



**Universidad  
Católica  
de Manizales**

**Caracterización de la estructura organizativa, administrativa y funcional de las áreas de gestión del talento humano en dos instituciones del sector de la salud, en el ámbito privado: clínica Oriente de Cali y clínica Santa Sofía del Pacífico en Buenaventura**

**Proyecto adscrito al macroproyecto:**

Caracterización de la gestión del talento humano en instituciones del sector salud, turístico, educativo en el ámbito público y privado

**Andrés Mauricio Camacho Lerma**

**Luis Eduardo Montaña García**

**Alexander Sandoval Osorio**

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD  
PROGRAMA ESPECIALIZACIÓN ADMINISTRACIÓN DE LA SALUD  
Cali, Colombia

2016

**Caracterización de la estructura organizativa, administrativa y funcional de las áreas de gestión del talento humano en dos instituciones del sector de la salud, en el ámbito privado: clínica Oriente de Cali y clínica Santa Sofía del Pacífico en Buenaventura**

**Andrés Mauricio Camacho Lerma**

**Luis Eduardo Montaña Garcia**

**Alexander Sandoval Osorio**

Proyecto de investigación, presentado como requisito parcial para optar al título de:

**Especialista en Administración de la Salud**

Tutor

Paula Andrea Peña López

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD  
PROGRAMA ESPECIALIZACIÓN ADMINISTRACIÓN DE LA SALUD

Cali, Colombia



**VICERRECTORÍA ACADÉMICA**

**CENTRO INSTITUCIONAL DE INVESTIGACIÓN, PROYECCIÓN Y DESARROLLO**

**1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO**

Título: Caracterización de la estructura organizativa, administrativa y funcional de las áreas de gestión del talento humano en dos instituciones del sector de la salud, en el ámbito privado: Clínica Oriente de Cali y Clínica Santa Sofía del Pacífico en Buenaventura.

Investigadores:

CAMACHO LERMA ANDRES MAURICIO

MONTAÑO GARCIA LUIS EDUARDO

SANDOVAL OSORIO ALEXANDER

Línea de Investigación:

Gestión de 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: Santiago de Cali / Distrito de Buenaventura. Departamento: Valle del Cauca

Duración del Proyecto (periodos académicos): 2 semestres ( 1 año )

## 2. RESUMEN

## **2.1. RESUMEN**

La gestión del talento humano ha ido evolucionando a través de los tiempos por diferentes mecanismos experimentales y de aplicación focalizada en los determinantes influyentes de la cultura organizacional del trabajador. En la medida en que las organizaciones han ido incorporando a su ideología que el activo más valioso es el recurso humano, se han generado cambios frente a la percepción del talento humano y se ha reconocido a este como una herramienta que da ayuda a cumplir los objetivos de la organización.

La utilización de esta herramienta se ha extendido a los diversos sectores económicos y organizacionales, entre los cuáles se encuentra salud.

De acuerdo con lo anterior y en el marco del macroproyecto: "Caracterización de la Gestión del Talento Humano en Instituciones del Sector Salud, en el ámbito público y privado, diseñado desde de la facultad de salud de la Universidad Católica de Manizales, muestra como dicha herramienta está presente en el sector salud.

El presente trabajo se planteó como objetivo general la caracterización de los procesos de gestión del talento humano en dos instituciones del sector de la salud, en el ámbito privado: Clínica Oriente de Cali y Clínica Santa Sofía del Pacífico de Buenaventura, durante el año 2015 - 2016.

Si bien las dos instituciones parecería que son semejantes por ser privadas, están ubicadas en contextos geográficos diferentes, aspecto que podría incidir en la forma que los proceso de gestión del talento humanos se dan; dado que operan variables diversas como la disponibilidad de personal capacitado, la demanda de servicios, la escala salarial, los procesos de selección, entrenamiento y hasta los aspectos misionales de las instituciones, entre otros.

Metodológicamente es estudio que se ajusta a las características de un estudio con enfoque mixto, en el que se combinan metodologías cuantitativas (encuestas), cualitativas (entrevistas) y de revisión documental (lista de chequeo), además de ser un ejercicio experimental, de corte transversal y de tipo descriptivo. Muestralmente se ha considerado que en la medida que es un estudio cuyos resultados son de carácter específico y no extensivo a una población general, la mejor opción es una muestra no

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1. OBJETIVO GENERAL**

Caracterizar los procesos de Gestión del talento humano en instituciones del sector de la salud, en el ámbito privado: Clínica Oriente de Cali y Clínica Santa Sofía del Pacífico de Buenaventura, en 2015 - 2016.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Describir estructuralmente el área de gestión del talento humano de las instituciones del sector privado: Clínica Oriente SAS y Clínica Santa Sofía del Pacífico.
- Identificar los modelos de gestión y los procesos administrativos liderados por el área de gestión del talento humano para las dos organizaciones seleccionadas.
- Determinar las funciones del área de gestión de talento humano en las instituciones participantes en el estudio.

### **4. REFERENTE TEÓRICO**

#### **4.1. ANTECEDENTES**

En un mundo globalizado, debe destacarse lo invaluable del ser humano como parte fundamental del crecimiento y la productividad de las organizaciones. Diversos factores contribuyen a lo anterior: los cambios económicos, tecnológicos, sociales, culturales, legales, políticos, demográficos y ecológicos, actúan de forma conjunta y sistémica, en un campo de fuerzas dinámicas que produce resultados inimaginables y que coloca a las organizaciones en la incertidumbre y la imprevisibilidad (2).

Sin embargo el factor humano es el aspecto diferenciador entre unas organizaciones y

otras. Dicho aspecto a partir de los años 90 se conoce como gestión del talento. Este se ha definido de manera general como “el proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además retiene a un recurso existente” (3). Al hacer la revisión sobre ejercicios investigativos y específicamente relacionados con las personas en la organizaciones, se encuentra un estudio que identifica las características de la gestión del talento humano en una empresa textil. Busca definir como es el manejo y la gestión del talento humano, concerniente al reclutamiento, los procesos de selección, descripción de perfiles, evaluación preselección, y procesos continuos de evaluación del desempeño. Características dadas básicamente por el departamento de gestión y sus directivos, quienes coordinan las actividades, funciones y condiciones laborales para sus empleados (4). De ahí la importancia de conocer cada aspecto relevante en el cual se verifiquen las competencias, estímulos, formación y la experiencia de los futuros colaboradores.

La clave de una gestión adecuada en las organizaciones está en las personas que participan en ella. En un mundo de alto nivel de competencias se requiere un mayor compromiso, direccionamiento y relaciones humanas más afectivas; es así como hablar de una gestión exitosa implica un proceso continuo de evaluación para determinar si los objetivos planteados por la organización y la toma de decisiones resultaron coherentes y efectivas de acuerdo con los requerimientos de la organización, donde el valor del talento humano es invaluable (5).

En 2012 Rojas *et al*, (6) realizaron un estudio descriptivo transversal para identificar la construcción o gestión del talento. El caso de los profesionales de la salud que están vinculados a la labor científica, la construcción de sus competencias se sustenta en la gestión del capital intelectual (Patentes, trabajos investigativos, ponencias). En dicha investigación también se buscó detectar y perfeccionar a aquellas personas con un alto potencial, aquellas que pueden crecer laboralmente y aquellas quienes pueden participar en educación continua dentro de una organización, siendo la investigación una de las

bases de la proyección institucional de cualquier organización.

En 2007 Hernández et al (7), presentaron un estudio descriptivo donde evidencian la relación entre modernización y gestión humana en Colombia; exponen como están siendo aplicadas las prácticas de la gestión humana y su impacto en el mercado laboral y cuáles serían las características esenciales para una adecuada gestión en el país. El estudio hace un abordaje de los componentes social, humanístico y estratégico (Direccionamiento, ejecución y planeación), logrando así un cumplimiento de los objetivos y un crecimiento en la sostenibilidad de las organizaciones colombianas.

En otro estudio se presenta un análisis de la gestión que actualmente tiene un componente histórico, trascendente y contextual en las organizaciones actuales; se proponen estrategias integradas entre sí, que identifiquen las variables que afecta la gestión del talento humano, y de ahí se construyeron modelos acorde a la naturaleza de la organización (8).

Avanzando en la revisión de estudios, se encuentra uno que define las características de la gestión del capital humano, y continúa con la evaluación de impacto del mismo, al aplicarse a un negocio. Este trabajo investigativo, presenta la experiencia del autor, estableciendo correlación entre el trabajo humano y su impacto económico en las empresas. Aunque es un estudio de evaluación de la gestión, permite conocer las variables, identificar puntos críticos de control y hacer seguimiento continuo por medio de indicadores de la gestión del capital humano, resultando en una administración eficiente del recurso más importante de una organización (9).

En los aspectos relacionados con talento humano en salud, se ha identificado legislación relativamente reciente y vigente en Colombia. Es así como se establece la Ley 1164 de 2007, que define al talento humano en salud como “todo el personal que interviene en la

promoción, educación, información de la salud, prevención, diagnóstico, tratamiento, rehabilitación y paliación de la enfermedad de todos los habitantes del territorio nacional dentro de la estructura organizacional de los servicios de salud” (10). Sin embargo la legislación no va más allá en términos de aspectos relacionados con competencias o evaluaciones de desempeño al interior de las instituciones en las que dicho talento humano pueda desempeñarse. Se logró identificar ejercicios que apuntan a caracterizar el talento humano a nivel nacional (11). Dicho estudio parte de la consideración de que “el talento humano en salud es el fundamento de los sistemas de salud, cualquiera que sea su modelo de organización y funcionamiento” (1). El estudio, basado en fuentes de información secundaria, da cuenta de aspectos generales como demografía, ubicación geográfica, y actividad laboral o ingreso. Sin embargo evidencia aspectos relacionados con la esencia de lo que podría considerarse por definición, gestión del talento humano. Al respecto se encuentra una investigación (trabajo de grado) que aunque no caracteriza, identifica deficiencias en la gestión del talento humano en un área (rehabilitación física) de la Fundación Cardio Infantil de Bogotá (12). Dicho trabajo evidencia que en la institución salud, la gestión del talento humano no es inherente a todas las áreas de la misma, especialmente si son servicios outsourcing.

De acuerdo con la revisión bibliográfica realizada, se identifica escasa información pocos ejercicios investigativos que den cuenta de modelos de gestión del talento humano en salud, que contemplen procesos como el reclutamiento y selección, análisis y descripción de puestos, plan de carrera, capacitación, compensación y evaluación, entre otros.

## **4.2. MARCO TEÓRICO.**

### **4.2.1. LA GESTIÓN HUMANA**

En la década de los 90 la gestión del talento humano empieza a posicionarse como un componente fundamental para el logro de los objetivos organizacionales, este

posicionamiento se hace más notorio para la década del 2000, su rol cobra tal importancia de *“haberse transformado en una función encargada del gobierno de las personas, la organización del trabajo, el manejo de las relaciones laborales, la gestión de las prácticas de recursos humanos y la comprensión de los mercados laborales que apunten de manera holista a cumplir los objetivos organizacionales, mediante el apoyo a las estrategias empresariales y al desarrollo de las personas”* (13).

Chiavenato (2) refiere que las áreas de recurso humano en algún momento se estructuraron dentro de un esquema de departamentalización funcional predominante en las empresas. Si bien se privilegia la especialización y la cooperación entre departamentos, este ejercicio tiene el riesgo de que cada área se preocupe más por sus propios objetivos que por los de la organización; sin embargo la ventaja es que se pasa a aspectos y actividades más amplias enfocadas en procesos, resultados, trabajo conjunto y la interdisciplinariedad y autonomía.

En la medida en que las personas son las que ayudan a la consecución de las metas de las organizaciones, la gestión del talento humano además de ocupar un lugar importante en la estructura organizacional, debe estar articulada con las estrategias empresariales y el mercado.

En ese sentido, no solo es importante tener el mejor talento humano para lograr los objetivos de la organización, sino que la gestión del dicho talento debe alinearse con la estrategia de negocio (14); o estrategia laboral que se da según el autor cuando se tiene un enfoque planeado de *“cómo adquirir, asignar funciones, desarrollar y construir el talento”* (14).

Para Gubman (14) un esquema exitoso de gerencia del talento humano debe involucrar al menos tres componentes:

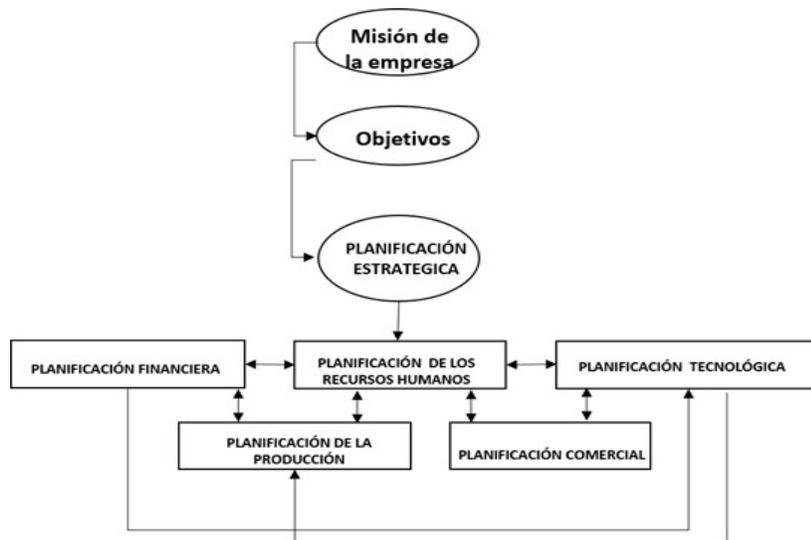
- Alinear: la gente debe saber *“hacia dónde va usted como negocio, lo que está haciendo para llegar ahí y cómo puede su talento contribuir”* (14)

- Comprometer: al alinear al recurso humano *“se le dice lo que debe hacer y le permite entender las razones por las cuales debe hacerlo”... “los empleados entusiastas le entregan a usted esfuerzo extra y le ayudan a los clientes a sentir que está comprando en la compañía donde debe comprar”*. (14)
- Medir: *“la gente quiere saber cómo lo está haciendo. De lo contrario, se va a sentir frustrada o simplemente no mejore”*. (14)

Dichos componentes no se ven como una serie lineal de actividades, sino como un ejercicio cíclico. Si bien para este autor hay diferentes tipos de compañías (de productos, de operaciones y de clientes) y en todas la gestión del recurso humano es importante, las instituciones de salud encajan en las compañías de clientes que se caracterizan por que lo primordial es el encajamiento personal (aspecto que sería deseable), entendido este como *“la coincidencia extremadamente cercana de valores y comportamientos entre empleado y la compañía...la gente tiene que estar bien alineada con los procesos y tener afinidad por los equipos de trabajo, pero los procesos, políticas y el impulso por resultados, guiará los comportamientos”*. (14)

Para Cuesta (15), la planificación del talento humano tiene un enfoque integrador y sistémico como proceso. La ubicación del talento humano cobra un nivel de importancia en la estructura organizacional, en la medida que se encarga de la planificación de los recursos humanos, aspecto que debe reflejarse en la ubicación al nivel del área de planificación estratégica de la organización, lo anterior implica la interacción con las otras áreas de planeación dentro de la organización, como se ilustra en la siguiente figura:

Gráfico 1. Ubicación de la planificación de Recursos Humanos en la planeación estratégica organizacional.



Fuente: Cuesta, A. Gestión del talento humano y del conocimiento. (15)

El autor considera que si bien la planificación estratégica debe ser considerada como un conjunto, la dirección de recursos humanos debe tener un papel importante, dado que los objetivos de la organización se convertirán (deber ser así) en los objetivos del personal.

Una buena planificación del recurso humano así como un buen líder de proceso, se vuelven definitivos en la medida que la gestión positiva o negativa afectará a otras áreas y en general a la organización. Lo anterior lo expone cuesta en la siguiente figura:

Gráfico 2. Consecuencias de la planificación o no del recurso humano.



Fuente: Cuesta, A. Gestión del talento humano y del conocimiento (15)

Así mismo, el autor (16) ve la gestión del talento humano de manera holística y estratégica y considera que es necesario ver juntas la gestión del talento humano y la gestión del conocimiento, alineadas con una estrategia organizacional y considerando la interacción con el entorno. Propone un modelo integrado de gestión humana, con varios enfoques a saber:

- Sistémico: implica una integralidad de la gestión del talento humano en la organización.
- Estratégico: se destaca la proactividad y la actuación anticipada.
- Participativo: comprende la participación de los empleados y la organización tanto en las actividades, como en la toma de decisiones.
- Interdisciplinario: implica la participación de diferentes disciplinas científicas en

referencia a las demás áreas funcionales de la organización.

- A procesos: centrado en el cliente interno y externo.
- De competencias laborales.

Calderón (17) refiere una evolución de la gestión de talento humano, que pasó de estar centrada en aspectos tradicionales de la administración del personal en las organizaciones, hacia aspectos más integrales como la participación, el trabajo en equipo, la motivación y la formación de directivos entre otros. El autor describe que dicha evolución se dio en 5 fases:

- Fase I: La gestión del talento humano como una proveedora de servicios por requerimiento.
- Fase II: optimización de procesos y sistemas de recursos humanos de manera reactiva.
- Fase III: construcción de ventajas competitivas a través del desarrollo de capacidades organizativas en coordinación con las estrategias de la organización.
- Fase IV: colaboración con el éxito del negocio y participación en la formulación de la estrategia.
- Fase V: preservación y utilización del capital humano e intelectual.

En resumen, el rol del área de gestión del talento humano pasó de ser una actividad funcional a convertirse en un elemento fundamental y estratégico para la organización.

Coincidiendo con los anteriores autores, Beer (18) considera que la función de los recursos humanos en la organización, debe despojarse de su papel administrativo complicidad y de servicio tradicional, y adoptar un papel estratégico relacionado con la administración y las habilidades de sus directores. Ulrich considera (18) que deben generarse unos principios para crear valor en la gestión de recursos humanos:

1. La gestión debe estar ligada a la estrategia de la empresa.
2. No debe consistir en programas sino en relaciones.
3. Gestión del recurso humano debe ser defensor de los intereses de los empleados.

4. Gestión del recurso humano debe ser reconocido como una organización que se anticipa al cambio y que entiende qué es necesario para realizarlo.
5. Su eficacia depende de su enfoque continuo en la cuestiones, más que en las personas.
6. Los ejecutivos de recursos humanos deben aceptar que el aprendizaje continuo y la mejora de aptitudes, son esenciales para contribuir con la organización.

#### **4.2.2 EL ENFOQUE ESTRATÉGICO DE LOS RECURSOS HUMANOS**

##### **4.2.2.1. El apoyo gerencial en la administración de los recursos humanos: Función**

Cada vez más organizaciones están poniendo en práctica programas de mejoramiento de la vida laboral de los empleados, como forma de mejorar su productividad mediante niveles más altos de motivación y satisfacción, menor nivel de tensión y menor resistencia al cambio. La función del departamento de recursos humanos en el mejoramiento de la calidad del clima laboral varía mucho de una organización a otra. En la mayoría de los casos es responsabilidad sólo de este departamento conducir programas de capacitación, realimentación de encuestas sobre actitudes y varios puntos más; aunque apoyado por la dirección.

Cuando los dirigentes de una organización descubren que sus integrantes desean contribuir al éxito común y se empeñan en buscar y utilizar métodos que permitan esa contribución, lo más probable es que se obtengan mejores decisiones, más alta productividad y calidad muy superior del clima laboral.

Un punto de interés fundamental es determinar si la satisfacción laboral conduce a mejor desempeño, o si por el contrario es el mejor desempeño lo que conduce a mejores niveles de satisfacción (16). El desarrollo de la función de recursos humanos ha estado fuertemente vinculado al de la dirección de empresas, dado que podemos buscar su origen en la especialización en una de las funciones y responsabilidades básicas de los directivos como es la coordinación de la fuerza de trabajo (17).

##### **4.2.2.2. Dirección estratégica de recursos humanos**

Las organizaciones tienen en su direccionamiento estratégico una serie de propósitos encaminados a la consecución de objetivos, y para ser alcanzados es de vital importancia contar con el talento humano suficiente requerido, competente y motivado. La organización comprometida con el crecimiento empresarial se convierte en un espacio de resolución de la vida para el trabajador, entonces es importante contar con un ambiente laboral estable, no hostil y libre para el desarrollo profesional de la ocupación (18).

La administración estratégica es la última y más reciente etapa en el desarrollo de la función de los recursos humanos. Define un enfoque proactivo en la relación estrategia-recursos humanos y presenta como característica relevante y diferencial con otros planteamientos, el que los individuos son los elementos esenciales para el éxito de las organizaciones, principalmente que son fuentes de ventaja competitiva sostenible en el mercado (19).

El enfoque estratégico del departamento de los recursos humanos puede verse contemplado en las siguientes etapas:

- Los recursos humanos son indispensables y claves para el éxito de la organización.
- La gestión adecuada de los recursos humanos puede constituirse en una de las fuentes de ventaja competitiva sostenible para la misma y para lograr los dos efectos, las cuestiones de personal y la estrategia deben estar totalmente integradas desde un enfoque proactivo.
- Para desarrollar con éxito el enfoque de dirección estratégica de recursos humanos, es preciso que se den una serie de requisitos, entre los cuales están: el apoyo de la dirección en el proceso, la existencia de una visión compartida y que los responsables participen en la toma de decisiones estratégicas, muestren resultados, aumenten sus competencias y dispongan de información actualizada sobre el personal de la empresa y toda la información que pueda tener implicaciones para el desarrollo del personal dentro de la empresa (20).

#### **4.2.2.3. Objetivo del departamento de recursos humanos**

Mantener la organización productiva, eficiente y eficaz, a partir del uso adecuado de su recurso humano. El objetivo de la gestión de recursos humanos son las personas y sus relaciones en la organización, así como crear y mantener un clima favorable de trabajo, desarrollar las habilidades y capacidad de los trabajadores, que permitan el desarrollo individual y organizacional sostenido (21).

La administración de recursos humanos es la parte de la organización que trata con la dimensión humana, se ven los siguientes enfoques:

- 1) proporciona el personal que actuará como partícipe de la organización (motor) y...
- 2) que dichas actividades de gestión son responsabilidad directa de los gerentes. (22).

Otros autores continúan con el planteamiento de que el uso de personal es vital para el logro de los objetivos, y los gerentes deben ser aquellos que administren dicho personal, organicen e interioricen en las capacidades de cada colaborador (23).

Para Aguilar (17), el enfoque estratégico de la administración de los recursos humanos va a destacar la importancia del factor humano como fuente generadora de ventaja competitiva, considerando a la administración estratégica clásica como el direccionamiento de los recursos humanos e impartir políticas de los recursos del personal y las estrategias mismas que desarrolla la organización, para el logro de los objetivos.

Se identifican dos enfoques de los recursos humanos:

- tradicional (operativo) regido por normas y reglas
- moderno (estratégico) que vincula la misión y visión institucional.

En el último, el cliente es partícipe y se brindan todos los incentivos para el logro de objetivos de la organización (17).

### **4.2.3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO**

Es el proceso de determinación de los requerimientos de recursos humanos y la manera de lograrlos, con el objetivo de cumplir con los planes estratégicos de la organización. Dentro del plan estratégico de los recursos humanos se debe definir una estrategia de cultura organizacional donde se establezcan las necesidades por parte de departamento de recursos humanos frente al nivel de habilidad de competencias y gestión. Dentro del entorno de competencias se identifica la situación actual de la organización para conocer el estado de los recursos financieros de la misma; todo esto para intervenir en planes y políticas de recursos humanos enfocadas al reclutamiento, selección, desarrollo de la competencia, compensación y sostenibilidad del recurso (24).

#### **4.2.3.1. Conceptos**

Algunos conceptos sobre planeación estratégica de Recursos Humanos (RH)

*“Son aquellas decisiones y acciones que conciernen a la dirección de los empleados de todos los niveles de una unidad de negocios y que están relacionadas con la ejecución de estrategias dirigidas hacia la creación y mantenimiento de ventaja competitiva” (25)*

*“Es un modelo de decisión referente al área de Personal, que se plasma en una estrategias realizadas en el ámbito social, del que se derivan unos objetivos y metas de forma que se produzca el ajuste entre la organización y el ambiente, formulándose para ello las correspondientes políticas y prácticas de gestión de recursos humanos” (26)*

*“Es el proceso de conexión de las prácticas de recursos humanos a la estrategia del negocio” (27) “es el estándar en la toma de decisiones de las políticas y prácticas asociadas a la gestión del recurso humano, teoría basada en competencias” (28)*

En el proceso de planeación estratégica se definen una serie de procesos, en los que la gerencia determina los propósitos y objetivos generales de la organización y la manera de cómo conseguirlos a través de programas, utilizando un determinado número de personas y delegando responsabilidades para el cumplimiento de los objetivos propuestos (29).

Según, Dolan *et al*, (30), el punto de partida de la planeación de los recursos humanos es

la formulación de planes y programas, ya que los planes a nivel más amplio van dirigidos a crear, modificar y eliminar estructuras y se visualizan en los cambios resultantes de la estrategia. Los programas son la continuidad entre las estrategias de recursos humanos y la organización. Por eso es importante garantizar el personal suficiente, requerido y competente para aumentar una administración eficiente de la organización.

#### **4.2.3.2. Planeación estratégica del Personal**

Comienza con la identificación de la matriz FODA (Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades) de la organización, lo cual permite identificar los factores que influyen en la aptitud organizacional y así llegar a tomar decisiones que llevarían a elegir, capacitar, motivar y desarrollar planes que faciliten al personal a cambios pertinentes en el presente y con impacto hacia futuro (31).

##### **4.2.3.2.1 Misión**

Representa la existencia de la organización, finalidad o el motivo que conduce a la creación de la organización; además que debe informar los objetivos, valores básicos y la estrategia corporativa (2).

##### **4.2.3.2.2. Visión**

Reúne las aspiraciones que una organización quiere llegar a ser en el futuro o como se visualiza en él, enmarcado en un periodo de tiempo. Este debe identificar la motivación de la organización (trascendencia) (29).

Como dice Fleitman: "el camino por el cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad" (32).

En términos generales la visión debe contener los siguientes elementos para que pueda desarrollarse y tenga un fundamento tales son: Finalidad u objeto, tiempo, intereses, situación actual, actores y proyección del diseño de la estrategia.

#### **4.2.3.2.3. Objetivos del área de Recursos Humanos**

Definir los objetivos y convertirlos en estrategias es lo que la administración de los recursos humanos implica, al mismo tiempo favorecer e incentivar la consecución de los objetivos individuales de los empleados (33).

#### **4.2.3.2.4. Análisis de la situación de la organización**

Consultar la información económica, social y política; así como los antecedentes, productividad, competencias y sostenibilidad de la organización en el mercado y así definir planes que sugieran cambios en los puntos críticos a controlar y sobre todo valorar el capital humano (31).

#### **4.2.3.2.5. Estrategia organizacional del área de Recursos Humanos**

Cualquier estrategia de recursos humanos debería diseñarse de manera que se consiga atraer personal valioso hacia la organización, desarrollar su capital humano de forma continua y ser capaz de retenerlo y motivarlo (17).

#### **4.2.3.2.6. Mapa estratégico Recursos Humanos**

El mapa estratégico en general representa de manera sencilla el modelo clásico Balanced Scorecard e ilustra la dinámica temporal de una estrategia, también añade un nivel de granularidad que mejora la claridad y el foco. De todas maneras, el mapa de procesos proporciona de manera uniforme y coherente la forma de descubrir una estrategia, de modo que se puedan establecer y gestionar objetivos e indicadores. El mapa estratégico proporciona el eslabón que faltaba entre la formulación de la estrategia y su ejecución (34).

El proceso de creación de un mapa estratégico se tiene por empezar a formular los siguientes interrogantes:

¿Qué objetivos/metas o resultados son críticos?

¿Cuáles son los indicadores de rendimiento para el logro de objetivos?

¿Barreras que interponen la consecución de los objetivos?

¿Comportamiento de los trabajadores que garanticen que la empresa resuelva dichos objetivos?

¿Si la función de los recursos humanos, aporta a la empresa las competencia necesarias para el crecimiento empresarial y que conductas deben seguirse para ello? (35).

Estas preguntas generan la información pertinente sobre cuánto ha contribuido el recurso humano en el acompañamiento de la funcionalidad de la organización, y evalúa el impacto de la misma con el logro de indicadores de rendimiento (35).

#### **4.2.3.3. Administración Personal**

Establece y planifica todo lo concierne a su mantenimiento, estabilidad, retención y motivación, es el actor principal que identifica las necesidades de la organización y disponibilidad del personal (Jefe de recursos humanos) (37). Contempla las siguientes actividades:

- **Planeación:** identificar las necesidades fundamentales de la organización y determinar el personal requerido.
- **Reclutamiento:** plantear los perfiles de acuerdo a las exigencias de la organización.
- **Selección de personal:** determinar a través de un proceso sistemático las variables que determinan el aspirante a cargo.
- **Contratación:** implica el inicio de la relación del personal con la organización en la prestación de un trabajo. Se define salarios, vinculación, formalización, responsabilidades y derechos del trabajador.
- **Inducción:** interioriza al personal selecto las actividades de la organización, en cuanto al conocimiento de su plataforma estratégica y mapa de procesos.
- **Entrenamiento:** se orienta las funciones a desempeñar (en esta etapa se pone en

práctica las competencias del empleado frente al entorno laboral.)

- **Gestión del Desempeño:** evaluación del desempeño por periodos de tiempo para calificar el grado de facultad frente a un cargo asignado
- **Remuneraciones:** Determina como se debe compensar a los empleados
- **Promociones:** brindar incentivos y prestaciones sociales
- **Estructura organizativa:** infundir un método práctico y ordenado de trabajo en cumplimiento con la normatividad de la organización.
- **Capacitaciones:** desarrollar, asesorar y retroalimentar información suficiente y actualizada para el enriquecimiento intelectual del personal.
- **Higiene y seguridad:** practicas dirigidas a mantener ambiente seguro que garantice las condiciones de bienestar físico-mental; así mismo la responsabilidad de la organización en caso de lesiones por accidente laboral.
- **Sistema de trabajo:** fomentar el compromiso y pertenencia de los trabajadores en las áreas de desempeño, y metodología laboral (38). Este aspecto se ampliará en el siguiente componente de procesos de gestión humana.

#### **4.2.3.4 Teorías y modelo de gestión del talento humano**

##### **4.2.3.4.1. Modelo por competencias**

Es un modelo que facilita orientar un reentrenamiento laboral basado en el desarrollo de competencias acordes con las necesidades de la organización. Se constituye en parte de los procesos de mejoramiento y favorece la ubicación laboral de los colaboradores y su respectiva promoción y desarrollo. El objetivo principal de adoptar este esquema en una empresa que desea tener visión y posibilidades de futuro, es el de desarrollar al máximo el potencial estratégico (intelectual, laboral y social) de los miembros de la organización. Lo anterior considerando a estos bajo el nuevo enfoque del talento o capital humano (39).

De esta manera, todo modelo de gestión del talento humano basado en competencias, debe tener como base fundamental los comportamientos observables y no observables del capital humano, determinando de esta manera, implícitamente, todos los niveles o grados en que estarán presentes, así como también si son suficientes y/o necesarios para lograr

los objetivos o el éxito en un puesto de trabajo (39).

#### **4.2.3.4.2. Teoría de recursos y capacidades**

En el proceso evolutivo de la teoría de la estrategia, se deduce una corriente del pensamiento estratégico, las cuales junto a otras teorías (relación estratégica, estrategia de crecimiento, ventaja competitiva (40) y teoría de diversificación) dan profundidad en la teoría de recursos y capacidades (41); esta juega un papel importante en presentar los recursos y capacidades de la empresa como determinantes importantes de su rentabilidad y económica organizacional (42). Partiendo de la noción de que las empresas son fundamentalmente heterogéneas en sus recursos y capacidades internas (43).

Aquí podemos encontrar una serie de recursos y capacidades que, fuera del balance contable de la empresa suponen, de contarse con ellos, una fuente de ventaja competitiva. Además de la existencia de recursos materiales existen otros que dada su implementación favorecen una estrategia competitiva en la empresa. (44)

#### **4.2.3.4.3. Modelo gestión del conocimiento**

La gestión del conocimiento es en definitiva, la gestión de los activos intangibles que generan valor para la organización. La mayoría de estos intangibles tienen que ver con procesos relacionados de una u otra forma con la captación, estructuración y transmisión de conocimiento. Por lo tanto, la gestión del conocimiento tiene en el aprendizaje organizacional. En otras palabras se define como un conjunto de procesos y sistemas que permiten que el Capital Intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente, con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo (45).

La aparición y creciente importancia del conocimiento como un nuevo factor de producción hace que el desarrollo de tecnologías, metodologías y estrategias para su medición, creación y difusión, se convierta en una de las principales prioridades de las organizaciones en la sociedad del conocimiento. Sin embargo, también se puede

considerar que ha sido precisamente el desarrollo de esas tecnologías y metodologías para la medición y difusión del conocimiento, las que han convertido el conocimiento en un elemento indispensable para el desarrollo económico y social (46).

#### **4.2.3.4.4. Modelos estratégicos**

##### **4.2.3.4.4.1. Cultura organizacional**

Cada sociedad, nación o grupo tiene una cultura que influye en el comportamiento de las personas y las organizaciones. Según Chiavenato (1) “La cultura comprende valores compartidos, hábitos creencias y comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida empresarial”. Es el resultado de un proceso en el cual todos los miembros de una organización interactúan para la toma de decisiones y la solución de problemas inspirados en los principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten (47). La cultura se caracteriza por la comunicación compartida a través de la educación y la socialización (48).

##### **4.2.3.4.4.2. Sistemas de comunicaciones**

El propósito de la comunicación en una empresa es tener información disponible para actuar o facilitar procesos de cambio. La comunicación es la base de la coordinación. La comunicación es algo que establecen los directivos; la comunicación es esencial para todas las fases del proceso gerencial. Primero porque integra las funciones gerenciales como por ejemplo, cuando los objetivos establecidos al planear son comunicados para que la estructura de la organización apropiada se pueda diseñar. De igual forma el liderazgo efectivo y la creación de un ambiente que conduzca a la motivación, dependen de la comunicación. Adicionalmente por medio de la comunicación se determina si los sucesos y

el desempeño se acomodan a lo planeado. De esta forma la comunicación es lo que hace posible la administración. Otro ejemplo sería que a través de la comunicación se encadenan los esfuerzos para lograr objetivos y se distribuyen las tareas para optimizar los recursos (49).

#### 4.2.3.4.4.3. Evolución del modelo tradicional Vs actual

Tabla 1. Comparativo modelo tradicional vs actual

TRADICIONAL	ACTUAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organización jerárquica y piramidal.</li> <li>- Estructura ocupacional segmentada.</li> <li>- Producción en serie.</li> <li>- Especialización en puestos de trabajos definidos.</li> <li>- Actividades repetitivas</li> <li>- Capacitación secundaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organización sistemática y transversal.</li> <li>- Basada en la organización de equipo, multifuncional, polivalente e interdisciplinario.</li> <li>- Producción diferenciada</li> <li>- Redes de trabajo</li> <li>- Innovación y creatividad</li> <li>- Capacitación fundamental</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

#### 4.2.3.4.5. Teoría del comportamiento

Facilita la movilización de las personas y que estas logren contribuir a la organización, por medio del desarrollo de competencias en un ambiente de aprendizaje continuo, el mejoramiento de los estilos de dirección con la formación de directivos y el desarrollo de la capacidad comunicativa, la atención a las personas como soporte para cumplir la labor y la

motivación a través de políticas claras de reconocimiento (39).

#### **4.2.3.4.6. Teoría de los sistemas cibernéticos**

En esta teoría se desarrolla un modelo general que pueda ser aplicado a cualquier campo y que permita analizar los diferentes sistemas. Busca el desarrollo de una terminología general que pueda dar cuenta de características, funciones y comportamientos de los sistemas en general. La teoría se pregunta por la posibilidad de estudiar las organizaciones como si fueran sistemas orgánicos donde el todo está dado por la interacción de cada una de las partes (50). Permite el análisis de la estructura, a través del análisis de las totalidades y las interacciones de estas y las externas con su medio, contempla la organización como un sistema que al interior cuenta con subsistemas en continua interacción. No se conciben partes aisladas. Considera la interdisciplinariedad como una de sus fortalezas (51).

Los sistemas pueden ser abiertos o cerrados; en lo que concierne a la empresa en su mayoría, son abiertos por su contenido propio al estar directamente al medio, se considera a la empresa como un conjunto de coaliciones cambiantes de actividades vinculadas e interdependientes que están en contacto permanente con el entorno (52).

#### **4.2.3.4.7. Teoría de la agencia**

Se define como los planteamientos en la distribución y asignación de derechos a los diferentes miembros de la organización; a través de un contrato (formal o no formal), a defender los intereses de los agentes interesados y, como contraparte cobra remuneración bajo la forma que se haya establecido en el acuerdo (53); un ejemplo claro está la relación que establece los propietarios o directivos frente a sus empleados o colaboradores.

#### **4.2.4. PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA**

Los procesos desarrollados en la gestión del talento humano, han tomado gran

importancia dentro de las organizaciones y se define como un conjunto de procesos estratégicos, ya que se afirma que el ser humano es el factor que da ventaja competitiva a la organización (17). Para autores como Dessler (38), Decenzo (22) y Chiavenato (2), la gestión humana es la encargada de procurar la mejor elección, desarrollo y organización de los seres humanos en una organización, brindando satisfacción en el trabajo y buscando el mejor rendimiento a favor de unos y otros.

Los procesos que componen el desarrollo de la gestión del talento humano son: la planificación del talento humano, el análisis y diseño de puestos de trabajo, la cobertura de las necesidades del talento humano de la organización, el reclutamiento y la selección, la iniciación de los nuevos empleados en la organización, la socialización, la capacitación para empleados nuevos en un puesto, la mejora del desempeño en el trabajo, la obtención de cooperación creativa y el desarrollo de buenas relaciones de trabajo, el aumento del potencial y desarrollo del individuo, la evaluación de la actuación de los empleados, la retribución de los empleados a través de incentivos y beneficios, la gestión de la salud e higiene en el trabajo, el monitoreo a través de sistemas, entre otras, (19).

Los procesos son actividades naturales que las organizaciones realizan con fines a su mantenimiento, desarrollo, sostenibilidad y productividad, en procura de la consecución de los objetivos organizacionales fundados en su misión y visión (55).

De acuerdo con el significado que cada autor le da a los procesos, se agrupan de diferentes maneras. A continuación proponen una clasificación que comprende una serie de agrupaciones definidas en función específica de la gestión humana:

Tabla 2. Agrupación de los procesos de gestión humana diferenciado por autor

Autor	Agrupaciones
Chiavenato (2002)	1. Administración de personas
	2. Aplicación de personas
	3. Compensación de personas
	4. Desarrollo de personas
	5. Mantenimiento de las condiciones laborales
	6. Monitoreo de personal
	1.Reclutamiento y selección

Dessler (1991)	2. Capacitación y desarrollo
	3. Compensación y motivación
	4. Evaluación y administración de carrera
	5. Ambiente legal de la administración de personal
Dolan, Valle, Jackson, y Schuler (2003)	1. Procesos básicos en la gestión de los recursos humanos
	2. Incorporación del individuo en las organizaciones
	3. Desarrollo de los recursos humanos
	4. Evaluación, compensación y mantenimiento de los RH
	5. Temas actuales en la gestión de los recursos humanos
Decenzo y Robbins (2001)	1. Empleo que se refiere a la obtención de personas
	2. Capacitación y desarrollo
	3. Motivación, que busca estimular a las personas
	4. Mantenimiento, que pretende conservar o retener a las personas.
Gómez, Balkin y Cardy (1999)	1. Contratación de personal
	2. Desarrollo del empleado
	3. Retribuciones
	4. Gobernación
Sherman, Bohlander, Snell (1999)	1. Alcanzando los requerimientos de los RH
	2. Desarrollo de la eficacia en RH
	3. Implementación de compensación y seguridad
	4. Mejoramiento de las relaciones con los empleados
Castillo aponte (1994)	1. Planeación del personal.
	2. Organización de personal
	3. Coordinación de personal
	4. dirección de personal
	5. Control de personal.
Alles (2005)	1. Descripción de puestos
	2. Formación/selección
	3. Compensación
	4. Desempeño
	5. Carreras
Alles (2006)	Dirección estratégica de recursos humanos

Fuente: autores referenciados (2, 48, 54, 55, 56, 57, 58, 22, 38 y 30).

#### 4.2.4.1 VARIABLES

Para la caracterización del talento humano al interior de las organizaciones de salud que hacen parte de esta investigación, es necesario definir las variables y las características de los datos a recolectar para la misma. De acuerdo con los antecedentes y el marco teórico, las variables y sus características son las siguientes:

Tabla 3. Variables para la caracterización del talento humano.

CATEGORÍA	ESTRUCTURACIÓN DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO	GERENCIA DEL TALENTO HUMANO	ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL
VARIABLE(S)/ SUBCATEGORÍAS	CARTA ORGÁNICA, NORMATIVIDAD, POLÍTICAS DE GESTIÓN HUMANA, MANUALES DE PROCEDIMIENTOS, INDICADORES, MANUALES DE FUNCIONES	FUNCIONES, PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO, EJECUCIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS Y PROCESOS, PRÁCTICAS DEL MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.	VINCULACIÓN, FORMACIÓN, PROYECCIÓN, EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO, COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS, SISTEMAS DE TRABAJO
TIPO	CUALITATIVO	CUALITATIVO DESCRIPTIVO	CUANTITATIVO
MÉTODO DE RECOLECCIÓN	REVISIÓN DOCUMENTAL (LISTA DE CHEQUEO)	ENTREVISTA	ENCUESTA

Fuente: creación propia

## 5. METODOLOGÍA

Metodológicamente el presente estudio se ajusta a las características de un estudio con enfoques mixto no experimental, de corte transversal y de tipo descriptivo.

### 5.1. ENFOQUE

Enfoque Mixto: Considerando que se combinan formas de recolección de información cuantitativa y cualitativa, se justifica para el análisis de la información, el enfoque mixto, que se entiende como un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio. Se relaciona con el concepto de triangulación. La triangulación es el análisis de un fenómeno por diferentes vías y abordajes; es complementaria en el sentido de que en una misma investigación mezcla diferentes facetas del fenómeno de estudio, ofreciendo una perspectiva más integral del tema a

investigar. (62)

Des e lo cualitativo se cuenta con que el estudio tiene unas condiciones particulares en las que se considerarán líderes relacionados con procesos de talento humano como fuentes primarias, el énfasis está en el carácter cualitativo de la información a recolectar. Dicho enfoque se entiende como “el que apunta a una “investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas y la conducta observable “(26). Se caracteriza por que “no se basa en métodos de recolección estandarizada [...]no se efectúa medición numérica[...]la recolección de datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes” (59); e implica la utilización de “técnicas para recolección de datos como observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos , discusión en grupo, evaluación de experiencias personales, registros de historias de vida, e interacción e introspección con grupos y comunidades.” (59).

## **5.2. DISEÑO**

Para la investigación, se consideró que es de tipo no experimental, de corte transversal de tipo descriptivo: El estudio es de carácter no experimental en la medida en que no se manipularán las variables a analizar (59), se considera transversal y de tipo descriptivo en la medida en que la información se tomó en un tiempo determinado (2015-2016) y buscó describir el proceso de gestión del talento humano en dos organizaciones del sector salud, más que buscar el análisis de dicho proceso. Por lo tanto se ajustó a lo que se define como estudios descriptivos, entendidos como aquellos que “buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de las personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (59).

## **5.3. POBLACIÓN**

Instituciones prestadoras de salud de los Municipios de Santiago de Cali (Clínica Oriente SAS) y Buenaventura (Clínica Santa Sofía del Pacífico), Gerentes, Líderes de procesos y Director de Gestión Humana de ambas organizaciones.

#### **5.4. MUESTRA**

En la medida que es un estudio cuyos resultados son de carácter específico y no extensivo a una población general, se opta por una muestra no probabilística por conveniencia, considerando además la accesibilidad y proximidad de las instituciones y sujetos a investigar.

El ejercicio investigativo se orientó hacia la caracterización de la estructura organizativa, administrativa y funcional de las áreas de gestión del talento humano en las clínicas Oriente de Cali y Santa Sofía del Pacífico de Buenaventura; buscando la participación de diversos actores y seleccionando los profesionales que nos brindaron la mayor información pertinente.

#### **5.5. PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

En total fueron 35 participantes, a los cuales se aplicaron los instrumentos, distribuidos de la siguiente manera:

- 15 Encuestas Líderes de Proceso Clínica Santa Sofía del Pacífico
- 10 Encuestas Líderes de Proceso Clínica Oriente SAS
- 2 Entrevistas (Director Seccional Administrativo y Coordinador del Área de Gestión del Talento Humano) Clínica Santa Sofía del Pacífico
- 2 Entrevistas (Gerente General y Dirección Gestión de Talento Humano y

Desarrollo Organizacional) Clínica Oriente SAS

- 2 Listas de chequeo Clínica Santa Sofía del Pacífico (coordinadora de talento humano, auxiliar de gestión del talento humano)
- 3 Listas de chequeo Clínica Oriente SAS (coordinador organizacional, coordinador del talento humano y coordinador de seguridad y salud en el trabajo)

De acuerdo al tipo de estudio y a la metodología definida, se recolectó la información a través de la concertación de citas con los participantes.

## **5.6. INSTRUMENTOS**

Para la recolección de la información se utilizaron las siguientes herramientas:

- REVISIÓN DOCUMENTAL (Lista de Chequeo): manuales de procesos y procedimientos, políticas de gestión del talento humano, lineamientos, funciones y perfiles de talento humano (tres coordinaciones del área de gestión humana en Clínica Oriente y dos en Clínica Santa Sofía -coordinación y asistente de talento humano-).
- ENTREVISTAS: a un líder de gestión de talento humano (Clínica Oriente y Santa Sofía) y un gerente regional (Santa Sofía) y Gerente general (Clínica Oriente).
- ENCUESTA: a los líderes de proceso, directores médicos (Clínica Oriente y Clínica Santa Sofía) y dirección financiera (Clínica oriente).

## **5.7. PLAN DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN**

A partir de la recolección de la información se procedió a la organización de la misma de acuerdo a la fuente (transcripción de entrevistas, verificación de listas de chequeo y tabulación de encuestas; construcción de base de datos y elaboración de gráficas. Los

resultados de la encuesta se analizaron de dos maneras: inicialmente se analizó cada pregunta de manera individual y posteriormente de manera agregada, de acuerdo a los capítulos definidos en la misma.

Posteriormente se procedió al análisis de la información estableciendo una relación comparativa entre los resultados arrojados por la encuesta y la información obtenida en las entrevistas y recolectada en las listas de chequeo, complementada por los referentes teóricos utilizados para el estudio.

La utilización de cada instrumento se hizo de la siguiente manera:

- Encuesta "PRACTICAS DE GESTION DEL TALENTO HUMANO", dividida en 5 capítulos con un total de 27 preguntas, aplicada a líderes de proceso, cuyos datos fueron procesados en una base de datos de Excel; con los datos agregados se elaboraron gráficos que permitieron de manera complementaria hacer la respectiva validación de los procesos concernientes a la temática de estudio. Se aplicó una entrevista relacionada con los procesos de gestión de talento humano, a directivos y gerencia que permitió identificar y caracterizar la estructura de talento humano en las organizaciones.

Se hizo revisión documental de los aspectos generales constitutivos de las áreas de Gestión Humana de las instituciones para verificación del cumplimiento de los requerimientos planteados en el instrumento.

## **5.8. COMPONENTE ÉTICO**

Según la Resolución 8430 de 1993 (60), la cual establece las normas científicas, técnicas, y administrativas para la investigación en salud; define la herramienta del consentimiento informado como: acuerdo escrito, mediante el cual el sujeto de investigación (en este caso la organización), su representante legal, autoriza de manera permisible su participación frente a las proposiciones del proyecto, con pleno conocimiento del alcance de los procedimientos, beneficios y riesgos que se someta, con la capacidad de libre elección de

recolectar información y sin hacer una acción retroactiva que perjudique a las partes interesadas.

Según la Resolución 2378 de 2008 (61), lo define como un proceso voluntario de participar en un estudio de investigación; después de haber sido informado sobre todos los aspectos relevantes y que manifieste inquietud en querer participar. Este se documenta través de la herramienta del consentimiento informado y debe ser firmado por el participante, testigos y los investigadores.

Los elementos de un consentimiento son:

- Justificación y objetivos de la investigación.
- Herramienta, técnica y/o instrumento a implementarse
- Beneficios y riesgos esperados
- Garantías en todo lo relacionado con el proceso investigativo, esto incluye gastos adicionales que se generen y serán sacados del presupuesto de los responsables.
- Libertad de desistir su participación en el proyecto o en cualquier fase de la investigación.
- Seguridad, confidencialidad y privacidad en el flujo de información y hallazgos encontrados.
- Compromiso de actualización al objeto de estudio durante y después de la investigación.

## **5.9. CONSENTIMIENTO INFORMADO**

De acuerdo a lo mencionado en el componente ético, se proporcionaron los documentos de consentimiento informado, los cuales fueron diligenciados por los gerentes de las instituciones participantes, donde quedó manifiesto que la información y resultados del análisis de la misma, serán para propósitos académicos.

En la medida que las instituciones lo consideren, las sugerencias derivadas de los resultados del estudio, podrán ser incorporadas a sus planes de mejoramiento institucional, en gestión del talento humano y que en ningún momento serán usados para entes de control (confidencialidad).

## **6. RESULTADOS O DISCUSIÓN**

## **6.1. ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA INFORMACIÓN**

### **6.1.1. Análisis listas de chequeo Clínica Santa Sofía del Pacífico**

La revisión documental que se realizó en el área de talento humano de la Clínica Santa Sofía del Pacífico, muestra que las funciones relacionadas con la gestión del área de talento humano, están debidamente soportadas según lo evidenciado en la lista de chequeo, con algunas diferencias según lo manifestado y encontrado; además de las funciones específicas del área del talento humano, concomitantes a esta se encuentran: El proceso de nómina y el programa de higiene y seguridad en el trabajo; que dentro de la normativa cumple con reglamento interno de trabajo, reglamento de higiene y seguridad industrial y manual de convivencia laboral.

Dentro de las políticas de la gestión del talento se destacan las siguientes: de selección, de contratación, periodo de prueba, formas de pago, terminación de contrato de trabajo, liquidación e indemnizaciones, cesantías, vacaciones (personal contratado de forma directa por la institución), deducciones de nómina, trabajos: nocturno, dominical, festivo y horas extras; creación de nuevos cargos en la empresa, sanciones disciplinarias, dotaciones (de manera parcial); reclutamiento y selección, contratación, inducción, desarrollo de personal.

Cuenta con el ciclo PHVA, el cual es utilizado en todos los procesos de la organización, donde se involucran: evaluación de desempeño, satisfacción de cliente interno, ausentismo laboral, accidentes de trabajo y bienestar de personal. Estos procesos al medirse y presentar indicadores, se favorecen al permanecer en mejora continua.

La institución no cuenta con políticas definidas de nivelación salarial, política de desarrollo de carrera, política de incentivos y beneficios y rotación de Personal.

## 7. CONCLUSIONES

### 7.1. CLÍNICA SANTA SOFÍA DEL PACÍFICO (CSSP)

La clínica Santa Sofía del Pacífico cuenta con un área de Talento Humano con los requerimientos necesarios para realizar una adecuada Gestión en la empresa.

Deben dar mayor importancia al talento humano, considerando que es un factor primordial para el funcionamiento, desarrollo y para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Los problemas de comunicación asertiva entre las directivas y los colaboradores es notable, hay divergencia en las respuestas dadas tanto en entrevistas como encuestas realizadas.

En la gestión del talento humano de la CSSP, las competencias, destrezas y habilidades del nuevo colaborador se dejan a un lado, debido a la pobre oferta de profesionales que tiene la región.

Los programas de capacitación y desarrollo no se encuentran bien estructurados de acuerdo a las necesidades que requiere la empresa o pertinentes dentro las áreas de servicio.

No se encuentra desarrollado el modelo de gestión del talento humano por competencias laborales por tanto no permite identificar sus competencias laborales, y elaborar planes de

desarrollo.

Los incentivos ofrecidos por la CSSP son simbólicos (cartas de buen desempeño, iniciativas de promoción de cargo).

El tipo de vinculación a la institución se realiza de forma directa y subcontratada, donde el mayor número de colaboradores tienen contratos a término fijo.

## **7.2. CLÍNICA ORIENTE SAS**

Los procesos de gestión humana han sido producto de una transición estructural, administrativa y del personal que ha efectuado a través del tiempo.

Se evidencia participación del personal los procesos de la organización, incluyendo el de la toma de decisiones.

La institución dentro del mapa estratégico, presenta un modelo básico y evidencia su interrelación con las demás dependencias de forma centralizada, con el fin de mejorar los objetivos e indicadores de gestión y proporcionar un facilitador en la formulación de los planes de mejora frente a situaciones problema.

Los subprocesos que involucran el departamento de talento humano, se ven contruidos acorde con la literatura revisada para la investigación; haciendo énfasis en aspectos de mayor importancia como la motivación organizacional, crecimiento empresarial y articulación de un personal autóctono, vanguardista, altruista, decisivo, comprometido y consiente de la importancia del personal como eje fundamental, lo cual se refleja en el manual de funciones por área.

De manera interdisciplinar se hace referencia a los procesos relacionados con el cliente interno y las competencias laborales, con la idea de dar mayor enfoque a la caza de

talentos propios de manera interna o del mercado.

El modelo por competencias ha impactado en la organización, como una herramienta de diagnóstico que evalúa los perfiles de los colaboradores, aumenta las posibilidades de mejorar los procesos con ellos mismos, facilita el trabajo en equipo, la motivación y la formación a través de programas de desarrollo del conocimiento.

El área de gestión humana es el proveedor y distribuidor directo de personal, bien sea por el tipo de contratación o por el adecuado manejo a los procesos de incentivos, bonificaciones o promociones, cuyo fin último es la optimización de los sistemas a través de un recurso humano tangible, propio y preservado.

Las funciones del área de gestión humana están basadas en políticas de gestión de personal, normas y deberes propios establecidos dentro de un manual de funciones.

Además de participar en las políticas de la institución, el área de talento humano construye un modelo operacional de dirección de personal que desde sus procesos tiene como fin último, mantener y retener talento.

Se establecen herramientas con el fin de dar un debido proceso al desarrollo de las etapas de los subprocesos de la administración del talento humano y de manera conjunta, con los objetivos organizacionales.

## 8. RECOMENDACIONES

### 8.1. CLÍNICA SANTA SOFÍA DEL PACÍFICO

Con base en los hallazgos y el análisis de información se plantean las siguientes recomendaciones, que pueden orientar y fortalecer los procesos de gestión humana en la clínica Santa Sofía del Pacífico:

Diseñar un plan de carrera donde los coordinadores de procesos o jefes inmediatos sean los principales actores y estos puedan identificar al personal con proyección en sus competencias, apuntando a la promoción, desarrollo en la vida profesional y su jerarquía en la empresa.

Se debe hacer retroalimentación frente a la evaluación de desempeño.

Mejorar la comunicación entre la coordinación y el colaborador a partir de los resultados de

las evaluaciones de personal, que permitan desarrollar acciones de mejora conjuntas.

Generar políticas que contengan incentivos económicos y que fortalezcan los simbólicos, buscando la motivación del colaborador. Aspecto que incidirá de manera positiva en la productividad de la empresa y clima laboral.\_

Dentro del programa de capacitación, incluir la difusión en su totalidad del manual de funciones, para favorecer el buen desempeño de los colaboradores en sus áreas de trabajo.

## **8.2. CLÍNICA ORIENTE SAS**

Con base en los hallazgos y el análisis de información se plantean las siguientes recomendaciones, que pueden orientar y fortalecer los procesos de gestión humana en la Clínica Oriente:

Mejorar la comunicación por parte del personal que realiza sus actividades en el área de Gestión Humana hacia los colaboradores, con el fin promover un ambiente más armonioso de colaboración y asesoría frente a las necesidades del personal.

Fortalecer los vínculos entre colaboradores y directivos, así como fomentar una motivación enfocada a incentivos simbólicos y gratificaciones. Según Galeano esto mostraría resultados satisfactorios de todos los miembros de una organización interactuando para la toma de decisiones y la solución de problemas inspirados en los principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten (47).

Involucrar un modelo más integral de gestión con cada una de las áreas, conocer y visualizar cada una de las necesidades de las áreas frente a su personal.

Fortalecer el proceso de capacitación de todo el personal y no solo de manera individualizada, el objetivo es preservar el capital humano e intelectual con el fin de retenerlo.

Velar por un clima laboral satisfactorio, donde se reduzcan los niveles de tensión y estrategias para mitigar la resistencia al cambio. La cultura organizacional se caracteriza por la comunicación compartida a través de la educación y la socialización, resaltaría un mejor clima en la institución (48).

Conducir un adecuado proceso de captación donde se evalúen las actitudes y disposiciones del personal aspirante al momento de posicionarse en una plaza.

Fomentar el buen desarrollo de las actividades del área de gestión humana, como vínculo directo de la dirección de la empresa, con el fin de promulgar responsabilidades y toma de decisiones.

## 9. REFERENTE BIBLIOGRÁFICO

1. Ortiz Monsalve Luis Carlos, Cubides Zambrano José Hernando, Restrepo Miranda, Diego Antonio. Caracterización del talento humano en salud: hacia el sistema de información del registro único nacional del talento humano en salud. Monitor Estratégico 2013 Jul-Dic (4); 63.
2. Chiavenato I. Gestión del talento humano. Tercera Edición. México. McGraw-Hill; 2008.
3. Gutiérrez Alvarado, Juan José Antonio. La gestión del talento humano y la generación de valor en la empresa. Cuaderno de investigación EPG. 2011 815); 1-20.
4. Jaramillo Naranjo, Olga Lucía. Gestión del talento humano en la micro, pequeña y

mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. *Pensamiento y Gestión*. 2005 (18); 103-137.

5. Linares M, Pérez M, Victoria I. *Capital humano, gestión académica y desarrollo organizacional*. La Habana. Escuela Nacional de Salud Pública; 2013.

6. Rojas M, Martínez C, Morgado M. *Las competencias investigativas en la construcción del talento humano dentro de las ciencias médicas*. Universidad de Ciencias Médicas. Dr. "José Assef Yara" Ciego de Ávila; 2012.

7. Hernández Calderón Gregorio, Valencia Naranjo Julia Clemencia, Giraldo Álvarez Claudia Milena. *La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación*. *Cuadernos de administración*. 2006; jul-dic19 (32): 225-254.

8. Zabaleta Tejada Alonso. *Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias*. *Psicología desde el Caribe*. 2003 Jul-Dic (12); 115-133.

9. Ordóñez Torres José Luis. *Enfoques para la medición del impacto de la Gestión del Capital Humano en los resultados de negocio*. *Pensamiento y Gestión*. 2005 julio (18), 151-176.

10. Ley 1164 de 2007. Congreso de Colombia. Por la cual se dictan disposiciones en materia del talento humano en salud.

11. Ortiz Monsalve Luis Carlos, Cubides Zambrano José Hernando, Restrepo Miranda, Diego Antonio. *Caracterización del talento humano en salud: hacia el sistema de información del registro único nacional del talento humano en salud*. *Monitor Estratégico* 2013 Jul-Dic (4); 63-68.

12. Torres, Sorey Marena. *Propuesta de un modelo de gestión del talento humano por competencias para el servicio de rehabilitación física de la fundación cardio infantil-instituto de cardiología*. [Tesis]. Bogotá: Escuela de administración Pública- ESAP; 2009.

13. Calderón Hernández Gregorio, Valencia Naranjo Julia Clemencia, Giraldo Álvarez Claudia Milena. *La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la*

práctica y de la investigación. Cuadernos de administración. 2006; jul-dic19 (32): 225-254.

14. Gubman E. El talento humano como solución: cómo alinear estrategias y personas para obtener resultados extraordinarios. Bogotá: Mc Graw-Hill; 2000.

15. Cuesta Santos, A. Gestión del talento humano y del conocimiento. Bogotá: Ecoe ediciones; 2010.

16. Cuesta Santos A. Gestión de recursos humanos y del conocimiento: Una Tecnología De Diagnóstico, Planificación y Control De Gestión Estratégica. RCS (internet). 2011. (citado: julio 16 2013); 17(2). Disponible: <http://www.redalyc.org/pdf/280/28022757008.pdf>

17. Calderón Hernández G, Álvarez Giraldo CM y Naranjo Valencia JC (2006). Gestión Humana en las Organizaciones un Fenómeno Complejo: Evolución, Retos, Tendencias y Perspectivas de Investigación. C A (Internet). 2006 (citado 14 septiembre 2013); 19 (32): 225-254. Disponible en:

[http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos\\_admon/article/view/4314/3268](http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/4314/3268).

18. Ulrich D, Losey M, Lake G. El Futuro de la Dirección de Recursos Humanos. Barcelona: ediciones Gestión 2000; 1998.

16. Werther Jr. y DAVIS Keith, Administración de Recursos Humanos, *el capital humano de las empresas*. 6ª ed., México, McGraw-Hill Latinoamérica, 2008.

17. Aguilar Pastor, Eva María y SASTRE Castillo, Miguel Ángel, Dirección de recursos humanos. *Un enfoque estratégico*, Madrid, McGraw-Hill, 2003.

18. Ulrich, D. *Human Resource Champions*, 1997.

19. Valle Cabrera, Ramón *La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*, 1995.

20. Bermúdez Jiménez, Adriana. La gestión de recursos humanos en el desarrollo de equipos de alto rendimiento como ventaja competitiva. Universidad Militar Nueva Granada, Facultad de Ciencias Económica, Especialización Alta Gerencia, modulo seminario de grado. Bogotá DC, 31 de mayo de 2010.

21. Santillán Medianero, Vivian. Gestión de Recursos Humanos. 2007.

22. Decenzo David A. y ROBBINS Stephen P., Administración de Recursos Humanos,

México, Edit. Limusa Wiley, 2001.

23. Mondy Wayne R. *et al.*, Administración de Recursos Humanos, México, 9ª. ed., Pearson, 2005

24. Mathis L, Robert, y Jackson H, John. Human Resource Management, 13ª Edition, Cengage Learning. 2009.

25. Miller P. *Strategic industrial relations and human resource management*. En Journal of Management Studies. Vol.24, 1987.

26. Taylor SJ, Bogdonr. Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Tercera edición. Buenos Aires: editorial Paidós; 1994

27. Ulrich, D. *Human Resource Champions*, 1997

28. Bamberger P. y Meshoulam I. *Human Resource Strategy*, 2000.

29. Armijo San Martin, Carmen. Planeamiento estratégico de la biblioteca de la facultad de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Capitulo IV:

*Definiciones:* Tesis Digitales UNMSM.

[http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/human/san%20martin\\_ac/Cap4.PDF](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/human/san%20martin_ac/Cap4.PDF)

30. Dolan, Simón L., et al, La Gestión de los Recursos Humanos. *Preparando profesionales para el siglo XXI*. 2ª Edición, McGraw-Hill. 2003.

31. Arias Galicia, Luis y HEREDIA Espinosa, Víctor, Administración de Recursos Humanos: para el alto desempeño. México. 5ª edición, Editorial Trillas, 1999.

32. Fleitman Jack, Negocios Exitosos. Editorial McGraw-Hill, 2000.

33. Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Colombia, editorial McGraw-Hill, 1998.

34. Kaplan S. Robert, y Norton p. David, Mapas estratégicos: como convertir los activos intangibles en resultados tangibles. Editorial Gestión 2000. Versión traducida 2004.

35. Becker E. Brian, et al,. Cuadro de mando de Recursos Humanos en la empresa. España. Editorial Gestión 2000, edipe, Watson Wyatt, 2001.

36. Valle Cabrera, Ramón. La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos. Editorial Prentice. Segunda edición. España, 2004.

37. Ivancevich M. John, Administración de Recursos Humanos, México, 9ª edición,

Editorial McGraw-Hill, 2005.

38. Dessler, Gary, Administración de Personal, 8ª ed., Prentice Hall, México, 2001.

39. Pardo E. Claudia E. y Porras J. Jaime A. La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas. Revista Gest. Soc., 4; 167-183. 2011.

40. Porter, M. E., Estrategia competitiva, CECSA, México, 1982.

41. Barney, J., Firm resources and sustained competitive advantage”, en Journal of Management, vol. 17, núm. 1, 1991.

42. Grant, R. M., “The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulations”, en California Management Review, Spring, 1991.

43. Penrose, E. T., The theory of the growth of the firm, Wiley, Nueva York, 1959

44. Aranda O. Manuel y García M. Elia. Recursos y capacidades como base de una estrategia de diferenciación. Documento de trabajo. <http://www4.ujaen.es/~mogayar/documentos/a4%20recursosycapacidades.pdf>

45. Sánchez L. Javier G. Diseño de un modelo de planeación estratégica del talento humano para la empresa transportes VIGIA S.A.S. De la ciudad de Bogotá. Universidad de la Salle. Facultad de ciencias administrativas y contables. Programa de Administración de empresas. 2010.

46. Soto V. Miguel A. Modelos de gestión de conocimiento. Instituto Profesional Libertador de Los Andes. Chile. miguelangelsovidal@yahoo.com – msoto.ipla@gmail.com

47. Galeano, L. J. *Administración de personal*. Bogotá: UNAD. 2003.

48. García Solarte, M. La gestión humana en las organizaciones: Una Perspectiva Teórica. En M. García Solarte, K. Sánchez De Roldán & Á. Zapata Domínguez. Perspectivas teóricas para el estudio de la gestión humana. (13-65). Cali: Universidad del Valle. 2008.

49. Koontz, H. Administración Una perspectiva Global. México. Ed Mc Graw Hill 13ª. Ed.

2008.

50. Bertalanffy V. Ashby, *et al.* Tendencias de la teoría general de sistemas. España: Alianza Editorial. 1978.

51. Latorre E. Emilio. Teoría general de sistemas aplicada a la solución integral de problemas. Colombia: Editorial Universidad del Valle. 1996.

52. Jiménez D. Patricio. Manual de Recursos Humanos. Edición tercera. ESIC editorial. Madrid. 2016.

53. Jensen, Michael. Meckling, William. Teoría de la Empresa: la gerencia; costes de agencia y estructura de la propiedad. En la Naturaleza Económica de la Empresa. Madrid. Ed. Alianza Editorial. 1994.

54. Gómez Mejía, L.; Bakin, D. & Cardy. Gestión de recursos humanos. Madrid: Prentice Hall.

55. Sherman, A.; Bohlander, G. & Snell, S. *Administración de recursos humanos*. México: Thomson. 1999.

56. Alles, M. *Desarrollo del talento humano*. Buenos Aires: Granica. 2005.

57. Alles, M. 5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos. Buenos Aires: Granica. 2006.

58. Churden, H & Sherman, A. *Administración de Personal*. México: Editorial Continental. 1971.

59. Sampieri R, Fernández C, Baptista M. Metodología de la investigación. Quinta edición. México: McGraw-Hill; 2010.

60. Resolución 8430 de 1993. Ministerio de Salud y protección Social.

61. Resolución 2378 de 2008. Ministerio de Salud y protección Social.

62. Gómez M Marcelo. Introducción a la metodología de la investigación científica. Editorial Brujas, Pág. 7 2006.

