en la clinica palma real de la ciudad de palmira, en las 22 encuestas realizadas a los trabajadores de la institucion sobre la seguridad del empleo esta casi garantizada para los trabajadores de la organización, se encuentra que el 50% dice que parcialmente cierto, 22.7% ambos y 18.2% totalmente cierto, ya que se está optando por el cambio de los tipos de contratación para la vinculacion directa por la empresa y contratación a término indefinido.

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

Otros aspectos de la Gestión del talento humano:	Totalmente cierto	parcialmente cierto	ambos	parcialmente falso	Totalmente falso
26. A los trabajadores de la institución se les permite tomar muchas decisiones relacionadas con su trabajo:	4,5%	31,8%	36,4%	18,2%	9,1%
total encuestas 22	1	7	8	4	2

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

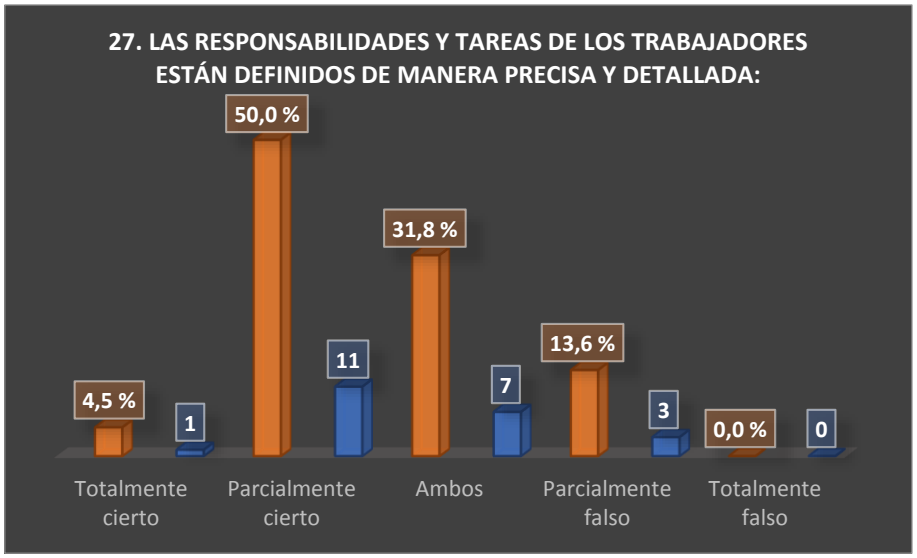


De acuerdo al los resultados analizados en la clinica Palma Real de la ciudad de Palmira, en las 22 encuestas realizadas a los trabajadores de la institucion se les permite tomar muchas decisiones relacionadas con su trabajo se encuentra que el 36.4% pertenece ambos, 31.8% parcialmente cierto y el 18.2 % parcialmente falso, donde sus decisiones con relacion al trabajo los lideres de área tienen la capacidad de decidir según su necesidad, teniendo en cuenta que si no esta a su alcance debe acudir a su jefe inmediato.

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

Otros aspectos de la Gestión del talento humano:	Totalmente cierto	parcialmente cierto	ambos	parcialmente falso	Totalmente falso
27. Las responsabilidades y tareas de los trabajadores están definidos de manera precisa y detallada:	4,5%	50,0%	31,8%	13,6%	0,0%
total encuestas 22	1	11	7	3	0

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



Con base en los resultados obtenidos en la Clínica Palma Real de la ciudad de Palmira, en las 22 encuestas realizadas se comprobó que las responsabilidades y tareas de los trabajadores están definidos de manera precisa y detallada con un 50% son parcialmente ciertos, mientras que ambos obtuvieron un 31,8%, parcialmente falso 13,6%, totalmente cierto 4,5%; esto indica que los funcionarios aparentemente no tienen definida completamente sus responsabilidades y por tanto desarrollan actividades que no están dentro del cargo y/o perfiles del cargo, presentándose dualidad de funciones y tareas repetidas.

7.0 CONCLUSIONES

En el presente trabajo se pudo identificar que, aunque la Clínica tiene un área de gestión humana, por medio de la cual se canalizan procesos como la selección, reclutamiento, capacitación, evaluación del desempeño, se encontraron algunas falencias en cada área.

En el proceso de contratación, se observa que la Clínica se preocupa por llevar a cabo la selección y la entrevista del personal a contratar, sin embargo, las hojas de vida no son recepcionadas por ésta, sino que utilizan otras entidades para hacerlo, lo que puede limitar la relación entre el perfil que realmente se requiere y el finalmente contratado, debido a que no es la Clínica quien tiene la opción de primera mano de recepcionar y estudiar las hojas de vida de los candidatos.

En el proceso de capacitación existe una falencia manifestada por los trabajadores, debido a que ellos consideran que no existe un verdadero plan de capacitación, sino que los jefes de área al identificar una falla en el servicio programan por su cuenta una capacitación y la llevan a cabo sobre la marcha, con el fin de subsanar el problema, lo que deja entrever que no se evidencia una reacción preventiva, sino correctiva. Además existe contradicción entre lo que dicen los empleados y lo manifestado por la gerencia sobre el asunto, observándose la necesidad de que se lleva a cabo una planeación adecuada de capacitación del recurso humano.

En cuanto a la evaluación del talento humano, la falencia encontrada es que no todos tienen la oportunidad de acceder a carrera o llevar a cabo estudios complementarios, esto es más asequible a los empleados administrativos, ya que los asistenciales por cuestiones de turnos y horarios no contemplan tan fácilmente esta oportunidad. Por otro lado, sus jefes inmediatos en algunos casos no conocen las aspiraciones de carrera de sus colaboradores, especialmente los del personal asistencial.

En la compensación, los empleados en su mayoría reciben bonificación extra dependiendo de las ganancias de la Clínica, sin embargo, manifiestan que existe una diferencia salarial significativa en los diferentes niveles jerárquicos, aunque el gerente dice que los salarios se asignan dependiendo del nivel de complejidad de la labor.

En otros aspectos en la gestión de recurso humano de la Clínica, se encontró que los empleados no tienen del todo bien definidas sus responsabilidades, presentándose dualidad de funciones y tareas repetidas.

8.0 RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la Clínica finiquitar y ejecutar lo planeado en cuanto a capacitación del personal, debido a que si se siguen capacitando los empleados de acuerdo a la falencia encontrada y sobre la marcha, esto le resta competitividad a la empresa, ya que es un servicio que se presta para salvar vidas y debe contar con un personal idóneo para ofrecer calidad.

- Definir un manual de funciones y socializarlo a los empleados, para que éstos tengan claras sus tareas y eviten dualidad de funciones, pérdida de tiempo, entre otras falencias, lo cual redunda en la prestación del servicio y la competitividad de la empresa.

- Es necesario que los jefes de área del personal asistencial puedan identificar la necesidad de carrera en sus empleados indagando sus expectativas y posibilidades respecto a las mismas, con el fin de que la oportunidad de continuar capacitándose no sea solo para los del área administrativa, sino que se observe un interés por hacerlo extensivo también a los trabajadores asistenciales.

- Continuara con la aplicación de la encuesta de satisfacción del personal y clima organizacional, para identificar la percepción de los mismos en su lugar de trabajo, con el fin de tomar medidas correctivas, encaminadas a tener un recurso humano motivado y debidamente satisfecho con su labor, esto basado en lo expuesto por Davis y Newstrom, quienes manifiestan que los principales factores de la satisfacción laboral son un trabajo intelectualmente estimulante, recompensas equitativas, condiciones favorables de trabajo y colegas cooperadores[xlii]. De ahí que preguntarles a los trabajadores sobre los tópicos anteriores permitirá conocer de primera mano el nivel de satisfacción o insatisfacción que tengan.

BIBLIOGRAFIA

(1) Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento humano. México: McGraw Hill. 2013

(2) Colombia. Ley 100 de 1993.

(3) ROMERO B, María Nubia. MESA M. Lorena. GALINDO H., Solanye. Calidad de vida de las(os) profesionales de enfermería y sus consecuencias en el cuidado.

(4) BECKER E, Brian E. HUSELID, Mark A. High performance Work Systems and firm Performance. A Synthesis of Research and Managerial Implicatons.

(5) Clínica Palma Real de Palmira, 2010.

(6) MORA BAUTISTA, Luisa Fernanda. Propuesta para la gestión del talento humano y la comunicación en CNT Sistemas de información S.A. Pontificia Universidad Javeriana: Facultad de Comunicación y Lenguaje. Bogotá, 2008. Disponible en Internet: http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis56.pdf

(7) MERCADO CH., Lina Andrea y MORENO MARTÍNEZ, Mayra A. 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: Administración de Empresas, 2013. Disponible en Internet: http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/440/1/TESIS%20LINA%20MERCADO-MAYRA%20MORENO.pdf

(8) AGUDELO CALDERÓN, Carlos Alberto; GARCIA UBQUE, Juan Carlos; ROBLEDO MARTÍNEZ, Rocío y CAICEDO, Carlos Hernán. Caracterización del talento humano del sector salud en Colombia. Vol. 61 No. 1. Noviembre 2012. Disponible en Internet: http://www.bdigital.unal.edu.co/38930/2/42739-197329-1-SP.pdf

(9) BARLOZA MENDOZA, Luis Cesar. Gestión del recurso humano en enfermería: criterios de reclutamiento y selección de personal. Argentina. Diciembre 2012. Disponible en Internet: http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5864/barzola-luis.pdf

(10) Pazmiño Uribe, Diana Elizabeth. Implementación de un sistema de gestión de recursos humanos en la clínica Pazmiño Narváez. Universidad Central del Ecuador: Facultad de Ciencias Administrativas. Junio 2012. Disponible en Internet: http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/844/1/T-UCE-0003-48.pdf

(11) ENRIQUEZ TOBAR, Fabricio; y LÓPEZ FUERTES, Ruth Amanda. Caracterización técnico-administrativa de la gestión de enfermería en el hospital "Marco Vinicio Iza", de la Ciudad de Lago Agrio, período septiembre 2012 – febrero 2013. Ecuador. Agosto de 2014. Disponible en Internet: http://repositorio.upec.edu.ec/handle/123456789/213

(12) GRANJA A., Yolanda. Sistema de gestión y mejoramiento continuo de recursos humanos del hospital San Vicente de Paúl de la ciudad de Ibarra. Universidad Técnica del Norte. Enero de 2013. Disponible en Internet: http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/1549/1/TESIS%20TUTORES%20GRADUACION%20MARZO%202013%20YOLITA.pdf

(13) FAYOL, Henry**.** 14 principios de Fayol para la administración eficiente.

(14) FORRESTER J. Teoría de la dinámica de sistemas. 1961

(15) DRUCKER, Peter. El mundo encaminado hacia una sociedad donde el poder a la gestión del conocimiento lidera

(16) ALAHAMA R. La organización facilita el aprendizaje de todos sus integrantes. 2004.

(17) CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano. 3ª ed. México: McGraw Hill, 2009.

(18) CALDERÓN, Gregorio. La gestión humana and sus aportes a las organizaciones colombianas. Cuadernos de administración, 2006

(19) BEER, M. The transformation of the human resource function: resolving the tension between a traditional administrative and a new strategic role. Human Resource Management, 1997

(20) CHAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. 2002. P. 4.

(21) WAYNE R., Mondy y NOE, Robert M. Administración de Recursos Humanos. Editorial PrenticeHall. México, 1997. P.4

(22) ARIAS G., Fernando. Administración de recursos humanos. 1979

(23) MORA, Consuelo. Administración de Recursos Humanos. México 1996.

(24) PÁEZ, T., GÓMEZ, L. y RAYDAN, E. La nueva gerencia de recursos humanos. Editorial Nuevos Tiempos. Caracas, 2001

(25) BEER, Michael. Gestión de Recursos Humanos. Editorial Ministerio del Trabajo. España, 1989

(26) CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. 5ª. Edición. Editorial Mc Graw Hill. Colombia, 2003

(27) PUCHOL. Planificación de recursos humanos. 1993

(28) ROBINS, Stephen. El tiempo del talento humano. 2008.

(29) Wikilibros. Conceptos, principios y objetivos de un modelo de gestión por competencias en recursos humanos. Disponible en: http://www.eoi.es/wiki/index.php/Conceptos,_principios_y_objetivos_de_un_Modelo_de_Gesti%C3%B3n_por_Competencias_en_Recursos_humanos

30 TORO DÍAZ, Jairo. Contribuciones a la administración. Universidad Autónoma de Manizales. 2009.

(31) RODRÍGUEZ GÓMEZ, David. Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica. Educar 2006. Disponible en Internet: https://ddd.uab.cat/pub/educar/0211819Xn37/0211819Xn37p25.pdf

(32) MURILLO SUÁREZ, Mónica. Teoría del comportamiento. 2008. Disponible en Internet: http://wwwmonikmurillos.blogspot.com.co/2008/11/teoria-del-comportamiento.html

(33) Arias, Isabel. Teoría general de sistemas. 2009. Disponible en Internet: http://tgscristina.blogspot.com.co/2009/04/cibernetica.html

(34) CASTAÑO DUQUE, Germán A. Teoría de la agencia y sus aplicaciones. Disponible en Internet: http://www.ppge.ufrgs.br/giacomo/arquivos/ecop26/Teoria_Agencia.pdf.

(35) MERCADO, Salvador. Administración aplicada. Editorial Limusa. México, 2004.

(36) OSPINA VELEZ, Natalia. Periódico El Colombiano, Medellín julio 8 de 2010

(37) RICARDO. Qué es una empresa social del Estado. Marzo 17 de 2011.

(38) HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C. y BAPTISTA, P. (2003). Metodología de la investigación (3ª ed.). México: Editorial Mc Graw-Hill.

[39] PEREIRA PÉREZ Zulay. Los diseños de método mixto en la investigación en educación: Una experiencia concreta. Revista Electrónica Educare Vol. XV, N° 1, [15-29], ISSN: 1409-42-58, Enero-Junio, 2011

(40) Estadística. El muestreo. Disponible en Internet: http://www.estadistica.mat.uson.mx/Material/elmuestreo.pdf

([41]) Colombia. Resolución Nº 008430 de 1993 del 4 de octubre.

([xlii]) Davis K, Newstrom W. Comportamiento humano del trabajo. 10ma ed. México: Editorial Mc Graw-Hill; 1999.