

CARACTERIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA, ADMINISTRATIVA Y FUNCIONAL DE LAS ÁREAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN DOS INSTITUCIONES DEL SECTOR DE LA SALUD; UNA DEL SECTOR PÚBLICO, EL ESE HOSPITAL SANTANDER DEL MUNICIPIO DE CAICEDONIA Y OTRA DEL SECTOR PRIVADO, LA CLINICA ESIMED S.A DEL MUNICIPIO DE MANIZALES

ALEJANDRA ARIAS GALLEGO  
MARÍA FERNANDA CARMONA  
ADRIANA MILENA VALLE GOEZ  
LEDY JHOANA LEÓN DÍAZ

UNIVERSIDAD CATOLICA DE MANIZALES  
ESPECIALIZACION EN ADMINISTRACION DE LA SALUD  
MANIZALES  
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; UNA DEL SECTOR PÚBLICO, EL ESE HOSPITAL SANTANDER DEL MUNICIPIO DE CAICEDONIA Y OTRA DEL SECTOR PRIVADO, LA CLINICA ESIMED S.A DEL MUNICIPIO DE MANIZALES

ALEJANDRA ARIAS GALLEGO  
MARÍA FERNANDA CARMONA  
ADRIANA MILENA VALLE GOEZ  
LEDY JHOANA LEÓN DÍAZ

Trabajo de Investigación para optar por el título de especialista en Administración de la Salud

Asesora  
Paula Andrea Peña López  
Docente Especialización en Administración de la Salud  
Universidad Católica de Manizales

UNIVERSIDAD CATOLICA DE MANIZALES  
ESPECIALIZACION EN ADMINISTRACION DE LA SALUD  
MANIZALES  
2016

## TABLA DE CONTENIDO

1. Información general del proyecto.....	7
2. Resumen.....	8
2.1 Resumen.....	8
2.2 Pregunta de investigación.....	8
2.3 Planteamiento del problema.....	9
2.4 Justificación.....	10
3. Objetivos.....	12
3.1 Objetivo general.....	12
3.2 Objetivos específicos.....	12
4. Referente teórico.....	13
4.1 Antecedentes.....	13
4.2 Marco teórico.....	16
4.2.1 Funciones que desarrolla el área de gestión de talento humano.....	17
4.2.2 Los procesos de la gestión del talento humano.....	18
5. Metodología.....	22
5.1 Enfoque.....	22
5.2 Diseño.....	23
5.3 Muestra.....	23
5.4 Situación Geográfica.....	24
5.5 Ubicación institucional.....	24
5.6 Plan de recolección de información – Instrumentos.....	25
5.7 Componente ético.....	26
6. Resultados o discusión.....	27
6.1 Encuestas.....	27
6.2 Descripción general de la estructura organizacional del área de gestión de talento humano .....	44
6.3 Descripción general de los procesos y funciones del área de gestión de talento humano.....	45
6.4 Teorías y modelos de gestión de talento humano en la clínica ESIMED y el Hospital Santander.....	50
7. Conclusiones.....	51
8. Recomendaciones.....	54
9. Bibliografía.....	56
10. Anexos.....	58
Anexo 1. Teorías y modelos de gestión de talento humano	
Anexo 2. Consentimientos informados	
Anexo 3. Entrevistas	
Anexo 4. Listas de chequeo	

Anexo 5. Cartas de autorización  
Anexo 6. Artículo  
Anexo 7. Plegable

### LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Macro- Procesos de Gestión Humana.

Tabla 2. Procesos de gestión de talento humano - Clínica ESIMED.

Tabla 3. Procesos de gestión de talento humano - Hospital Santander.

Tabla 4. Teorías y modelos de gestión de talento humano en la clínica ESIMED y el Hospital Santander.

### LISTA DE GRAFICAS

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

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

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

Gráfica 4. La empresa prefiere contratos.

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

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

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

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

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

Gráfica 10. Los planes de capacitación tratan preferiblemente de.

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

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

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

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

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

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

Gráfica 17. La evaluación del personal está orientada preferiblemente.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



Universidad  
Católica  
de Manizales

**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; una del sector público, el ESE Hospital Santander del municipio de Calcedonia y otra del sector privado, la Clínica ESIMED S.A del municipio de Manizales.

**Investigadores:** Adriana Milena Valle Goez - Enfermera  
Alejandra Arias Gallego - Enfermera  
Ledy Jhoana León Díaz - Contadora pública  
María Fernanda Carmona Buitrago - Odontóloga

**Línea de Investigación:** Gestión de la Calidad

**Área de conocimiento a la que aplica:** Salud

**Programa de Posgrado al que se articula:** Especialización en Administración de la Salud

**Lugares de Ejecución del Proyecto:**

**E.S.E hospital Santander de Calcedonia**

Ciudad: Calcedonia Departamento: Valle

**Clínica ESIMED S.A.**

Ciudad: Manizales Departamento: Caldas

**Duración del Proyecto (periodos académicos):** 2 semestres

## 2. RESUMEN

### 2.1. RESUMEN.

Los procesos de gestión de talento humano son fundamentales e indispensables para alcanzar el éxito organizacional, e igualmente para el crecimiento personal y profesional de los empleados.

Se presenta a continuación un estudio mixto, descriptivo, que buscó identificar y caracterizar los procesos de Gestión del talento humano en dos instituciones del sector de la salud en Colombia, una de ellas hace parte del sector público y la otra del sector privado; para tal fin se aplicaron listas de chequeo, entrevistas a las personas encargadas del área de talento humano en las organizaciones y encuestas a los líderes de cada área, como instrumentos para la recolección de la información, mediante los cuales se obtuvieron resultados de una muestra por conveniencia, no probabilística.

Lo encontrado muestra que a pesar de que una entidad es del sector público y la otra del sector privado, presentan ciertas semejanzas y es que ninguna de las dos cumple 100% con los procesos y funciones que debe tener un área de talento humano; tampoco cuentan con una estructura definida o clara, ya que las funciones del área están descentralizadas en muchas personas.

### 2.2. PREGUNTA DE INVESTIGACION.

¿Qué características fundamentales se encuentran en la estructura organizativa, administrativa y funcional de las áreas de gestión del talento humano en instituciones del sector de la salud, en el ámbito público el E.S.E Hospital Santander del municipio de Calcedonia y en el ámbito privado la clínica ESIMED S.A de la ciudad de Manizales?



### **2.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

Todas las Instituciones que prestan servicios de salud en el país tienen responsabilidades y un reto primordial al que se enfrentan es el de garantizar eficiencia y calidad; y es que para plantear y desarrollar sus objetivos, es de vital importancia que las Instituciones dispongan de un talento humano adecuado, con los perfiles y una ubicación estratégica de acuerdo a su conocimiento, actitudes, aptitudes y capacitación, en los servicios en los cuales puedan aportar de manera idónea y potencializar sus capacidades en pro de la consecución de los objetivos empresariales. Es así como la Gestión Humana se posiciona en el máximo interés de académicos y empresarios, de una parte la aceptación del conocimiento y en especial de su aplicación en los procesos productivos como generador de riqueza, y de otra el surgimiento de una perspectiva teórica que centra en los recursos y en las capacidades organizacionales la posibilidad de obtener una ventaja competitiva sostenida, valorando en especial los activos intangibles (Barney, 1991; Boxall, 1996; Wright, Dunfort y Snell, 2001). <sup>1</sup>

Las personas dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales; Crecer en la vida y tener éxito generalmente significa crecer dentro de las organizaciones. Por otra parte, las organizaciones dependen directa e irremediamente de las personas, para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar objetivos generales y estratégicos. El área de gestión de talento humano no es una más dentro de la organización, y con el paso del tiempo ha ganado un mayor reconocimiento; las personas deben ser vistas como el recurso más valioso e importante, son un factor clave para la gestión y el desarrollo organizacional; con el desempeño de sus funciones, sus decisiones, sus habilidades, y sus capacidades, ayudan a que las empresas alcancen sus metas y objetivos; razón por la cual los empleados en las organizaciones son llamados "talento humano" y no "recurso humano" como se nombraban

anteriormente y es que las empresas han tomado conciencia de dichas circunstancias y por esto han dado mayor importancia a los procesos de gestión de talento humano. De igual manera, los trabajadores deben estar dispuestos a aceptar y comprometerse con el cambio organizacional que requiere la economía global para que las empresas mantengan y/o impulsen su competitividad; De allí la importancia de que los procesos de gestión de talento humano se ejecuten de manera adecuada en las organizaciones, no solamente se administran personas; se deben apoyar, impulsar e incentivar sus destrezas, inteligencia y creatividad, con lo cual se conduce al éxito organizacional. *Es seguro que las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinamismo, impulso, creatividad y racionalidad.*<sup>2</sup>

#### **2.4. JUSTIFICACION.**

Sin desconocer las causas reales de la crisis del sector salud como es la generada por la racionalidad economicista del sistema actual, aunada a la corrupción y los malos manejos gerenciales, se intenta poner en la palestra de la discusión, la relevancia de la gestión y desarrollo del talento humano, como parte de una gran estrategia de mejora continua en las entidades de salud colombianas.<sup>3</sup>

Son evidentes las dificultades que presenta el sector salud colombiano, la crisis proviene desde años atrás trayendo consigo como resultado no sólo el fracaso del sistema con la amenaza de su insostenibilidad, sino el déficit de la salud de los colombianos. Ante este panorama resulta complejo encontrar soluciones, y es así como surge la gestión del talento humano como un método de ayuda a las organizaciones, esta se convierte en una estrategia para el desarrollo institucional, el cambio, el aumento de la productividad, entre muchos otros beneficios. Situación que implica igualmente la realización de un diagnóstico de esta gestión; si conocemos cómo se diseñan e implementan los procesos de gestión de talento humano en las organizaciones, se podrán

poner en marcha planes de mejoramiento que ayuden a que los procesos se realicen adecuadamente y por ende mejore el panorama de las empresas del sector.

Por esto es importante la realización de un estudio que nos permita obtener y establecer conclusiones referentes a los procesos de gestión de talento humano en empresas del sector salud, al fomentar el análisis y la discusión, se pueden instaurar oportunidades y estrategias de mejora que ayuden al desarrollo organizacional. Se quiso con esta investigación asentar conclusiones sobre la gestión del talento humano identificando y relacionando los procesos entre el ámbito público y privado, de instituciones del sector salud; esta comparación tuvo como objeto servir de referente y así promover nuevas investigaciones y estrategias que permitan la unificación de los criterios y de la misma manera la mejora continua de los procesos. La literatura en gestión del talento humano es amplia, se encontraron estudios que analizan estos procesos en empresas de salud, tanto del sector público, como del sector privado, pero estos de una manera independiente, sin producir una comparación entre ambos sectores.

Este estudio permitió aumentar y fortalecer los conocimientos respecto al proceso de gestión de talento humano en las entidades públicas y privadas del sector salud, más específicamente del E.S.E Hospital Santander de Calcedonia Valle y Clínica ESIMED S.A de Manizales.

Para la realización de este estudio se contó con el apoyo de los gerentes de ambas instituciones e igualmente de los encargados de las áreas de talento humano, los cuales destacaron la importancia del desarrollo de este, no sólo para efectuar un diagnóstico institucional sobre estos procesos, que ayude a la empresa a su mejoramiento continuo, sino también como generador de conocimiento, ratificando así la conveniencia de la realización de este proyecto.

La Universidad con la especialización en administración de la salud en aras de formar profesionales idóneos, comprometidos y con iniciativa, fomenta y apoya la investigación en la gestión del talento humano en empresas del sector salud en Colombia, y lograr así un impacto positivo en el sector, para que las organizaciones puedan competir en el mercado con calidad, pensando en el bienestar de sus empleados y por ende en el de sus usuarios, ganando su confianza y apoyo.

### 3. OBJETIVOS

#### 3.1. OBJETIVO GENERAL.

Caracterizar los procesos de Gestión del talento humano en instituciones del sector de la salud, en el ámbito público el ESE Hospital Santander del municipio de Caicedonia y en el ámbito privado la clínica ESIMED S.A de la ciudad de Manizales, durante el año 2016.

#### 3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.

1. Describir la estructura organizacional del área de gestión del talento humano de las instituciones del sector de la salud, en el ámbito público el ESE Hospital Santander del municipio de Caicedonia y en el ámbito privado la clínica ESIMED S.A de la ciudad de Manizales.
2. Identificar los modelos de gestión y los procesos administrativos liderados por el área de gestión del talento humano.
3. Determinar las funciones del área de gestión de talento humano en el ESE Hospital Santander del municipio de Caicedonia y de la Clínica ESIMED.

## 4. REFERENTE TEORICO

### 4.1. ANTECEDENTES

Teniendo claros los objetivos a cumplir se plantea un marco teórico que sustenta y argumenta el desarrollo de la investigación.

Luis Fernando Cardona M. - 2012, en su Documento: *“Elementos clave para el diseño de un plan de mejoramiento de la gestión y desarrollo del talento humano en las organizaciones de salud colombianas”*. Permite visualizar como los procesos de gestión del talento humano, son promotores de los planes de mejoramiento en las empresas de salud, basándose en el diseño de modelos de administración o gestión y desarrollo humano en las organizaciones, tales como el análisis ocupacional, la selección de personal, la evaluación del desempeño, la capacitación integral y la gestión de la seguridad y salud en el trabajo.<sup>4</sup>

Claudia María García Álvarez, Sandra Milena Rodríguez López y Karin Viviana Suárez Puentes en el artículo que publicaron en el 2010: *“Construcción de la cultura de calidad en un hospital público a partir de la gestión humana: tensiones y paradojas”* exponen el proceso de construcción de una cultura de calidad, se observa que existe una concepción confusa del trabajador: como eje fundamental en la construcción del sistema de calidad y como costo que debe ser minimizado; este estudio muestra cómo la psicología en el marco de la gestión humana, contribuye a la producción de cierto orden social a través del uso de técnicas orientadas a la producción de los sujetos.<sup>5</sup>

Otros de los estudios relevantes para el proyecto de investigación son los realizados por Gregorio Calderón Hernández, entre los cuales se encontraron:

*“Gerencia del talento humano en el sector público: análisis en entidades públicas de Manizales, Pereira y Armenia”* el artículo se basó en la investigación de 39 entidades públicas de las ciudades de Manizales, Pereira y Armenia, con el fin de identificar el cumplimiento de la gestión de talento humano, el estudio arrojó una diferencia significativa entre el deber ser y lo que efectivamente se hace; La gestión humana en la mayoría de las organizaciones estatales, está en deuda frente a las expectativas de los altos directivos institucionales, los avances y los desarrollos teóricos. Una de las causas de la inapetencia en las áreas de talento humano es la función tradicionalista de carácter administrativo que poco aporta al desarrollo estratégico de las organizaciones, los problemas que deben afrontar el sector público son críticos, como la falta de recursos económicos para realizar los programas y actividades necesarias de las entidades, la cultura del funcionario público, la influencia de la politiquería y la falta de compromiso para que ocurra un cambio. Como resultados de la investigación se nombrarán los más relevantes: el perfil encontrado en el líder del talento humano está determinado por las oportunidades políticas e intereses personales y en general todos los procesos por los que se indagó tuvieron problemas, bien por falta de su estructuración, como es el caso de los procesos de estímulos, inducción, selección, entrenamiento y comunicación, que no se tienen bien organizados en más de la mitad de las entidades; o bien por poca aplicación.<sup>6</sup>

*“Características y sentido de las prácticas de gestión humana en pequeñas empresas”*. Investigación que se llevó a cabo en 47 pequeñas empresas, con el fin de comprender el sentido que para los directivos empresariales tienen las prácticas de gestión de talento humano seleccionadas en las pequeñas unidades productivas de los sectores industrial, comercial y de servicios en la ciudad de Manizales; Los hallazgos de esta investigación son interesantes y factibles de análisis, y es que se encontró que de las 47 empresas solo 6 tienen un responsable de gestión humana, en 17 casos la responsabilidad la asume el gerente, en 6 organizaciones las realiza un jefe y en 16 de ellas las lleva a cabo un auxiliar o una secretaria; algunas de las empresas realizan un

proceso técnico completo (pruebas de conocimientos, entrevistas, revisión de hoja de vida, pruebas psicotécnicas, visitas domiciliarias), esto no es lo común, pues prevalece un proceso intuitivo muy centrado en las referencias de familiares y amigos de los trabajadores ya vinculados. El proceso hace énfasis en las entrevistas (realizadas muchas veces por el gerente o propietario, o por el jefe inmediato) y poco en pruebas técnicas o sicotécnicas. Las entrevistas, en general, son muy informales y se orientan a constatar la información suministrada en la hoja de vida, conocer aspectos de la vida familiar, y sobre todo, a determinar las actitudes frente al trabajo y a la posibilidad que tenga de adaptarse a la cultura del grupo. En cuanto a los procesos de capacitación las empresas conocen su importancia, pero invierten poco en formación. Las evaluaciones de desempeño se llevan a cabo de manera informal, mediante la observación y supervisión inmediata del jefe o por análisis de quejas y reclamos de los clientes, lo cual indica que esta práctica está generalmente relacionada con la detección de problemas y dificultades y no de fortalezas.<sup>7</sup>

Con base a estos estudios se pudo analizar las generalidades de la estructura organizacional de las entidades de salud ya sean del sector público o privado, de igual manera asentaron las bases para el inicio de la presente investigación, al realizar un análisis de los resultados de estas investigaciones se identificó que todas siguen la misma línea en cuanto a los resultados obtenidos y las conclusiones sentadas.

Los gerentes y los encargados del área de talento humano en las empresas reconocen su importancia para el desarrollo de los objetivos institucionales, sin embargo muchas veces realizan estos procesos por cumplir con aspectos legales o por tener la documentación requerida, y una de las razones de esta realidad, es el hecho de que las personas que ocupan los cargos de gestión del talento humano generalmente no están capacitadas.

En el **anexo 1** se encuentran diferentes teorías y modelos de Gestión de Talento Humano, de diversos autores.

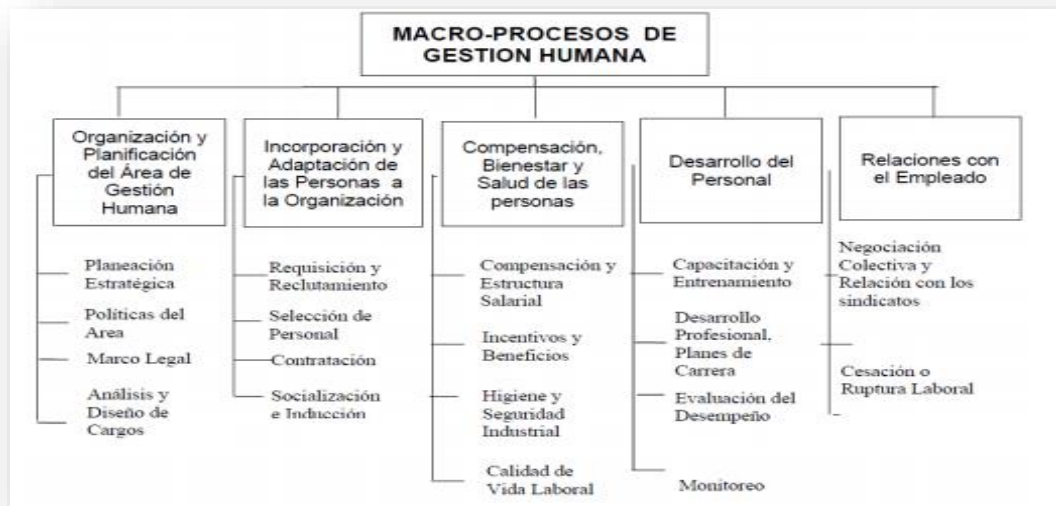
## 4.2. MARCO TEORICO

La estructura organizacional de una empresa, marca la pauta para la gestión del capital humano, pues en la misma, se plasmará la estrategia empresarial que permitirá el alcance de los objetivos organizacionales. Hoy en día el área de talento humano es considerada como órgano de gestión, no de apoyo como antes se pensaba, dado que a través del capital humano se alcanzan los objetivos. Por lo tanto siempre debe estar alineado al negocio. Sin embargo, a pesar de su importancia, existen muchas entidades que aún no le prestan la suficiente atención, viendo todo lo relacionado a la gestión humana como un tema necesario pero no indispensable para la ejecución de sus actividades.

- **Carta orgánica institucional (ubicación de Gestión del talento Humano).**

García Solarte da un nuevo enfoque a la gestión humana, “identifica y describe 5 macro procesos (dentro del marco del proyecto de gestión humana, la cultura organizacional y el capital social), en un orden lógico secuencial, aunque se pueden desarrollar de manera simultánea”.<sup>8</sup>

**TABLA 1.** Macro- Procesos de Gestión Humana



FUENTE: pensamiento & gestión, 27. Universidad del Norte, 162-200, 2009



Nuestro proyecto de investigación se enfoca en cuatro macro-procesos:

- Organización y planificación del área de gestión humana
- Incorporación y adaptación de personas a la organización
- Compensación, bienestar y salud de las personas
- Desarrollo del personal

#### **4.2.1. FUNCIONES QUE DESARROLLA EL ÁREA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO:**

— **¿Qué es la gestión del talento humano?**

Ya sea director, gerente, jefe o supervisor, cada administrador desempeña en su trabajo las cuatro funciones administrativas que constituyen el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar. La gestión del talento humano está relacionada con estas funciones del administrador pues se refiere a las políticas y prácticas necesarias para administrar el trabajo de la personas, a saber.

- I. Análisis y descripción de cargos
- II. Diseño de cargos
- III. Reclutamiento y selección de personal
- IV. Contratación de candidatos seleccionados
- V. Orientación e integración (inducción) de nuevos funcionarios
- VI. Administración de cargos y salarios
- VII. Incentivos salariales y beneficios sociales
- VIII. Evaluación del desempeño de los empleados
- IX. Comunicación con los empleados
- X. Capacitación y desarrollo del personal
- XI. Desarrollo organizacional
- XII. Higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo
- XIII. Relaciones con los empleados y relaciones sindicales

Joaquín Rodríguez Valencia define la administración de recursos humanos como, la planeación, organización, dirección y control de los procesos de planeación de personal, dotación de personal, remuneración, capacitación y desarrollo del personal, higiene y seguridad en el trabajo, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer también, las necesidades del personal.<sup>9</sup>

#### **4.2.2. LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO,**

Estos procesos varían de acuerdo al autor, Chiavenato menciona los siguientes seis procesos, los cuales propone como estructura para la implementación de la gestión humana:

- 1. Admisión de personas, División de reclutamiento y selección de personal:** ¿Quién debe trabajar en la organización? procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse *procesos de provisión o suministro* de personas, incluye *reclutamiento y selección* de personas, (Psicólogos, Sociólogos).
- 2. Aplicación de personas, División de cargos y salarios:** ¿Qué deberán hacer las personas? Procesos utilizados para *diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa*, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y *diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño*, (Estadísticos, analistas de cargos y salarios).
- 3. Compensación de las personas, División de beneficios sociales:** ¿Cómo compensar a las personas? procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales, más sentidas. Incluyen recompensas remuneración y beneficios y servicios sociales,

(Trabajadores sociales, Especialistas en programas de bienestar).

**4. Desarrollo de personas, División de capacitación:** ¿Cómo desarrollar a las personas? son los 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, (Analistas de capacitación, Instructores, Comunicadores).

**5. Mantenimiento de personas, División de higiene y seguridad:** ¿Cómo retener a las personas en el trabajo? procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye, administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales, (Médicos, Enfermeras, Ingenieros de seguridad, Especialistas en capacitación de vida).

**6. Evaluación de personas, División de personal:** ¿Cómo saber lo que hacen y lo que son? procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye base de datos y sistemas de información gerenciales, (Auxiliares de personal, Analistas de disciplina).

Estos procesos se diseñan según las influencias ambientales externas y las influencias organizacionales internas para lograr mayor compatibilidad entre sí.<sup>10</sup>

Gregorio Calderón Hernández y Claudia Milena Álvarez, en su investigación Características y sentido de las prácticas de gestión humana en pequeñas empresas, se centran en prácticas universales que están asociadas directamente con la función de gestión humana que toda empresa realiza independientemente de su tamaño o naturaleza.

**1. Provisión de personal.** La provisión de personal comprende tres prácticas diferenciadas – el reclutamiento, la selección y la contratación – que en las fases iniciales del desarrollo de la gestión humana, fue una etapa burocrática para “llenar vacantes”, pero que dada la presión para atraer talentos y competencias se ha ido convirtiendo en una actividad trascendental para las organizaciones.

Una pregunta estratégica que deben formularse las empresas al momento de pensar en la provisión de personal es: .que personas se requieren en la organización? La respuesta está relacionada con dos aspectos básicos: los criterios para el desempeño del cargo (no solo quien lo pueda ocupar sino quien lo pueda hacer con un alto rendimiento) y las cualidades personales para lograr el nivel de desempeño necesario.

Desde una perspectiva más sociológica y menos de gestión, la selección puede ser concebida como un proceso de inclusión y exclusión de conductas o atributos de los individuos, de manera que pueden presentarse criterios en cuanto a género, edad, procedencia, nivel educativo, experiencia, actitudes y valores, que incluso pueden llegar a tipificar características discriminatorias (López, 1997).

**2. Planes de carrera.** Una carrera se define como la cadena de las posiciones laborales que un individuo puede ocupar a través de los años; para la empresa, esta tiene como objetivo general planificar la proyección de actividades laborales y puestos de trabajo que el empleado va a desarrollar a lo largo de su vida laboral (Dessler y Varela, 2004; Valle, 2004), y para los trabajadores tiene un impacto significativo en su satisfacción y éxito. Cuando la administración de la empresa alienta la planeación de la carrera es más probable que los empleados se fijen metas profesionales y trabajen activamente por obtenerlas.

- 3. Formación.** La formación comprende tres conceptos: la capacitación, que ofrece a los empleados habilidades concretas para el trabajo que desempeñan en el momento presente y su objetivo es el de cubrir déficit de capacidades; el perfeccionamiento, que busca la mejora de cara al futuro, y el desarrollo, que intenta preparar al individuo para futuras demandas laborales, facilitando el logro de competencias sociales y humanas, además de técnicas. El entrenamiento es un tipo de capacitación orientada al logro de competencias y habilidades para desempeñar un grupo de tareas, una tarea o partes específicas de esta.
- 4. Compensación.** La compensación es una práctica mediante la cual se evalúa la contribución de los empleados para establecer recompensas monetarias y no monetarias, directas e indirectas, de acuerdo con las normas laborales vigentes y con las políticas organizacionales (Dolan, Schuler y Valle, 1999).
- 5. Evaluación de desempeño.** La evaluación del desempeño es un proceso de valoración de los aportes que las personas, independientemente de su nivel y función, hacen al logro de los objetivos organizacionales (Certo,2001); comprende dos aspectos: en primer lugar, la evaluación de cada uno de los individuos de la empresa, orientada a analizar y valorar actitudes, comportamientos, valor agregado, conocimientos y su aplicación, en función de la contribución esperada a las finalidades organizacionales; en segundo lugar, la evaluación de resultados propiamente dichos (más aceptada como gestión del desempeño), es decir, los aportes que la empresa hace a sus grupos de interés (*stakeholders*): accionistas, clientes, trabajadores, sociedad, etc.<sup>11</sup>

A pesar del paso del tiempo se reconoce que no hay grandes cambios en cuanto a la estructura de los procesos de gestión de talento humano, desde años atrás se está hablando de la importancia de todos y cada uno de ellos

para que las empresas dirijan sus objetivos en búsqueda del éxito organizacional, se han realizado diversas investigaciones y diversos especialistas en el tema son los que han marcado la pauta de dichos procesos de gestión; A medida que las empresas adquieren nuevos retos, son más competitivas y el mercado les exige más, se incluyen nuevos criterios y funciones que cumplan con dichas necesidades, de acuerdo a las particularidades organizacionales, evolucionan los conceptos, mas no, se incurre en cambios estructurales de los procesos.

## 5. METODOLOGIA

### 5.1. ENFOQUE. Mixto

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.<sup>12</sup>

La recolección de los datos para el desarrollo esta investigación se realizó por medio de entrevistas y encuestas al personal implicado en los procesos de gestión del talento humano en las instituciones mencionadas, además de una lista de chequeo de los manuales y procedimientos; lo que permitió realizar descripciones acerca de los procesos de gestión de talento humano; razón por la cual esta investigación cuenta con un enfoque mixto.

## **5.2. DISEÑO.** Descriptivo.

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar.<sup>13</sup>

El presente trabajo de investigación es de tipo descriptivo, ya que lo que se buscó fue describir la manera como se presentó una situación y/o evento, en este caso la forma como se realizaban los procesos de gestión de talento humano en la clínica ESIMED y en el ESE Hospital Santander.

## **5.3. MUESTRA**

Se realizó un muestreo por conveniencia, no probabilístico, orientado hacia la caracterización de la estructura organizativa, administrativa y funcional de las áreas de gestión del talento humano en las instituciones seleccionadas, se buscó la participación de diversos actores, seleccionando los profesionales que llevaban a cabo los procesos de gestión de talento humano en las empresas.

El muestreo por conveniencia es una técnica comúnmente usada. Consiste en seleccionar una muestra de la población por el hecho de que sea accesible. Es decir, los individuos empleados en la investigación se seleccionan porque están fácilmente disponibles, no porque hayan sido seleccionados mediante un criterio estadístico. A diferencia del muestreo probabilístico, la muestra no probabilística no es un producto de un proceso de selección aleatoria. Los sujetos en una muestra no probabilística generalmente son seleccionados en función de su accesibilidad o a criterio personal e intencional del investigador.

#### **5.4. SITUACIÓN GEOGRÁFICA**

El estudio se ejecutó en los municipios de Manizales y Caicedonia, articulando las instituciones del Sector Salud.

#### **5.5. UBICACIÓN INSTITUCIONAL**

Las instituciones objeto de investigación fueron: Clínica ESIMED S.A, Sede Manizales, institución de carácter privado con patrimonio propio y autonomía administrativa, de III nivel de atención, sus servicios van dirigidos a usuarios pertenecientes a la EPS Cafesalud. Cuenta con aproximadamente 95 empleados en el área asistencial, farmacia y facturación; la clínica se encuentra bajo esta razón social en Manizales, desde finales del 2015, sustituyendo a la liquidada Saludcoop, la cual estuvo en funcionamiento 10 meses, contaba con los mismos empleados y bajo las mismas modalidades de contratación. La clínica ofrece los servicios de: Consulta externa, sala de realización de procedimientos menores (curaciones, retiro de puntos, retiro de drenes, entre otros.) y toma de muestras de laboratorio, imagenología (radiografía y tomografía), quirófano, sala de recuperación, 3 pisos de hospitalización, unidad de cuidado intermedio, unidad de cuidado intensivo.

ESE Hospital Santander, de Caicedonia Valle tuvo su origen en el acuerdo No.63 de julio de 1939 del Concejo Municipal de Caicedonia, con motivo del centenario de la muerte del General Francisco de Paula Santander, es una institución de carácter público, de I nivel de atención, cuenta acreditación de alta calidad en norma ISO 9001:2008 otorgada por el ICONTEC. Sus servicios van dirigidos a usuarios pertenecientes a EPS subsidiadas como: SOS (servicio occidental de salud), Cafesalud, Caprecom, Emisanar, Nueva EPS y policía nacional. Cuenta con 140 empleados tanto del área asistencial como administrativa y de oficios varios, 50 de ellos con contrato directo con el hospital, es decir, de planta, entre ellos, médicos, odontólogos, enfermeros, promotores y personal administrativo; el personal restante cuenta con contrato



por medio cooperativa y a término indefinido; El hospital presta los servicios de: urgencias, hospitalización, consulta externa, laboratorio clínico, radiografía, odontología, promoción y prevención, fisioterapia y terapia respiratoria, y vacunación, cuenta además con un puesto de salud en la cabecera municipal ubicado en el barrio fundadores, y diferentes puestos de salud en las áreas rurales más grandes ( samaria, burila, barragán, la rivera). También cuenta con consulta especializada en las áreas de gineco-obstetricia y gastroenterología, programa IAMI y operación colmillo blanco (en favor de las mujeres gestantes e infantes). Ambas instituciones dotadas de personería jurídica.

## **5.6. PLAN DE RECOLECCION DE INFORMACION – INSTRUMENTOS.**

Para cumplir con los objetivos del presente trabajo de investigación, se utilizaron diversos instrumentos necesarios para la recolección, selección y recopilación de la información, de esta manera permitieron obtener datos indispensables y establecer conclusiones y recomendaciones. Los instrumentos utilizados fueron los siguientes:

- **Lista de chequeo.** Con esta se analizaron los manuales de procesos y procedimientos, políticas de gestión del talento humano, lineamientos, funciones y perfiles de talento humano.
- **Entrevista.** Fue aplicada al (os) líder (es) de gestión de talento humano y 1 director de la institución. Con el fin de obtener información sobre el conocimiento y la realización de los procesos de gestión de talento humano, por parte de sus principales actores.
- **Cuestionario.** Fue aplicado a diferentes líderes de área. Con el fin de obtener información de los trabajadores, referente a situaciones inherentes al desarrollo de su actividad laboral; así mismo su grado de satisfacción, compromiso y juicio con los procesos de gestión de talento humano desarrollados en la institución.

### **5.7. COMPONENTE ETICO.**

No existió riesgo alguno para los encuestados y entrevistados con la realización de la presente investigación, la información obtenida se utilizó únicamente para la generación de conocimiento y con fines investigativos del área de estudio, fue además de interés para las empresas participantes ya que se pudo realizar un diagnóstico de cómo se encontraban los procesos de gestión de talento humano y realizar las mejoras necesarias.

Se utilizó un consentimiento informado con los responsables de las áreas de talento humano; con el cual expresaron voluntariamente su intención de participar en la investigación.

En el **anexo 2** se encuentran los consentimientos informados que se utilizaron con los participantes de la investigación.

## 6. RESULTADOS O DISCUSION

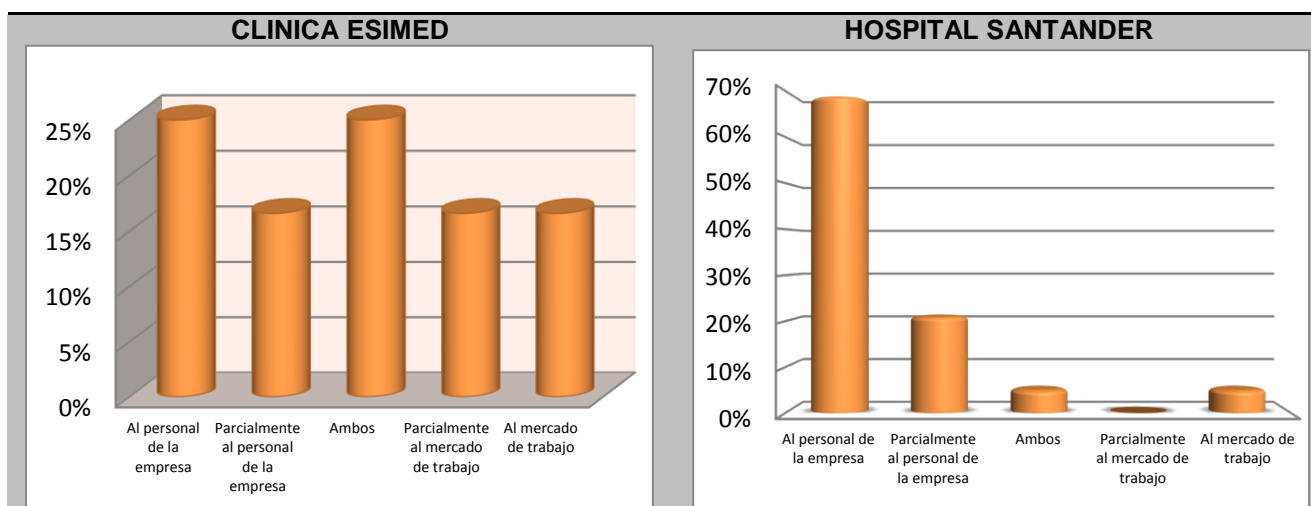
### 6.1 ENCUESTAS

#### Total de encuestas realizadas:

- Clínica ESIMED: 12 encuestas
- Hospital Santander: 19 encuestas

### SELECCION DE PERSONAL - RECLUTAMIENTO

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



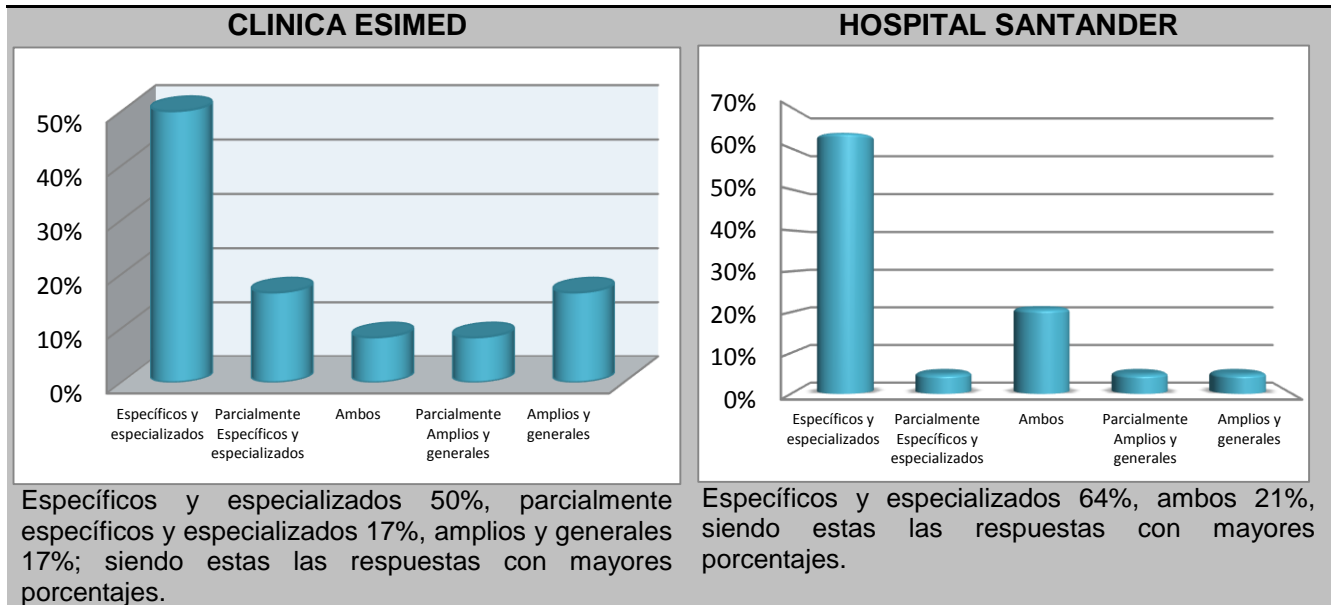
la Clínica ESIMED las respuestas son variadas, cuando se presenta la necesidad de cubrir una vacante, preferiblemente se ofrece: al personal de la empresa 25%, parcialmente al personal de la empresa 17%, ambos 25%, parcialmente al mercado de trabajo 17%, al mercado de trabajo 17%. Los líderes de áreas indican que se presenta tanto reclutamiento interno como externo; Ambos con ventajas y desventajas para las instituciones, el reclutamiento externo por ejemplo ofrece a la clínica la posibilidad de fortalecerse con nuevos talentos, ideas y experiencias que le puede aportar un candidato "no conocido" por la institución.

De igual manera la directora administrativa de la empresa así lo ratifica, indicando que cuando se presentan vacantes se tiene en cuenta el personal de la empresa, pero si estos no cumplen con el perfil se realiza reclutamiento externo.

En el hospital Santander el 69% de los líderes considera que las vacantes son ofrecidas al personal de la empresa, pudiendo así obtener las ventajas que con esta se logran; y es que no solamente se ahorra en tiempo y en dinero, ya que se conoce el perfil y el desempeño del candidato en la empresa, este de igual manera tendrá un conocimiento mayor de la organización y los procesos que se manejan dentro de ella, en comparación con un candidato externo, con lo cual la adaptación al puesto de trabajo seguramente se dará más fácilmente y en un menor tiempo; sino que además será una fuente de motivación para el personal.

A pesar de que la directora administrativa indica que en la empresa no se tienen programas de desarrollo con el fin de que los empleados aumenten sus posibilidades de promoción, las vacantes si se ofrecen a estos.

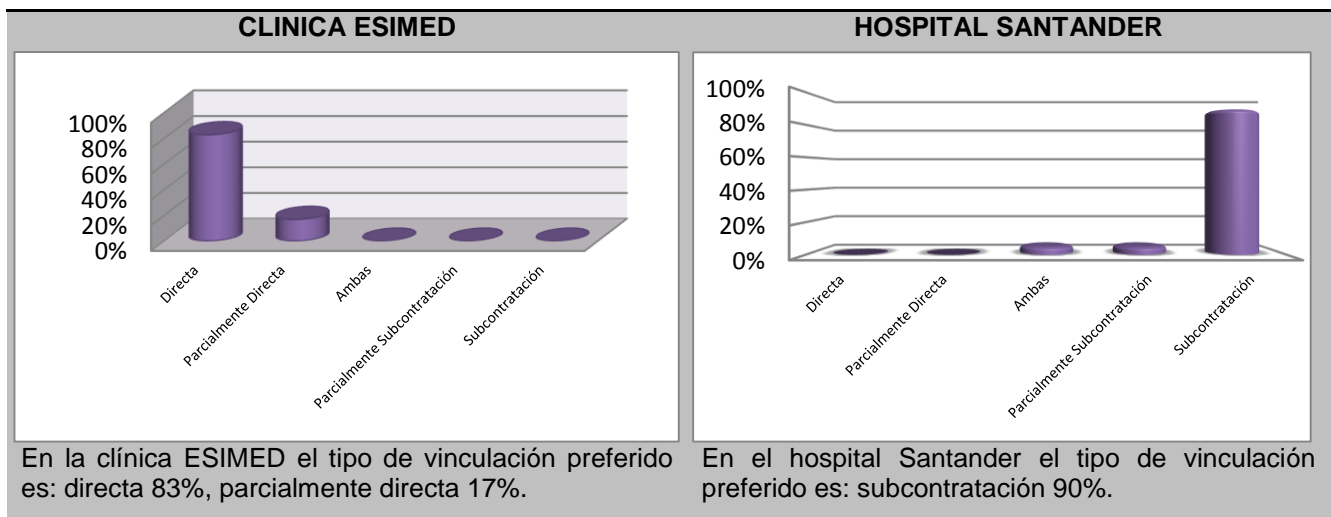
**Gráfica 2. Cuando se selecciona personal se prefieren perfiles de conocimientos y habilidades:**



En ambas instituciones se prefiere contar con perfiles de conocimientos y habilidades, específicos y especializados. Lo que indica que estas al realizar un proceso de selección tienen definido el perfil y/o los requerimientos del puesto de trabajo para el cual se presentó la vacante, lo cual respalda la idea de que se contrate a la persona que se adapta a sus necesidades.

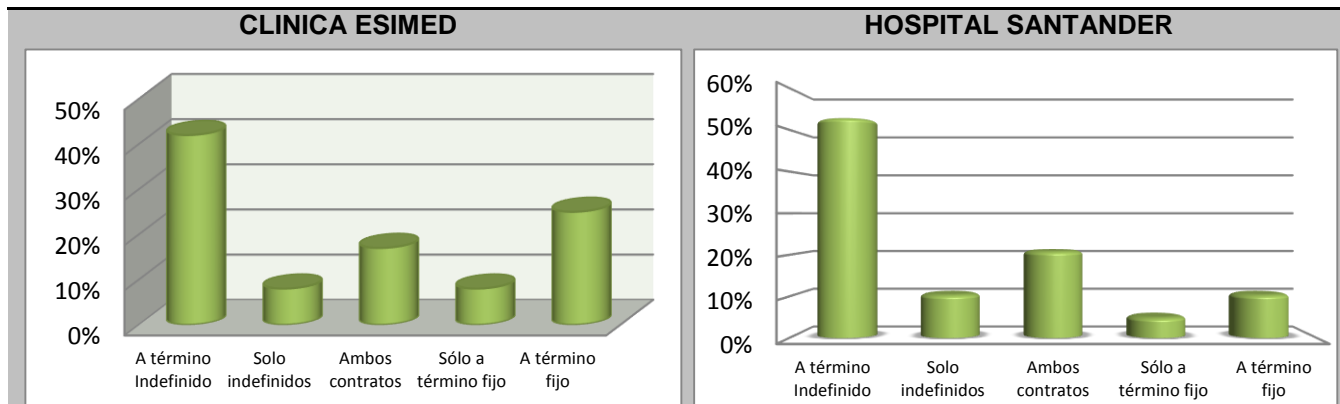
De igual manera los directivos de ambas instituciones indicaron que al realizar la selección y contratación de personal tienen en cuenta tanto el conocimiento y la experiencia, como las habilidades del ser.

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



Se ve como siendo ESIMED una institución de carácter privado prefiere una vinculación directa por la empresa, mientras que el Hospital Santander siendo público, prefiere la subcontratación. Ambas situaciones son coherentes con lo referido por el personal administrativo de las dos instituciones en diferentes puntos de la entrevista, el tipo de vinculación elegido por cada empresa se da de acuerdo a sus necesidades.

**Gráfica 4. La empresa prefiere contratos:**



La empresa prefiere contratos: a término indefinido 42%, solo indefinidos 8%, ambos contratos 17%, solo a término fijo 8%, a término fijo 25%.

Mediante la lista de chequeo se pudo evidenciar que existe un documento que incluye la política de contratación.

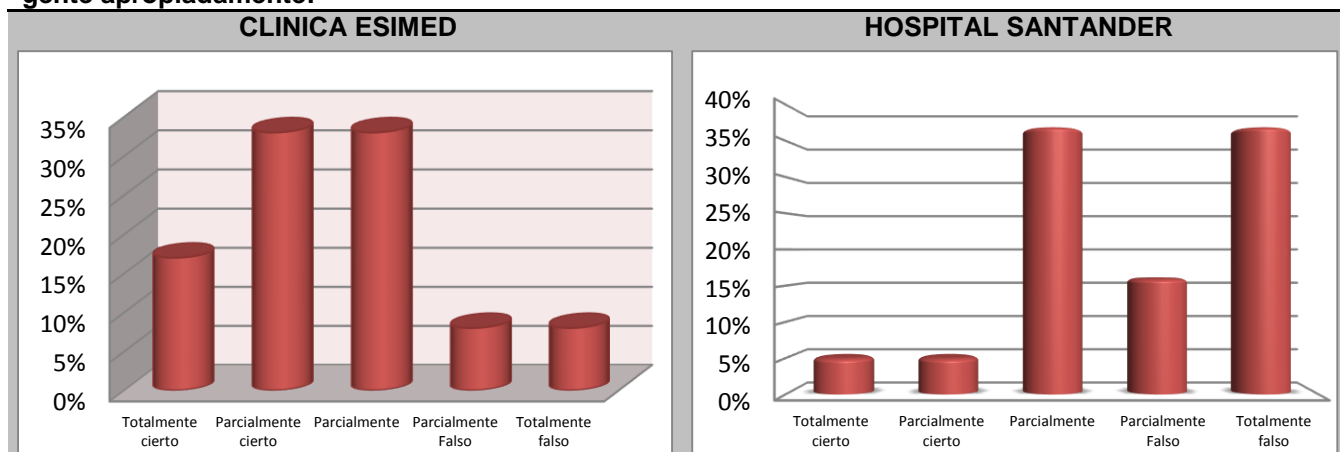
El gerente de la clínica indica que realizan comités mensuales y de carácter extraordinario cuando se presenta la necesidad de cubrir una vacante y que es en estos comités donde se define el tipo de contratación, de acuerdo a los perfiles y a los requerimientos del cargo.

Sin embargo tanto la directora administrativa (que es la encargada del área de talento humano) como la coordinadora de enfermería, indican que la planeación estratégica del área de talento humano está a cargo de la oficina central en Bogotá. Por lo que no queda muy claro como se toman este tipo de decisiones en la empresa.

La empresa prefiere contratos: a término indefinido 53%, solo indefinidos 11%, ambos contratos 21%, solo a término fijo 5%, a término fijo 11%. Sin embargo, Se pudo evidenciar mediante la lista de chequeo que no existe un documento que incluya la política de contratación.

Teniendo en cuenta lo indicado por la subgerente administrativa el modelo de contratación de la clínica depende tanto de las políticas, como de las necesidades institucionales.

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



El sistema de reclutamiento de personal permite atraer, vincular, retener y retirar a la gente apropiadamente: totalmente cierto 17%, parcialmente cierto 33%, parcialmente 33%, parcialmente falso 8%, totalmente falso 8%.

El sistema de reclutamiento de personal permite atraer, vincular, retener y retirar a la gente apropiadamente: totalmente cierto 5%, parcialmente cierto 5%, parcialmente 37%, parcialmente falso 16%, totalmente falso 37%.

totalmente falso 8%. Señalar que de manera parcial se realizan estos procesos indica que la empresa puede obtener los beneficios que esto conlleva.

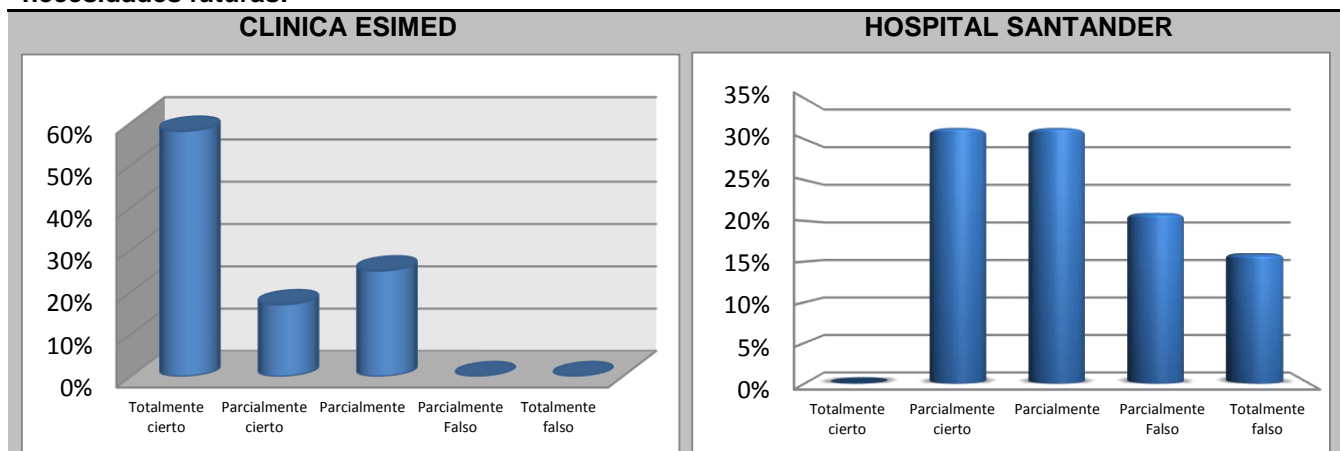
En contraste a esta respuesta se encuentra que entre los directivos, no es muy claro si este proceso aun se encuentra subcontratado con la empresa IAC o si ESIMED lo realiza por completo; a pesar de que se cuenta con la documentación referente a la política de selección y política de contratación, al igual que documentos con la descripción de dichos procedimientos (descripción detallada del cómo se realiza con los responsables de los procesos).

16%, totalmente falso 37%; al comparar estos resultados con los obtenidos en la entrevista se puede concluir que en el Hospital Santander se debe prestar una mayor atención al proceso de reclutamiento de personal, más aun si el proceso lo realizan directamente en la institución, como así lo indica la subgerente administrativa; además la institución cuenta con la documentación referente a la política de selección.

Como se evidenció en el desarrollo del marco teórico del presente trabajo de investigación, el sistema de reclutamiento es una labor fundamental para las organizaciones; recordemos que las empresas dependen directa e irremediamente de las personas, y es que atraer, vincular y retener al talento humano de una manera adecuada, definirá incluso el éxito organizacional y el logro de los objetivos. Es seguro que las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinamismo, impulso, creatividad y racionalidad.<sup>14</sup>

## CAPACITACIÓN - ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO

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



El 58% de los líderes considera que los programas de capacitación son planificados con anticipación y según necesidades futuras, 17% creen que es parcialmente cierto, y 25% indica parcialmente; es de recalcar que ninguno cree que esto sea parcialmente falso o totalmente falso, lo que indica que los programas de capacitación en esta institución son importantes.

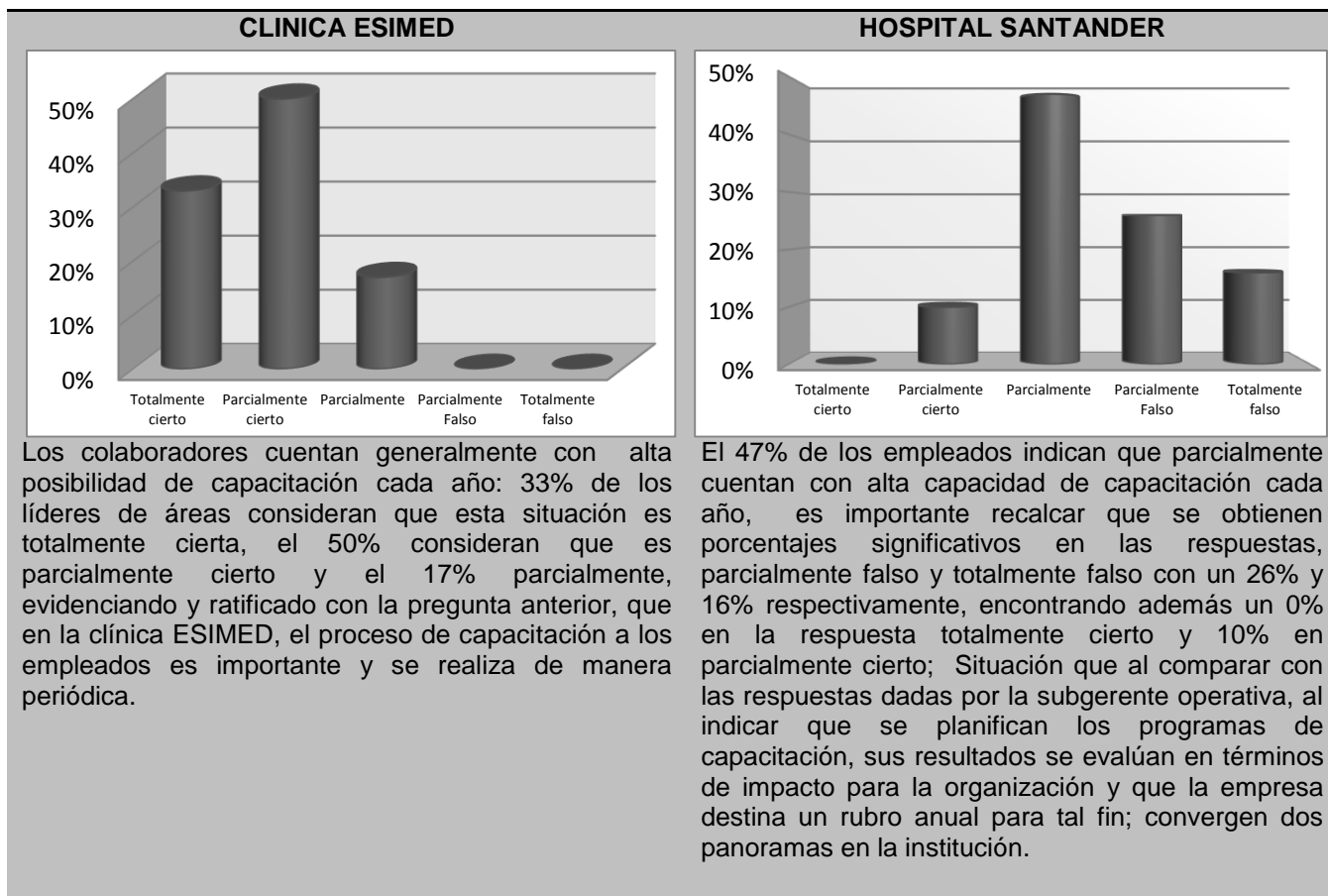
Es primordial que los programas de capacitación sean planificados y que esta sea una actividad que se realice permanentemente; de igual manera se debe realizar una evaluación, verificación y seguimiento (evaluando así su impacto) para conocer si se están alcanzando los objetivos propuestos; así lo ratifica el personal administrativo de la institución, los cuales indican que no sólo se tiene un cronograma básico de capacitaciones (el cual se modifica según

A pesar de que el 32% de los líderes creen que es parcialmente cierto que los programas de capacitación son planificados con anticipación y según necesidades futuras, y otro 32% cree que se da parcialmente, son importantes los porcentajes obtenidos en las respuestas parcialmente falso, y totalmente falso con 21% y 16% respectivamente.

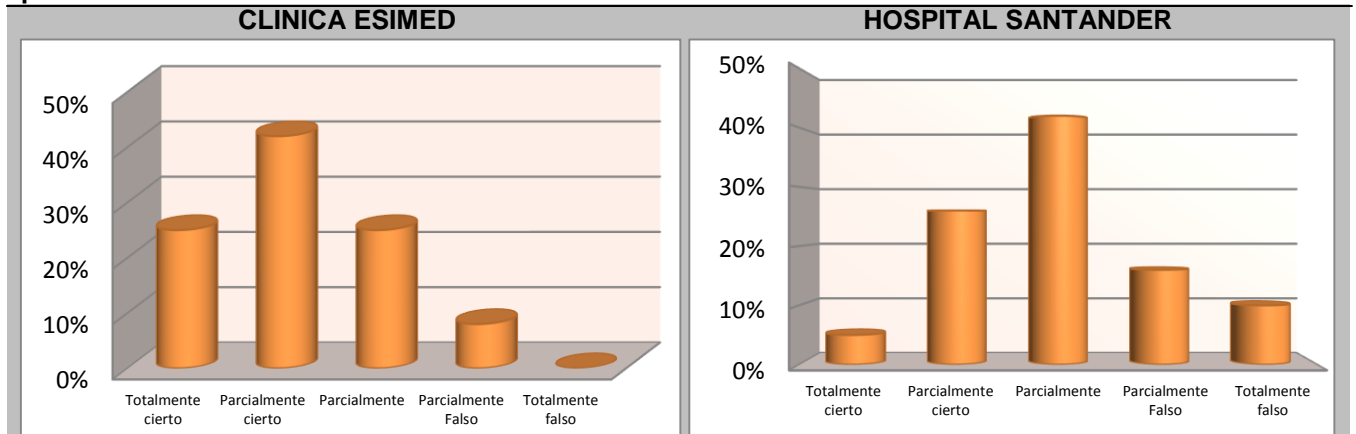
Sin embargo ningún encuestado cree que esta situación sea totalmente cierta, mientras que la directora administrativa indica que estos sí son planificados partiendo de un diagnóstico de necesidades presentes y futuras.

necesidades), es decir realizan una planificación de estos programas con anticipación y según necesidades futuras, sino que también realizan un seguimiento y verificación o evaluación mediante listas de chequeo.

**Gráfica 7. Puede afirmarse que los colaboradores del Hospital generalmente cuentan con alta posibilidad de capacitación cada año:**



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

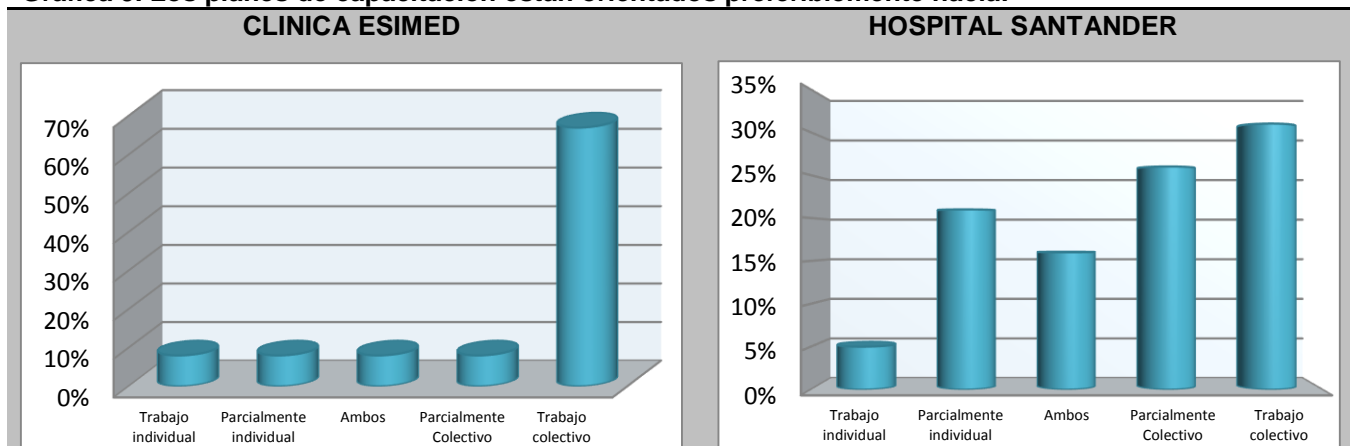


Los planes de capacitación son un instrumento necesario y vital en las organizaciones y una de las maneras de evaluar su impacto en estas, es que se logre un aumento de la productividad, ya que de no ser así no estaría cumpliendo con uno de sus objetivos y debería replantearse y/o planificarse de manera adecuada y acorde con las necesidades de la institución. En la clínica ESIMED solo el 8% de los encuestados cree parcialmente falso que en la institución los planes de capacitación se orientan a lograr un aumento en la productividad, parcialmente 25%, parcialmente cierto 42%, totalmente cierto 25%; apuntando a que los programas de capacitación en la clínica van cumpliendo su objetivo; a pesar de que como lo indica el personal administrativo (gerente, coordinadora de enfermería y directora administrativa), no se destina un rubro anual para tal fin.

Los planes de capacitación se orientan preferentemente a lograr un aumento en la productividad: totalmente cierto 5%, parcialmente cierto 26%, parcialmente 42%, parcialmente falso 16%, totalmente falso 10%.

Al comparar los datos obtenidos en la respuesta anterior en la cual se evidenció que los encuestados no consideran que cuenten con alta oportunidad de capacitación anual, con las respuestas obtenidas en este ítem, se deduce que estas tampoco cumplen con los objetivos; al conocer la importancia de la capacitación para las instituciones, este en un proceso que requiere de atención en el hospital; mas aun sin son procesos que se planifican con anterioridad, se evalúan y se destina un rubro para ellos.

**Gráfica 9. Los planes de capacitación están orientados preferiblemente hacia:**



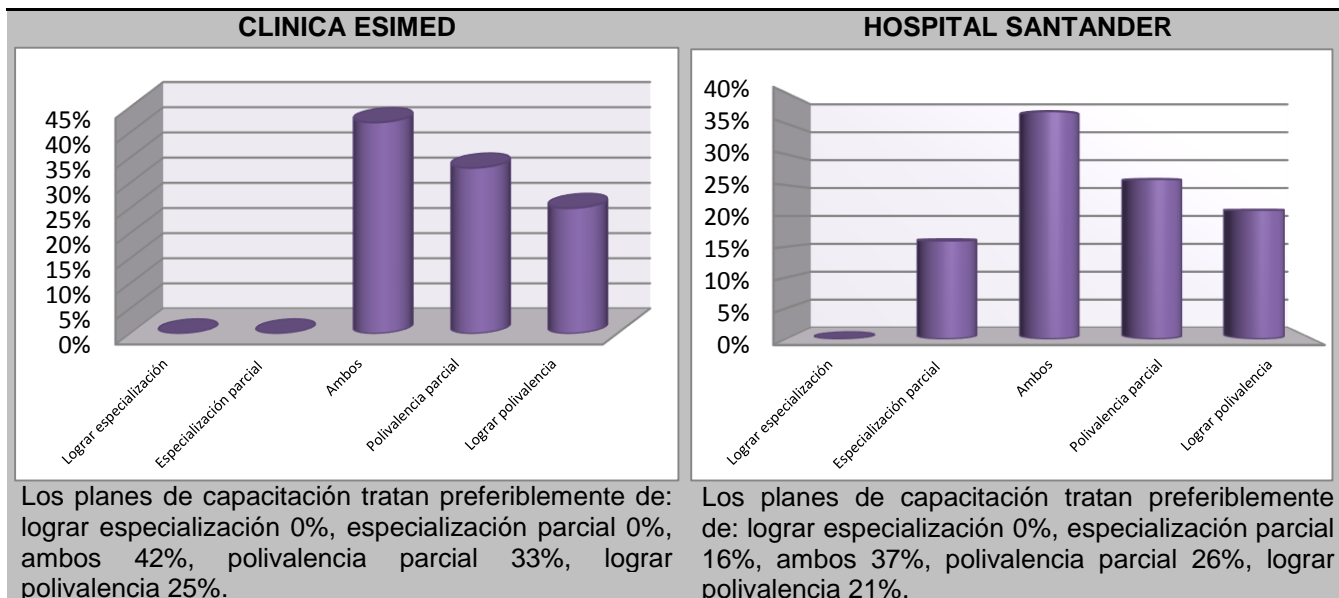
Los planes de capacitación están orientados preferiblemente hacia: trabajo individual 8%, parcialmente individual 8%, ambos 8%, parcialmente colectivo 8%, trabajo colectivo 67%.

Los planes de capacitación están orientados preferiblemente hacia: trabajo individual 5%, parcialmente individual 21%, ambos 16%, parcialmente colectivo 26%, trabajo colectivo 31%.



Ambas instituciones buscan con los programas de capacitación mejorar la calidad de los servicios tanto asistenciales como administrativos; El trabajo colectivo en las instituciones del sector Salud fortalece dichos procesos.

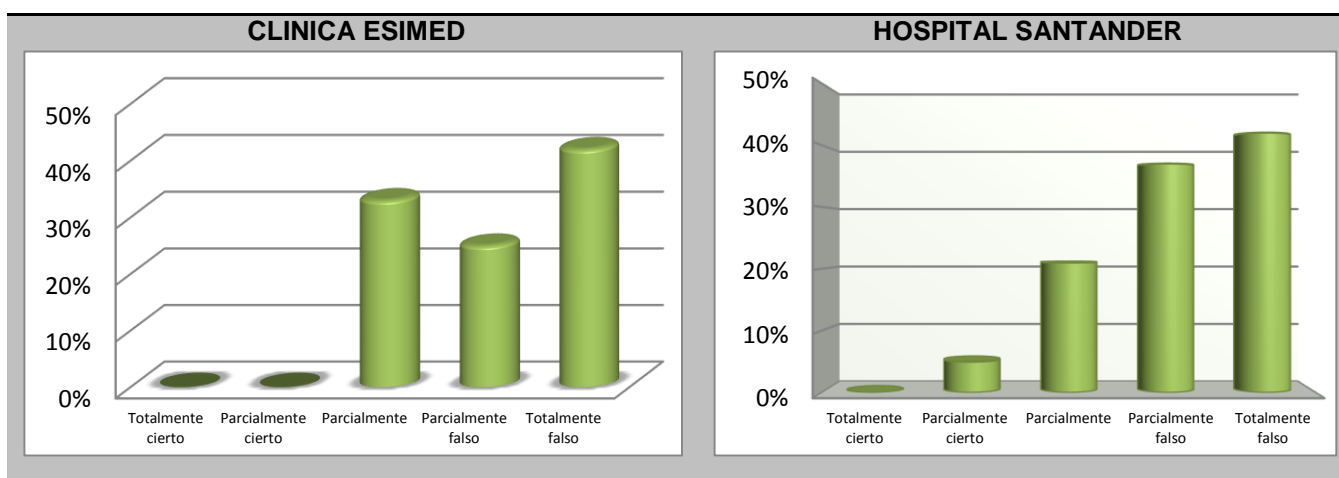
**Gráfica 10. Los planes de capacitación tratan preferiblemente de:**



Programas de capacitación planeados y ejecutados de manera adecuada lograrán tanto la especialización (en temas específicos e inherentes al cargo que desempeñan) como la polivalencia; en una institución de salud es importante que los empleados conozcan a fondo sobre los procesos que realizan y llevan a cabo, pero también es imprescindible que ofrezcan soluciones a las diferentes situaciones a las que se ven enfrentados. Concluyendo así, que ambas instituciones obtienen los beneficios de esta última.

## EVALUACIÓN DEL TALENTO - OPORTUNIDADES DE CARRERA

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

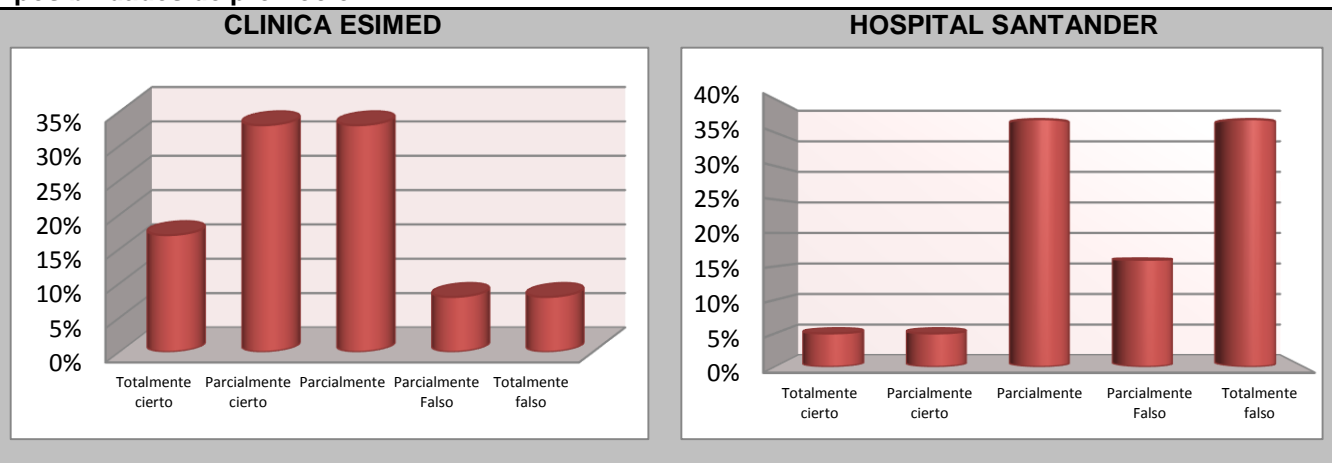


Los planes de carrera no solamente motivan a los empleados (ya que demuestra que la empresa valora el talento y conocimiento del personal), sino que al contar con personal más capacitado y con mayor conocimiento, estos serán más eficientes, se sentirán más comprometidos y desarrollarán mejor su trabajo, al tiempo que ayudan al desarrollo de los objetivos institucionales.

En ambas instituciones el 42% de los encuestados creen que es totalmente falso que la empresa tenga diseñados planes de carrera para el personal, aunque con porcentajes muy cercanos se encuentran las respuestas: parcialmente falso con un 25% en la clínica ESIMED y un 37% en el hospital Santander, y parcialmente con un 33% en la clínica ESIMED y un 21% en el hospital Santander. Lo que es claro, es que ninguno cree que sea totalmente cierto.

Sin embargo se encontró con la lista de chequeo realizada, que en ambas instituciones se tiene la documentación referente al desarrollo del personal.

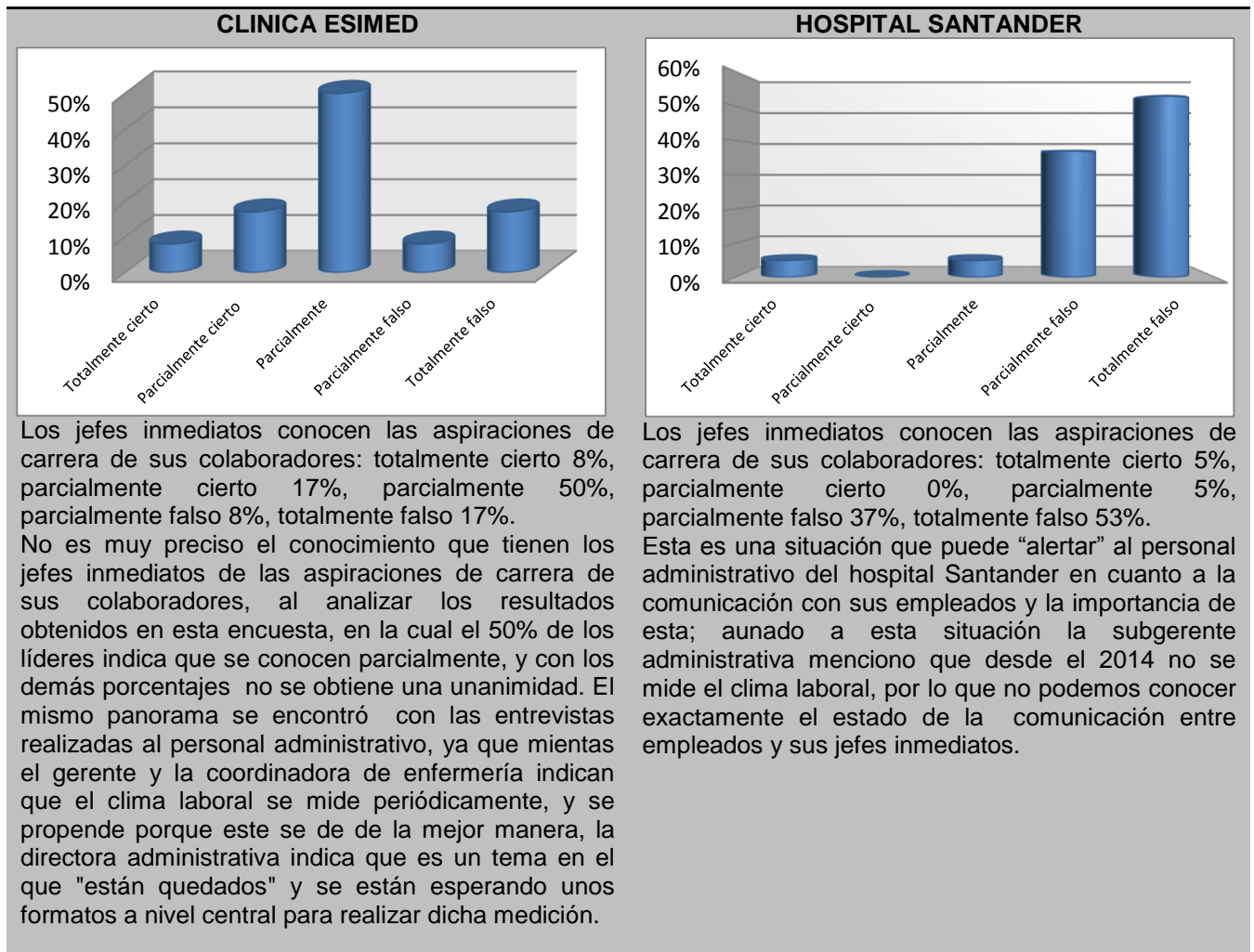
**Gráfica 12. Se ofrecen programas de desarrollo con el fin de que los colaboradores aumenten sus posibilidades de promoción:**



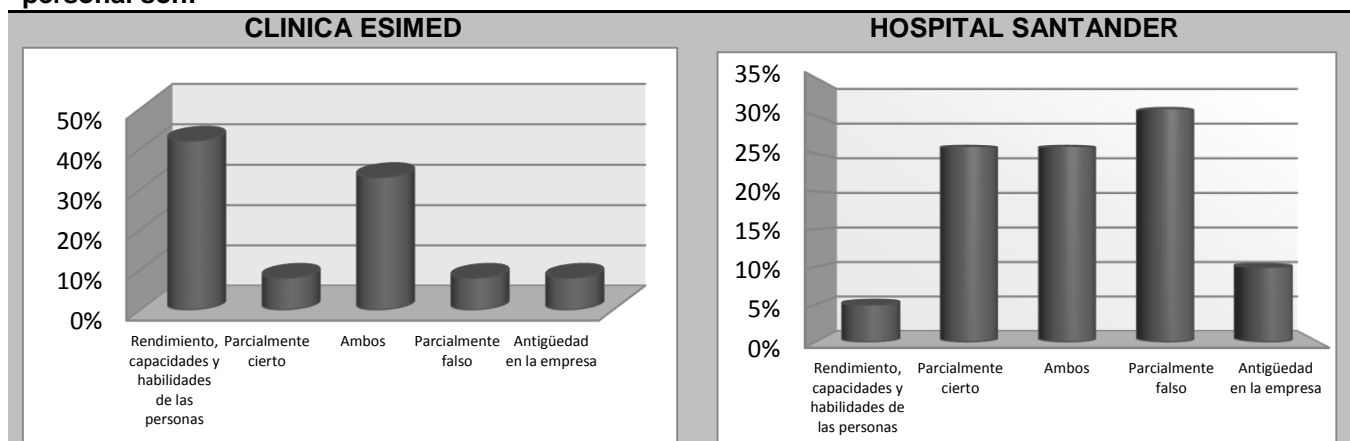
En ambas instituciones se observan dos respuestas con los mismos porcentajes, aunque dos panoramas completamente diferentes para cada una de ellas; mientras en la clínica ESIMED se obtuvo 33% para las respuestas parcialmente y parcialmente cierto al preguntar sobre la oferta de programas de desarrollo con el fin de que los colaboradores aumenten sus posibilidades de promoción; en el hospital Santander se obtuvo 37% en las respuestas parcialmente y totalmente falso.

Sin embargo, ante este panorama se encontró que mientras en el hospital Santander la subgerente administrativa ratifica que no se ofrecen programas de desarrollo con el fin de que los empleados aumenten sus posibilidades de promoción, y se puede verificar con la lista de chequeo realizada, que tampoco existe documentación sobre el desarrollo de carrera; El personal administrativo de la clínica ESIMED indica que se promueve en los empleados "sus ganas de avanzar en conocimiento", por ejemplo, modificaciones en los horarios y en los turnos en el personal que se inscribe a una especialización; pero la empresa como tal no tiene diseñados programas de desarrollo, a pesar de que, se encontró que se tiene la documentación que describe el procedimiento para el desarrollo de carrera.

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



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



personal en la clínica ESIMED, se obtuvo: rendimiento, capacidades y habilidades de las personas 42%, parcialmente cierto 8%, ambos 33%, parcialmente falso 8%, antigüedad en la empresa 8%.

El personal administrativo indica que las promociones y movimientos internos se realizan de acuerdo a los requerimientos y necesidades de la institución y de las vacantes.

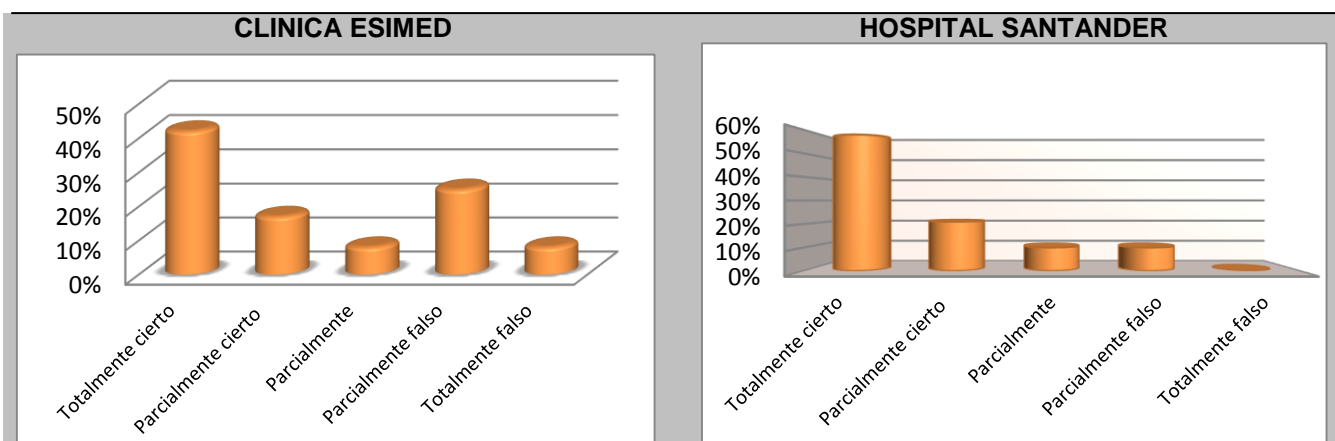
del personal en el hospital Santander, obtenemos: rendimiento, capacidades y habilidades de las personas 5%, parcialmente cierto 26%, ambos 26%, parcialmente falso 31%, antigüedad en la empresa 10%.

Las respuestas obtenidas en la entrevista a la subgerente administrativa no permiten realizar un análisis de la situación en la empresa sobre las promociones y los movimientos internos; ya que estas deben ser consultadas a su jefe inmediato (el gerente) y de este por situaciones ajenas a nuestro proceso de investigación no se obtuvo una entrevista.

Es importante que en las empresas se tenga en cuenta la antigüedad de los empleados al realizar promociones y movimientos internos; pero también es valiosa la elección del personal de acuerdo a su rendimiento, capacidades y habilidades, las cuales le ayudaran al desempeño de su labor. Se ve que en las dos empresas se tienen en cuenta ambos criterios lo cual es fundamental al tomar este tipo de decisiones.

### EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO - VALORACIÓN DEL PERSONAL:

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



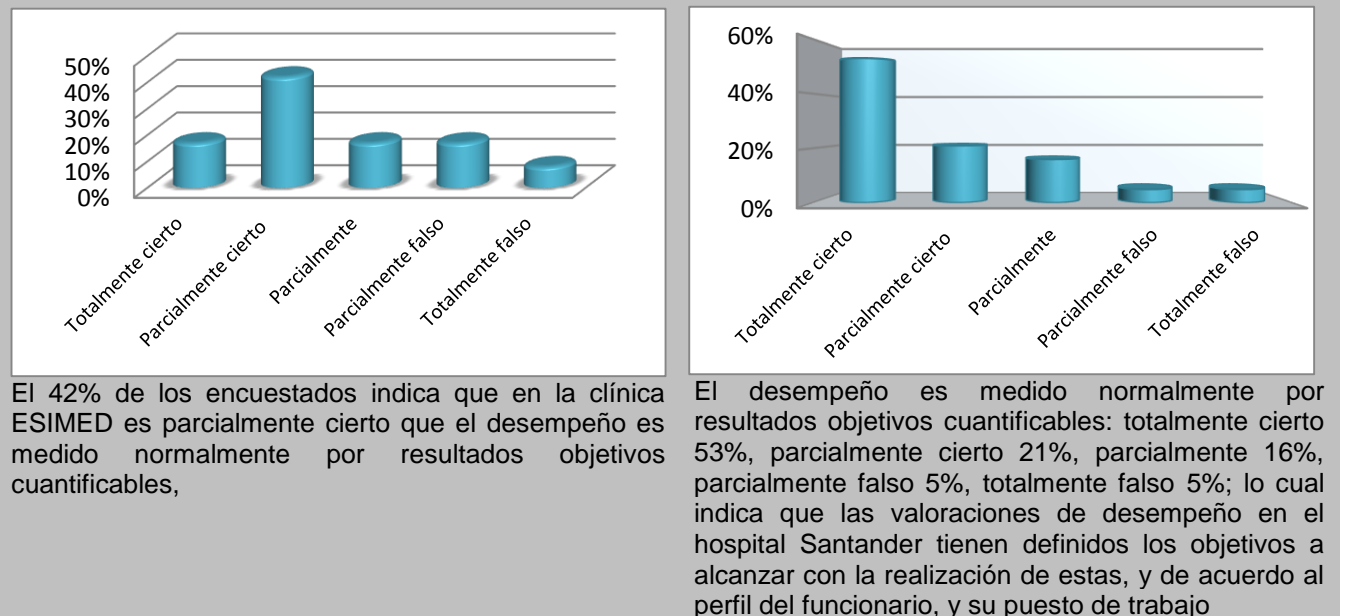
La empresa tiene sistemas formales de valoración del desempeño de las personas: totalmente cierto 42%, parcialmente cierto 17%, parcialmente 8%, parcialmente falso 25%, totalmente falso 8%.

Las entrevistas realizadas a los directivos de la clínica ESIMED, presentan respuestas variadas en cuanto a este ítem, está claro que las evaluaciones de desempeño las debe realizar el jefe inmediato o los coordinadores de área; sin embargo se evidencia que o no se han realizado evaluaciones de desempeño en la entidad, o estas no se realizan de manera formal

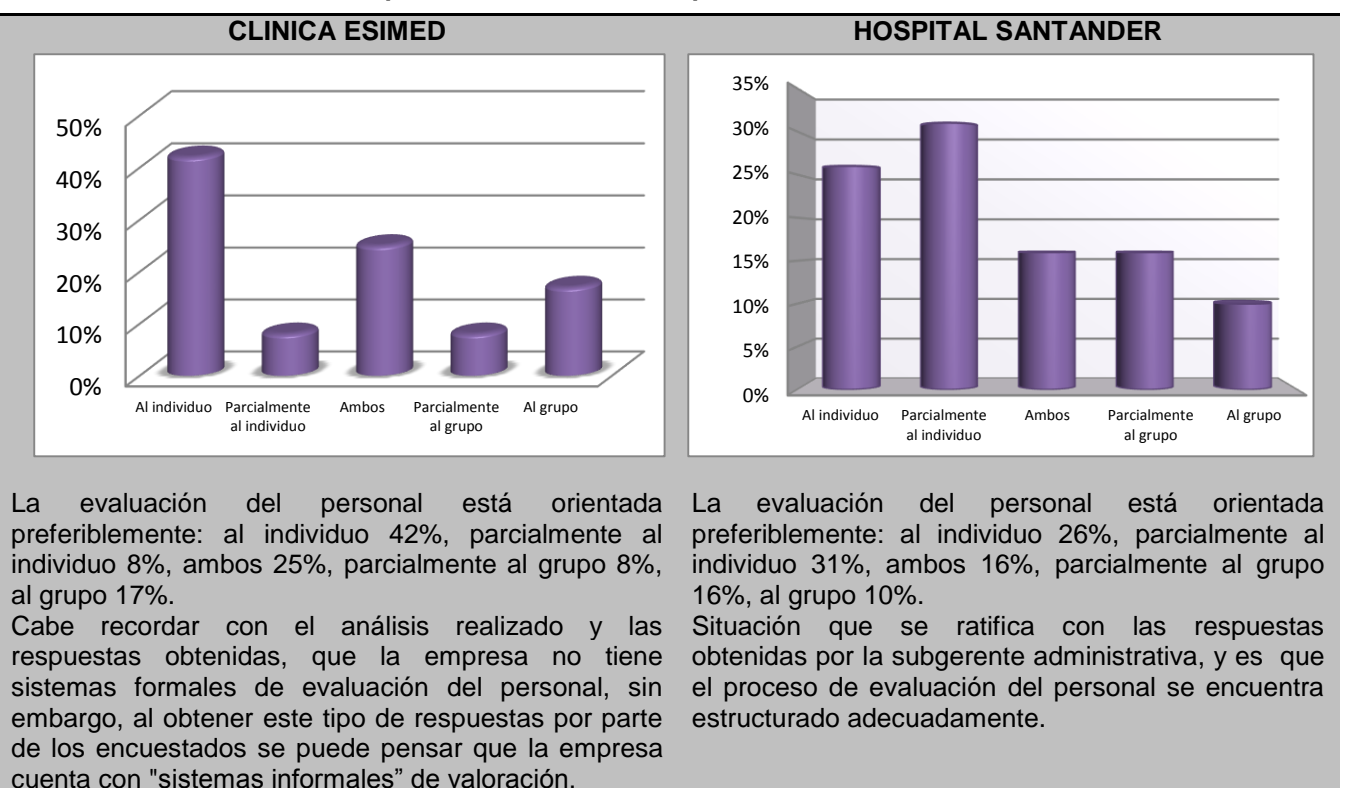
La empresa tiene sistemas formales de valoración del desempeño de las personas: totalmente cierto 58%, parcialmente cierto 21%, parcialmente 10%, parcialmente falso 10%; Al realizar el análisis de las respuestas obtenidas se puede concluir que en la empresa se tienen estos sistemas y la mayoría del personal está enterado sobre la existencia de ellos.

Adicionalmente la subgerente administrativa tiene claridad en cuanto a quien (el subgerente operativo mediante un formato de evaluación de desempeño) y cada cuanto se realizan (cada 6 meses). La lista de chequeo evidencia que existe el documento con la descripción de este procedimiento. A pesar de que no se hace retroalimentación de la evaluación con el personal.

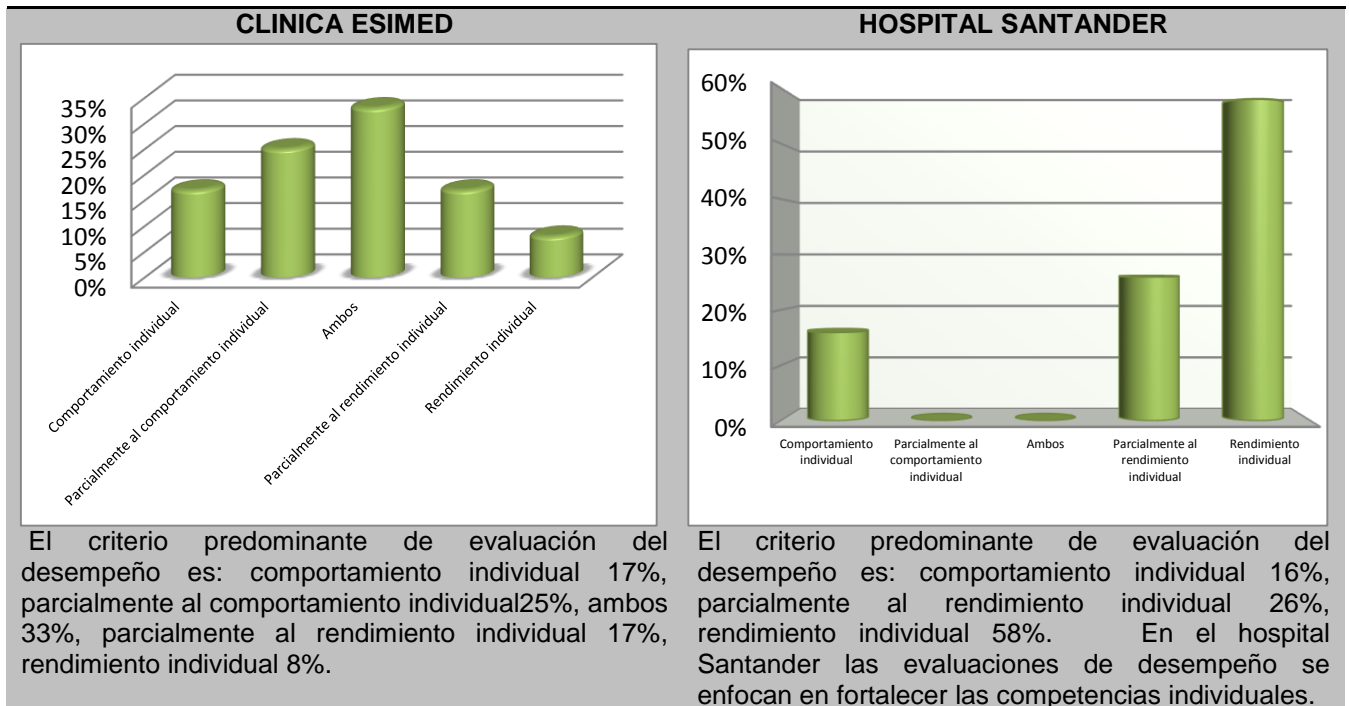
**Gráfica 16. El desempeño es medido normalmente por resultados objetivos cuantificables:**



**Gráfica 17. La evaluación del personal está orientada preferiblemente:**

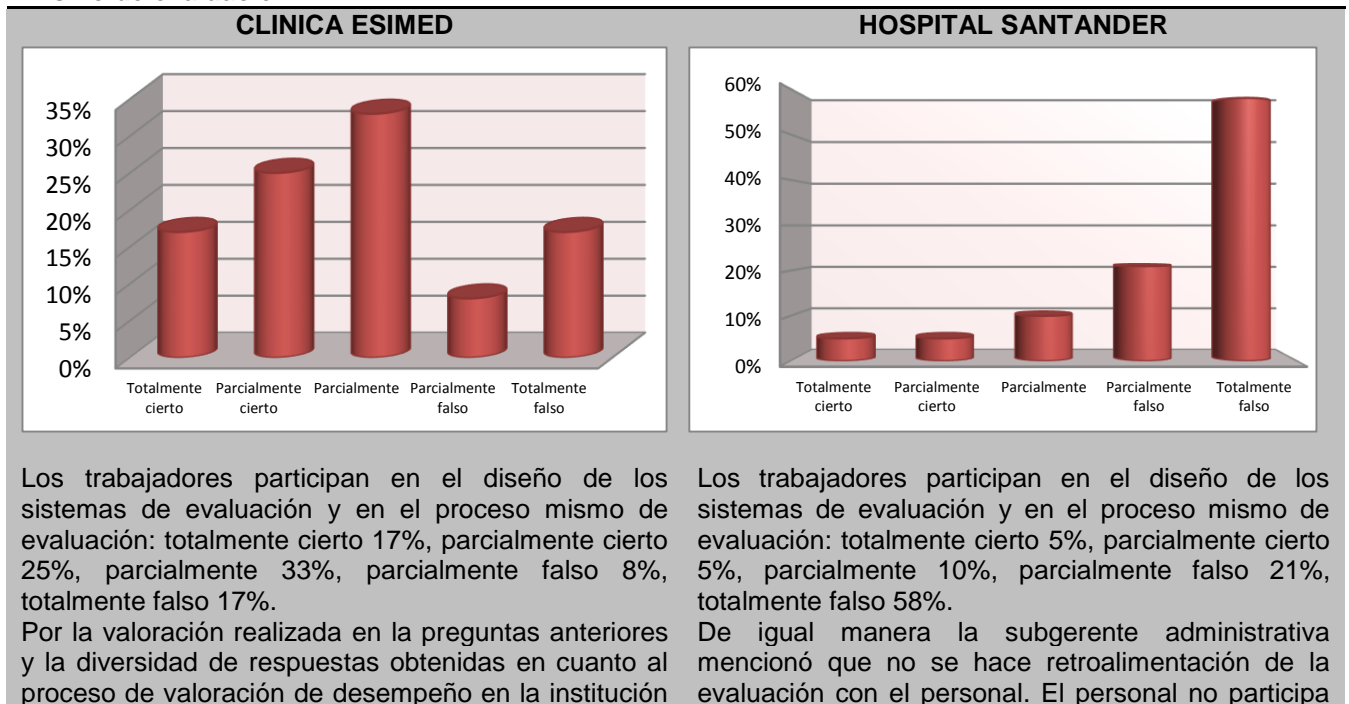


**Gráfica 18. El criterio predominante de evaluación del desempeño es:**



Sobre el desempeño laboral del trabajador son múltiples los factores que influyen, desde sus sentimientos y anhelos, hasta sus conocimientos y preparación. Por esto es importante que se tengan en cuenta todas las esferas del ser humano, y en este caso tanto el comportamiento como el rendimiento de los individuos son susceptibles no solo de valoración y evaluación, sino que también gracias a estas se pueden planificar los programas de capacitación, ofrecer programas de desarrollo, definir los ascensos y promociones, entre otros.

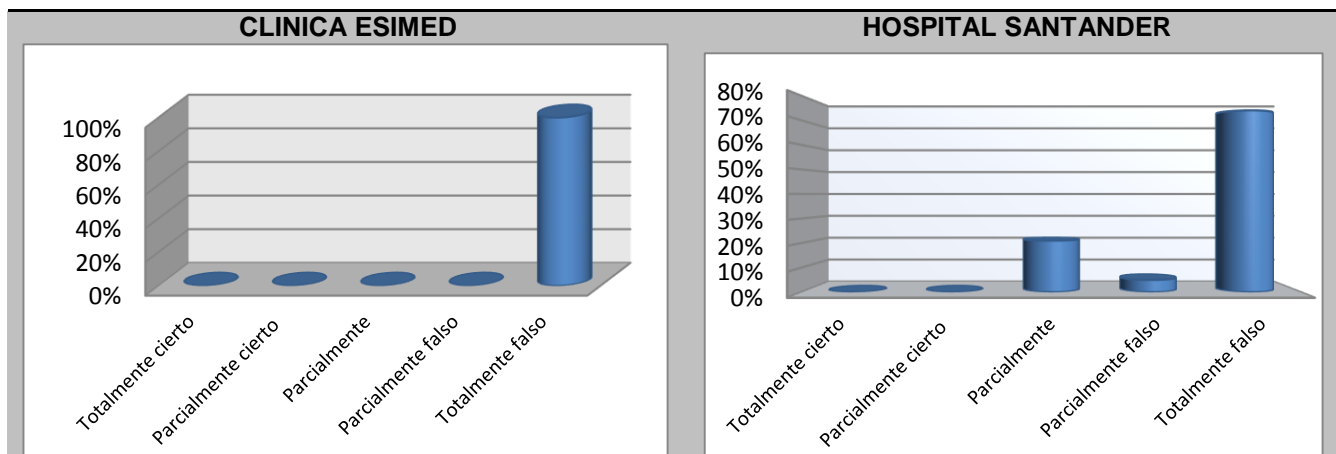
**Gráfica 19. Los trabajadores participan en el diseño de los sistemas de evaluación y en el proceso mismo de evaluación:**



por parte de los líderes de áreas (graficas 15, 16, 17, en el diseño, en el proceso ni conocen los resultados. En el proceso ni conocen los resultados. claridad en cuanto a lo que implica este proceso.

## COMPENSACIÓN

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



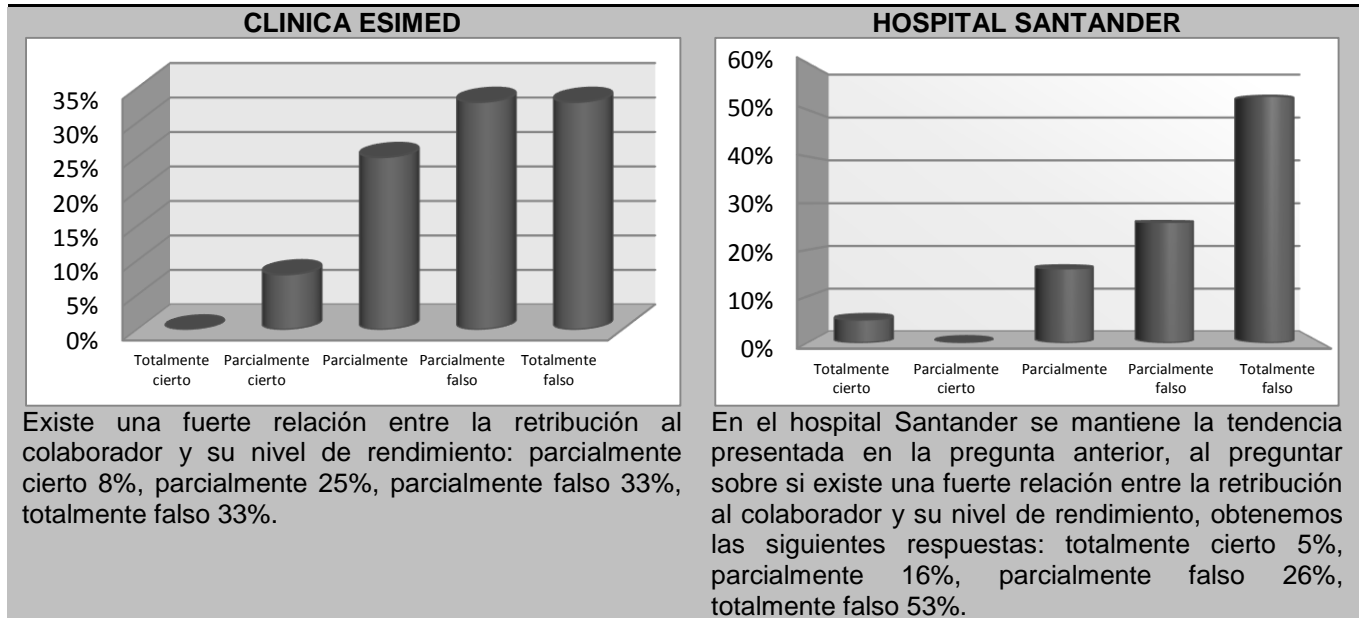
Los trabajadores de la clínica ESIMED están de acuerdo en que no reciben bonificaciones basadas en las ganancias de la institución, ya que el 100% de los encuestados respondió que esto es totalmente falso; En las entrevistas realizadas a los directivos se obtuvo variedad de respuestas en cuanto a este ítem, aunque son conscientes que es un aspecto en el que se debe trabajar. La lista de chequeo evidencia que no existe un documento que contenga la política de incentivos y beneficios en la institución.

Es importante recalcar que las condiciones laborales pactadas mediante un contrato de trabajo no son una bonificación.

Los trabajadores reciben bonificaciones basadas en las ganancias de la institución: parcialmente 21%, parcialmente falso 5%, totalmente falso 74%. La entrevista realizada a la subgerente administrativa y la lista de chequeo ratifican que no existen incentivos de ningún tipo en el hospital Santander.

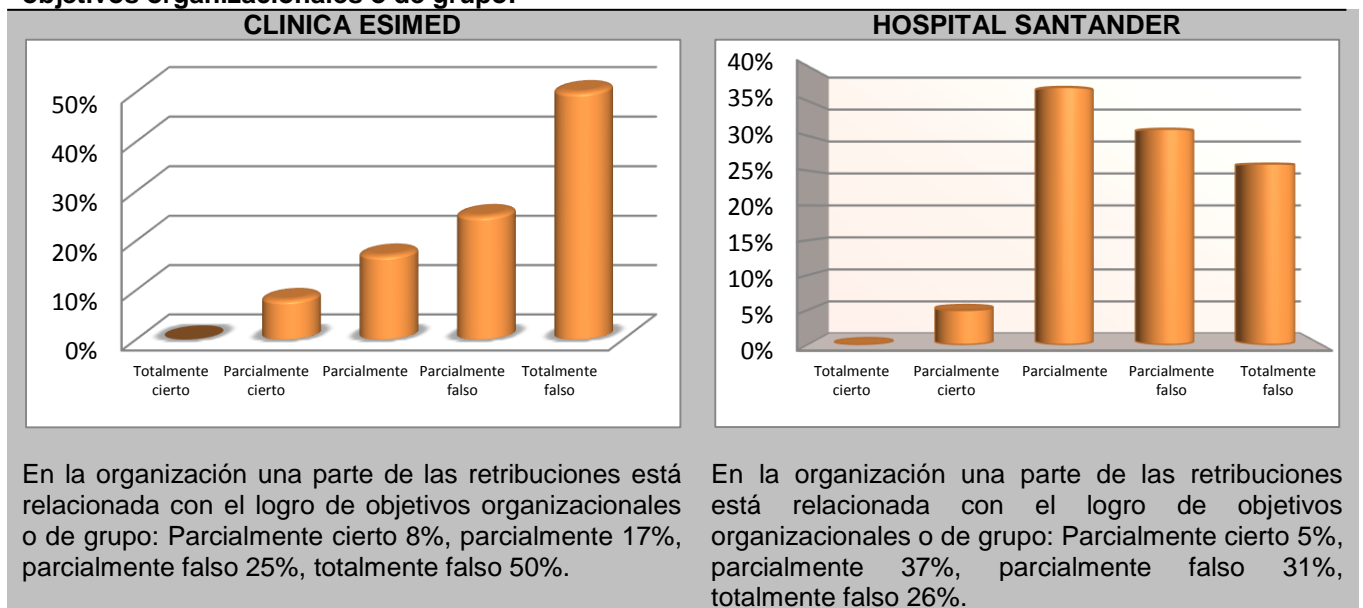
En ninguna de las dos instituciones los trabajadores reciben incentivos; a pesar de los beneficios que estos traen para las empresas.

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



Se observa que en ambas instituciones la percepción de los colaboradores frente a retribuciones es poca. Ya se ha visto que en ninguna de las dos se dan bonificaciones, no se tienen diseñados planes de carrera, ni se realiza medición del clima laboral, lo cual puede explicar las respuestas obtenidas para esta pregunta.

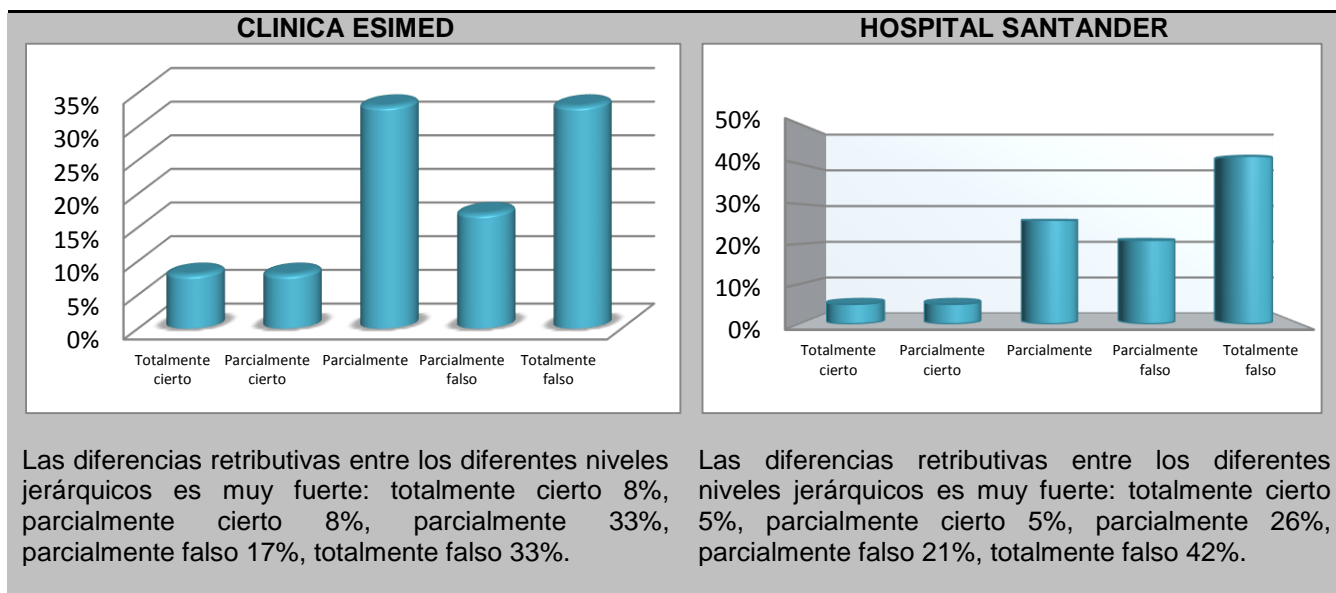
**Gráfica 22. En la Organización una parte de las retribuciones está relacionada con el logro de objetivos organizacionales o de grupo:**



El tipo de contrato laboral en estas instituciones de salud y el valor de cada uno de ellos no está relacionado ni se modifica de acuerdo al logro de objetivos organizacionales como por ejemplo si lo pueden ser en otras instituciones o cargos como se da al ofrecer y vender productos. No suele suceder así en este tipo de instituciones. A pesar de que no se puede identificar ni analizar los orígenes de las respuestas obtenidas, ya que no muestran unanimidad ni concordancia.

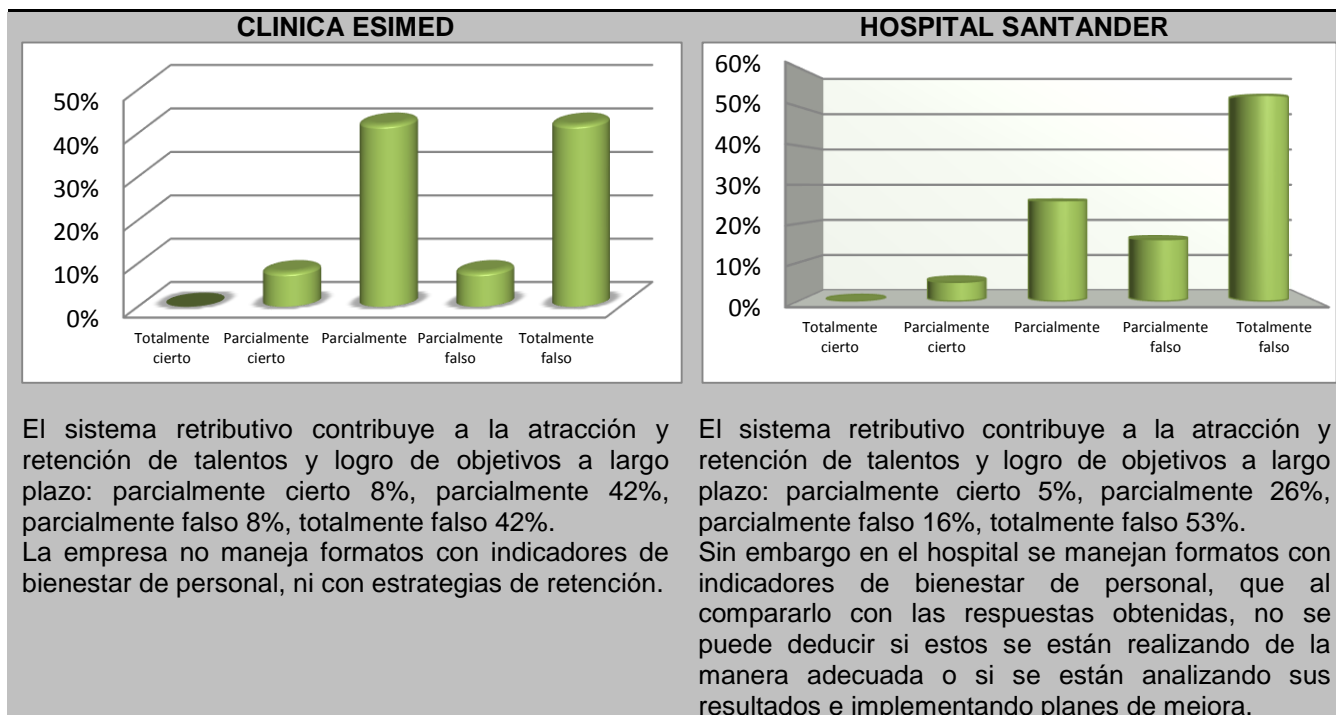


**Gráfica 23. Las diferencias retributivas entre los diferentes niveles jerárquicos es muy fuerte:**



En ambas instituciones se puede validar con la lista de chequeo, que existen los documentos con la descripción de los procedimientos de contratación y nivelación salarial, en los cuales se encuentran dispuestos y definidos los salarios; sin embargo se desconocen las causas de las respuestas tan variadas obtenidas en la encuesta.

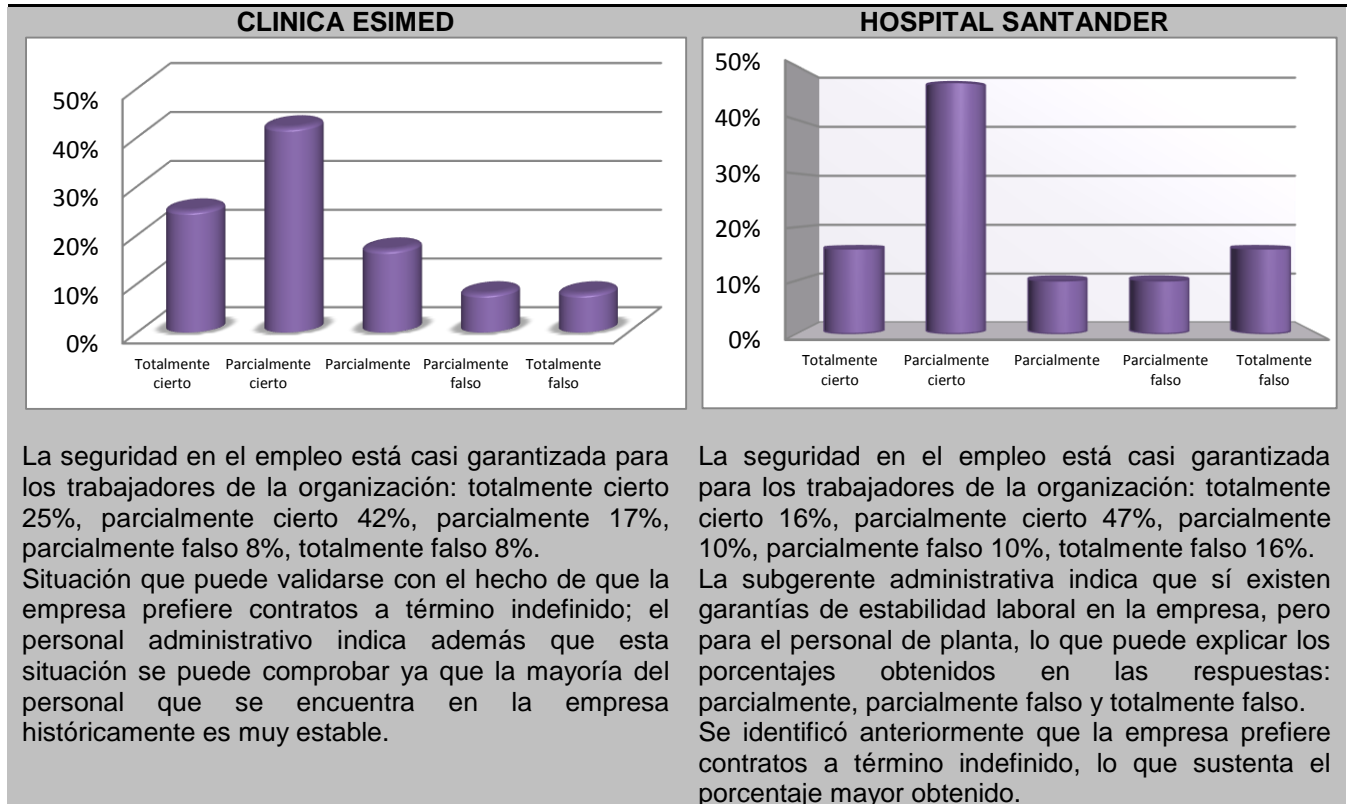
**Gráfica 24. El sistema retributivo contribuye a la atracción y retención de talentos y logro de objetivos a largo plazo:**



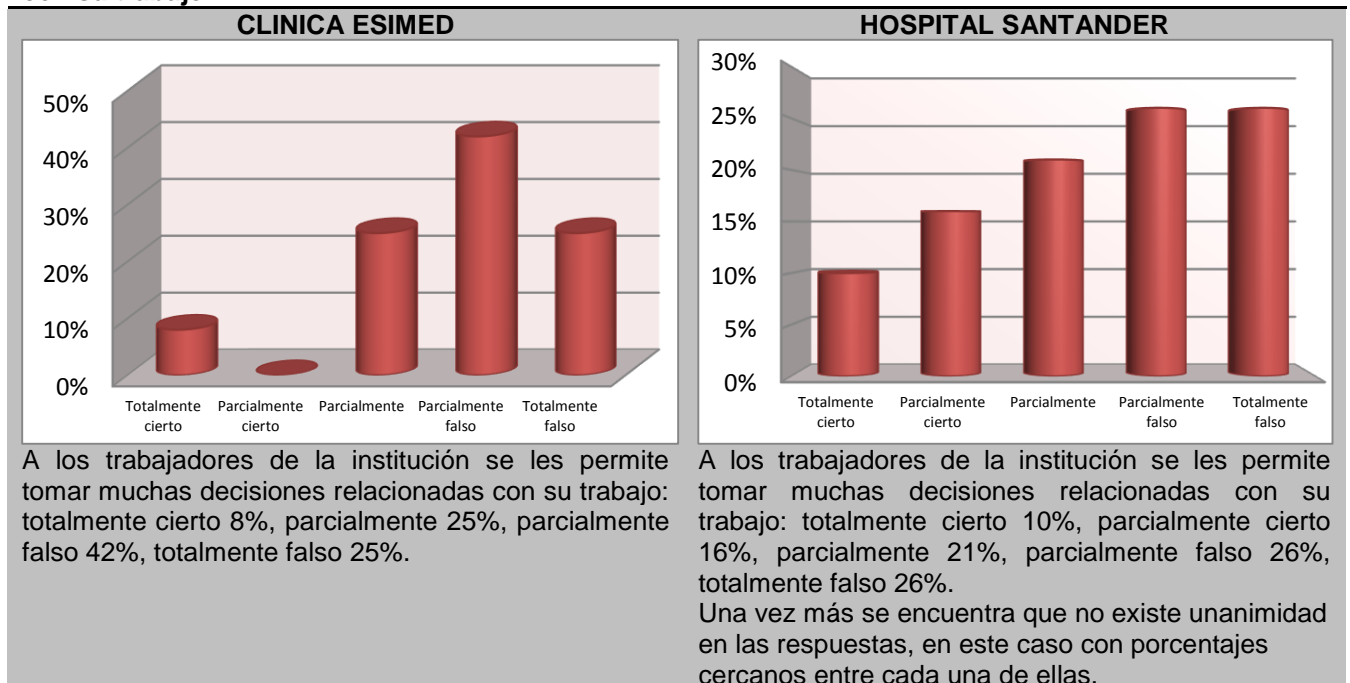
Uno de los factores que contribuye a que un empleado tome la decisión de quedarse o no en una empresa es el factor monetario; de ahí la importancia de mantener una comunicación permanente entre jefes y colaboradores.

## OTROS ASPECTOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

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

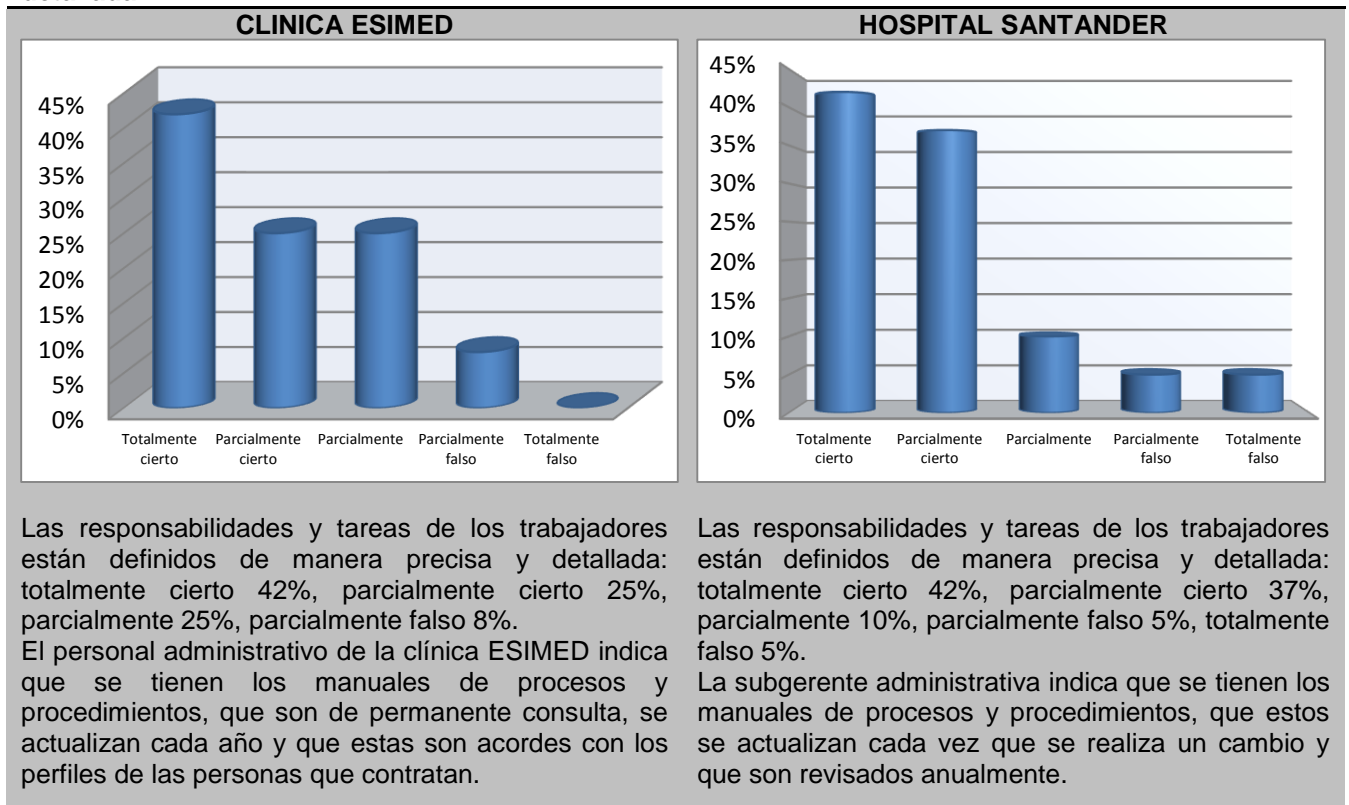


**Gráfica 26. A los trabajadores de la institución se les permite tomar muchas decisiones relacionadas con su trabajo:**



En ocasiones es importante que se le de autonomía al empleado en la ejecución de su labor, trayendo beneficios para ambos; sin embargo los puestos de trabajo se encuentran diseñados y con funciones asignadas que este debe seguir para el buen desempeño de su quehacer diario. Es conveniente que en las empresas se busque un equilibrio entre ambos.

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



Los manuales de funciones deben tener definidos los objetivos y responsabilidades del cargo y debe describir cada una de las funciones con las cuales el empleado debe cumplir. De igual manera estos deben ser difundidos y de manera permanente, para que el empleado pueda cumplir con los objetivos institucionales, desarrollando su labor completa y adecuadamente; de no ser así se puede prestar a confusiones y errores en la práctica laboral.

## **6.2 DESCRIPCION GENERAL DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL AREA DE GESTION DE TALENTO HUMANO.**

### **CLINICA ESIMED S.A**

- Existe el área de gestión de talento humano, esta se ubica en procesos tanto de apoyo, como operativos y directivos, por lo que el área no tiene una estructura orgánica clara.
- El área tiene manual de procesos y procedimientos, el cual se actualiza cada año.
- La lista de chequeo evidencia que no existe documentación con la caracterización de las fases planear, hacer, verificar y ajustar, ni existen indicadores del proceso PHVA.
- No hay una asignación específica y clara de funciones, son varias las personas que ejecutan los procesos de gestión de talento humano.
- El gerente de la clínica indica que el área hace planeación estratégica a través de comités de calidad, los cuales se realizan de manera mensual, y extraordinaria de acuerdo a los requerimientos que se presenten; esta está articulada con la planeación institucional y alineada a esta principalmente para cumplir con atributos de calidad planteados. Sin embargo la directora administrativa y la coordinadora de enfermería indican que esta planeación la realizan a nivel nacional, en Bogotá. señalando también que toda el área de talento humano es dirigida a nivel nacional.

### **ESE HOSPITAL SANTANDER**

- Existe el área de gestión de talento humano, esta se ubica dentro de los procesos de apoyo, confirmando que el hospital aun conserva la función tradicionalista de esta área.

- La lista de chequeo evidencia que existe documento con la caracterización de las fases planear, hacer, verificar y ajustar, al igual que los indicadores del proceso PHVA.
- Realizan planeación estratégica anualmente. Se hace por medio de los comités donde participan los funcionarios de carrera administrativa y provisionalidad; se tiene en cuenta las metas, presupuesto, diagnósticos y las actividades que se realiza en el hospital; esta está articulada con la planeación institucional, convirtiéndose ambas en el direccionamiento de toda la institución.
- El área tiene manual de procesos y procedimientos, el cual se actualiza cada año.
- No queda claro quién o quienes realizan los procesos de gestión de talento humano en la institución, ya que por razones ajenas al desarrollo del presente trabajo no se obtuvo la entrevista con el gerente de la institución.

### **6.3. DESCRIPCION GENERAL DE LOS PROCESOS Y FUNCIONES DEL AREA DE GESTION DE TALENTO HUMANO.**

Para realizar el análisis de las funciones que desarrolla el área de gestión de talento humano en ambas instituciones, se emplearon las prácticas universales descritas por Gregorio Calderón Hernández y Claudia Milena Álvarez y las cuales fueron descritas en el marco teórico.

**TABLA 2.** Procesos de gestión de talento humano - Clínica ESIMED

<b>CLINICA ESIMED S.A</b>	
<b>PROVISION DE PERSONAL</b>	<b>PLANES DE CARRERA</b>
Se presenta variabilidad en la manera cómo se realiza el proceso de selección en la institución, ya que el gerente y la coordinadora de	Cuentan con la documentación referente al desarrollo del personal y desarrollo de carrera, sin embargo de acuerdo al análisis realizado a

<p>enfermería indicaron que se realiza en dos etapas: una directamente por la empresa (los jefes inmediatos de cada aspirante) y otra mediante una empresa, IAC que realiza pruebas psicotécnicas y entrevistas adicionales; sin embargo la directora administrativa indica que IAC ya no interviene en el proceso. Lo que está claro es que el proceso que se realiza en la institución se encuentra descentralizado en muchas personas.</p> <p>El análisis de las encuestas y las entrevistas indican que realizan tanto reclutamiento interno como externo, según las necesidades del cargo; el tipo de vinculación preferido es directo por la empresa y a término indefinido.</p> <p>Cuentan con la documentación referente a la política de reclutamiento, selección y contratación (con la descripción detallada del cómo se realizan con los responsables de los procesos.)</p>	<p>las respuestas obtenidas en las encuestas y entrevistas, se evidencia que en la institución no se tienen implementados planes de carrera.</p> <p>Los directivos indican que, lo que realizan es ayudar con una modificación de horarios a los empleados que quieren estudiar.</p> <p>No es claro el canal de comunicación entre los jefes inmediatos y/o coordinadores de cada área y los colaboradores, que posibilite conocer e identificar sus aspiraciones de carrera y dentro de la institución.</p>
<b>FORMACION</b>	<b>COMPENSACION</b>
<p>Cuentan con un cronograma básico de capacitaciones, el cual se modifica según necesidades, estos son planificados con anticipación y se les realiza un seguimiento o verificación, con el fin de dar cumplimiento a los objetivos de la capacitación; estas están orientadas preferiblemente hacia el trabajo colectivo.</p> <p>El proceso de capacitación en la clínica ESIMED es importante y se realiza de manera periódica</p>	<p>La lista de chequeo evidencia que no cuentan con la documentación referente a incentivos y beneficios, ni con formatos del indicador de bienestar de personal, el personal administrativo ratifica que no se tienen políticas sobre incentivos y reconocimientos que permitan la retención de personal.</p> <p>La coordinadora de enfermería y el personal asistencial son consientes que los trabajadores no reciben ningún tipo de bonificación. Sin embargo el gerente indica que se dan incentivos no económicos, como gratificación en tiempo y bonificaciones por escrito; y la</p>

	<p>coordinadora administrativa señala que los incentivos son generalmente monetario, por lo cual los incentivos que la empresa ofrece, son aquellos pactados en el contrato laboral, como: pagar a tiempo y pagar con responsabilidad.</p> <p>Al analizar las diferentes respuestas obtenidas en las encuestas y en las entrevistas, se puede identificar que tanto el personal administrativo como asistencial, no tiene claridad frente a lo que son bonificaciones.</p> <p>En las preguntas referentes a este proceso se obtuvo diversas respuestas por parte de los líderes de áreas, a pesar de que ya habían indicado que no se ofrecen bonificaciones; como se observa en las graficas 20, 21, 22, 23 y 24.</p>
--	--

### **EVALUACION DE DESEMPEÑO**

En las entrevistas realizadas al gerente, coordinadora administrativa y coordinadora de enfermería, se obtienen diversas respuestas en cuanto al desarrollo de este proceso de gestión de talento humano, y al analizarlas se evidencia que las evaluaciones de desempeño se llevan a cabo de manera informal y mediante listas de chequeo, sin embargo no queda claro quién las realiza ya que la coordinadora de enfermería y la coordinadora administrativa indican que estas nunca se han realizado; situación que puede explicar además las respuestas obtenidas en las encuestas realizadas a los líderes de área, por la diversidad de respuestas obtenidas, indicando que los empleados no tienen claridad en cuanto a los que es una evaluación de desempeño.

Sin embargo cuentan con la documentación que describe el procedimiento de evaluación de desempeño.

**TABLA 3.** Procesos de gestión de talento humano - Hospital Santander

<b>ESE HOSPITAL SANTANDER</b>	
<b>PROVISION DE PERSONAL</b>	<b>PLANES DE CARRERA</b>
<p>Analizando las respuestas obtenidas en las encuestas y entrevista se identifica que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El proceso de selección de personal lo realiza directamente la institución, sin embargo no queda claro quién lo realiza, ya que por razones ajenas al desarrollo del presente trabajo no se obtuvo la entrevista con el gerente de la institución.</li> <li>- Realizan reclutamiento interno principalmente.</li> <li>- El tipo de vinculación preferido es mediante la subcontratación y a término indefinido.</li> <li>- El modelo de contratación de la clínica depende tanto de las políticas, como de las necesidades institucionales.</li> </ul> <p>La lista de chequeo evidencia que existe el documento con la descripción de los procedimientos de reclutamiento, selección y contratación.</p>	<p>Cuentan con la documentación referente al desarrollo del personal, pero no al desarrollo de carrera.</p> <p>Al analizar las respuestas obtenidas en las encuestas y entrevista, se identifica que la empresa no tiene diseñados planes de carrera para el personal, la subgerente operativa indica que no se ofrecen programas de desarrollo con el fin de que los empleados aumenten sus posibilidades de promoción.</p> <p>No es claro el canal de comunicación entre los jefes inmediatos y/o coordinadores de cada área y los colaboradores, que posibilite conocer e identificar sus aspiraciones de carrera y dentro de la institución.</p>
<b>FORMACION</b>	<b>COMPENSACION</b>
<p>La subgerente operativa indica que los programas de capacitación se planifican partiendo de un diagnóstico de necesidades presentes y futuras, sus resultados se evalúan en términos de impacto para la organización y la empresa destina un rubro anual para tal fin</p>	<p>La lista de chequeo evidencia que no cuentan con la documentación referente a incentivos y beneficios, pero si con formatos del indicador de bienestar de personal</p> <p>Tanto el personal administrativo como asistencial son consientes que</p>



Sin embargo el 0% de los colaboradores encuestados cree que sea totalmente cierto que cuenten con alta posibilidad de capacitación cada año y que además estos cumplen parcialmente con sus objetivos.

los trabajadores no reciben ningún tipo de bonificación. No se han definido políticas sobre incentivos y reconocimientos que permitan la retención de personal.

La subgerente operativa refiere que solo existen garantías de estabilidad laboral para el personal de planta.

### **EVALUACION DE DESEMPEÑO**

Las evaluaciones de desempeño en el hospital Santander las realiza el subgerente operativo, mediante un formato establecido; se realizan cada 6 meses, a mitad de año y a principios. Cuentan además con la documentación que describe el procedimiento de evaluación de desempeño.

Al analizar las respuestas obtenidas en las encuestas se confirma que las evaluaciones de desempeño en el hospital se encuentran bien estructuradas, el personal está enterado sobre la existencia de ellas y estas se enfocan en fortalecer las competencias individuales. Sin embargo no se hace retroalimentación con el personal de los resultados obtenidos.

#### 6.4. Teorías y modelos de gestión de talento humano en la clínica ESIMED y el Hospital Santander.

**TABLA 4.**

TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES.	TEORÍA DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.	TEORÍA DE LOS SISTEMAS CIBERNÉTICOS.	TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO (O TEORÍA BEHAVIORISTA).	TEORÍA DE LA AGENCIA.	MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS	MODELOS ESTRATÉGICOS
<p>Ambas instituciones siguen este modelo, se identificó que los procesos y el área de gestión de talento humano se encuentra articulada y vinculada a la planeación estratégica e institucional, esto con el fin de identificar las fortalezas y debilidades institucionales y generar valor a los demás procesos; razón por la cual esta teoría tiene gran influencia sobre el desarrollo de todos los procesos en ambas instituciones.</p>	<p>Se identificó que la clínica ESIMED sigue la teoría de la gestión del conocimiento en la ejecución de sus planes de capacitación al personal, el cual se encuentra bien estructurado y se enfoca en desarrollar las capacidades del personal.</p>	<p>Esta teoría es la base de toda organización, La clínica ESIMED y el Hospital Santander no son la excepción, ya que se aplica en el desarrollo de todos y cada uno de los procesos de gestión de talento humano, los cuales deben estar articulados y ser estudiados en conjunto. Todos los procesos de gestión de talento humano que se desarrollan en las empresas, presentan una entrada, una salida, un procesamiento, una retroalimentación y un ambiente, mucho más en aquellos procesos que en las empresas se encuentran mejor estructurados, por ejemplo en la clínica ESIMED los programas de capacitación y en el Hospital Santander las evaluaciones de desempeño.</p>	<p>Ambas instituciones quedan en deuda frente al desarrollo de esta teoría, ya que no es claro el canal de comunicación entre los jefes inmediatos y/o coordinadores de cada área y los colaboradores, lo que dificulta o imposibilita el estudio del individuo en la organización y la influencia de la organización sobre el individuo, premisa sobre la cual se basa esta teoría. Aunado a esto en ninguna de las dos se realiza medición de clima organizacional.</p>	<p>El hospital Santander sigue este modelo ya que en el proceso de provisión de personal el tipo de vinculación preferido es mediante la subcontratación, el cual es el objeto de estudio y desarrollo de esta teoría.</p>	<p>Los directivos de ambas instituciones indicaron que al realizar la selección y contratación de personal tienen en cuenta tanto el conocimiento y la experiencia, como las habilidades del ser. En ambas instituciones se prefiere contar con perfiles de conocimientos y habilidades, específicos y especializados. Lo que indica que estas al realizar un proceso de selección tienen definido el perfil y/o los requerimientos del puesto de trabajo para el cual se presentó la vacante, lo cual respalda la idea de que se contrate a la persona que se adapta a sus necesidades. Es decir que ambas instituciones siguen este modelo durante el proceso de provisión de personal.</p>	<p>Este modelo resalta la importancia tanto de la planificación, como de la organización de la información con el fin de tomar decisiones efectivas. Como se evidenció en la entrevista realizada al gerente de la clínica ESIMED se realizan comités de calidad con el fin de identificar las necesidades y planificar soluciones para los procesos de selección y contratación; siguiendo así este modelo para la ejecución de dichos procesos.</p>

## 7. CONCLUSIONES

1. Se esperaba que como resultado del trabajo de investigación se encontraran diferencias significativas en cuanto a la ejecución de las funciones y procesos del talento humano, debido a que una entidad es pública y la otra entidad es privada (ambas se rigen por lineamientos específicos y claros); se encontró sin embargo que hay ciertas semejanzas y que ninguna de las dos cumple 100% con los procesos y funciones que debe tener un área de talento humano.
2. Con la realización de la lista de chequeo se constató que se tienen documentados procesos, pero no se identifica que se estén llevando a cabo o no hay claridad en cuanto a su ejecución y responsables. Por ejemplo, en la clínica ESIMED cuentan con la documentación referente a la política de reclutamiento, selección y contratación (con la descripción detallada del cómo se realizan con los responsables de los procesos.), sin embargo gracias al análisis realizado a las respuestas obtenidas en las entrevistas se identificó que no hay un responsable directo de la realización de estos, ni hay claridad en cuanto a su ejecución; se evidencia lo mismo con las evaluaciones de desempeño; mientras que en el Hospital Santander cuentan con la documentación referente al desarrollo del personal, sin embargo la entrevista y las encuestas evidencian que no se tienen diseñados planes de carrera en la institución.
3. En la clínica ESIMED se presenta una contradicción entre lo registrado en las entrevistas y en las encuestas principalmente en los puntos que tienen que ver con: compensación y evaluación de desempeño. Entre el gerente, la coordinadora administrativa y la coordinadora de enfermería se obtuvo respuestas diferentes en cuanto al desarrollo de estos procesos; así mismo se reflejó en las encuestas realizadas a los líderes de área.

4. En el hospital Santander se presenta una contradicción entre lo registrado en la entrevista y en las encuestas principalmente en el proceso de formación; ya que dentro de las respuestas obtenidas con la aplicación de la encuesta el 0% de los líderes cree que sea totalmente cierto que cuenten con alta posibilidad de capacitación cada año y que además estos cumplen parcialmente con sus objetivos.
5. En ambas instituciones se evidencia que no hay una estructura definida o clara, ya que las funciones del área de gestión de talento humano están descentralizadas en muchas personas, no hay una asignación específica de funciones, ni un único responsable para la ejecución de los procesos.
6. En la clínica ESIMED el proceso de gestión de talento humano en el que más se está trabajando es en el de formación, y en el proceso que más debilidades se encuentran es en el de valoración del personal, ya que se encontró que las evaluaciones de desempeño se realizan de manera informal.
7. En el hospital Santander el proceso de gestión de talento humano en el que más se está trabajando es en la valoración del personal mediante las evaluaciones de desempeño, y en el proceso que más debilidades se encuentran es en el de formación.
8. Ninguna de las dos instituciones desarrollan planes de carrera, ni tienen establecidos incentivos y beneficios, este último proceso tampoco se encuentra documentado.
9. Debido a las respuestas obtenidas durante las encuestas y las entrevistas, no queda claro el canal de comunicación establecido entre

los encargados del área de gestión de talento humano y los colaboradores, ya que se encontró que no se tiene claridad en cuanto a los procesos que el área desarrolla.

**10.** Ambas instituciones durante la ejecución de los diferentes procesos aplican las teorías y modelos de gestión de talento humano, como lo son la teoría de recursos y capacidades y la teoría de los sistemas cibernéticos, las cuales no sólo se adaptan según las necesidades de cada institución sino también al desarrollo de cada uno de los procesos, convirtiéndose estas en las cuales se encuentran más enfocados.

**11.** Con relación a las investigaciones presentadas en la revisión de los antecedentes, se encontraron grandes similitudes; las instituciones mantienen una actitud y función tradicionalista frente al área (como un área de apoyo y no de gestión), que lleva a que sea poca su aplicación, o su estructuración no sea la adecuada; estas se encuentran además en deuda frente a los procesos de gestión de talento humano, dados los avances y los desarrollos teóricos que se han presentado a lo largo del tiempo sobre el tema y que fueron presentados en el marco teórico.

## 8. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda socializar con el personal de ambas instituciones, las funciones que cumple el área de gestión de talento humano; ya que el análisis realizado refleja que no hay un conocimiento claro de estas funciones, dado por la diversidad de respuestas obtenidas en las encuestas.
2. Se tienen documentados diversos procesos que no se ejecutan; estos deben ser el punto de partida para su implementación.
3. Se recomienda seleccionar a la persona más capacitada para el desarrollo de los procesos de gestión de talento humano en cada institución, y de la misma manera descentralizarlos.
4. Selección de personal - Reclutamiento.  
En ambas instituciones este es un proceso que se encuentra documentado, sin embargo no hay claridad en cuanto a su ejecución y responsables. Se deben apoyar en la documentación, para su adecuada implementación.
5. Capacitación - Entrenamiento y desarrollo.  
Este es un proceso crítico en el hospital Santander; la entrevista evidenció que las capacitaciones se planifican con anterioridad, se evalúan y se destina un rubro para ellas; sin embargo las encuestas indican todo lo contrario. Se recomienda prestar atención a él, y en su reestructuración (la cual es necesaria) tener en cuenta a los líderes de área.
6. Evaluación del talento - Oportunidades de carrera.  
Ninguna de las dos instituciones tienen desarrollados planes de carrera;

Se recomienda su implementación y documentación, ya que como se describió anteriormente estos traen beneficios tanto para la empresa como para el personal; este es un proceso que además implica conocer las aspiraciones de los colaboradores; siempre teniendo en cuenta las posibilidades de promoción dentro de la empresa, para su planeación y ejecución.

**7. Evaluación del desempeño - valoración del personal.**

- La clínica ESIMED cuenta con la documentación que describe el procedimiento de evaluación de desempeño, se recomienda que estas se realicen de manera formal.
- Este proceso se encuentra bien estructurado en el Hospital Santander, sin embargo se recomienda hacer retroalimentación de los resultados con el personal.

**8. Compensación.**

La generación de incentivos es importante, ya que no solo favorece la gestión del talento humano, sino también el sentido de pertenencia y/o compromiso del personal. Se recomienda que sean llevados a cabo teniendo en cuenta los aspectos legales que rigen a cada institución.

## 9. BIBLIOGRAFIA

- <sup>1</sup> Calderón Hernández G, Naranjo Valencia JC, Álvarez Giraldo CM. *La gestión humana en Colombia: Características y tendencias de la práctica y de la investigación*. Colombia. 2007.  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S012359232007000200002&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S012359232007000200002&script=sci_arttext). (ultimo acceso 01 diciembre 2016).
- <sup>2</sup> Chiavenato I. *Gestión del Talento Humano*. McGraw-Hill; 2002.
- <sup>3</sup> Cardona LF. *Elementos Clave para el Diseño de un Plan de Mejoramiento de la Gestión y Desarrollo del Talento Humano en las Organizaciones de Salud Colombianas*. Vol. 9 N° 2. Colombia: Revista cultura del cuidado. 2012.
- <sup>4</sup> Cardona LF. *Elementos Clave para el Diseño de un Plan de Mejoramiento de la Gestión y Desarrollo del Talento Humano en las Organizaciones de Salud Colombianas*. Vol. 9 N° 2. Colombia: Revista cultura del cuidado. 2012.
- <sup>5</sup> García Álvarez CM. Rodríguez López SM. Suarez Puentes KV. *Construcción de la Cultura de Calidad en un Hospital Público a Partir de la Gestión Humana: Tensiones y Paradojas*. Colombia: Universitas Psychologica. 2012.
- <sup>6</sup> Calderón Hernández G. *Gerencia del Talento Humano en el Sector Público: Análisis en Entidades Públicas de Manizales, Pereira y Armenia*. Colombia: Revista SCIELO .2004.
- <sup>7</sup> Calderón Hernández G. Álvarez CM. *Características y Sentido de las Prácticas de Gestión Humana en Pequeñas Empresas*. Colombia: Revista Universidad EAFIT. 2006.



<sup>8</sup> García Salarte M; Sánchez de Roldan K; Zapata Domínguez A. *Perspectivas Teóricas para el Estudio de la Gestión Humana: una Relación con el Capital Social, la Cultura Organizacional y el Management*. Colombia: Universidad del Valle 2008. 169.

<sup>9</sup> Rodríguez J. *Administración Moderna de Personal: Fundamentos – 6ª Ed.* México D.F: Thomson, 2007.

<sup>10</sup> Chiavenato I. *Gestión del Talento Humano*. McGraw-Hill; 2002.

<sup>11</sup> Calderón Hernández G. Álvarez CM. *Características y Sentido de las Prácticas de Gestión Humana en Pequeñas Empresas*. Colombia: Revista Universidad EAFIT. 2006.

<sup>12</sup> Sampieri R. *Metodología de la Investigación*. 5ª Ed. McGraw-Hill Interamericana editores, S.A, 2010.

<sup>13</sup> Gordon D. *Diferentes Diseños. Tipos de Investigación*. Colombia: McGraw.Hill. 1986.

<sup>14</sup> Chiavenato I. *Gestión del Talento Humano*. McGraw-Hill; 2002.

## 10. ANEXOS

### ANEXO 1. TEORÍAS Y MODELOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES.	LA TEORÍA DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.	TEORÍA DE LOS SISTEMAS CIBERNÉTICOS.	TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO (O TEORÍA BEHAVIORISTA).	TEORÍA DE LA AGENCIA.	MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS	MODELOS ESTRATÉGICOS
<p>Esta teoría es una herramienta que permite determinar las fortalezas y debilidades internas de la organización; tiene gran influencia en la dirección estratégica ya que representa un marco conceptual, una forma de ver y entender la empresa.</p> <p>La elaboración de estrategias para la empresa se hace teniendo en cuenta sus recursos y capacidades.</p> <p>Diferencia entre recurso y capacidad:                      1) Una capacidad es específica de la empresa, ya que se encuentra integrada en la organización y sus procesos, mientras que el recurso no suele alcanzar un nivel de integración tan alto.                      2) La propiedad de una capacidad no suele ser transferida de una organización a otra sin transferir la propiedad de la organización en conjunto.                      3) El principal fin de una capacidad es mejorar la productividad de los otros recursos que la empresa posee.</p>	<p>Nos acerca a entender el recurso humano como una capacidad desarrollable, susceptible de transformación y una ventaja competitiva; considera los elementos de gestión que afectan directamente a la forma de ser de una organización: cultura, estilo de liderazgo, estrategia, estructura, gestión de las personas y sistemas de información y comunicación. Inspirados por objetivos estratégicos de generar, compartir e innovar; los practicantes de la Gestión del Conocimiento, deben conocer los fundamentos epistemológicos de la teoría del conocimiento para determinar sus implicaciones en el conocimiento organizacional, identificar los tipos de conocimientos; así como las interacciones que se presentan entre ambos. Actualmente, esta área se encuentra en desarrollo y constituye una opción para la investigación y mejora empresarial.</p>	<p>Afirma que las propiedades de los sistemas no pueden separar sus elementos, ya que la comprensión de un sistema, solo sucede cuando estos se estudian en conjunto.</p> <p>La Cibernética es la ciencia que se ocupa de los sistemas de control y de comunicación en las personas y en las máquinas, estudiando y aprovechando todos sus aspectos y mecanismos comunes.</p> <p>Los sistemas se constituyen por una serie de parámetros: ENTRADAS. Fuerza de arranque del sistema. Suministrada por la información necesaria para la operación de este. SALIDAS. Es la finalidad, para la cual se reúnen los elementos. PROCESAMIENTO. Mecanismo de conversión de entradas en salidas. RETROALIMENTACION. AMBIENTE. Medio que rodea externamente al sistema.</p> <p>Los sistemas tienen diversas clasificaciones, entre los que encontramos: Sistemas naturales, sociales, abiertos, cerrados, temporales, permanentes; entre otros.</p>	<p>Se basa en el estudio del individuo en la organización y la influencia del individuo sobre el individuo pues ahora la mayoría de las organizaciones tratan de mejorar los climas laborales y los canales de comunicación para tener mayor eficiencia y calidad en la producción.</p> <p>Significó una nueva dirección y un nuevo enfoque en la teoría administrativa: el enfoque de las ciencias del comportamiento, el abandono de las posiciones normativas y prescriptivas de las teorías anteriores (teoría clásica, teoría de las relaciones humanas y teoría de la burocracia) y la adopción de posiciones explicativas y descriptivas.</p> <p>El énfasis permanece en las personas, pero dentro del contexto organizacional.</p>	<p>Método de desarrollo empresarial mediante un sistema de subcontratación de diversas tareas de nuestra empresa para conseguir una correcta adecuación de dicho trabajo. Este acuerdo, a pesar de ser aceptado por una segunda empresa, tendrá la validez legal y real como si lo hubiéramos hecho nosotros en primera persona.</p> <p>Esta teoría de la organización empresarial ha sido estudiada en los entornos financieros para conseguir una aplicación directa en la estructura y puntos intermedios del proceso productivo: si subcontratamos puede que consigamos un mejor resultado. Realizar, por ejemplo, una actividad de distribución, según comenta la teoría de la agencia, podría ser otorgada a una distribuidora que trabajara en nuestro nombre para gestionar el reparto y localización de nuestros productos.</p> <p>Un modelo empresarial basado en la teoría de la agencia puede ser muy beneficioso mediante el uso de la subcontratación.</p>	<p>Este modelo resalta la importancia de que los individuos apliquen sus conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes y demás, en el desempeño de una función. Las competencias se refieren a todo aquello que motiva hacia la obtención de un resultado y/o de los objetivos empresariales.</p> <p>Se deben tener en cuenta tres conceptos: SABER. El conocimiento es fundamental para desarrollar cualquier tipo de tarea de manera correcta. PODER. Además del conocimiento es importante el desarrollo de una serie de habilidades, para poder desarrollar el trabajo con éxito. QUERER. A pesar de tener el conocimiento y las habilidades, si no se tiene la actitud, no se alcanzarán los objetivos</p> <p>Es importante que las personas encargadas del área de gestión de talento humano, apliquen las competencias para la descripción de los puestos de trabajo, de igual manera se hace necesario que estas se incluyan en los procesos de gestión, conocer las habilidades y conocimientos requeridos facilita dicho proceso y ayuda a que se elijan las personas adecuadas para ocupar las vacantes.</p>	<p>Cuatro autores conforman los modelos estratégicos:</p> <p>1) MODELO DE RUSSEL ACKOFF. Russel resalta la necesidad de la planeación, cuando no planeamos es inherente que seamos "planeados por otros".</p> <p>2) MODELO DE FRED R. DAVID. Describe la importancia de la organización de manera cuantitativa y cualitativa para así tomar decisiones efectivas en situaciones de incertidumbre; es decir mediante un enfoque objetivo y sistemático.</p> <p>3) MODELO DE H. IGOR ANSOFF. Consiste en un acercamiento sistemático para la toma de decisiones. A través de este modelo se analizan los desafíos ambientales y las respuestas directivas empleadas para hacer frente a ellas.</p> <p>4) MODELO DE MICHAEL E. PORTER. Porter plantea su modelo bajo la importancia del análisis competitivo. La estrategia competitiva depende de factores internos (debilidades y fortalezas de los trabajadores) y factores externos (oportunidades y amenazas económicas y técnicas).</p>

