

**CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO
HUMANO EN LA CLÍNICA RECUPERAR IPS.**

ASESORA:

PAULA ANDREA PEÑA

Asistentes de investigación:

**VIVIANA ANDREA GIRALDO TORRES
JENNI FAISURY RIVAS ZAPATA**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD
PROGRAMA DE ADMINISTRACION EN SALUD
MANIZALES**

AGRADECIMIENTOS

Al finalizar este proceso tan arduo y lleno de dificultades como el desarrollo de una tesis es inevitable que nos asalte un muy humano egocentrismo que nos lleva a concentrar la mayor parte del mérito en el aporte que se ha hecho. Sin embargo, el análisis objetivo nos muestra inmediatamente que la magnitud de que ese aporte no fuese posible sin la participación de personas e instituciones que de alguna manera nos motivaron y facilitaron el desenlace de este trabajo y su feliz término. Por ello, es un verdadero placer utilizar este espacio para ser justo y consecuente con ellas, expresándoles nuestro agradecimiento, Primero a nuestro al ser que ha hecho posible que hoy estemos culminando nuestro propósito y que sin su presencia en nuestra vida y en nuestro corazón no hubiese sido posible, nuestro DIOS el más grande e inigualable ser por quien hoy estamos acá donde con su maravilloso poder y amor nos puso, en su camino, nuestro camino.

Agradecemos de manera especial y sincera a la docente Paula Peña por su apoyo, su permanente acompañamiento y asesorías que dejaban siempre la fiel evidencia de la confianza en nuestras capacidades y el desarrollo del trabajo a los demás docentes que participaron y se esforzaron en guiarnos hasta el final, su compañía fue fundamental en la recta final, gracias por su capacidad para guiar nuestras ideas y así poder culminar nuestro proyecto de grado. Debemos destacar, por encima de todo, la disponibilidad y paciencia de nuestras familias, padres hermanos e hijas y amigos que hicieron posible convertir lo que un día fue un sueño en realidad.

Gracias Leonel Carvajal por ser mi guía , mi ejemplo , a mi madre Liliana torres por su apoyo incondicional tanto emocional como físico, por su gran disposición para con mis hijas en su cuidado mientras yo forjaba un sueño, gracias a mis hermanos cuñados y sobrinos por ser mi inspiración y mis ganas de salir adelante y mostrarles que con esfuerzo y sacrificio se puede llegar muy alto , mi motor de vida gracias a mis hijas porque son ellas que con tan corta edad han logrado que yo pueda subir un escalón más y todo por ellas por crecer para ellas , Los amo y estaré eternamente agradecida con mi hermosa familia.

¿Por qué no? a Viviana Giraldo quien sin planearlo fue mi compañera de estudio, de trabajo y hoy mi amiga, valoro tu disposición, gracias por el apoyo y tolerancia.

Mi mayor agradecimiento a quien con su esfuerzo y dedicación me brindo la vida, sus mejores años, su mejor ejemplo, su apoyo, cuidado y amor más sincero e

incondicional, Gracias María Elena Zapata por confiar en mi capacidad, por darme la oportunidad de emprender un sueño y ser mi fuente de motivación e inspiración para luchar por mis metas, crecer y superarme cada día como una feliz profesional, a Jused Bram, mi mejor compañía, quien tolera mi carácter y por encima de la situación que sea sobrepone su paciencia, me demuestra su amor y me hace recordar que la vida no sería lo mismo sin su presencia, Te amo inmensamente y deseo que este peldaño que hoy damos juntos sirva de motivación para ti y te impulse a continuar tu formación y doblar el orgullo que siento por el simple hecho de ser mi hermano. A Juan Sebastián Muñoz por su apoyo y su familia quienes nos impulsan a buscar cada día un futuro mejor, a la familia y amigos que me acompañaron durante este proceso y para quienes mi alegría se convierte en la suya.

A la institución que nos permitió realizar este proyecto infinitas gracias por abrir desinteresadamente sus puertas y permitirnos profundizar el mar de conocimientos adquiridos durante nuestro proceso de formación como especialistas en administración de la salud, valoramos su apoyo, comprensión y agradecemos infinitamente su confianza al entregándonos su valiosa información y permitir con nuestro acceso la culminación enriquecida y feliz de este peldaño. Teresa Delgado, Área de GTH, Recuperar IPS... Gracias.

TABLA DE CONTENIDO

Presentación.....	5
Introducción.....	6
Objetivos.....	7
• General.....	7
• Específico.....	7
Referente teórico.....	8
Metodología.....	50
Resultados.....	52
Conclusiones.....	85
Referencias.....	87
Recomendaciones.....	88
Anexos.....	91

TABLAS Y GRAFICOS

Gráfico. 1. Percepción sobre reclutamiento.....	53
Gráfico. 2. Percepción sobre selección de personal acorde a habilidades.....	54
Gráfico. 3. Percepción sobre el tipo de vinculación.	55
Gráfico. 4. Percepción sobre el tipo de contrato.....	56
Gráfico. 5. Percepción sobre el sistema de reclutamiento.....	57
Gráfico. 6. Percepción sobre los programas de capacitación.....	58
Gráfico. 7. Percepción sobre los colaboradores del hospital.....	59
Gráfico. 8. Percepción sobre los planes de capacitación en torno a la productividad.....	60
Gráfico. 9. Percepción sobre los planes de capacitación.....	61
Gráfico. 10. Percepción sobre los objetivos de los planes de capacitación.....	61
Gráfico. 11. Percepción sobre los planes de carrera.....	62
Gráfico. 12. Percepción sobre los programas de desarrollo.....	63
Gráfico. 13. Percepción sobre el conocimiento de las aspiraciones de los empleados por parte de los jefes.....	64
Gráfico. 14. Percepción sobre los criterios para decidir promociones y movimientos de personal.....	65
Gráfico. 15. Percepción sobre los sistemas de valoración del personal.....	66
Gráfico. 16. Percepción sobre el desempeño medido por resultados.....	66
Gráfico. 17. Percepción sobre la evaluación del desempeño.....	67
Gráfico. 18. Percepción sobre el diseño de los sistemas de evaluación.....	68
Gráfico. 19. Percepción sobre las bonificaciones basadas en las ganancias de la institución.....	69
Gráfico. 20. Percepción sobre la retribución al colaborador y el rendimiento.....	70
Gráfico. 21. Percepción sobre la retribución y el logro de objetivos.....	71
Gráfico. 22. Percepción sobre las diferencias retributivas.....	72
Gráfico. 23. Percepción sobre la retribución y la atracción de talento humano.....	73
Gráfico. 24. Percepción sobre la seguridad del empleo.....	74
Gráfico. 25. Percepción sobre los trabajadores y sus decisiones en el área de trabajo.....	75
Gráfico. 26. Percepción sobre las responsabilidades y tareas.....	76



Universidad
Católica
de Manizales

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

2. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

Título: CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA CLÍNICA RECUPERAR IPS.

Investigadores Principales: Lina Patricia Muñoz

Coinvestigador

Dedicación: TC TP MT

Coinvestigador

Dedicación: TC TP MT

Coinvestigador

Dedicación: TC TP MT

Asistente de Investigación
Viviana Andrea Giraldo Torres

Trabajo de Grado
Semillero

Asistente de Investigación
Jenni Faisury Rivas Zapata

Trabajo de Grado
Semillero

Línea de Investigación: Gestión de la calidad

Área de conocimiento a la que aplica:

Programa de Posgrado al que se articula: Administración en salud

Lugar de Ejecución del Proyecto:

Ciudad: **Cali** Departamento: **Valle del Cauca**

Duración del Proyecto (periodos académicos): Dos

3. INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano llamada anteriormente administración de los recursos humanos, responde a dinámicas externas o internas relacionadas con teorías y modelos que buscan obtener el éxito empresarial y lograr altos estándares de calidad que estén acorde con las nuevas exigencias para mantener la capacidad competitiva en condiciones de eficiencia y eficacia.

Desde los 60, el filósofo norteamericano Thomas S. Kunt, al señalar que la sustitución de los paradigmas es la consecuencia natural de las revoluciones científicas o desarrollos profesionales, advertía que la gestión y la teoría de las organizaciones enfrentaban un verdadero cambio paradigmático, forzado por cambios trascendentes en el contexto en que deben sobrevivir y desarrollarse, el modelo racionalista lineal ya no era capaz de dar respuesta a las complejidades crecientes del factor humano dentro de las organizaciones, y a los cambios socio laborales que deben producirse y desarrollarse dentro de las mismas.¹

La gestión humana moderna trasciende los procesos propios de la administración de personal y se ha transformado en una función encargada del gobierno de las personas, la organización del trabajo, el manejo de las relaciones laborales, la gestión de las prácticas de recursos humanos y la comprensión de los mercados laborales, que apuntan de manera holista a cumplir los objetivos organizacionales mediante el apoyo a las estrategias empresariales y al desarrollo de las personas.²

De este modo trasciende el rol del área de talento humano, ahora se considera la clave del éxito de una empresa, su gestión hace parte de la esencia de la gerencia empresarial debido a que si se realiza una asertiva y eficiente gestión, en las organizaciones se abrirá el espacio para crear una mejor calidad de la vida de trabajo, dentro de la cual sus empleados estén motivados a realizar sus funciones, a disminuir los costos de ausentismo y la fluctuación de la fuerza de trabajo.

Teniendo en cuenta lo anterior en este documento de trabajo se lleva a cabo una caracterización del proceso de gestión del talento humano en la institución de salud Recuperar IPS, con el objetivo de identificar aspectos

organizacionales como la estructura del área, sus funciones y otras características del proceso de gestión del talento humano dentro de esta institución.

Dentro de los resultados obtenidos se destaca que la empresa sigue un proceso de contratación organizado y que brinda contratos estables directos con la empresa y a término indefinido, por otro lado, se identificó que la gerencia y el área de talento humano propician el crecimiento profesional dentro de la empresa de acuerdo con lo obtenido en la entrevista con la jefe de recursos humanos.

El documento se divide en 8 secciones a saber; introducción, objetivos, referente teórico, metodología, resultados, conclusiones y recomendaciones, referencias y finalmente los anexos.

4. OBJETIVOS

4.1. OBJETIVO GENERAL

- ✓ Caracterizar los procesos de talento humano de la clínica Recuperar IPS.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Describir la estructura organizacional del área de gestión del talento humano de la clínica Recuperar IPS.
- ✓ Identificar los procesos administrativos liderados por el área de gestión del talento humano de la clínica Recuperar IPS.
- ✓ Determinar las funciones del área de gestión de talento humano de la clínica Recuperar IPS.

5. REFERENTE TEÓRICO

5.1 MARCO TEÓRICO

Antecedentes

ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL RECURSO HUMANO

PREHISTORIA

La división del trabajo y el diseño del cargo son tan antiguos como el hombre. El ser humano, urgido por la necesidad de supervivencia en su interacción con la naturaleza, y la necesidad de conocer y transformar la misma mediante el trabajo, requirió de la agrupación de personas y la cooperación entre las mismas.

La división del trabajo se organizó en diferentes funciones por la necesidad de destinar quienes se encargarían de desarrollar determinadas actividades como dedicarse a cazar, pescar, y a la agricultura. El hombre tuvo que aprender a través de su experiencia. La distribución del trabajo por sus miembros, por el sexo, la edad y las características físicas, se ubicaron en el primer momento de la división del trabajo presentando así un carácter natural espontáneo. La evolución histórica del proceso de trabajo sigue en las diferentes etapas y en correspondencia con el desarrollo científico-técnico.

La historia de la humanidad alcanza diferentes niveles de desarrollo, en distintos puntos geográficos; así algunos sitúan los centros de desarrollo de la antigüedad en el lejano Oriente: la India, China, Egipto y Babilonia y otro en la antigua Grecia.

Los historiadores reconocen los aportes y el tratamiento dado por la división del trabajo a los filósofos de la antigua Grecia, dentro de ellos se puede mencionar a Sócrates, Aristóteles y en especial a Platón. Platón reconoció en la doctrina sobre la división del trabajo varias categorías, así clasifica las partes del alma en:

- Parte racional: debe corresponder a la categoría de los gobernantes y filósofos.
- Parte afectiva: a la categoría de los guerreros y la categoría de los artesanos, entrenados para el cumplimiento perfecto de su oficio.

Estas formulaciones muestran el abordaje de la interrelación hombre-trabajo

desde épocas tan tempranas del desarrollo del pensamiento filosófico, expresado en la asignación del trabajo sobre la base de las diferencias individuales y otras categorías.

Durante la Edad Media, el trabajo se caracterizó por adquirir un carácter prácticamente hereditario, condicionando al estatus de clase la elección y las posibilidades de desempeño de una actividad determinada. Así los oficios pasaban de manos de los padres a sus hijos. Una de las características de esta época es el desarrollo del trabajo artesanal.

El aumento de la socialización y la consecuente complejidad social, económica y técnica trajo consigo la necesidad de la aparición de una nueva ciencia, la administración. Si bien en la comunidad primitiva, el esclavismo y el feudalismo, el proceso de trabajo se caracterizó por su poca complejidad desde el punto de vista tecnológico, y por cierto grado de independencia y ejecución desde el punto de vista social, con la revolución industrial y los avances tecnológicos se produjeron cambios significativos en el proceso de trabajo, que originaron una mayor socialización del mismo.

REVOLUCIÓN INDUSTRIAL

Las grandes transformaciones en Inglaterra a finales del siglo XVIII, van a influir y determinar el desarrollo de la economía. El sistema artesanal dio paso a la manufactura. Con la invención de la máquina, el surgimiento de las fábricas y la mecanización, comienza a distribuirse la organización de la fuerza de trabajo por tareas.

Del trabajo artesanal se fue pasando a la manufactura, lo que indica que la organización del trabajo de operaciones de la mano de obra se desarrolla hacia operaciones de las máquinas.

La revolución industrial con la consecuente socialización del trabajo a partir del desarrollo de procesos fabriles, llevó a la búsqueda de regularidades en la dirección de grandes grupos de personas.

LA ESCUELA CLÁSICA DE LA ORGANIZACIÓN CIENTÍFICA DEL TRABAJO

La escuela clásica de la organización científica del trabajo surge como un intento por parte de Frederick Winslow Taylor (1856-1915), su iniciador, de abordar científicamente el proceso administrativo sobre la base del análisis del trabajo

mediante el estudio de tiempos y movimientos, descomponiéndolo en sus elementos más simples y buscando los métodos mediante los cuales se lograra incrementar la productividad de los trabajadores.

La denominada escuela clásica (de la organización científica del trabajo), tuvo entre sus principales representantes a Frederick Winslow Taylor, Henry Lawrence Gantt, Harrington Emerson, Henry Ford, Frank Buncker Gilbreth y Lilliam Gilbreth, entre otros.

Frederick Taylor (1903) en su libro Shop Management y posteriormente, en 1911 en su obra "Los principios de la administración científica" planteó un grupo de principios de administración vinculados con la supervisión del trabajo de los operarios, formulando como primer principio: "Asignar a cada trabajador la tarea más elevada posible, de acuerdo con sus aptitudes."

Los principios abordados por H. Taylor llevaban implícito el estudio del trabajo y del individuo, basado en las aptitudes, los rasgos psicofisiológicos y el entrenamiento. Ejemplos de estos principios son:

- "Limítese el trabajo de cada operario a la ejecución de una sola función principal."
- "Para que el funcionamiento sea eficiente, cada empleado, desde el superintendente auxiliar para abajo, debe tener el menor número posible de funciones que realizar."
- "casi todos los actos de un obrero deben ir precedidos de acciones preparatorias de la dirección que permiten a aquel realizar su labor mejor y más rápidamente ..."
- "Debe darse al trabajador una dirección exacta y detallada, diciéndoles lo que tiene que hacer y cómo debe hacerlo."

H. Taylor planteaba que "en nuestro sistema se le dice minuciosamente al trabajador que ha de hacer y cómo; y cualquier mejoría que él incorpora a la orden que se le impone, es fatal para el éxito" y enfocaba su teoría sobre la base del denominado hombre de primera categoría, a partir de las cualidades físicas y con la concepción de que el hombre sólo trabaja por dinero.

Miles, R. (1975) planteaba que "el enfoque de la administración científica resaltaba que, mediante los métodos científicos, se podrían proyectar cargos y entrenar personas para obtener un resultado máximo... Un principio básico en el proyecto del cargo es que este debe contener un número limitado de tareas relacionadas,

cada una de las cuales requiere habilidades similares y periódicas, de igual grado de aprendizaje."

Las principales características del diseño de cargo de la escuela clásica de la organización científica del trabajo son:

- estudios de trabajo del análisis de tiempos y movimientos;
- trabajo fragmentado;
- racionalización del trabajo;
- descomponen el trabajo en sus elementos más simples;
- simplificación de las operaciones manuales;
- producción en serie;
- repetición constante del trabajo;
- poca capacitación caracterizada por un rápido entrenamiento para la adquisición de habilidades y destrezas;
- trabajo estandarizado, medido y las fases en el tiempo requerido.

Uno de los aspectos esenciales que caracterizan esta corriente, es su énfasis en los aspectos relacionados con la organización del trabajo, concibiendo al hombre como un ser netamente económico.

Los principios de esta escuela de la organización científica del trabajo son:

- principios del control;
- la especialización;
- división de funciones;
- la unidad de mando;
- la actividad de organización y métodos.

Scott, W., y Michell, T., (1976) concluyen que la administración científica trataba de proyectar lo siguiente:

1. Encontrar la mejor manera para que las personas se muevan, localicen y manejen físicamente una tarea.
2. Segmentar los cargos y tareas repetitivas.
3. Conseguir instrumentos y equipos de manera que minimicen el esfuerzo y pérdida de tiempo.
4. Construir el ambiente de la fábrica de tal manera que el ruido, la ventilación y otras facilidades de apoyo no reduzcan la eficiencia.
5. Proyectar instrumentos especiales para cargos específicos, como transportadores, seguidores y otras máquinas para reducir acciones innecesarias.
6. Eliminar todas las actividades que produzcan fatiga y que no estén relacionadas con la tarea ejecutada.

TEORÍA CLÁSICA DE LA ORGANIZACIÓN

Henry Fayol (1841-1925) fue un representante de la administración en la organización. Desarrolló postulados que estudian la organización fundamentalmente desde el punto de vista de sus interrelaciones estructurales.

H. Fayol planteó la existencia de seis grupos de funciones básicas en el desempeño de una empresa y que a cada función esencial le corresponde una determinada capacidad específica que el hombre debe poseer para ejercerla bien. Estas funciones básicas son las técnicas, las comerciales, las financieras, las de seguridad, las contables y las administrativas.

Los catorce principios de administración de Fayol, H. que se expresan en "Industrial and General Administration" (1908), y que es necesario reseñarlos brevemente, son:

- División del trabajo.
- Autoridad y responsabilidad.
- Disciplina.
- Unidad de mando.
- Unidad de dirección.
- Subordinación de los intereses individuales al bien común.
- Remuneración del personal.
- Centralización.
- Jerarquía.
- Orden.
- Equidad.
- Estabilidad del personal.
- Iniciativa.
- Espíritu de equipo.

TEORÍA DE LA TRANSICIÓN

Otro que aportó dentro de la teoría de la transición fue Parker, M. (1942) que formula los principios de la coordinación como un aspecto básico en el proceso administrativo, en el que tienen un papel preponderante las relaciones interpersonales y la comunicación, y hace énfasis, además, en la necesidad de la participación de directivos y subordinados en la planeación de tareas.

Barnard, Ch. (1971) formula la teoría de la organización como un sistema social, elaborando una concepción sobre la participación y la cooperación, en la que da vital importancia a las relaciones sociales, así como también aborda aspectos relacionados con las características personales del individuo en función de las tareas a desempeñar.

En el ámbito económico y social al comienzo del siglo XX se suceden grandes cambios desde el punto de vista social y del desarrollo científico-técnico que transforman el panorama del proceso de trabajo. La producción en serie, la fragmentación del trabajo, la súper especialización, las Líneas de la producción, la concepción del hombre como un ser económico son las principales características del proceso de trabajo en esta etapa. La agrupación de gran cantidad de personas destaca su carácter social.

ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS

Un viraje radical en el centro del objeto de estudio de la administración y como reacción a la escuela clásica, fue la denominada escuela de las relaciones humanas, la cual coloca al factor humano como eje central, concibiendo fundamentalmente al trabajador como homo social.

En dicha corriente obviamente existió una intensa participación de la psicología, al colocarse el factor humano como objeto de estudio común. Esta escuela se sustentó en los archiconocidos experimentos Hawthorne realizados por Elton Mayo.

E. Mayo, F. Roethlisberger y W. Dickson en los experimentos Hawthorne de la Western Electric buscaban las condiciones materiales para mejorar la productividad, y se encontraron también que las relaciones interpersonales actúan en el mundo del trabajo.

No crearon métodos, técnicas nuevas, sin embargo descubrieron que eran importantes los complejos procesos psicológicos que estaban tras las relaciones humanas. Las relaciones informales son una necesidad a tener en cuenta en el trabajo.

MODELO BUROCRÁTICO

El modelo burocrático surge en la década de los años 40, representando un nuevo giro en la administración. Con una orientación basada en la escuela clásica, persigue, mediante la determinación de normas, prescripciones y la división de funciones, la no interferencia de las emociones en el desempeño laboral.

Sin embargo, se puede valorar la incidencia del factor humano dentro de esta escuela en los análisis del sociólogo Max Weber sobre los tipos de sociedad y antigüedad al clasificarlos en tradicional, carismática y racional, legal o burocrática. El modelo burocrático se desarrolla con la concepción mecánica de la organización de dirección, de la producción y del trabajo.

LA TEORÍA ESTRUCTURALISTA

En la década de 1950 surge la teoría estructuralista, que trata de corregir el esquematismo de la teoría burocrática, en el sentido de incluir y valorar aspectos relacionados con la incidencia del factor humano, abordando aspectos tales como la correspondencia entre la organización formal e informal, entre los objetivos de la organización y los objetivos personales y entre los estímulos materiales y sociales.

ESCUELA NEOCLÁSICA

Surge alrededor de la década de los años 50, con un marcado carácter ecléctico y empirista, y tiene entre sus principales representantes a Peter Drucker.

Sus modelos se basan en la teoría clásica de la organización científica del trabajo y aborda en sus postulados los aspectos vinculados con el factor humano, tales como: la organización como sistema social, la organización informal y la dinámica de grupos, las comunicaciones, el liderazgo, el estilo de dirección y los objetivos organizacionales e individuales, resaltando las técnicas de la dirección por objetivos, donde hacen énfasis en la importancia de la participación y el compromiso de los implicados.

TEORÍA BEHAVIORISTA

A la tradicional administración de personal, le sigue la llamada administración de

los recursos humanos que se inicia con la teoría behaviorista de la administración. A partir de la década del 50 la teoría behaviorista de la administración hace marcado énfasis en el factor humano y en el funcionamiento de la organización como un todo, tratando aspectos de marcada orientación psicosociológica tales como:

Los trabajos realizados por K. Lewin, J. Argyris, D. Mc Clelland, también la pirámide de las necesidades de Maslow, A., (1954) cuyos fundamentos se basan en niveles de necesidades y realización. F. Herzberg señala dos factores que intervienen en la motivación: los factores de higiene y los motivadores y D. Mc Gregor plantea la teoría X y Y en la que concibe al empleado como motivado y creativo. Resulta evidente el papel representado por la psicología en dicha tendencia, al ver sus principales representantes.

ESCUELA DE LOS SISTEMAS

En el desarrollo de la filosofía hay indicios del término sistemas, Aristóteles planteaba que "el todo es más que la suma de las partes". Así comienza el camino hacia la teoría de sistemas.

La teoría de sistemas es un producto de la evolución de la sociedad, de la revolución científico-técnico y abre sus puertas a la integración en el trabajo desde un punto de vista teórico y metodológico; es un enfoque que por su funcionalidad, aplicabilidad y consistencia ha permeado las diferentes ramas del conocimiento, entre las cuales no se puede sustraer a la dirección.

Dentro de esta escuela existen diferentes posiciones que hacen énfasis en modelos matemáticos, los modelos de comunicación, sentando las bases de la ciencia de la comunicación, ingeniería de sistemas, las leyes de la dinámica de sistemas, la Cibernética como ciencia del control, las elaboraciones sociológicas en el campo de las organizaciones y el enfoque socio técnico por el carácter integrador del aspecto social y tecnológico.

Entre las principales formulaciones que sustenta el enfoque sociotécnico se pueden señalar los resultados de las experiencias de Trist, E. et al. (1963) en las minas Tavistock, donde llegó a la conclusión de que los resultados en el desempeño empresarial no dependen en sólo de la tecnología, ni del factor humano, sino que son la resultante de una adecuada interrelación entre estos

aspectos del sistema.

Los estudios del trabajo analizaban de forma lineal esta problemática; fragmentaban, simplificaban y analizaban por separado el trabajo de una forma mecánica, pero los problemas implican múltiples variables con elementos externos del sistema de las organizaciones y el enfoque sistémico se opone a todo esto.

También el conocimiento de las partes es importante, pero hay que concebirlo como partes de un todo, cualquier cambio significativo en una de ellas va a tener consecuencias en el todo.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

La teoría del desarrollo organizacional se desarrolla fundamentalmente por grupos de científicos del comportamiento, psicólogos, y consultores de empresas en la década de los años 60, y tiene su centro, en el estudio del crecimiento planificado de las organizaciones. En sus bases se encuentran los trabajos realizados sobre los grupos de entrenamiento y los entrenamientos de sensibilidad, así como concepciones de la biología sobre la evolución de los organismos vivos y la dinámica del cambio.

Leavitt, H., (1963) señala el impacto de la tecnología y del ambiente en el diseño de cargos, a través de sistemas multivariados que interactúan en las organizaciones:

-Tareas: es la razón de la existencia de la organización: la producción y los servicios.

-Tecnología: los instrumentos técnicos (invenciones para resolver problemas como medida de trabajo, computadores, incluyendo máquinas y programas.

-Estructura: los sistemas de comunicación, de autoridad (u otros papeles) y de flujo de trabajo.

-Actores: generalmente son personas y sus características.

El diseño de cargos con el enfoque súper especializado trae las situaciones del ritmo de trabajo que son: tareas monótonas, repetitivas y producen efectos negativos sobre la motivación y la actitud de los empleados, que a su vez, repercuten desfavorablemente en la productividad.

Los psicólogos organizacionales desarrollan nuevas ideas sobre la motivación:

- Personas deben pertenecer a una organización.
- Empleados que se limitan a realizar su tarea.
- Trabajo exigente y variado.

SISTEMAS SOCIOTÉCNICOS DEL DISEÑO DE CARGOS

En la década del 50 los enfoques sistémicos influyen en el trabajo y las organizaciones y sientan las bases de los sistemas socio técnicos que tienen la importancia de combinar los factores tecnológicos con los factores sociales. El enfoque de sistemas socio técnicos en el diseño de cargos busca concentrarse en un todo interrelacionado.

Los enfoques de sistemas socio técnicos tienen gran aplicación en la organización del trabajo, organización de la producción y los servicios, organización de la dirección y el diseño de cargos, los que se traducen en metodologías que tratan de resolver la motivación, la satisfacción laboral y las relaciones interpersonales.

Las metodologías son:

1. Rotación de puestos

La rotación de puestos consiste en mover a los trabajadores de una tarea para otra.

Las características son:

- no implica cambio del tipo de tarea o actividad;
- mover a un empleado hacia otro cargo, sin filarlo;
- siguen siendo repetitivas, simples;
- las tareas son del mismo grupo;
- no hay necesidad de calificación anterior;
- no hay métodos o técnicas nuevas;
- no hay que aumentar necesariamente sus responsabilidades

El objetivo es:

- diversificar las tareas;
- aumentar el interés por el trabajo;
- atenuar la fatiga con el cambio de actividad.

2. Ampliación de tareas

En la ampliación se pretende superar la excesiva fragmentación de las actividades, agrupando o mejor dicho sumando en un mismo puesto de trabajo

varias tareas de una misma naturaleza, de la misma complejidad y calificación. Con la ampliación del cargo se trata de combatir la monotonía en el trabajo, la tendencia a lo marcadamente tecnológico ocasionado por los métodos de producción en serie. Las personas son motivadas por el trabajo significativo que lleva al logro de los objetivos personales y organizacionales.

Los objetivos de ampliación son:

- significación del trabajo;
- innovación;
- motivar la aceptación de responsabilidad para los niveles más bajos de la organización;
- ofrecer oportunidades significativas;
- satisfacción de las necesidades sociales y personales;
- contribuir a reducir la monotonía;
- aumentar el interés

Herzberg, F., (1966) es uno de los pioneros que propone el enriquecimiento del cargo. El enriquecimiento consiste en ampliar los objetivos y la responsabilidad ante las tareas del cargo.

Las características del enriquecimiento de cargos son:

- trabajo significativo;
- el contenido del cargo está relacionado con la satisfacción en el mismo;
- satisfacción en el cargo es la principal motivación del trabajo;
- capacidad de expresión;
- autonomía;
- libertad personal.

El enriquecimiento del cargo puede ser:

Vertical: responsabilidad del nivel gradualmente más elevado.

Horizontal: responsabilidad del mismo nivel.

Se aplica al integrar las tareas de ejecución con las funciones técnicas, como son:

- preparación del trabajo;
- mantenimiento;
- planificación;
- control.

La teoría del enriquecimiento del puesto de Hackman, R., y Lawler, E., (1974) pone al hombre en el centro del diseño del cargo e identifica cuatro dimensiones de un cargo:

- Variedad;

- Autonomía;
- Identidad con la tarea;
- Feedback.

En un cargo que posea esas cuatro dimensiones en alto nivel, cuanto mejor y mayor sea el desempeño del empleado, mayor será la satisfacción obtenida con la experiencia. Varios estudios han incluido experimentalmente cambios en el diseño de cargos, utilizando seis dimensiones, definidas por Turner, A., y Lawrence, P., (1965) de la siguiente manera:

1. Variedad: reside en la gama de operaciones del trabajo o en el uso de diversos equipos y procedimientos que el cargo exige del trabajador. Los cargos con elevada variedad son más desafiantes, ya que los empleados deben usar una amplia gama de sus habilidades y capacidades para completar el trabajo con éxito.
2. Autonomía: se refiere a la mayor autonomía que el ocupante tiene para programar su trabajo, seleccionar el equipo que deberá utilizar y decidir que deberá seguir.
3. Identificar con la tarea: se refiere a la posibilidad del empleado de realizar el segmento de trabajo entero o global y poder identificar clara mente los resultados de sus esfuerzos.
4. Feedback: se refiere a la información que el empleado recibe mientras está trabajando y que le revela la forma como está desempeñando su tarea.
Relaciones con otros: se refiere al grado en que el cargo permite que el empleado en el trabajo establezca relaciones informales.
5. Oportunidades de amistad: se refiere al grado en que el cargo permite al empleado hacer amigos en el trabajo.

Lawler, E., y Hackman, R., (1974) confirman en sus investigaciones la influencia de esas seis dimensiones en la motivación y satisfacción de los empleados:

1. Las cuatro dimensiones profundas afectan la calidad del trabajo más fuertemente que la productividad.
2. Las cuatro dimensiones profundas afectan fuertemente la satisfacción, la motivación y el ausentismo.
3. Las dimensiones interpersonales (relaciones con otros y oportunidades de amistad) tienen poco impacto en la satisfacción personal y en la motivación.
4. Las cuatro dimensiones deben estar presentes para que se cumpla enteramente su finalidad.

5. Hay grandes diferencias individuales en la manera como los empleados reaccionan a los trabajos con dimensiones profundas en alto grado.
6. Muchos cargos gerenciales y de oficina son tan bajos en las dimensiones profundas, como lo son los cargos de líneas de montaje.
7. Muchas veces, los supervisores no se dan cuenta de los cargos de sus subordinados.
8. El supervisor es, muchas veces, el mayor bloqueo al enriquecimiento del cargo.
9. La ampliación del cargo produce deseo de mayor ampliación, lo que genera a su vez un deseo superior de mejoramiento.

En este período Thorsrud, E., (1972) propone nuevos métodos para el diseño de los cargos a partir de las siguientes hipótesis:

1. Ampliación o enriquecimiento de los cargos.
2. Mejoría de las condiciones para un aprendizaje constante en los cargos, a través del aumento de la variación, de mayor control de los inputs y outputs de la tarea y de introducirse en los procesos de resolución de problemas en el cargo.
3. Participación en la coordinación y toma de decisiones reforzadas con el aprendizaje y la resolución de problemas.
4. Apoyo social y respeto mutuo.
5. Relaciones significativas entre el cargo y el mundo exterior.
6. Un mejor futuro.

LA TEORÍA "Z"

La teoría "z" (Ouchi, W., 1979), idealizada por los japoneses, compagina los intereses por la producción como en la teoría "x" y el interés por el hombre como en la Teoría "y", pero además logra un interés hacia la propia empresa por medio de la motivación de los trabajadores y su trabajo en grupo.

Así, existe una tendencia actual a mostrar enfoques y puede citarse la denominada teoría "Y" de Douglas McGregor en contraposición de la "X", ya que en la nueva teoría se plantea que el ser humano no sólo acepta responsabilidad, sino que también la busca, así como que no sólo la amenaza y el castigo son los únicos medios de generar un esfuerzo hacia los objetivos organizativos.

La teoría "z" es centrar el interés en las personas, en los valores y objetivos compartidos y la participación de los trabajadores a través de los círculos de calidad.

A principios de la década de los años 80 surgió en los Estados Unidos la "Teoría

de la Excelencia" lo que fue una revolución en el mundo empresarial

LOS GRUPOS (SEMI) AUTÓNOMOS

Los distintos modelos de sistemas productivos han llegado hasta nuestros días y son una combinación de los factores, tecnología, procesos y personas.

Los grupos (semi) autónomos integran varias personas, configurando la organización del trabajo, la mezcla de personas, recursos y economía del tiempo, la organización de la producción o de los servicios (las relaciones de operaciones y logística) y la organización de la dirección.

La integración de grupos (semi) autónomos va más allá del puesto de trabajo, del área del taller, de la sección, del departamento, y llega a nivel de procesos o proyectos de la empresa.

Los grupos (semi) autónomos tienen dos dimensiones: una desde el punto de vista técnico, el proceso de trabajo, y la dimensión social, que cobra verdadera importancia en la empresa.

En los modelos productivos de gestión integrados y los sistemas de trabajo en los grupos (semi) autónomos las exigencias no pueden ser individuales sino grupales. El nivel de integración asimila la ejecución más las funciones intelectuales o de dirección. Se trata de subsistemas integrados en tiempo y espacio y en el mismo grupo de personas.

RECURSOS HUMANOS

El término recursos humanos, según Puchol, L. (1994) es lanzado a finales de los años 70 y principios de los años 80 por autores norteamericanos, aunque ya el mismo es empleado por representantes de la denominada Escuela de las Relaciones Humanas, y señala que algunos autores plantean que la adopción de este nuevo enfoque fue la reacción norteamericana ante los resultados y las políticas en esta esfera del management japonés. El primer Congreso Mundial sobre Recursos Humanos fue en Washington en 1986.

PANORAMA ACTUAL

Los cambios ocurridos en los últimos años en las distintas esferas de la vida social y la necesidad de lograr niveles de competitividad sostenida, han incidido en la determinación de los factores esenciales en la búsqueda de ventajas competitivas que le permitan alcanzar cada vez niveles superiores de desempeño; esto ha

llevado a colocar en el centro de todo proceso organizacional, al ser humano.

Se puede afirmar que en el panorama actual de la gestión se complementan diferentes posiciones teóricas y metodológicas. El concepto actual de las competencias laborales es uno de los conceptos pioneros, que permitió la integración y colaboración del trabajo.

Los grandes cambios que se operan en el mundo contemporáneo, unidos al desarrollo de las ciencias, han influido con fuerza en la esfera laboral, han originado cambios en los enfoques teóricos y en los métodos, surgiendo nuevos conceptos que dan respuesta a nuevas situaciones; así el término competencias invade el campo de la gestión de recursos humanos, y seguidamente las disciplinas científicas que abordan este objeto.

En el funcionamiento del mundo empresarial hay funciones de dirección como la planificación, organización, liderazgo y el control, pero por las exigencias de la gestión se produce una nueva función de las organizaciones, surgen entonces los sistemas de gestión global.

Así, hoy día se habla de que el hombre es el principal activo y ventaja estratégica de una organización y se introducen nuevos términos como capital humano, capital intelectual, potencial humano.

La teoría "Alfa", cuyo autor es Francisco Javier Palom, formula el papel preponderante del conocimiento y del otorgamiento de poder, considerados las claves de la dirección contemporánea.

Drucker, P. (1992) plantea que la sociedad futura es la sociedad del conocimiento. Todos esos elementos afianzan la necesidad de contar con los medios adecuados para proveer a las organizaciones del personal capaz de enfrentar los retos del desarrollo actual y prospectivo de la sociedad.

La época del Renacimiento trajo a la luz un valor, el conocimiento, pero desde hace varios siglos se ha sumado la fuerza social; más que un valor es la fuerza que hoy todavía queda de la jerarquía y el poder.

El mundo empresarial va pasando de la jerarquía y el poder a la gestión del conocimiento. Drucker, P. (1992) señala que "la función de la organización es hacer que los saberes sean productivos" La gestión del conocimiento es una

función que a través de las competencias de las personas y de la organización aplica el saber -hacer a la empresa para dar respuesta a mejoras constantes y permanentes, diseño de las estrategias entre otras.

En la división del trabajo el saber especializado se basa en que las personas que realizan las funciones de dirección se separan de las funciones de ejecución.

En el contexto actual el saber existente tiene que ser de una manera sistemática y sistémica para todos los empleados por igual.

Las competencias desarrolladas por los empleados tienen:

- La aplicación del saber y querer a los procesos de trabajo.
- Desarrollo individual y a grupos de personas.

Alahama, R., (2004) plantea que la empresa que hace gestión de conocimientos, o la organización que aprende (Learning Organization) "facilita el aprendizaje de todos sus integrantes y este aprendizaje se traduce en un proceso de transformaciones continuas, las dimensiones teoría y práctica, la concepción y el procedimiento, son inseparables, puesto que ni el empresario puede ser sólo de acción, ni el académico puede limitarse a la reflexión y el pensamiento".

El modelo de "producción ajustada, aligerada, o de alto rendimiento" (Learn Production) es otro que aporta a la organización de producción, dirección, el diseño de cargos y al análisis y descripción de cargos.

"La producción ajustada, tiene como prioridad el incremento de la productividad, y la creación de condiciones para la competitividad y el empleo, reconoce que es necesario prestar mayor atención a la vida laboral y familiar." Alahama, R.

Los sistemas de producción ajustada, de alto rendimiento o Learn Production son más productivos y tienen sus objetivos en los costos, la calidad, y el tiempo.

Los sistemas de producción ajustada se basan en la flexibilidad de las tareas, la identificación con el objetivo de la calidad total y el mejoramiento continuo y también pretenden atender las necesidades de los trabajadores.

La producción ajustada o de alto rendimiento se basa en:

- Rotación de puestos.
- Gestión de calidad total.
- Existencias justo a tiempo.
- Trabajo en equipo.
- Delegación de mayor responsabilidad.
- Toma de decisiones que pasa de las estructuras de dirección a los grupos

constituidos.

- Integración de funciones con el objetivo de incrementar la calidad.
- Incremento continuo de la productividad.
- Respuestas acordes a las exigencias de las nuevas tecnologías.
- La participación en los beneficios.
- Estabilidad en el empleo.
- Remuneración en función de las competencias.
- Las calificaciones.
- Programas de socialización para infundir valores de la organización.

Estos elementos de carácter o dimensión técnica pretenden conjugarse con algunos elementos psicológicos y sociales.

Todos estos enfoques llevan a estructuras totalmente flexibles y cambiantes, a la innovación, y tienen cabida en la organización hoy para el diseño y el análisis, descripción y valoración de cargos.

LA DIVISIÓN Y LA INTEGRACIÓN EN EL PROCESO DE TRABAJO

La división y cooperación del trabajo determinan la distribución de las actividades de los trabajadores en el proceso y las formas de agrupación de los mismos, y se establece que es necesario elevar y perfeccionar la cooperación entre las partes. La diversificación y la especialización de las capacidades individuales llevan a la más extrema división del trabajo.

En la misma medida que se establece la división del trabajo hay que establecer la cooperación. Cuando es mayor la división del trabajo, también es mayor la necesidad de cooperación

Ahora se trata de la integración y la colaboración; los principios de organización de la división y cooperación del trabajo que han dominado a las empresas durante más de un siglo siguen todavía vivos, es así como Tyson, S., y Jackson, T. (1997) plantean la integración del trabajo a nivel global de la organización, y se refiere a cinco elementos básicos:

- Conocimientos.
- Recursos materiales.
- Procesos humanos
- Posicionamiento estratégico.
- Estructuras.

La integración posee como características:

Integrar los procesos principales de trabajo a nivel del puesto hasta el nivel de la empresa como un todo.

- Disminuir el peso de la división del trabajo.
- Disminuir la influencia de la división tecnológica sobre la división funcional.
- Aumentar el peso de la colaboración.
- Aumentar la complejidad necesaria de los trabajos para integrar funciones.
- Definir los contenidos de trabajo para cada empleado y del conjunto de empleados según la forma de la agrupación adoptada para que funcione como un todo.
- Integrar las competencias para cumplir exitosamente la misión de trabajo.

La integración requiere de una dimensión técnica y una dimensión social como un elemento fundamental desde el punto de vista socio psicológico: grupos, comunicación, liderazgo, motivación y clima socio psicológico.

MODELO INTEGRATIVO DE LOS CONTENIDOS DE TRABAJO RESUMEN DE RASGOS Y TENDENCIAS DEL TRABAJO ACTUAL

Los rasgos y tendencias fundamentales en la organización del trabajo en función del diseño, análisis, descripción y valoración de cargos, pueden resumirse así:

- Los procesos del trabajo deben concebirse con un carácter técnico, científico y social.
- Bases tecnológicas y sociales caracterizadas en los análisis y diseños de puestos y áreas de trabajo (diseño continuo de los sistemas de trabajo y en los diseños de sistemas logísticos) y la motivación como paradigma humano.
- Enfoque sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo y de procesos polivalentes.
- Los sistemas caracterizados por la proyección estratégica.
- Estructuras organizativas aplanadas o integrales.
- Descentralización.
- Flexibilidad.
- Función integral y procesos integrales de la empresa con el entorno desde cualquier departamento, taller, sección o área de la organización.
- Enriquecimiento del trabajo (tanto horizontal como vertical).
- Competencias en su sentido recto.
- Consenso en el análisis.
- Calidad total en el servicio al cliente tanto interno como externo.

- Trabajos en equipos.
- Procesos conduciendo a los clientes de los valores añadidos.
- Valores compartidos.
- Nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, subsistema informático.
- Gestión de información, la gestión del conocimiento.
- Participación, implicación o involucramiento de los empleados en todas sus actividades.
- El aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral asociada de las condiciones de trabajo.
- Comportamiento ético.
- Conservar el sistema ecológico.
- Lograr eficacia y eficiencia en las organizaciones con sentido de responsabilidad social en su plena dimensión.³

Partiendo que talento humano es la capacidad que tiene las empresas para motivar, atraer y desarrollar profesionales idóneos, competentes y comprometidos, que ponen en práctica sus capacidades para obtener resultados positivos; es satisfactorio observar como las organizaciones buscan mejorar en cuanto a funcionamiento de las diferentes áreas. Tomando como referencia algunos antecedentes históricos se deduce que el talento humano ha ido evolucionando en cuanto a sus funciones y realizando acciones donde las empresas que tienen como meta satisfacer los usuarios puedan ver dicho desarrollo, además de poder contar con una excelente productividad y lo más importante seguir contando con la sostenibilidad dentro del mercado.

A continuación, se cita el artículo **CARACTERIZACIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL SECTOR SALUD EN COLOMBIA** de Carlos Alberto Agudelo Calderón, Juan Carlos García Ubaque, Rocío Robledo Martínez, Carlos Hernán Caicedo, del Instituto de Salud Pública, Facultad de Medicina, Universidad Nacional de Colombia, en el periodo comprendido entre 2001- 2003.

Palabras claves: recursos humanos; Colombia; perfil laboral; educación. Muestra que en los últimos estudios de caracterización del talento humano del sector salud en Colombia fueron realizados en el periodo 2001 a 2003.

Algunos de ellos han sido actualizados de manera parcial en los años posteriores, pero el país carece de una caracterización que identifique las características clave

y las problemáticas del talento humano del sector salud. Dentro de dicho estudio tomaron como objetivos identificar las características, las problemáticas centrales y algunas proyecciones del talento humano del sector salud en Colombia.

El estudio se realizó desde la metodología de caracterización del SENA, basada en los entornos organizacional, ocupacional, educativo, tecnológico, económico y, ambiental. Se utilizaron fuentes de información primaria y secundaria.

La información se recolectó por medio de métodos cuantitativos y cualitativos, como encuestas, entrevistas, revisión documental y sistemática, revisión de bases de datos y prospectiva. En los resultados se identificaron las características del contexto internacional y nacional. Se precisaron las características actuales del mercado laboral y del talento humano del sector salud, en los entornos mencionados, desde el punto de vista cuantitativo y cualitativo. Se realizó una aproximación a la perspectiva de los actores y un ejercicio de prospectiva sobre el talento humano en salud. ⁴

El talento humano que actualmente labora en salud ambiental en el país está concentrado en actividades de atención primaria (inspección, vigilancia y control) y existe una gran dispersión en los procesos misionales y en las competencias tanto en los profesionales como en los tecnólogos.

Por otro lado, en el artículo citado por **GREGORIO CALDERÓN HERNÁNDEZ**, referente a la **DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y COMPETITIVIDAD**, Facultad de Ciencias y Administración. Universidad Nacional de Colombia, realizado en septiembre del 2003. Palabras claves: Dirección de recursos humanos (DRH), competitividad. Gestión humana.

Explica que la Dirección de Recursos Humanos (DRH) es una capacidad organizacional clasificada dentro de los activos intangibles y como tal puede convertirse en apoyo importante en la construcción de ventaja competitiva sostenida para la empresa. Este estudio tiene el propósito de establecer hasta qué punto la DRH se constituye en soporte de la empresa colombiana para alcanzar dicha ventaja competitiva. La base empírica para la elaboración del artículo es información proveniente de la investigación "La gerencia de talento humano en las empresas medianas y grandes del occidente Colombiano", en la que se encuestaron gerentes de recursos humanos de 257 empresas. Se consideraron las variables: grado de desarrollo de la DRH, ubicación del área en la estructura jerárquica, tamaño de la organización, sector económico, tipo de dirección,

políticas de personal, factores claves de éxito y problemas en la gestión de RH. El grado de desarrollo de la DRH se estableció a partir de nueve componentes: percepción de autonomía del director de RH. Asignación presupuestal al área, nivel educativo del director nivel de liderazgo del director, existencia de plan estratégico en el área, estrategias innovadoras que el área ha propuesto en los últimos dos años, tiempo que el director debe dedicar a actividades no operativas ni rutinarias e indicadores de gestión que emplea el área de RH.

Los RH serán una fuente de ventaja competitiva sostenida siempre y cuando sean valiosos, escasos, relativamente únicos e insustituibles, pero que no basta con ello si la firma carece de la organización para capitalizar el valor potencial de la gente; esta es una capacidad que le corresponde a la DRH que de esta manera se convierte en elemento clave para darle a los RH su característica de ventaja competitiva sostenida , los hallazgos demuestran que el grado de desarrollo de la DRH está asociado con el tamaño del establecimiento, el sector, el tipo de organización, la ética administrativa de la empresa y su ubicación en la estructura. El resultado de dicho estudio puede afirmar que en las empresas estudiadas existen dos grupos: el primero con la DRH ubicada en un nivel estratégico, que reporta directamente a la dirección general, lidera proyectos organizacionales y que en general puede catalogarse con un nivel de desarrollo superior o alto (46.8% del total estudiado), este grupo tiene una DRH que está en capacidad de servir de soporte a la empresa para alcanzar la ventaja competitiva: y un segundo grupo (53.2%) que no es fuente de ventaja competitiva para las organizaciones, por su poco desarrollo, su dedicación a funciones operativas y rutinarias, y su poca autonomía y liderazgo.⁵

Sin embargo se debe tener en cuenta que también dentro de las empresas grandes y pequeñas los procesos y su clasificación deben agruparse para así poder brindar una mejor conexión y enfocarse hacia una competitividad sana basada en el bienestar tanto del trabajador como el de la empresa, es así como en el siguiente artículo de **LOS MACRO-PROCESOS: UN NUEVO ENFOQUE EN EL ESTUDIO DE LA GESTIÓN HUMANA**, por **MÓNICA GARCÍA SOLARTE**, en agosto de 2009, Artículo escrito en el marco del proyecto de investigación adelantado por el Grupo Humanismo y Gestión de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle.

Palabras clave: Gestión humana, ventaja competitiva, generación de valor, macro-procesos

Se muestra cómo mediante el establecimiento de políticas, planes y programas se puede seleccionar, formar, retribuir, desarrollar y motivar el personal de la organización con el fin de potencializar el ser humano como factor fundamental de la ventaja competitiva de la organización y la generación de valor en su interior. La clasificación de los procesos de acuerdo con su objetivo o fin determinado en macro procesos, le dan un nuevo enfoque a la gestión humana al identificar y describir cinco de ellos en un orden lógico secuencial, aunque también pueden presentarse de manera simultánea, lo cual demuestra que los procesos no pueden verse de manera aislada y que esta agrupación es fundamental en la búsqueda del desarrollo y la competitividad organizacional.⁶

CATEGORIAS Y VARIABLES

LAS CATEGORÍAS DEL TALENTO HUMANO, COMPETENCIA PROFESIONAL Y ÁMBITO DE DESEMPEÑO

Las organizaciones con éxito se han dado cuenta de que sólo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el rendimiento sobre las inversiones de todos sus grupos de interés, principalmente en los empleados. Entonces, cuando una organización se orienta hacia las personas, su filosofía global y su cultura organizacional reflejarán esa creencia. La Administración de Recursos Humanos es la función que permite la colaboración eficaz de las personas, empleados, oficinistas, recursos humanos, talentos o el nombre que se utilice, a efecto de alcanzar los objetivos de la organización y los individuales.

El talento humano es fundamental en el desarrollo de una empresa. Y es que hoy, cuando se habla de la gestión del conocimiento, se reconoce que éste no es una implantación, no es una orden, no es una norma, es una construcción que se gesta en el trabajo grupal a partir de los aprendizajes, conocimientos, experiencias, habilidades y actitudes propias de cada individuo, de su socialización, adaptación a las necesidades y entorno propios de cada empresa, y al talento o aptitud con que cada individuo sepa desarrollar dicha construcción en pro de la organización.⁷

Actualmente, las personas han pasado a ser consideradas, por sus esfuerzos y actividades, como seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades,

destreza, aspiraciones y percepciones singulares, como nuevos socios de las organizaciones, constituyéndose en el capital intelectual de la organización y en un elemento fundamental para el logro del éxito organizacional.

Es aquí donde la Gestión de Talento Humano se vuelve clave para incidir en el personal y mejorar el orden, la productividad y el desempeño en el trabajo, incidiendo notablemente en los resultados de la organización.

La gestión del talento humano depende, entre otros, de varios aspectos como son: La cultura de la organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada y los procesos internos. En cualquiera de estos escenarios la gestión del talento humano está conformada por las personas y las organizaciones, siendo lo básico la forma como se trata a las personas, sea como socios o como recursos. La administración del talento humano debe perseguir la optimización de habilidades de las personas, participación, creatividad y mejoramiento continuo.⁸

Se puede concluir entonces que la Gestión del Talento Humano es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la Organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro.

El Talento Humano se le considera la clave del éxito de una empresa y, su gestión hace parte de la esencia de la gerencia empresarial. Con una asertiva gestión del talento humano, una organización eficiente ayuda a crear una mejor calidad de la vida de trabajo, dentro de la cual sus empleados estén motivados a realizar sus funciones, a disminuir los costos de ausentismo y la fluctuación de la fuerza de trabajo.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA

Hoy en día se reconoce al conocimiento como talento o capital humano y esto es tan así, que algunas empresas a nivel mundial están incluyendo dentro de sus estados financieros su capital intelectual. En este sentido Frappaolo y Koulopoulos (2001), plantean que la gestión del conocimiento incrementa la capacidad de respuesta y la innovación, a través de una combinación sinérgica de datos y capacidades de procesamiento de información mediante la creación e innovación

por parte de los seres humanos.

El capital humano es quien puede multiplicar el recurso financiero a través de sus decisiones. Para contender dentro de un entorno globalizado, altamente competitivo, de transformaciones profundas, aceleradas y dinámicas se exige un cambio radical en las creencias, costumbres y valores de la empresa, donde las personas deben asumir roles diferentes y adoptar una visión de mayor apertura y flexibilidad ante el cambio. El verdadero tesoro que puede generar sostenibilidad y ventaja competitiva a la empresa es el talento humano. Bien lo expresa Chiavenato (2006), que el conocimiento es la información estructurada que tiene valor para una organización, llevando a nuevas formas de trabajo y de comunicación, las nuevas estructuras y tecnologías y las nuevas formas de interacción humana. Así, las organizaciones exitosas, saben conquistar y motivar a las personas para que ellas aprendan y apliquen sus conocimientos en la solución de los problemas y en la búsqueda de la innovación rumbo a la excelencia.

Las organizaciones inteligentes tratan a sus miembros como socios y no como simple empleados, en este particular Chiavenato (2002), define a las personas como los proveedores de conocimientos, habilidades, y sobre todo, el más importante aporte de las organizaciones: la inteligencia, que permite tomar decisiones racionales e imprime significado y rumbo a los objetivos generales.

La organización debe escuchar a sus empleados y apoyarlos en la resolución de sus necesidades, a fin de ganar su confianza, motivación y compromiso con la empresa, así como lo destaca Alles (2009), cuando se escucha y atiende las necesidades de los empleados, indirectamente se incrementa el valor de éstos. Las compañías que cuidan su capital intelectual conocen y tienen en cuenta este aspecto.

Por otro lado, Chiavenato (2006), aporta que el capital intelectual se constituye por tres aspectos intangibles:

1. Nuestros clientes: se basa en el valor proporcionado por el crecimiento, fuerza y lealtad de los clientes.
2. Nuestra organización: se basa en el valor derivado de nuestros sistemas, procesos, creación de nuevos productos y estilo administrativo.
3. Nuestras personas: basado en el valor de la organización

proporcionado por el crecimiento y desarrollo de las competencias de las personas y cómo esas se aplican a las necesidades de los clientes.

Cabe destacar los aportes de Chiavenato (2002), donde define la administración de recurso humano como una función administrativa dedicada a la ganancia, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados ha involucrado a los gerentes actividades como reclutamiento, entrevista, selección y entrenamiento.

El gran desafío que enfrenta el responsable de recursos humanos es la implementación de programas o subsistemas que sean positivos tanto para la gente como para las organizaciones.

La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos.

Así, como lo destaca Quezada (2010), indicando que el director de talento humano influye directamente en la relación entre una organización y sus empleados, además de la responsabilidad de:

Captar: a través de una selección adecuada y basada en una estrategia de atraer el recurso humano con desempeño y talento superior. Buscando primeramente en la misma organización; descubriendo talentos, utilizando el enfoque de competencias laborales, y evaluación de los conocimientos.

Desarrollar: invertir en su talento humano, recompensar debidamente su capacidad de innovación, Practicando una comunicación abierta y participativa en la organización en ambos sentidos, pero sobre todo sabiendo escuchar. Estimulando en el trabajador una actitud favorable a volcar su talento, a transmitir sus conocimientos en el trabajo.

Retener el personal: es necesario que se generen y gestione de manera adecuada factores como son un buen clima laboral, una cultura organizacional coherente y acorde a los nuevos tiempos, un sistema de retribución interesante y equitativo y una organización que haga honor a dicho término, es decir, que sea una entidad con una estructura y funcionamiento ordenados (no quiere decir rígida, pues está demostrado que la flexibilidad y horizontalidad son mejores motivadores), añádale una atención adecuada a las necesidades más personales

del trabajador y su familia y haga que su trabajo no sea rutinario, que siempre le presente un reto, una oportunidad de ser mejor y de sentirse mejor.

CARGOS QUE CONSTITUYE EL ÁREA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.

Las necesidades básicas de recursos humanos para la organización se establecen mediante un esquema de descripción y especificación de cargos, debido a la división del trabajo y a la consiguiente especificación de funciones. La descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo, en tanto que el análisis del cargo se ocupa de los requisitos que el aspirante necesita cumplir. Por tanto, los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y análisis.

El ocupante del cargo debe tener características compatibles con las especificaciones del cargo y el papel que deberá desempeñar es el contenido del cargo registrado en la descripción.

Es necesario que se analicen y se describan los cargos, para conocer su contenido y sus especificaciones, con el fin de poder administrar los recursos humanos empleados en ellos.

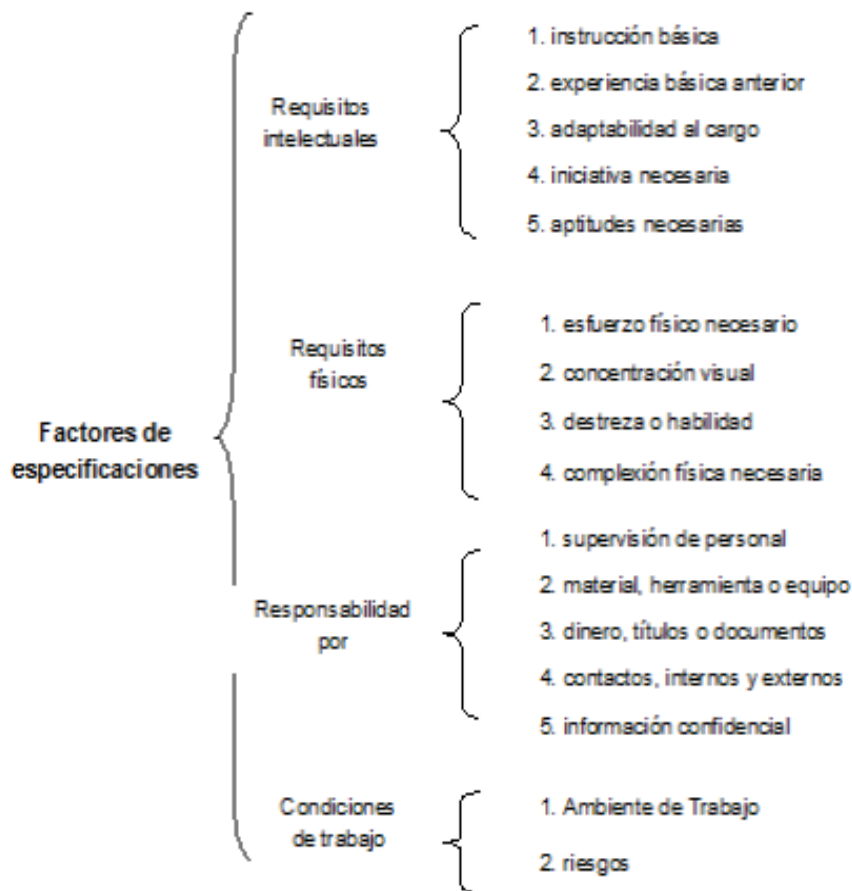
Según (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2002, pág. 167) para poder hacer una descripción de cargos efectiva es necesario tener en cuenta las siguientes cuatro condiciones básicas:

1. Conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del cargo).
2. Como deben desempeñarse las tareas o las atribuciones (métodos y procesos de trabajo).
3. A quien deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad), es decir, quien es su superior inmediato.
4. A quien deberá supervisar y dirigir (autoridad) el ocupante del cargo, es decir, quienes son sus subordinados.

Descripción y Análisis de Cargos

Estos dos procesos llevan a observar las características básicas de un puesto dentro de la compañía, en primer lugar se lleva a cabo la descripción de cargos, la cual consiste en observar y clasificar tareas y responsabilidades características propias que lo diferencian de otros puestos en la compañía. Seguido de la descripción se pasa a hacer el análisis de cargos en el cual se determinan

requisitos y responsabilidades básicas y necesarias de la persona que va a cubrir ese puesto dentro de la compañía. Para hacer un adecuado análisis de cargos, es necesario observar que nivel de responsabilidad, intelectual, físico y que condiciones de trabajo son necesarios para el desempeño adecuado de un puesto en la compañía. Para entender la clasificación es necesario observar la figura que a continuación se muestra:



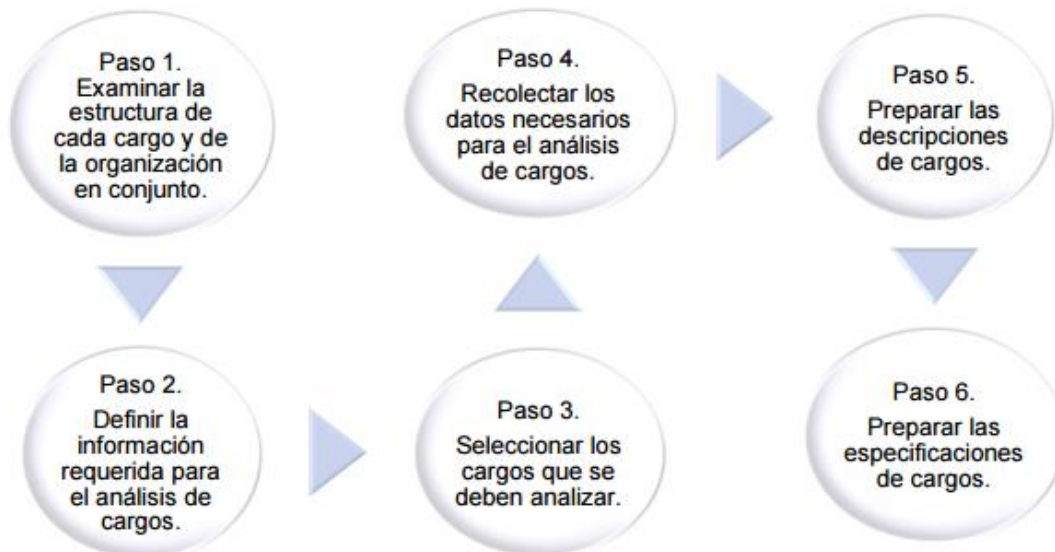
Finalmente existen unos métodos específicos para llevar a cabo la descripción y análisis de cargos como son: (Chiavenato, 1994, pág. 243):

1. Observación directa
2. Cuestionario
3. Entrevista directa

4. Métodos mixtos

Dentro de ellos el método de la observación directa que “se efectúa observando al ocupante del puesto, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de puestos anota los datos clave de sus observación en la hoja de análisis de puestos” (Chiavenato, 1994, pág. 245) este método se considera el más eficaz y económico de todos los que se encuentran vigentes.

Para que el análisis de cargo sea efectivo es necesario seguir los siguientes pasos:



Fuente (Chiavenato 2002) Gestión del Talento Humano pág. 189

9

RELACION CON OTRAS AREAS

Todas las áreas de la organización deben tener una sincronía y actuar interdisciplinariamente de manera que aporten significativamente en cada uno de los procesos y en la consolidación de la cultura institucional proporcionando trabajo de calidad y fortaleciendo el sentido de pertenencia. Implementar el área de gestión humana es una decisión claramente administrativa que toma la empresa, debe incluir los alcances del área, tareas asignadas, resultados y una

evaluación para comprobar el aporte de la nueva área.

El área de gestión humana es el aliado de la gerencia se encarga de hacer seguimiento de los procesos y monitorear los indicadores que evidencian los resultados de las diferentes áreas. La responsabilidad del Área de Gestión Humana es ser apoyo en los lineamientos institucionales en la parte de entrenamiento y capacitación y a su vez organizando espacios de desarrollo para el personal que participa en el proceso producción y de gestión.¹⁰

NIVELES DE AUTORIDAD

se divide en tres niveles:

Nivel Institucional: es el nivel estratégico de la organización, donde se toman decisiones y se establecen destrezas para el logro de los objetivos; este es el nivel más alto de la organización y está conformado por los propietarios, accionistas, directivos y altos ejecutivos.

Nivel intermedio: es el nivel gerencial o táctico de la organización, es un nivel que lo conforman los mandos medios, encargados de transformar en programas de acción las estrategias; es donde se encuentran las áreas o departamentos de la empresa que se encargan de las decisiones tomadas a nivel institucional.

Nivel operacional: también llamado nivel o núcleo técnico, comprende las áreas internas o inferiores de la organización, es allí donde se realizan las tareas y se desarrollan las actividades diarias de la empresa. Aquí se encuentran las máquinas, instalaciones, montajes, tecnología que predomina en la organización.

TEORÍAS Y MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

MODELO DE GESTIÓN HUMANO POR DAVENPORT

Para todo modelo se tiene que partir de una planificación, en este caso del talento humano, entendiéndose está como el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de esta y hacia fuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible,

donde y cuando se necesite, a fin de alcanzar las metas de la Empresa. Otros propósitos más específicos, incluyen anticipar periodos de escasez y sobre oferta de mano de obra; proporcionar mayores oportunidades de empleo.

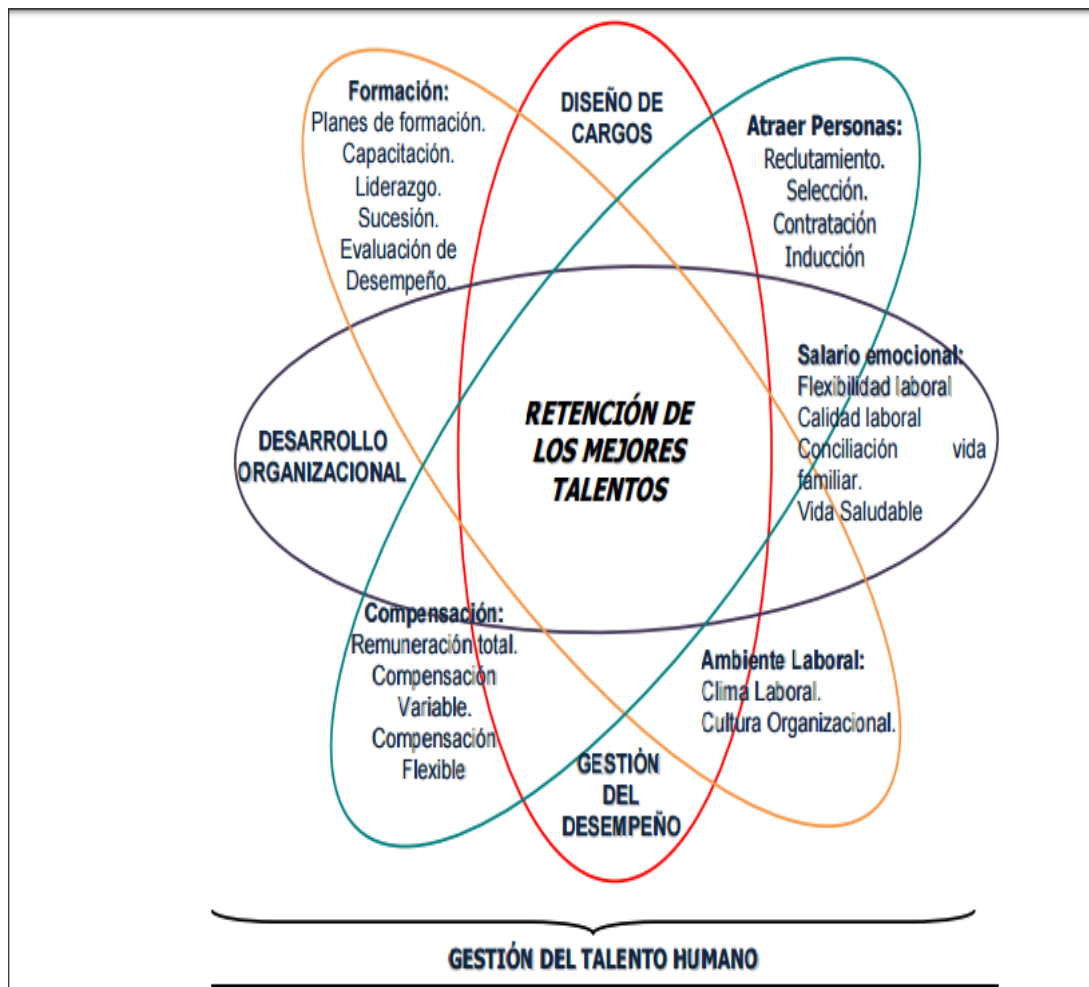
La realidad anterior	La nueva realidad
La gente necesita Compañías	Las Compañías necesitan gente
Las máquinas, el capital, la geografía constituyen la ventaja competitiva	Las personas talentosas constituyen la ventaja competitiva
Contar con mejor talento tiene cierta importancia	Contar con mejor talento tiene una inmensa importancia
Los empleos escasean	Los talentos escasean
Los empleados son leales y los empleos estables	Las personas son volátiles y asumen compromisos a corto plazo
Las personas aceptan el paquete normal que se les ofrece	Las personas exigen mucho más

El rol del área de gestión humana en las organizaciones debe corresponder a un compromiso de actitud, con el deseo de pertenecer y alinear sus objetivos de su unidad con los corporativos y de esta forma convertirse en socio estratégico de la operación, la polivalencia debe estar enmarcada en los roles y no en los cargos que desempeñe cada persona y es así como un jefe de gestión de personal hace parte del grupo corporativo de la organización. ¹¹

La gestión del talento humano significa conquistar y mantener personas dentro de la organización que trabajen y den lo máximo de sí mismos con actitud positiva y favorable para lograr los objetivos y metas de la empresa.

Cada uno de los procesos propios de la gestión humana, aportan de modo significativo en la consolidación de una cultura institucional acorde con la filosofía y modo de ser de la empresa y se orienta a ofrecer un trabajo de calidad e infunde entusiasmo en cada uno de los colaboradores por cuanto se fortalece el sentido de pertenencia.

MODELO INTEGRAL DE GESTIÓN HUMANA



Los requerimientos cada vez son mayores del mundo competitivo en el que nos desenvolvemos, el proceso de personal denominado gestión del talento, donde el capital humano es considerado como depósito de conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes, es decir, una serie de competencias indispensables para lograr la creación exitosa de las estrategias de negocio definidas, creando así una ventaja competitiva para la empresa.

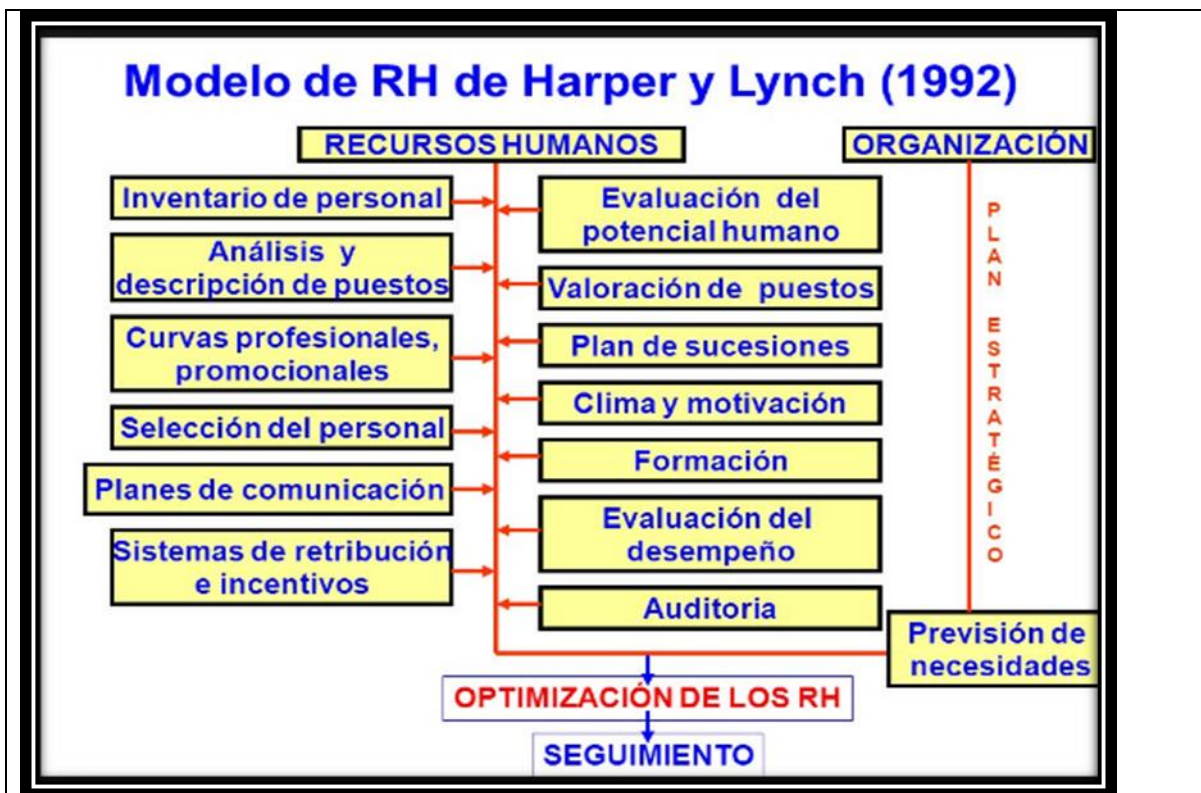
En las filosofías gerenciales, el desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones han elevado la inteligencia y el talento de las personas hacia una posición más protagónica en el logro de las ventajas competitivas sustentables de la organización. Por lo que se hace necesario optimizar los recursos humanos mediante la aplicación de adecuados modelos de gestión de recursos humanos que garanticen el tránsito hacia la gestión del talento humano.

Así lo plantea Fleitas (2002) quien es citado en un documento de la Universidad de Lasalle y explica que Los modelos de GRH y del talento humano desarrollados internacionalmente demuestran la necesidad de que en las actividades de gestión interactúen acciones de diseño de tipo más ingeniero, técnico-económicas, organizativas y de comportamiento humano con vistas a lograr convertir el RR.HH. en una fuente de ventaja competitiva sustentable de la organización.¹²

A continuación se describen algunos modelos clásicos, junto con otros contemporáneos:

- **Modelo de Harper y Lynch (1992).**

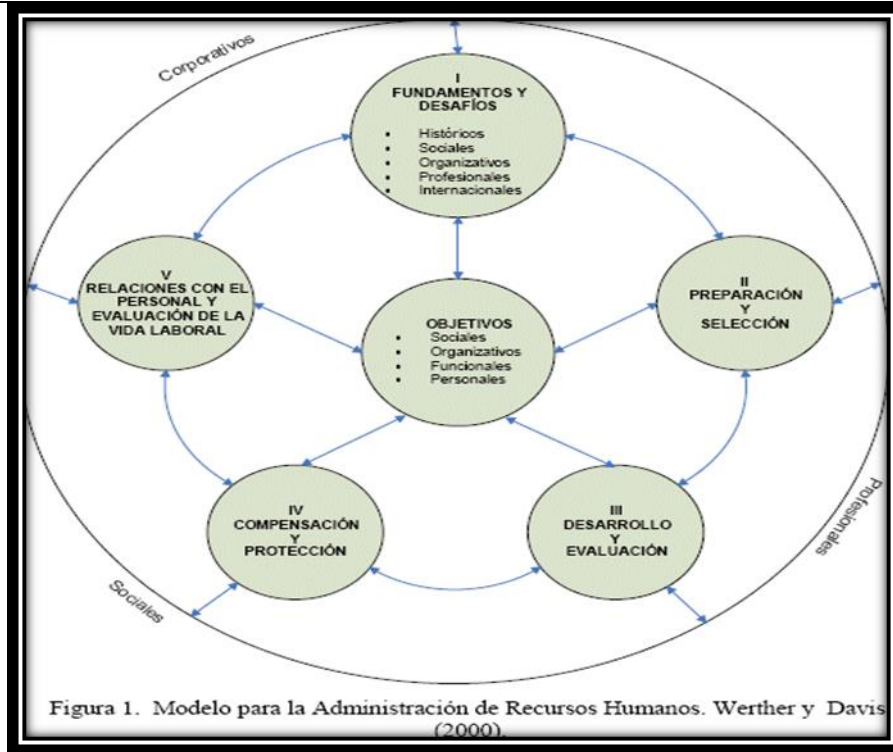
De acuerdo con el artículo dimensión estratégica de gestión humana, en este modelo, a partir del plan estratégico se realiza la previsión de necesidades en interdependencia con una serie de actividades claves de RR.HH. (análisis y descripción de puestos; curvas profesionales; promoción; planes de sucesión; formación; clima y motivación; etc.) desarrolladas a través del conocimiento de los RR.HH. con que cuenta la organización. Con estos elementos se logrará una optimización de los RR.HH., para lo cual se requiere de un seguimiento constante verificando la coincidencia entre los resultados obtenidos y las exigencias de la organización. El modelo tiene carácter descriptivo ya que sólo muestra las actividades relacionadas con la GRH para lograr su optimización, pero no en su dinámica y operación.¹³



- **Modelo de Werther y Davis (1996).**

Este modelo plantea la interdependencia entre las actividades claves de RR.HH.; que son agrupadas en cinco categorías y hoy son trascendentes en la GRH; y los objetivos sociales, organizativos, funcionales y personales que rigen a la empresa.¹⁴

Este modelo no cuenta con una proyección estratégica de los recursos humanos; pero es positivo el papel inicial que le otorga a los fundamentos y desafíos, donde incluye al entorno como base para establecer el sistema y muestra a la auditoria como elemento de retroalimentación y de continuidad en la operación de la GRH.



- **Modelo de Zayas (1996).**

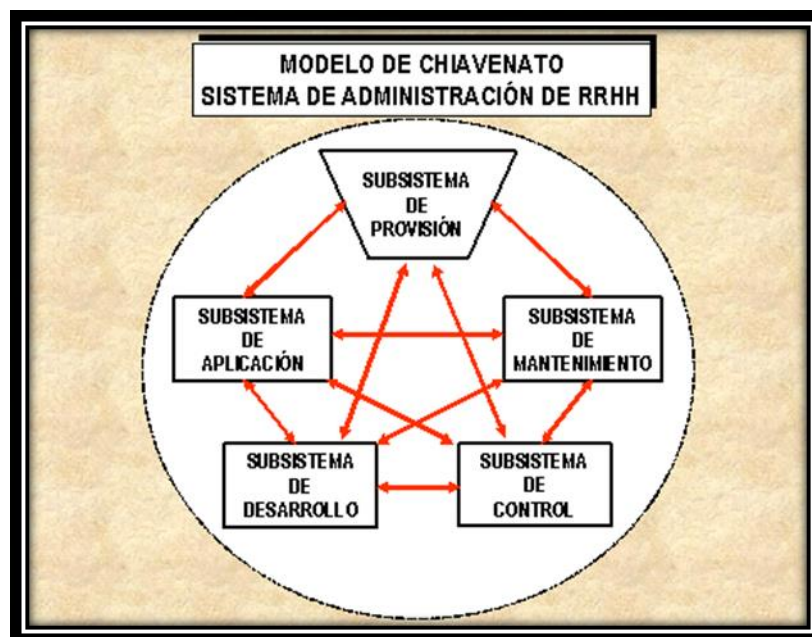
En éste se destaca el carácter sistémico de la GRH, planteando una interdependencia entre los tres subsistemas: el subsistema de organización; el de selección y desarrollo de personal; y el formado por el hombre y las distintas interacciones que el mismo establece.

A partir de la determinación de la misión, se definen los objetivos y la estructura organizativa y de dirección, lo que lleva implícito el diseño de cargos mediante la realización del análisis y descripción de los cargos y ocupaciones, determinando así las exigencias y requerimientos de los mismos y las características que deben poseer los trabajadores.¹⁵

Todo ello servirá de base para definir las fuentes de reclutamiento, los métodos de selección y la formación y desarrollo del personal, lo que condiciona las características del personal que ingresa en la organización y las interrelaciones que se producen.

- **Modelo de Idalberto Chiavenato (2002)**

Chiavenato plantea que los principales procesos de la moderna gestión del talento humano se centran en 6 vertientes: en la admisión de personas relacionado directamente con el reclutamiento y selección, en la aplicación de personas (diseño y evaluación del desempeño) en la compensación laboral, en el desarrollo de las personas; en la retención del personal (capacitación, etc.) y en el monitoreo de las personas basados en sistemas de información gerencial y bases de datos. Estos procesos están influenciados por las condiciones externas e internas de la organización.¹⁶



- **Modelo de Beer y colaboradores.**

Los autores del modelo, abarcaron todas las actividades clave de GRH en cuatro áreas con las mismas denominaciones de esas políticas.¹⁷

En él se explica que la influencia de los empleados (participación, involucramiento) es considerada central, actuando sobre las restantes áreas o políticas de RR.HH. (Sistema de trabajo, Flujo de RR.HH. y sistemas de recompensas).



Posteriormente, Cuesta (1999) modifica el modelo al incluir la auditoría de GRH centrada en la calidad, como mecanismo de retroalimentación o feed-back al sistema de GRH, además agregó nuevos componente; así como una serie de indicadores y técnicas. Este modelo integra los elementos funcionales, estructurales, tecnológicos, dinámicos y de contenido que caracterizan este proceso y el mismo representa uno de los aportes del estudio, con pleno conocimiento de las limitaciones que implica la construcción de modelos.



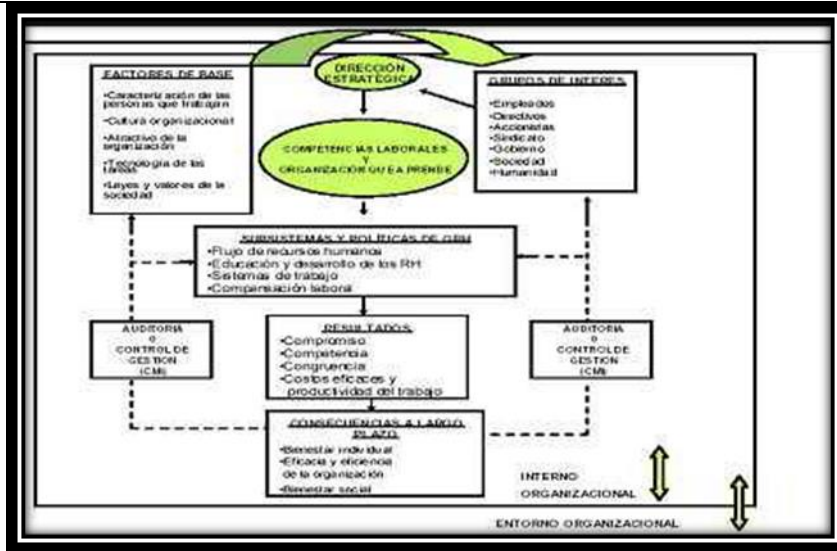
- **Modelo de GRH de Diagnóstico, Proyección y Control (DPC), Cuesta (2005).**

A partir del modelo de Beer modificado por Cuesta (1999) y de otros elementos, surge este modelo de GRH funcional, que también es concebido por Cuesta (2005), e implica una tecnología para llevarlo a la práctica Organizacional.

En dicho modelo quedan concentradas todas las actividades clave de GRH en los cuatro subsistemas de GRH:

- ✓ Flujo de recursos humanos: inventario de personal, selección de personal, colocación, evaluación del desempeño, evaluación del potencial humano, promoción, democión, recolocación.
- ✓ Educación y desarrollo: formación, planes de carrera, planes de comunicación, organización que aprende, participación, promoción, desempeño de cargos y tareas
- ✓ Sistemas de trabajo: organización del trabajo, seguridad e higiene ocupacional, exigencias ergonómicas, optimización de plantillas, perfiles de cargo.

Compensación laboral: sistemas de pago, sistemas de reconocimiento social, sistemas de motivación, etc.¹⁸



La evolución en el campo organizacional ha marcado las pautas de un desarrollo acelerado en la gestión de los recursos humanos; los nuevos paradigmas muestran a los trabajadores no solo como un recurso más dentro de las empresas, sino como el único recurso capaz de conducirla al éxito y la competitividad; es decir, que éste representa la ventaja competitiva del tercer milenio por lo que se ha enfatizado su rol de socio estratégico.

Por estos motivos, también se ha evidenciado una evolución de las funciones del Dpto. de RR.HH. dentro de las empresas; ya no se puede concebir a esta instancia como un departamento aislado de la organización, sino como un medio para alcanzar la eficiencia y eficacia derivadas en una mayor competitividad y rentabilidad.

MODELO POR COMPETENCIAS

Ante la importancia que hoy se le viene dando al tema y al interés que numerosas organizaciones manifiestan en implementarlo, pareciera que este tema es de reciente aparición, sin embargo su estudio data del año 1973, cuando el Departamento de Estado norteamericano decidió realizar un estudio orientado a mejorar la selección de su personal, éste un problema de permanente preocupación. Fue entonces cuando se le encomendó a David McClelland, profesor de Harvard muy reconocido en ese momento, como un experto en

motivación.

En Colombia son muchas las organizaciones que desde hace varios años vienen implementando La Gestión Por Competencias, lo cual ha permitido que dentro de sus áreas de Gestión Humana se tenga un gran impacto y una contribución significativa en el logro de los objetivos organizacionales.

Para Richard Boyatzis, las Competencias se definen como: "Las Características subyacentes en una persona que está causalmente relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo".¹⁹

TIPOS DE COMPETENCIAS:

Existen diversas clasificaciones, según distintos autores, sin embargo la clasificación más corriente es la que hace relación a tres aspectos básicos en el desempeño:

- ✓ Competencias Relacionadas Con El SABER: Conocimientos técnicos y de gestión.
- ✓ Competencias relacionadas con el saber HACER: Habilidades innatas o fruto de la experiencia y del aprendizaje.
- ✓ Competencias relacionadas con el SER: Aptitudes personales, actitudes, comportamientos, personalidad y valores.

• TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES

La teoría de recursos y capacidades, de la cual puede deducirse que los recursos humanos y la manera como son gestionados pueden constituirse en fuente de ventaja competitiva sostenible (Barney y Wright, 1998; Wright, McMahan y McWilliams, 1994).

Esta teoría afirma que los recursos serán una buena fuente de ventaja competitiva sostenida, siempre y cuando sean valiosos y escasos, es decir, agreguen valor y no exista un mercado para conseguirlos; por lo tanto, la firma, además de atraer y retener talentos, debe establecer mecanismos que contribuyan a llevar al máximo su contribución al valor agregado, esto es, la función de recursos humanos tiene la tarea de desarrollar habilidades específicas, aparte de las habilidades generales de sus empleados (Snell, Youndt y Wright, 1996).²⁰

Un reto importante de la función de los recursos humanos es desarrollar capacidades dinámicas de manera que puedan modificar los recursos para adaptarlos permanentemente a las exigencias del mercado, y esto se logra a través del aprendizaje organizacional.

La característica esencial de estos sistemas de dirección de recursos humanos es que están ligados a los negocios de la empresa y a sus iniciativas estratégicas. El resultado es un sistema de dirección de recursos humanos que produce comportamientos de los empleados que se centran en prioridades claves de los negocios, los cuales a su vez revierten en beneficios, crecimiento y validez final en el mercado.

MODELO GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Según Eduardo Bueno-1999 “**La gestión del conocimiento** es la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimiento que se producen en la empresa en relación con sus actividades y su entorno con el fin de crear unas competencias esenciales”

Entonces es la gestión del conocimiento la manera en que se lleva a cabo la administración de las capacidades, actitudes, destrezas, saberes y experiencias de cada miembro de la organización; permitiendo obtener los conocimientos precisos para quienes los necesitan, en la situación, contexto y tiempo oportuno y con el fin de dar un valor agregado a la compañía.

Los modelos de GC muestran cómo el conocimiento logra que se genere un valor agregado en la organización. Dentro de ellos tenemos:

✓ El modelo espiral del conocimiento (Nonaka & Takeuchi, 1995)

Uno de los modelos más reconocidos, llamado “Proceso de Creación del Conocimiento”, (Nonaka, 1991) expresa que el conocimiento al interior de la empresa se crea de cuatro formas básicas, surgidas en la comunicación y transformación del conocimiento tácito a explícito y viceversa.

El conocimiento tácito y explícito nace de la interacción dinámica de los distintos modos de conversión del mismo: socialización, externalización, internalización y combinación. Este movimiento da lugar a la espiral del conocimiento.

✓ **El modelo de Gestión del Conocimiento de KPMG Consulting (Tejedor & Aguirre, 1998)**

El modelo de Gestión del Conocimiento de KPMG Consulting desarrollado por Tejedor & Aguirre (1998) analiza los factores que condicionan el aprendizaje.

Este modelo refleja los resultados que debería producir ese aprendizaje y la capacidad de la empresa que debe traducirse en la posibilidad de evolucionar, una mejora en la calidad de sus resultados y una conciencia de su integración en sistemas más amplios, que producen un impacto mayor con su entorno y desarrollo, contribuyendo al desarrollo de las personas que participan en el futuro de la empresa.

Knowledge Management Assessment Tool (KMAT) El KMAT

Es un instrumento de evaluación y diagnóstico construido sobre la base del Modelo de Administración del Conocimiento Organizacional desarrollado conjuntamente por Arthur Andersen y APQC.

Específicamente, el modelo propone cuatro factores que favorecen el proceso de administración del conocimiento: liderazgo, cultura, tecnología y medición.

Se tiene que formalizar conocimiento parece muy fácil pero en realidad no lo es, el manipular el conocimiento de manera integral para responder a las necesidades de la organización conlleva a afrontar nuevos retos, estar dispuesta a aceptar cambios permanentes y a valorar el capital intelectual de sus colaboradores.

PROCESOS QUE DESARROLLA EL ÁREA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Chiavenato expone seis procesos fundamentales en la administración de recursos humanos para un apropiado desarrollo de la gestión de talento humano en la organización.

ADMISIÓN O VINCULACIÓN DE PERSONAL

Es el proceso que se lleva a cabo para incluir nuevas personas a la empresa. Contienen el reclutamiento y selección de personal. En el reclutamiento se convoca personal que tenga los atributos necesarios, las personas entregan su hoja de vida con sus datos personales, formación académica y experiencia. En la selección se eligen las personas idóneas para desempeñar el cargo que se desea ocupar con el fin de aumentar la eficacia de la organización. En la selección se pueden utilizar diversas técnicas como entrevistas, prueba de conocimientos, pruebas psicométrías, de personalidad y técnicas de simulación.

ORGANIZACIÓN DEL PERSONAL

Son los procesos que se realizan para que las personas tengan conocimiento de las actividades que ejecutarán en la empresa y así orientar su desempeño. Incluye el diseño de cargos, en el cual se establece el cargo y funciones a desempeñar, la periodicidad de la ejecución y los objetivos del cargo, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño que es una apreciación del desempeño en las tareas que debe ejecutar y los resultados que debe alcanzar con el fin de un mejoramiento continuo en la labor del personal de la organización.

COMPENSACIÓN DEL PERSONAL

En este proceso se desarrollan actividades para incentivar al personal y satisfacer sus necesidades. Puede incluir remuneraciones salariales como bonificaciones, remuneraciones indirectas como vacaciones, seguros de vida etc., también se llevan a cabo compensaciones financieras como premios, comisiones, propinas adicionales o compensaciones no financieras como prestigio y reconocimiento laboral.

DESARROLLO PERSONAL O CAPACITACIÓN

Son los procesos que se realizan para incrementar la formación y el desarrollo profesional y personal. La capacitación ofrece fortalecimiento de conocimiento y competencias, con el fin de un desempeño óptimo de las funciones, este.

RETENCIÓN DEL PERSONAL

Son los procesos que realiza la organización para mantener satisfecho a largo plazo al personal, crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias. Para esto se requiere disciplina, sindicatos, programas de higiene, seguridad industrial y seguridad ocupacional.

AUDITAR AL PERSONAL

Son los procesos que se llevan a cabo para verificar los resultados con el fin de dar seguimiento y controlar las actividades, allí se incluyen bancos de datos y sistemas de 30 información administrativa. Todos estos procesos se relacionan entre si y su equilibrio es fundamental, si un proceso tiene fallas puede comprometer al resto, cada proceso puede favorecer o perjudicar a los demás si no es bien utilizado; por ejemplo si el proceso para compensar el personal tiene alguna falla se va a requerir un mayor esfuerzo para retenerlas. Para tener una mayor afinidad entre sí deben funcionar como un sistema abierto e interactivo.

6. METODOLOGÍA

Este es un estudio mixto ya que integra los dos metodos cuantitativo y cualitativo conservando su estructura y procedimientos originales. De diseño descriptivo el cual busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenomeno que sea sometido a analisis.

La muestra es por conveniencia ya que está compuesta por el líder del área de gestión de talento humano, coordinadoras de procesos y gerente de la institución a quienes al inicio de la investigación se les paso un comunicado de la universidad donde se solicitaba la autorización previa para su desarrollo.

REFERENTE GEOGRÁFICO

Esta investigación se desarrolló en el Centro de Medicina Física y Rehabilitación RECUPERAR S.A IPS, en la ciudad de Cali, ubicado en la Calle 5ª No. 40 – 21.

UBICACIÓN INSTTUCIONAL

RECUPERAR IPS es una empresa que brinda servicios de salud especializados en patologías de alto costo y sus efectos con oportunidad, seguridad, continuidad, talento humano calificado que se apoya en tecnología e infraestructura que cumple los estándares de habilitación, garantizando procesos de intervención que cumplan con las necesidades de los usuarios, promoviendo el mejoramiento continuo de estos, enfocados en apoyar al paciente durante su proceso de recuperación o en el desenlace de su estado, involucrando a su familia, cuidadores y su entorno como parte integral de la atención.

Cuenta con variedad de servicio entre ellos: consulta médica, programa de VIH, Oncología, Odontología, Psicología, Trabajo social, cuidados intensivos, hospitalización, cirugía, laboratorio clínico, home care, nutrición, y rehabilitación clínica.²¹



RECUPERAR IPS desarrolla sus actividades y programas en Colombia departamento Valle del Cauca

Sus sedes están ubicadas en las siguientes direcciones:

SEDE INFECTOLOGIA: REHABILITACION: Cra. 41 No 5 A - 17, Teléfono

4883333 Ext 290-294.

SEDE ONCOLOGIA: Calle 5 A No 40-15, Teléfono 4883333 Ext 236-234.

SEDE HOME CARE: Carrera 40 No 5A-08, Teléfono 4883333 Ext 273-276.

SEDE POBLADO: Carrera 28 d No. 72 Y – 18; Teléfono 4265949.

SEDE CARTAGO: Calle 16 No. 1 N 74 B/ El Prado; Nivel II y III, Teléfono 2139300.

SEDE BUENAVENTURA: Calle 4 No 5-59 Barrio El Naranjito, Teléfono 2426202

MUESTRA

La muestra está conformada por 15 personas que laboran en la institución de salud, Recuperar IPS, además de la jefe de gestión del talento humano a quién se le aplicó una entrevista.

INSTRUMENTOS

Los instrumentos utilizados en este estudio para la recolección de los datos lo conforman una entrevista la cual se aplicó al líder de gestión de talento humano y una encuesta que se aplicó a los líderes de áreas y lista de chequeo con la que se buscó establecer los procesos del área de talento humano. (ver anexos)

PLAN DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

En un primer momento se solicitó a la gerente de gestión del talento humano y al gerente general de la institución Recuperar IPS, un espacio para la realización de la entrevista, por cuestiones de tiempo, tanto personales como laborales del gerente general a este no se le pudo aplicar la entrevista, de modo que sólo se le hizo a la gerente de gestión del talento humano. La entrevista con esta señora fue grabada y posteriormente transcrita en una hoja de word.

Por otro lado con el formato de encuesta sobre gestión del talento humano, facilitado por el programa de especialización de administración en salud de la Universidad Católica de Manizalez, se le aplicó la encuesta a 15 personas que laboran dentro de la institución. Una vez obtenida la información, esta fue traspasada a una hoja de calculo en excel donde posteriormente se realizaron unas gráficas con las estadísticas recogidas.

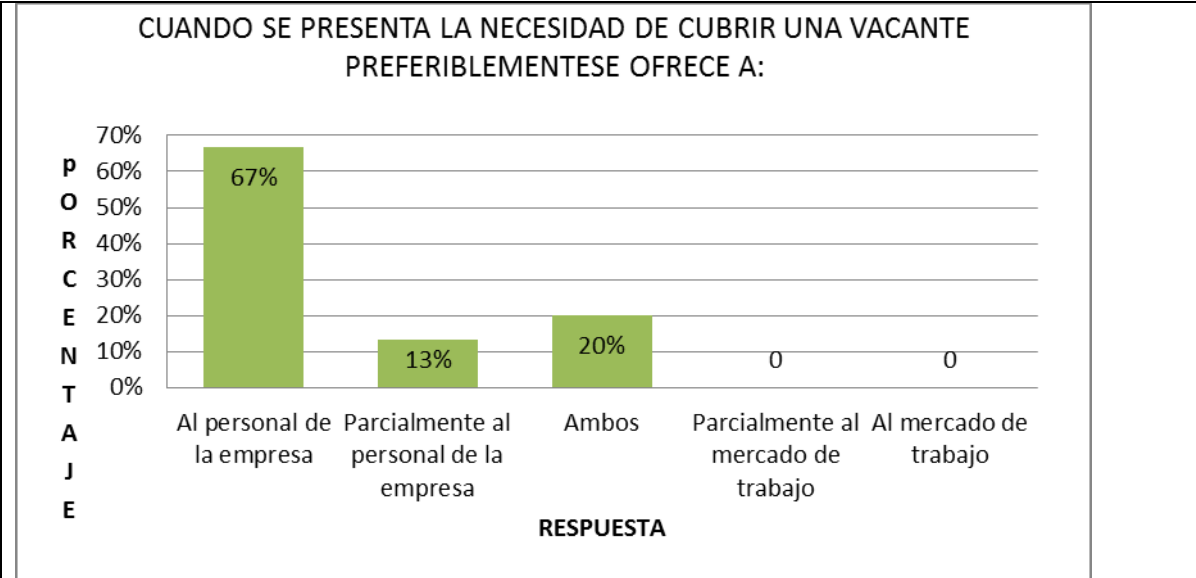
El análisis de los resultados es una combinación entre lo obtenido en la encuesta y lo obtenido en la entrevista con la jefe de recursos humanos, lo cual se presenta en mayor detalle a continuación, en la sección de resultados.

7. RESULTADOS O DISCUSIÓN

Con el objetivo principal de realizar una caracterización del Área de Gestión del Talento humano, entre otros objetivos como realizar una descripción y análisis de las funciones de esta área se aplicó una encuesta a 15 empleados de la entidad y una entrevista a la jefe de recursos humanos, de donde se obtuvieron los siguientes resultados:

Sección A. Reclutamiento

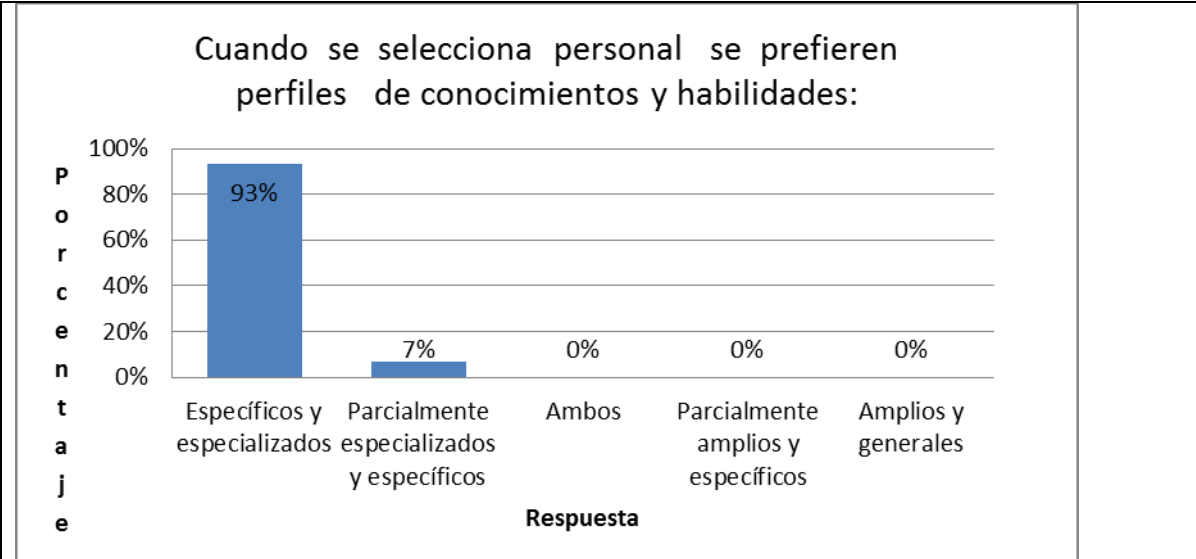
Gráfico. 1. Percepción sobre reclutamiento.



Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos a través de aplicación de la encuesta a personal administrativo de la entidad Recuperar IPS.

Como se puede apreciar en el Gráfico 1, la mayoría de los empleados (67% y 13%) de forma parcial, están de acuerdo con que la empresa primero recurre al personal que está dentro de la empresa de forma directa o de forma parcial. Esto es congruente con las respuestas obtenidas en la entrevista con la jefe de gestión del talento humano, pues, ella ha manifestado que en la clínica se está trabajando en la disminución de los índices de rotación ya que esto representa un desgaste institucional en cuanto a dar inducciones y esperar el acoplamiento de los nuevos empleados, por lo tanto, es coherente que cuando haya una vacante primero se tenga en cuenta al personal que ya labora dentro de la institución.

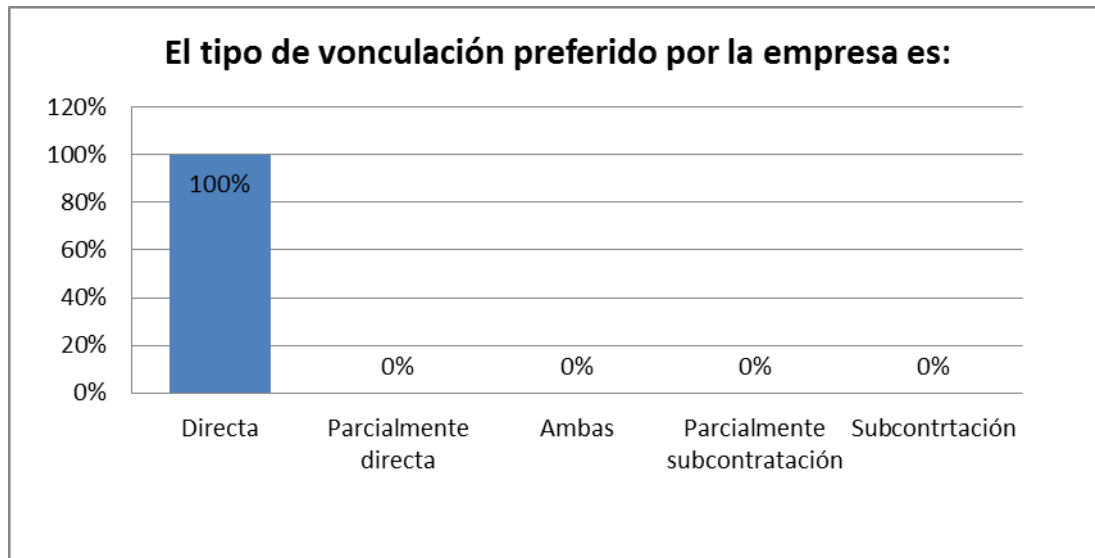
Gráfico. 2. Percepción sobre selección de personal acorde a habilidades.



Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos a través de aplicación de la encuesta a personal administrativo de la entidad Recuperar IPS.

Por otra parte, como se puede apreciar en el Gráfico 2, cuando se selecciona el personal la mayoría de los encuestados (93%) estuvieron de acuerdo con que esta se hace de acuerdo con que esta se hace acorde a los perfiles, conocimientos y habilidades. Esto también es coherente con lo obtenido en la entrevista, pues de acuerdo con la jefe de gestión del talento humano, todos los aspirantes que ingresan a la institución deben pasar las pruebas técnicas y además cumplir con todos los requisitos y procesos exigidos, con el fin de evitarse seleccionar personal incompetente para el cargo y evitarse cargas legales por no llevar a cabo el proceso establecido.

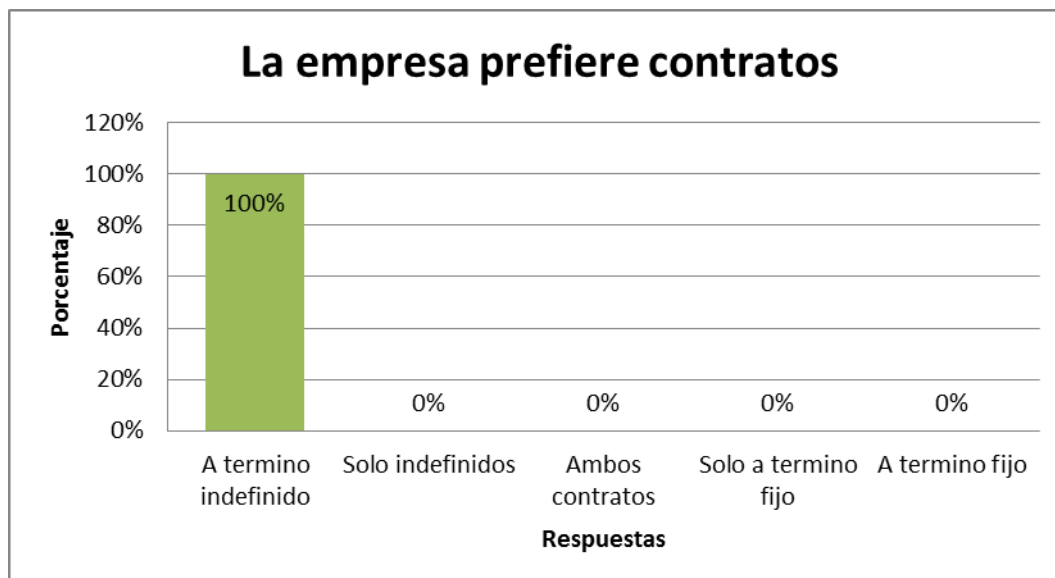
Gráfico. 3. Percepción sobre el tipo de vinculación.



Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos a través de aplicación de la encuesta a personal administrativo de la entidad Recuperar IPS.

Como se puede apreciar en el gráfico 3, el 100% de los encuestados está de acuerdo con que el tipo de vinculación preferido por la empresa es el contrato directo, esto es un aspecto muy positivo dado que le da una estabilidad al empleado al contar con un empleo de calidad en cuanto durabilidad del contrato, teniendo en cuenta que de acuerdo con lo dicho por la jefe del proceso de gestión del talento humano los contratos tienden a ser a término indefinido, ya que esto hace parte de una estrategia de atracción del talento humano y de disminución de la rotación.

Gráfico. 4. Percepción sobre el tipo de contrato

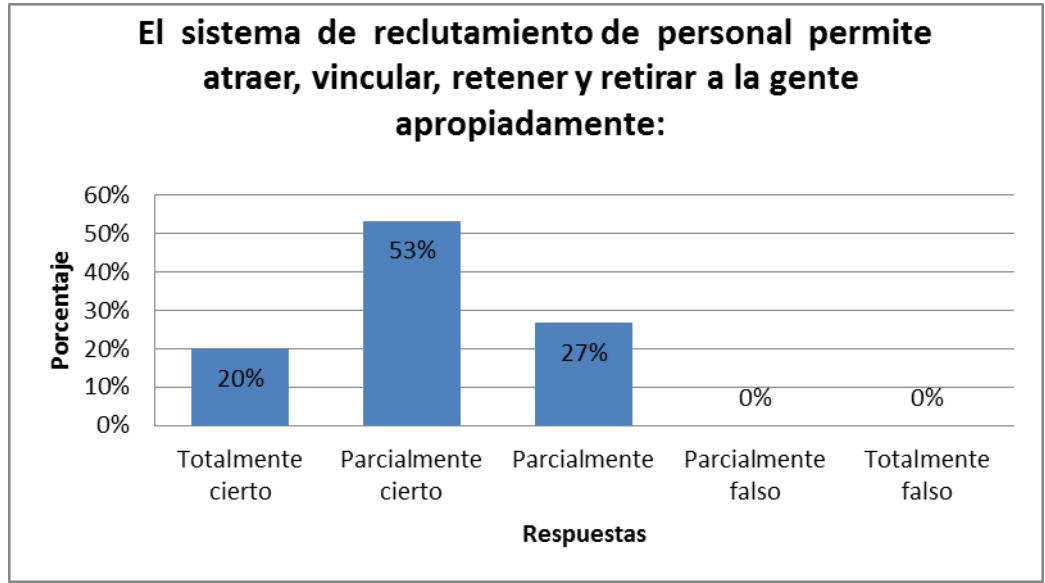


Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos a través de aplicación de la encuesta a personal administrativo de la entidad Recuperar IPS.

Como lo muestra el gráfico 4, el 100% del personal encuestado está de acuerdo con que la empresa prefiere en un 100% contratos a término indefinido, esto como se mencionó anteriormente hace parte de los incentivos que ofrece la institución para atraer el talento humano y garantizarle a la institución que el empleado no trabajará ahí a modo de escampadero mientras se ubica en otro puesto de trabajo.

Sección B
Capacitación, Entrenamiento y Desarrollo

Gráfico. 5. Percepción sobre el sistema de reclutamiento.

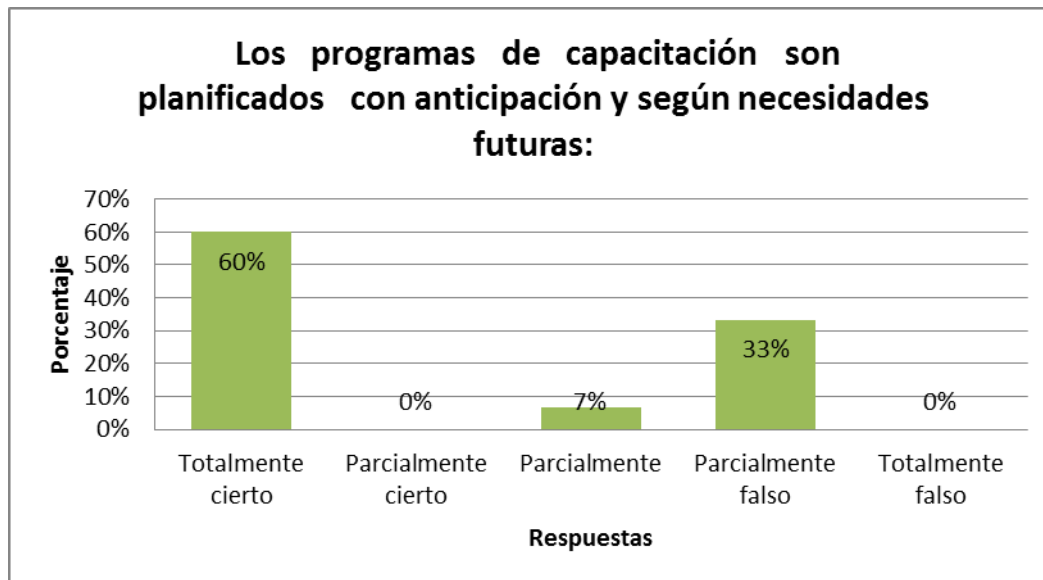


Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos a través de aplicación de la encuesta a personal administrativo de la entidad Recuperar IPS.

Como lo muestra el gráfico 5, las respuestas están divididas entre totalmente cierto (20%), Parcialmente cierto (53%) y parcialmente (27%). Esto puede estar asociado con que el proceso de reclutamiento es muy organizado, cuando e requiere de una vacante y no hay personal de la institución interesado en capacidad de cubrir esa vacante, la empresa a través de la bolsa de empleo de Comfandi lanza una convocatoria abierta y de ahí se analizan todas las hojas de vida que llegan de los postulantes, de ahí, el proceso de selección ya se hace directamente por la empresa. Como se mencionó los mayores incentivos que ofrece la institución son los contratos directos por la empresa y a término indefinido.

Sobre los programas de capacitaciones, el cuadro 6 muestra que hay opiniones divididas, por un lado el 60% del personal considera que los programas de capacitación son planificados con anticipación, mientras el 33% restante asegura que esto es parcialmente falso. De acuerdo con lo obtenido en la entrevista con la jefe de gestión del talento humano, las capacitaciones si son planeadas con anticipación y se realizan según las necesidades de la empresa.

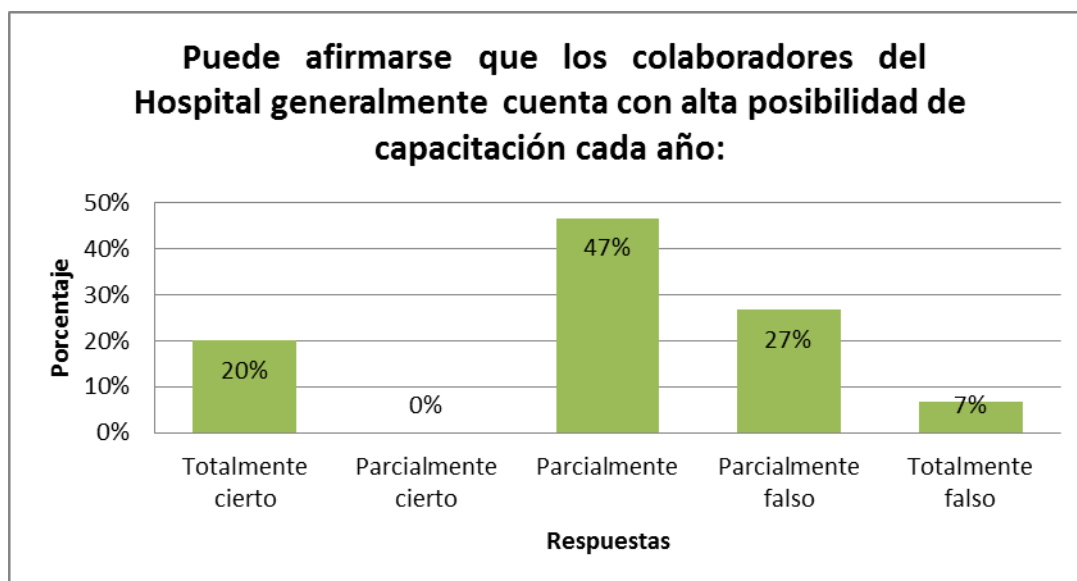
Gráfico. 6. Percepción sobre los programas de capacitación.



Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos a través de aplicación de la encuesta a personal administrativo de la entidad Recuperar IPS.

Sobre los programas de capacitaciones, el gráfico 6 muestra que hay opiniones divididas, por un lado el 60% del personal considera que los programas de capacitación son planificados con anticipación, mientras el 33% restante asegura que esto es parcialmente falso. De acuerdo con lo obtenido en la entrevista con la jefe de gestión del talento humano, las capacitaciones si son planeadas con anticipación y se realizan según las necesidades de la empresa.

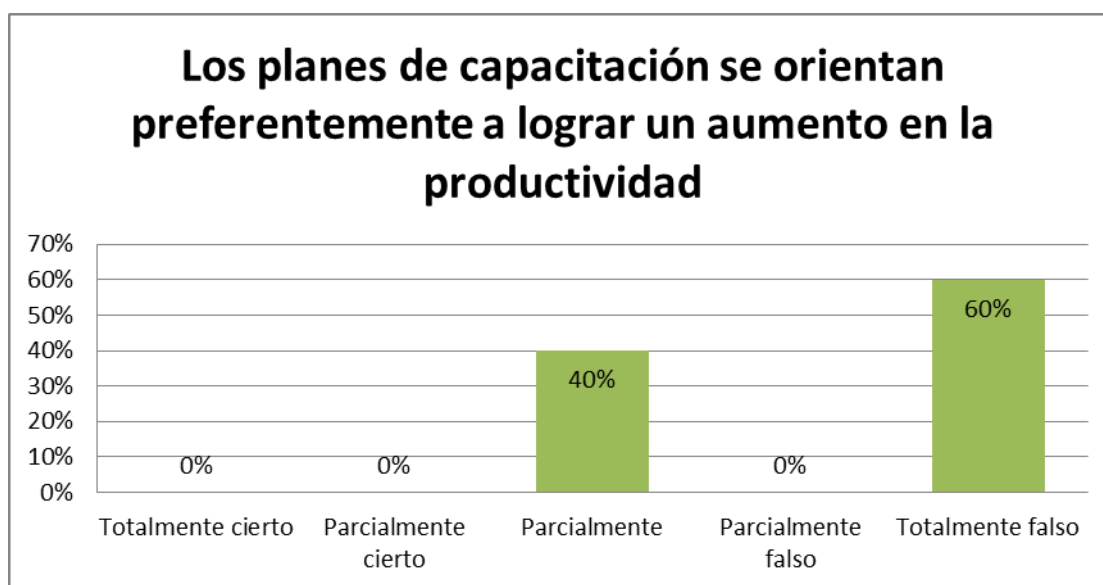
Gráfico. 7. Percepción sobre los colaboradores del hospital.



Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos a través de aplicación de la encuesta a personal administrativo de la entidad Recuperar IPS.

Según los resultados obtenidos y mostrados en el gráfico 7 el personal cuenta con posibilidades de capacitaciones de manera parcial, esto en parte puede ser por el hecho de que hay capacitaciones que las empresa solo las hace por cumplimiento de norma, es decir, se requiere de un mínimo por año para no infringir la norma, por lo tanto, los empleados dependiendo de ese mínimo establecido por la ley, tiene opciones de capacitarse en las áreas del conocimiento que la institución requiera.

Gráfico. 8. Percepción sobre los planes de capacitación en torno a la productividad.

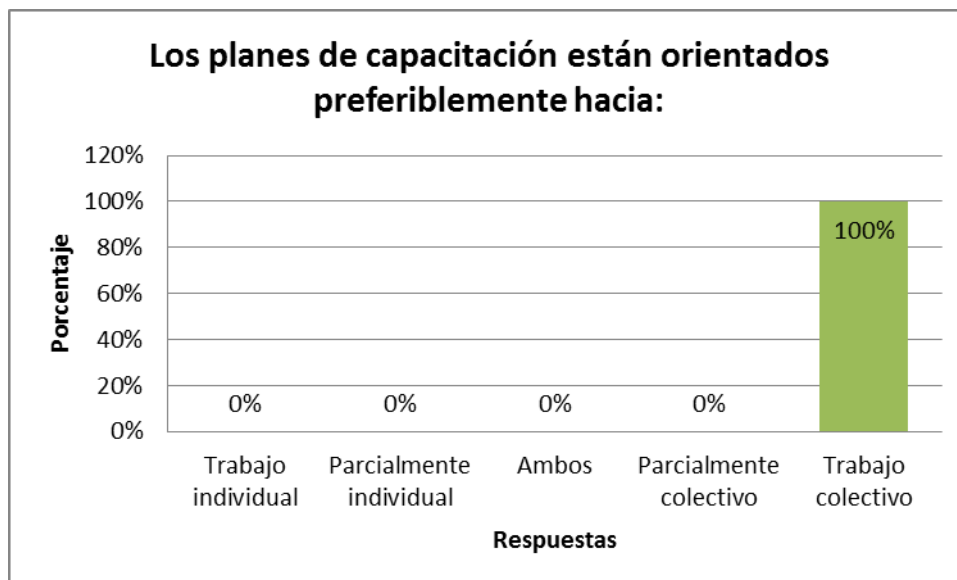


Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos a través de aplicación de la encuesta a personal administrativo de la entidad Recuperar IPS.

Como se puede observar en el gráfico 8, el 40% de los empleados considera que los planes de capacitación son enfocados a lograr un aumento en la productividad y el 60% restante considera que es totalmente falso. De acuerdo con la entrevista realizada a la jefe de gestión del talento humano, "en recurso humano además de cumplir con las competencias las personas deben tener unos cursos específicos, como sabemos que en el mercado es difícil conseguir personas que tengan esos perfiles que necesitamos nosotros, buscamos el proveedor y le decimos al empleado, listo nosotros pagamos el 50% y usted paga el otro 50%, se beneficia el empleado y se beneficia la institución, entonces son capacitaciones. ya las que tienen que ver con el desarrollo de la persona como tal, depende todo de las reuniones y las situaciones que se presente, pues hacemos talleres de

comunicación asertiva, trato humanizado , atención al cliente, pero van dependiendo también de día a día de los empleados.”

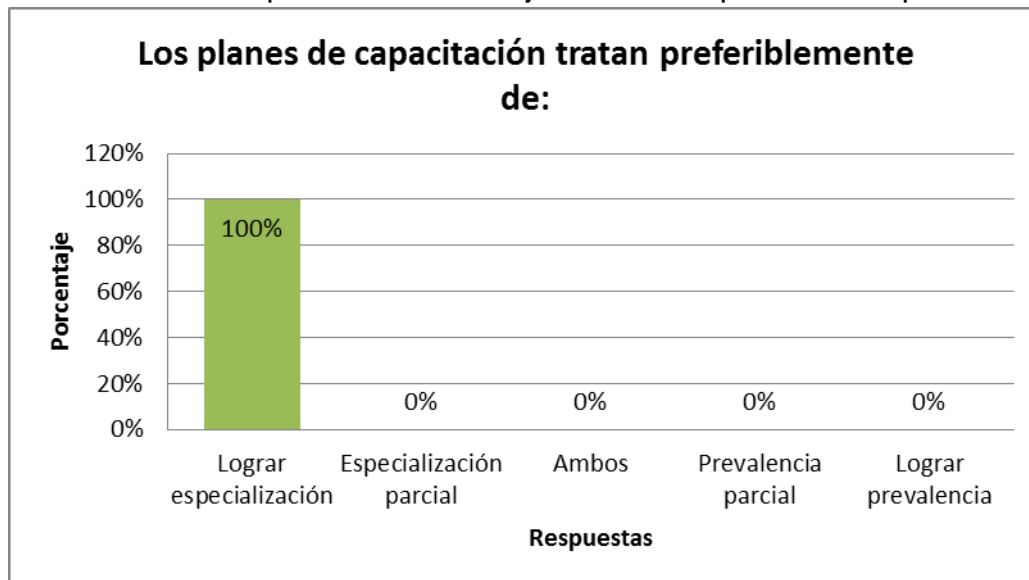
Gráfico. 9. Percepción sobre los planes de capacitación



Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos a través de aplicación de la encuesta a personal administrativo de la entidad Recuperar IPS.

El 100% de los empleados encuestados se encuentra de acuerdo con que los planes de capacitación están orientados principalmente hacia el trabajo colectivo, tal como lo respondió la jefe de gestión del talento humano, la empresa procura planear de manera mensual reuniones y charlas donde se manejan temas como la comunicación asertiva.

Gráfico. 10. Percepción sobre los objetivos de los planes de capacitación

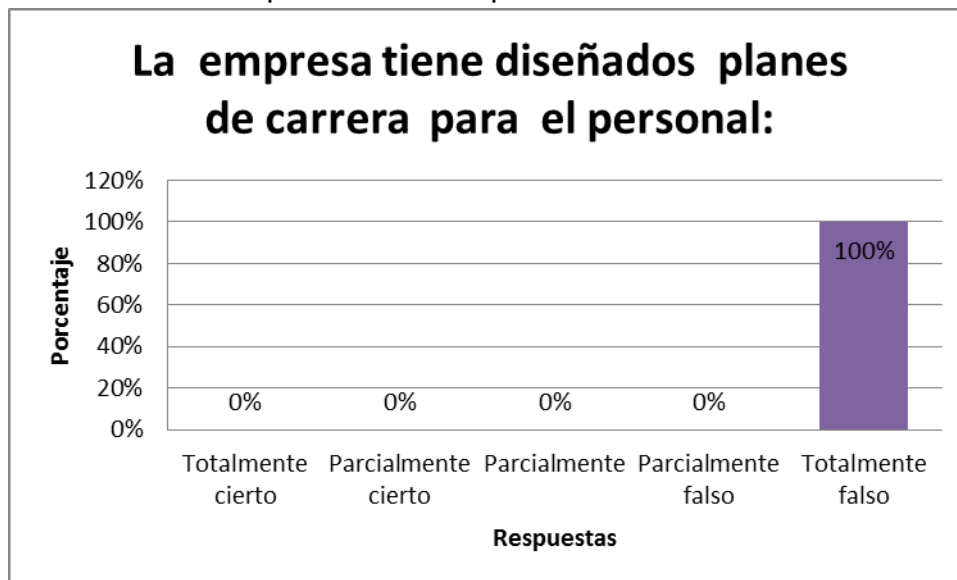


Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos a través de aplicación de la encuesta a personal administrativo de la entidad Recuperar IPS.

A su vez, como se puede ver en el gráfico 10, el 100% de los empleados está de acuerdo con que preferiblemente las capacitaciones tratan preferiblemente de especialización, sin embargo, de acuerdo con lo obtenido en la entrevista a la jefe de recuso humano, esta asegura que cuando se realizan capacitaciones sobre temas muy específicos las empresa paga el 50% y el empleado se responsabiliza del otro 50%.

Sección C.
Evaluación del talento

Gráfico. 11. Percepción sobre los planes de carrera



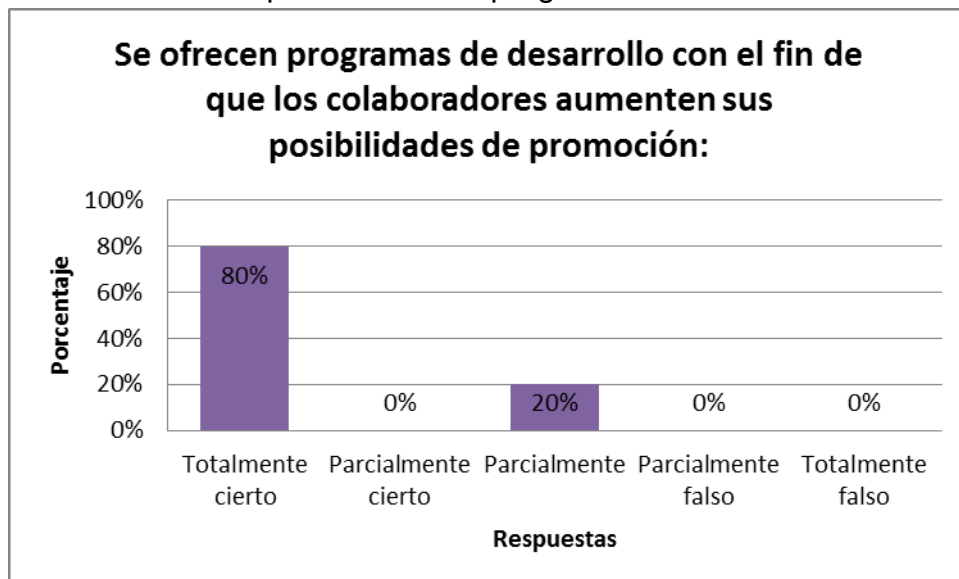
Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos a través de aplicación de la encuesta a personal administrativo de la entidad Recuperar IPS.

En este caso se presenta una incoherencia entre lo dicho por los encuestados y lo dicho por la jefe de gestión del talento humano, pues como se puede ver en el gráfico 11 los empleados manifiestan que es totalmente falso que la empresa tiene diseñados planes de carrera para el personal. Sin embargo, la respuesta obtenida por parte de la jefe de talento humano es que la institución si da la oportunidad al personal para avanzar dentro de la institución. Ella respondió lo

siguiente:

“Bueno nosotros aquí tenemos algo muy bueno y que es una directriz desde la junta directiva y es que nosotros aquí siempre promocionamos al personal, siempre, digamos el personal que ha demostrado las competencia las habilidades, se han promocionado, caso concreto , la subdirectora, ella empezó como fisioterapeuta, paso como coordinadora y ahora esta como subdirectora, tenemos la mayoría de las niñas que están en los servicios son aprendices, que demostraron sus competencias y se han quedado, la de asistente de gestión humana fue aprendiz , la que está en atención al usuario fue aprendiz, y muchos otros que han pasado por aquí, desde el punto de vista administrativo. desde el punto de vista asistencial las auxiliares home care que son el nivel base, muchas de ellas pasaron a la clínica y hoy en día están trabajando en la clínica o en el área de oncología , tengo el caso de un jefe que era auxiliar termino sus estudios y le dimos la oportunidad en estos momentos esta como enfermero jefe , entonces las políticas de la empresa como tal la junta directiva , es aquellas personas que tienen las competencias y tienen, nosotros los cogemos y les damos la oportunidad para el crecimiento de la organización.”

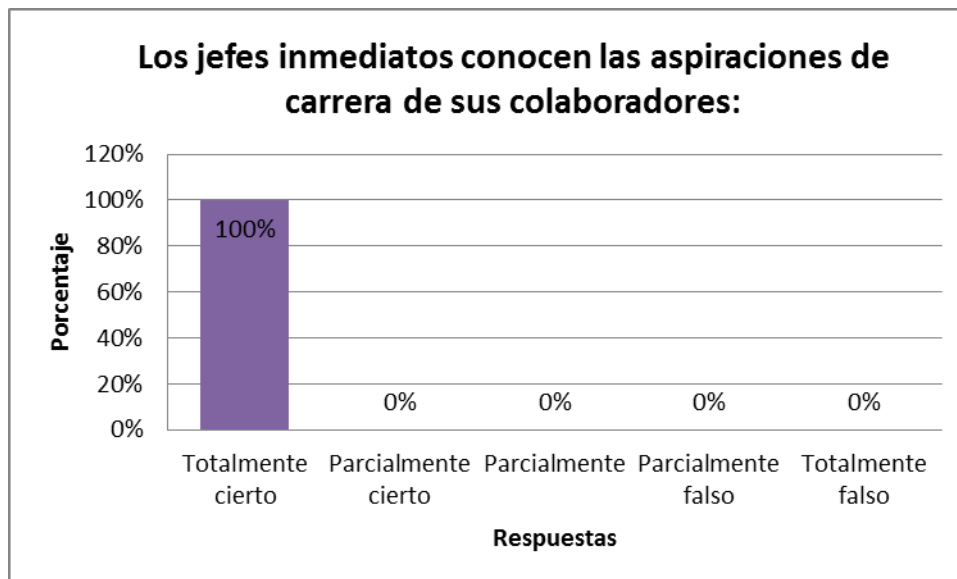
Gráfico. 12. Percepción sobre los programas de desarrollo.



Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos a través de aplicación de la encuesta a personal administrativo de la entidad Recuperar IPS.

Aquí de nuevo se presenta una incoherencia con la respuesta anterior, pues los empleados primero manifestaron que es totalmente falso que la institución promueve los planes de carrera y en este caso el 80% afirma que si se ofrecen programas de desarrollo con el fin de que se aumenten las posibilidades de promoción. Esta situación, tal vez, sea consecuencia de que al personal al que se le aplicó la encuesta no ha avanzado en carrera profesional dentro de la institución.

Gráfico. 13. Percepción sobre el conocimiento de las aspiraciones de los empleados por parte de los jefes.

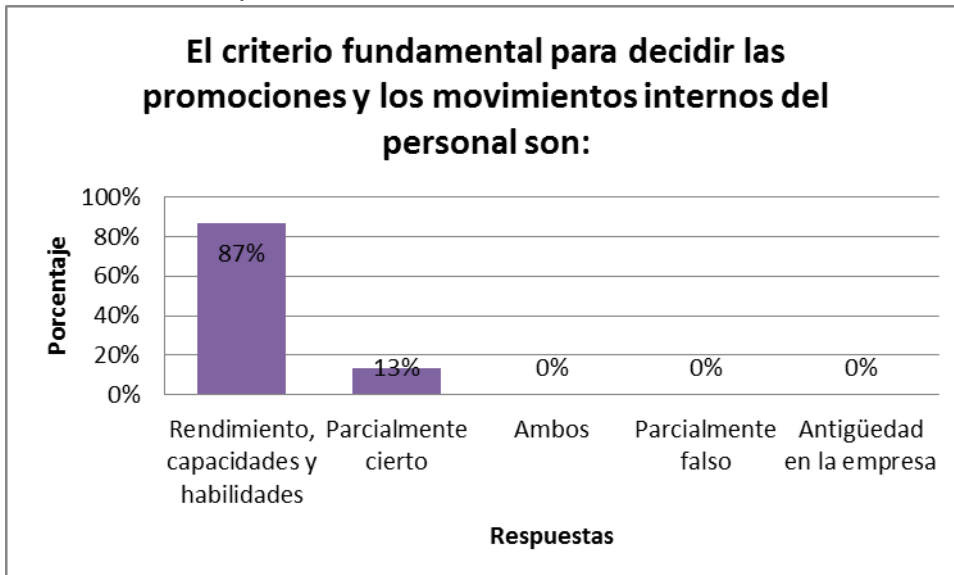


Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos a través de aplicación de la encuesta a personal administrativo de la entidad Recuperar IPS.

De acuerdo con las estadísticas del gráfico 13, el 100% de los empleados está de acuerdo con que los jefes inmediatos si conocen las aspiraciones de carrera de los empleados. Esto si es coherente con la respuesta obtenida en la entrevista

que se le realizó a la jefe de gestión del talento humano, quien además, mencionó algunos ejemplos como se citó en la explicación del gráfico 11.

Gráfico. 14. Percepción sobre los criterios para decidir promociones y movimientos de personal.



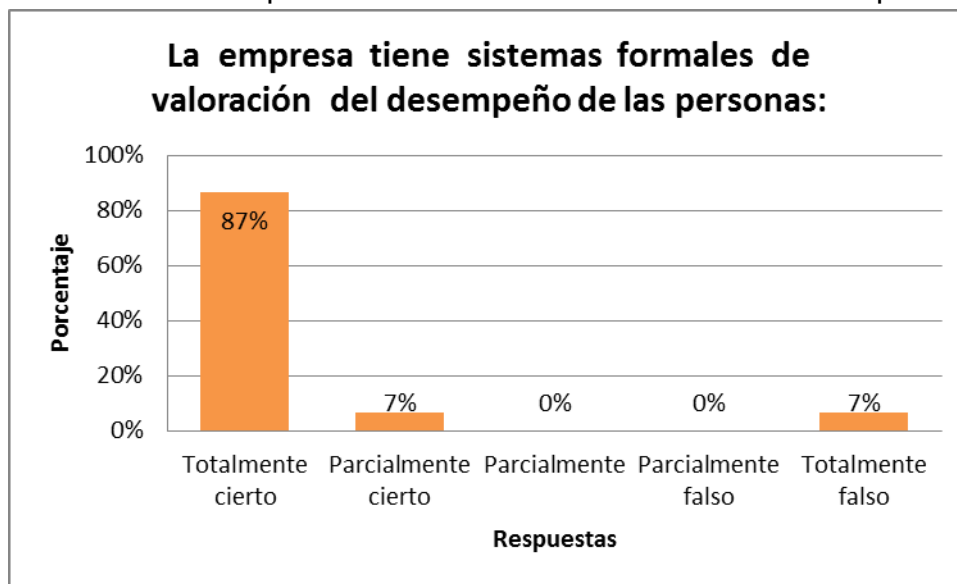
Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos a través de aplicación de la encuesta a personal administrativo de la entidad Recuperar IPS.

En este caso se comienza analizando esta sección con el gráfico 14, en donde se muestra que el 87% de los empleados está de acuerdo con que el criterio fundamental para decidir las promociones y los movimientos internos del personal son el rendimiento, las capacidades y las habilidades, el otro 13% considera que esto es parcialmente cierto. De acuerdo con la Jefe de gestión del talento humano el criterio fundamental para decidir la promoción o rotación de un empleado es su desempeño.

Sección D

Evaluación del desempeño – Valoración del personal

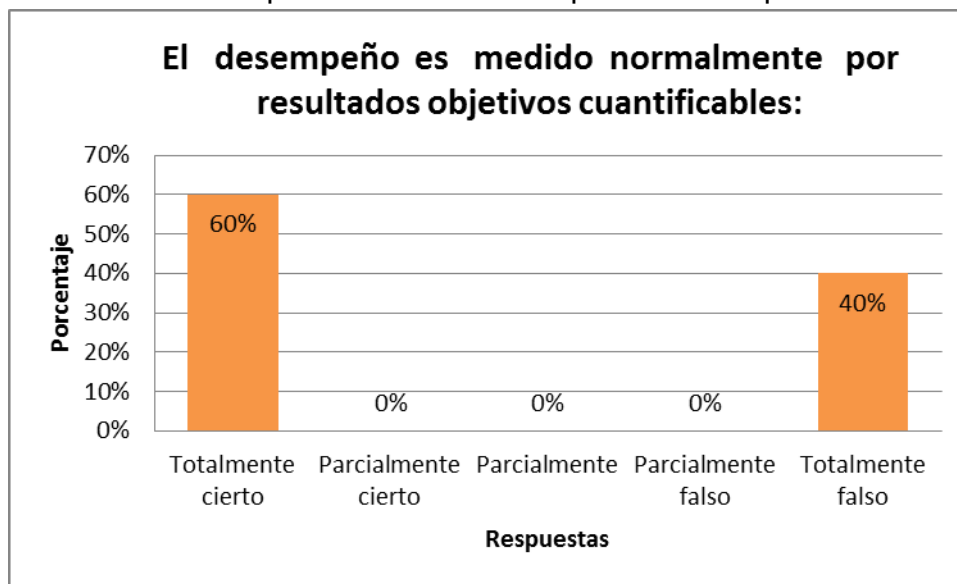
Gráfico. 15. Percepción sobre los sistemas de valoración del personal.



Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos a través de aplicación de la encuesta a personal administrativo de la entidad Recuperar IPS.

De acuerdo con los encuestados, el 87% considera que es totalmente cierto que la empresa tiene sistemas formales de valoración del desempeño de personas, el 7% considera que es parcialmente cierto y el 7% considera que es totalmente falso. De acuerdo con lo dicho por el jefe del proceso de gestión del talento humano, lo ideal es hacer una evaluación cada año.

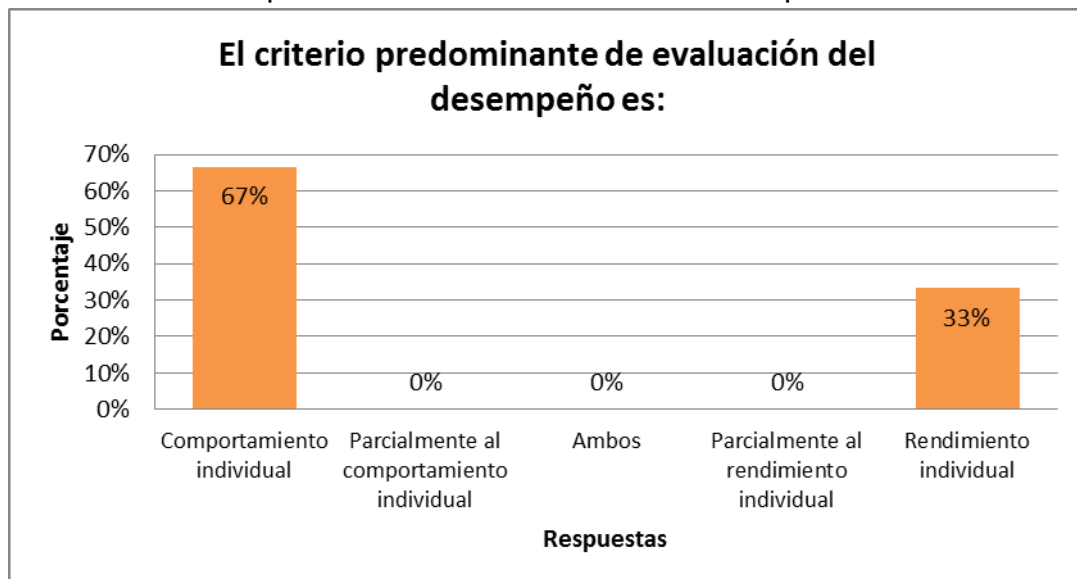
Gráfico. 16. Percepción sobre el desempeño medido por resultados.



Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos a través de aplicación de la encuesta a personal administrativo de la entidad Recuperar IPS.

En el gráfico 16 se evidencia una opinión fragmentada, pues por un lado, el 60% de los encuestados dice que es totalmente cierto que el desempeño normalmente es medido por resultados objetivos cuantificables, mientras que el 40% restante dice que esto es totalmente falso. En cuanto a la entrevista realizada al jefe del proceso de gestión del talento humano, no se habló del tema.

Gráfico. 17. Percepción sobre la evaluación del desempeño.

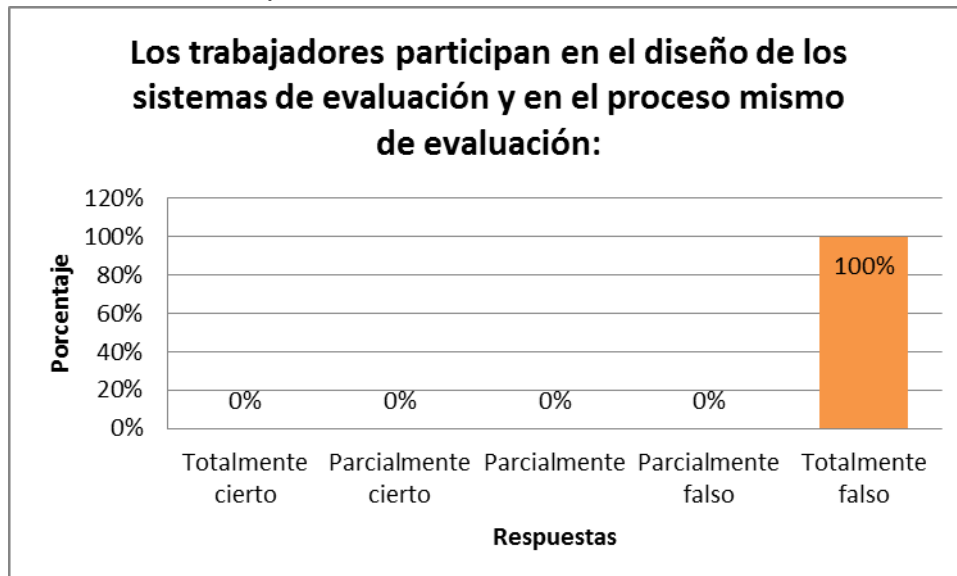


Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos a través de aplicación de la encuesta a personal administrativo de la entidad Recuperar IPS.

En cuanto al gráfico 17, se evidencia que el 67% del personal considera que la evaluación se hace de manera individual respecto al comportamiento, mientras que el otro 33% considera que se hace respecto al rendimiento individual. Lo obtenido en la entrevista con la jefe de recurso humano respecto al tema es lo siguiente:

“Pues lo ideal es que se haga cada año, como te dije en este momento estamos en ese proceso de montura y estructuración de lo que es la evaluación de desempeño porque primero nos enfocamos mucho en lo de administración del personal ya tenemos definido todo esto, entonces, vamos a entrar a todo lo relacionado con la gestión de talento humano que es desarrollar evaluación bienestar e incentivos, porque, para nosotros era más importante dejar claro todo lo que tiene que ver con lo conceptual legal, que es mucho más delicado y ya nos vamos a centrar en ello.”

Gráfico. 18. Percepción sobre el diseño de los sistemas de evaluación,



Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos a través de aplicación de la encuesta

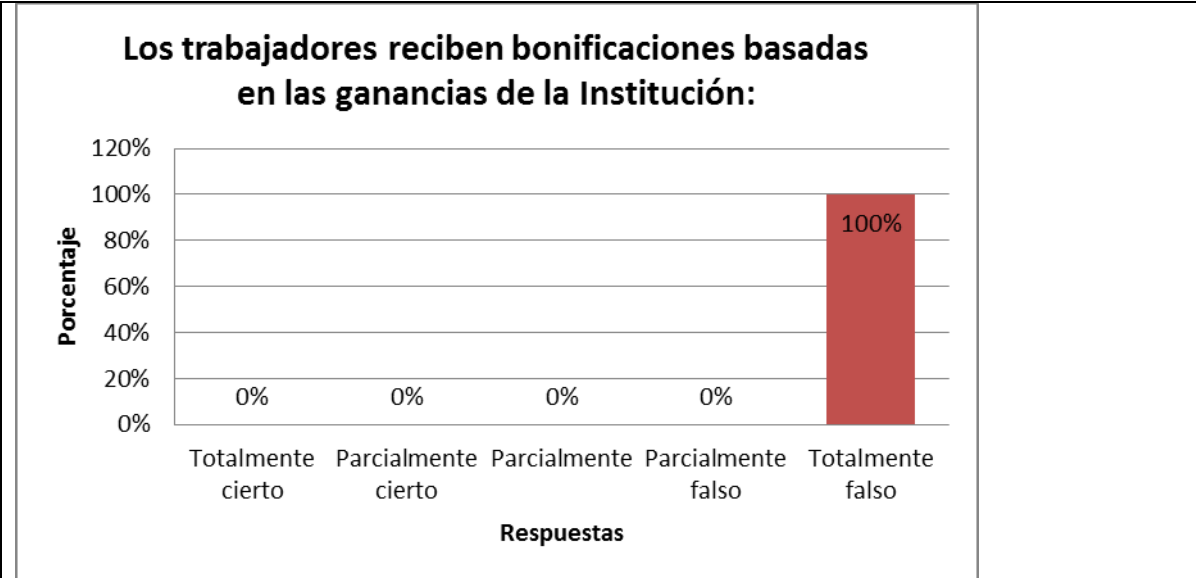
a personal administrativo de la entidad Recuperar IPS.

Por su parte el personal considera que es totalmente falso que el proceso de diseño de los sistemas de evaluación y el mismo proceso de evaluación se haga con la participación de los trabajadores. Es un aspecto negativo que se debe resaltar dado que es importante que la evaluación sea un proceso en conjunto dado que son los empleados los que se enteran de las verdaderas necesidades y las más inmediatas, al igual que de las fallas y las fortalezas de cada proceso.

Sección E

Compensación

Gráfico. 19. Percepción sobre las bonificaciones basadas en las ganancias de la institución.

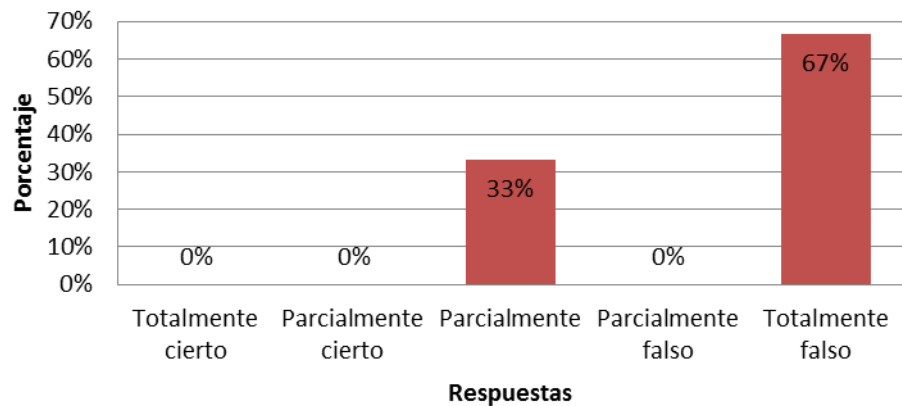


Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos a través de aplicación de la encuesta a personal administrativo de la entidad Recuperar IPS.

Como se puede apreciar en el gráfico 19 los trabajadores no reciben bonificaciones por su labor dentro de la institución. De acuerdo con la jefe de recursos humanos, en la institución se brindan otro tipo de incentivos, como pagos puntuales, contratos directos por la empresa y a término indefinido, además, se le brinda al personal la oportunidad de estudiar y crecer dentro de la empresa.

Gráfico. 20. Percepción sobre la retribución al colaborador y el rendimiento

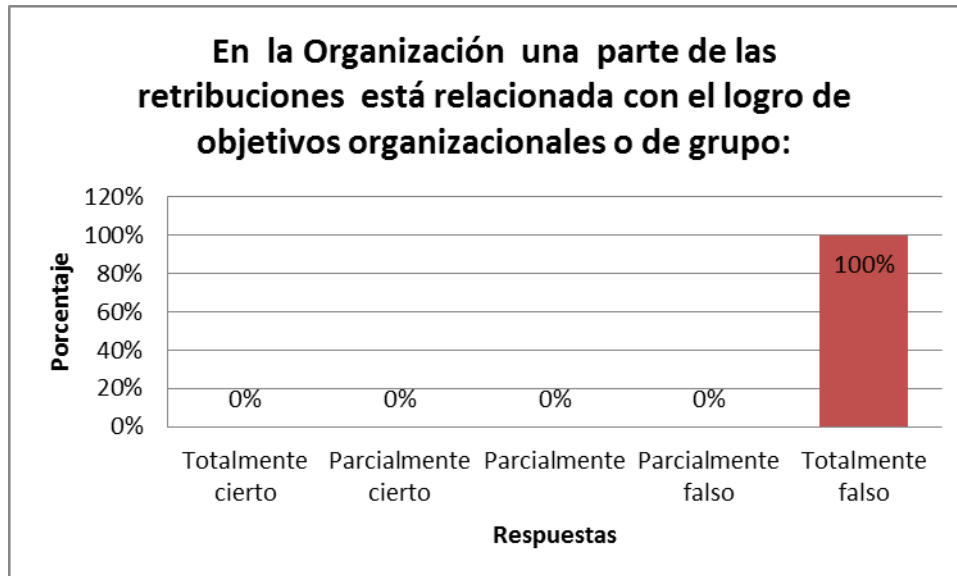
Existe una fuerte relación entre la retribución al colaborador y su nivel de rendimiento:



Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos a través de aplicación de la encuesta a personal administrativo de la entidad Recuperar IPS.

De acuerdo con el gráfico 20, una parte del personal se encuentra parcialmente de acuerdo (33%) y el otro 67% dice que esto es totalmente falso. Una explicación para ello es que, de acuerdo a con lo dicho por la jefe de recursos humanos los únicos incentivos existentes son los pagos puntuales y los tipos de contratos, además, de beneficios como días no laborales remunerados de acuerdo a la situación expresada por el trabajador.

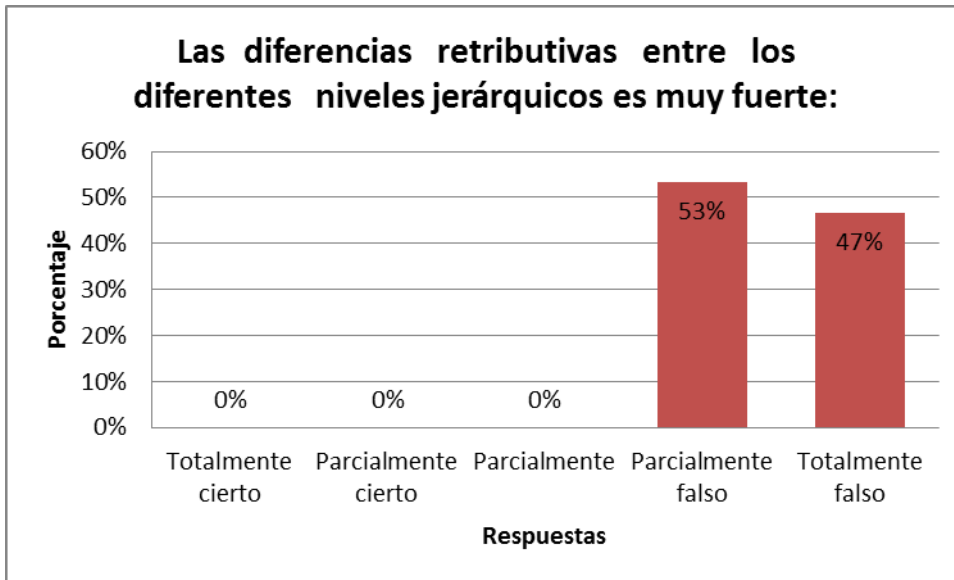
Gráfico. 21. Percepción sobre la retribución y el logro de objetivos.



Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos a través de aplicación de la encuesta a personal administrativo de la entidad Recuperar IPS.

Como se muestra en el gráfico 21, los empleados están de acuerdo con que las retribuciones de la empresa no afectan sus salarios, esto es dado que la institución maneja unos cuadros salariales independientes de los ingresos institucionales.

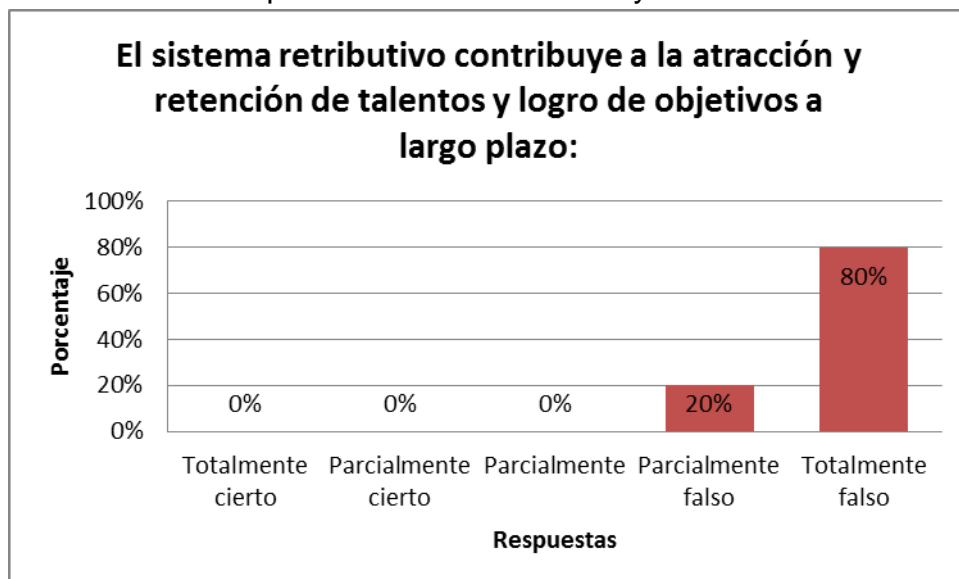
Gráfico. 22. Percepción sobre las diferencias retributivas.



Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos a través de aplicación de la encuesta a personal administrativo de la entidad Recuperar IPS.

Como se manifestó en la explicación del gráfico anterior, dentro de la institución se maneja unas tablas salariales en las que se encuentra consignado lo que se debe pagar a cada persona de acuerdo a su perfil académico y a su experiencia.

Gráfico. 23. Percepción sobre la retribución y la atracción de talento humano.

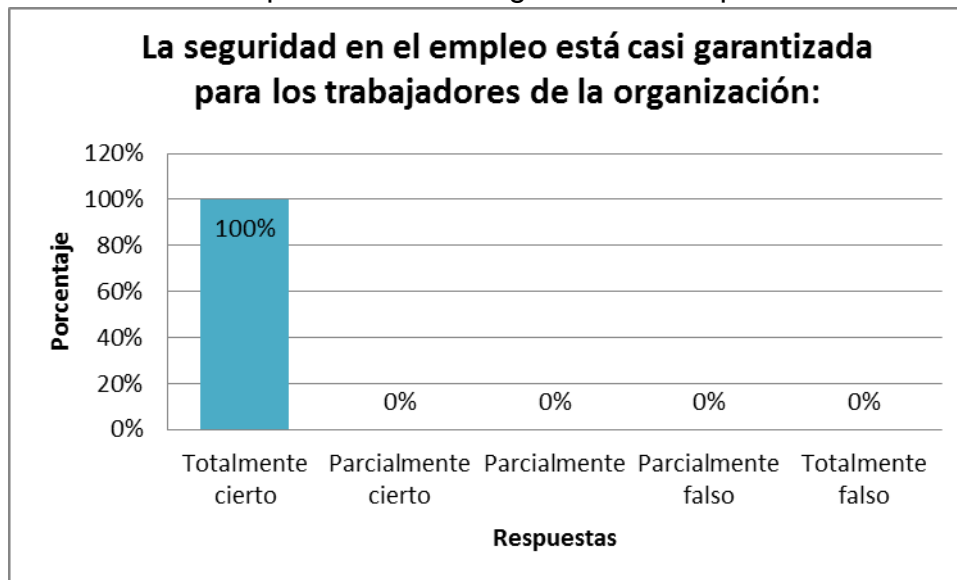


Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos a través de aplicación de la encuesta a personal administrativo de la entidad Recuperar IPS.

En cuanto a la pregunta que se refleja en el gráfico 23, la respuesta es de nuevo negativa (80% totalmente negativo y 20% parcialmente falso), por la misma razón que se ha expresado. La empresa ya tiene definidos sus salarios y los incentivos para el personal que trabaja en la institución son básicamente la estabilidad contractual y los pagos puntuales, entre otros beneficios.

Sección F
Otros aspectos de la gestión del talento humano

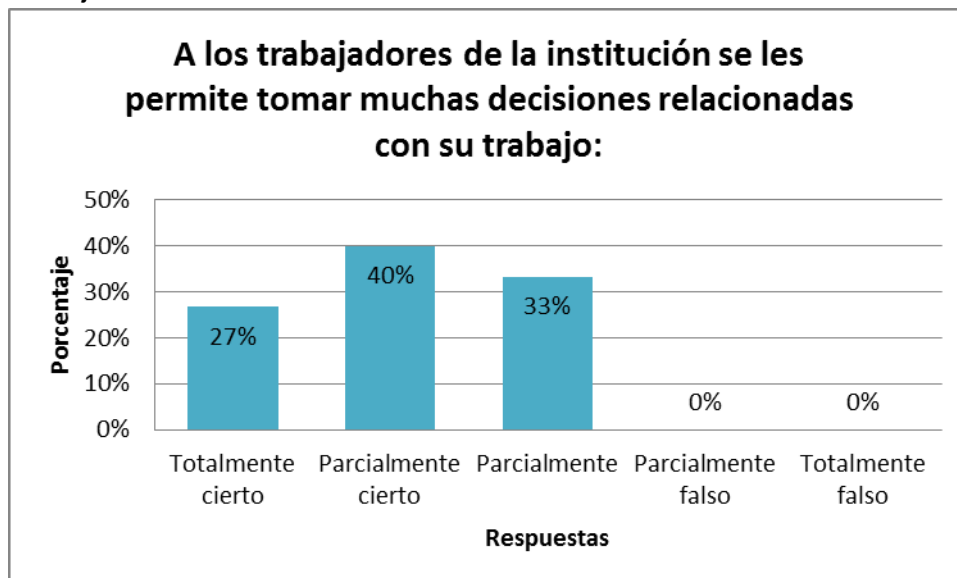
Gráfico. 24. Percepción sobre la seguridad del empleo.



Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos a través de aplicación de la encuesta a personal administrativo de la entidad Recuperar IPS.

La calidad del empleo en la institución es una de las principales fortalezas del área de gestión del talento humano, ya que la empresa procura brindar a sus empleados contratos a término indefinido y directamente por la empresa, lo cual se ve reflejado en la respuesta de los empleados, quienes están en un 100% de acuerdo con que la seguridad del empleo está casi un 100% garantizada.

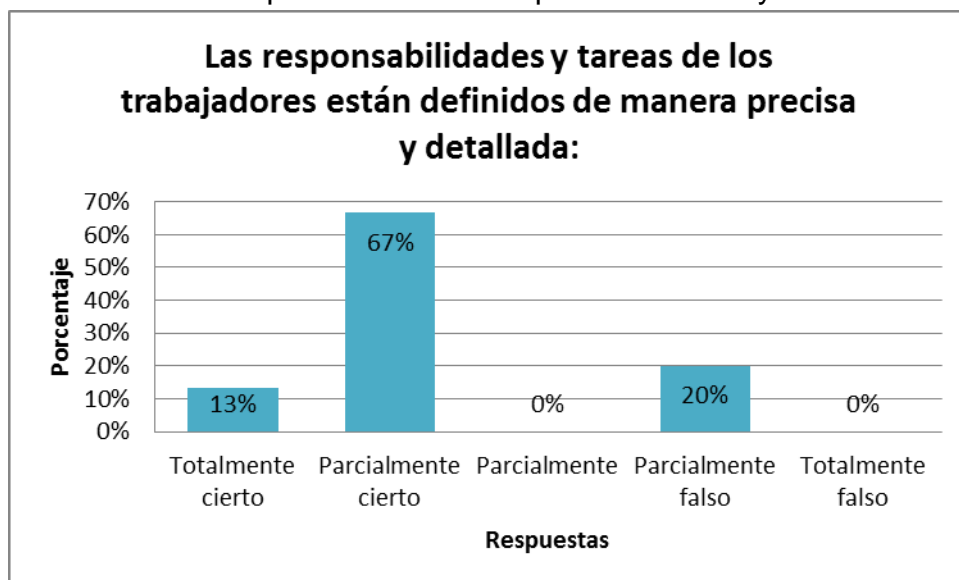
Gráfico. 25. Percepción sobre los trabajadores y sus decisiones en el área de trabajo



Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos a través de aplicación de la encuesta a personal administrativo de la entidad Recuperar IPS.

De acuerdo con las respuestas obtenidas y las estadísticas del gráfico 25 los trabajadores se encuentran 27% totalmente de acuerdo, 40% parcialmente de acuerdo y 33% parcialmente respecto al hecho de que se les permite tomar muchas decisiones dentro de la organización. Esto es un aspecto relevante dado que la autonomía en el trabajo es un factor que genera comodidad y gusto en el lugar de trabajo.

Gráfico. 26. Percepción sobre las responsabilidades y tareas.



Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos a través de aplicación de la encuesta a personal administrativo de la entidad Recuperar IPS.

Finalmente, en el gráfico 26 se ve reflejado que el 13% de los encuestados asegura que es totalmente cierto que las responsabilidades y tareas de los trabajadores están definidos de manera precisa y detallada, el 67% manifiesta que es parcialmente cierto y el 20% restante dice que esto es parcialmente falso. Es importante que las tareas estén bien definidas, ya que esto ayuda a prevenir la ocurrencia de errores, principalmente por incompetencia en el cargo y falta de

habilidades.

ENTREVISTA

1. ¿Cuáles son las funciones que tiene el cargo?

Bueno, funciones como tal son muchas, pero básicamente estamos como gestión humana son cinco aspectos importantes:

PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL: para reclutamiento, selección y todo lo que esto conlleva

Otro grande proceso que tiene que ver con todo lo que es el **DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO:** que va enfocado a todo lo que es las capacitaciones, selección, entrenamiento, para mejorar y fortalecer las competencias de los empleados.

Otro proceso que llevamos a cabo es todo lo que tiene que ver con **LA ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL:** que es la administración del personal, todo lo que tiene que ver con la nómina, todo lo que tiene que ver con su seguridad social paga prestacional y prestaciones etc. y todo lo que conlleva la admón. de personal.

Otro proceso que llevamos aquí digamos macro es todo lo que tiene que ver con **SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO:** todo lo que anteriormente se llamaba todo lo de salud ocupacional.

Otro proceso que también manejamos y que estamos implementando es todo lo que tiene que ver con el **BIENESTAR HACIA EL EMPLEADO,** entonces todo lo que tiene que ver con el bienestar, motivación y que está dentro de la

organización lo manejamos dentro; entonces son muchos.

Y otro proceso que también manejamos y que está muy relacionado son LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO

2. Describa que personal tiene bajo su cargo

En este momento solo son dos personas una es la asistente de talento humano y un aprendiz en talento humano en este momento, básicamente la asistente es en apoyo de administración de personal, ósea todo lo que tiene que ver con el proceso de contratación, afiliación etc. Todo lo que tiene que ver digamos directamente de nómina por decirlo así con el empleado, el aprendiz le da un apoyo a la asistente y el resto lo manejo yo.

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

Bueno, prácticamente aquí las decisiones de talento humano tienen que ser consultadas, porque son, tu sabes que todo esto está regido por normatividad por cumplimiento y más que todo en el sector salud , tu sabes que desde hace unos tres años para acá ha cambiado mucho digamos que hay como un proceso o una vigilancia especial para el talento humano dentro del sector salud, entonces aquí todo tiene que ser consultado, lo que si soy autónoma en el sentido es de seleccionar los candidatos que van a ingresar osea persona que no me pase prueba ,persona que no cumpa el perfil y que no tenga documentación completa yo digo esa persona no va a entrar a trabajar , o persona que me diga no tiene todo su proceso yo no la contrato y ningún jefe me puede colocar o llamar a un empleado y decirle venga trabaje sin que tenga todo su proceso, porque sabemos todas las implicaciones legales que eso conlleva, pero de resto puedo dar sugerencias, puedo opinar pero la decisión final yo no la tomo y quien está a cargo es el gerente.

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

Básicamente todo lo que tenga que ver con contratación son consultados, todo lo que tiene que ver con proceso disciplinario tiene que ser consultado en sentido , que listo yo hago unos descargos pero con el área jurídica yo me siento y le paso todos los soportes y ellos me definen que tipo de sanción se le va a aplicar al empleado, ya lo que yo puedo hacer autónomamente es mandar memorandos, eso sí tengo autoridad para hacerlo si me están incumpliendo alguna norma, proceso, política o directriz eso si tengo la autoridad de hacerle memorando en

términos generales y tengo digamos de denegar o no un permiso dependiendo de las situaciones que se presenten también con el empleado.

5. ¿El área de gestión del talento humano hace planeación estratégica?

En este momento la empresa está trabajando a nivel global sobre esto porque tú sabes que todo tiene que ir amarrado a la planeación estratégica institucional y pues en este momento lo estamos trabajando estamos enfocados en los aspectos fundamentales que te acabo de mencionar, estamos trabajando lo que es, desarrollo de personal, evaluación de desempeño, todo lo que tiene que ver con seguridad y salud en el trabajo y lo de bienestar; Participan todos los líderes de los procesos porque gestión humana es un aliado estratégico, ósea yo no puedo hacer nada sin digamos la información el consenso que consiga con cada uno de los líderes de los procesos, en la medida ,yo digamos que soy la asesora hacia ellos entonces ellos cada que tiene alguna duda, alguna inquietud algún proceso pue ellos viene y hablan conmigo y me dicen: jefe tenemos este y este inconveniente como lo podemos manejar , entonces yo les digo , manejémoslo así, hagámoslo así, con ese trabajador hagamos esto , esto y esto o venga trabajamos en conjunto o hagamos seguimiento, entonces siempre soy digamos como una asesora para ellos; yo dependo de ellos pero de igual forma los oriento.

6. ¿Especifique cada cuánto tiempo, quienes participan, cómo lo hacen y que aspectos tiene en cuenta en dicha planeación?

Por eso te digo hay muchas cosas que las hacemos pero no están en plasmadas como tal en un documento oficial como tal, porque apenas lo estamos implementado pero si lo hacemos, siempre esta oficina ha sido como, desde que se creó porque anteriormente esta oficina lleva como 5 años estructurada como tal como oficina de talento humano, anteriormente se llevaba como de contratar y afiliar se entró a un proceso de organización de crear de poner todo en orden de crear políticas , procedimientos , procesos orientar a todo el mundo encausarlos en lo que debe ser todo lo que es el sistema de gestión de talento humano y siempre todos ya saben digamos que soy un apoyo para ellos, entonces siempre antes de tomar alguna decisión o alguna situación con algún empleado vienen y me preguntan y así lo definimos.

7. ¿La planeación estratégica del área de gestión del talento humano está articulada con la planeación institucional? ¿En qué aspectos se

articula o existe alineación?

Si los tenemos establecidos. Los cambios como tal son de acuerdo a uno a los cambios de normatividad que toca adaptarlos o cuando tenemos algún nuevo proceso o hay algún cambio dentro de la institución , así pues que es algo muy eventual depende de los cambios que se encuentran es eso que te explico; si tiene una aplicabilidad, los procesos de contratación ya todo el mundo los conoce todo mundo lo sabe , sabe cuáles son las normas que debemos seguir y por eso todos vienen acá a consultarme para poder cumplir, ya eso lo tienen claro.

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

El proceso lo realizamos nosotros mismos internamente nosotros acá hacemos el proceso de selección el proceso de reclutamiento lo hacemos a través del banco de hoja de vida que nos llegan aquí de las personas que estén interesadas de trabajar en el sector salud y con la agencia de empleo yo hago las convocatorias y ellos me hacen llegar las hojas de vida y ahí es donde se inicia el proceso de reclutamiento, la agencia de empleo es Comfandi y se hace así porque la ley así me lo exige , entonces solo hacemos con ellos es el proceso de reclutamiento mas no el de selección .

PRACTICAS:

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

Aquí es algo muy complejo, complejo en qué sentido, uno en el sector salud yo tengo que cumplir o tengo que cumplir ahí yo no puedo, exactamente, ósea la persona debe tener el conocimiento, certificar ese conocimiento, ósea acá no es que yo sé y en la hoja de vida solo decir que yo sé, no, debe tener los certificados de los diplomas de pregrado, su especialización, o los cursos de entrenamiento que por ley deben tener, porque nosotros somos una clínica especializada y al ser clínica especializada los requerimientos son muy diferentes, además de eso yo tengo que validar porque la norma también me lo exige, de que realmente usted estudio enfermería , usted tiene ese conocimiento, entonces además del

conocimiento las personas deben tener experiencia cierto, pero nosotros aquí muchas veces por la misma experiencia muchas veces lo que buscamos ,listo, esta persona tiene el conocimiento, no tiene la experiencia pero tiene la actitud, como persona como tal, entonces nosotros muchas veces decimos listo nosotros podemos formar esa experiencia y muchas veces prevalece más el ser, si en algunas cuestiones siempre y cuando me cumpla con los conocimientos porque esos si no los puedo obviar , porque pues pueden sancionar a la empresa y me pueden cerrar los servicios, pero nosotros acá validamos mucho la parte de las entrevistas, aquí ha habido personas excelentes unas pruebas súper A pero cuando llegamos a la parte de personalidad a su test de personalidad y lo validamos durante de la entrevista, decimos definitivamente no, es una persona conflictiva, es una persona que no sigue la autoridad, etc. que lo que hace es entrar en choque y bajar el clima laboral de la organización , entonces si también lo tenemos en cuenta.

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

Nosotros aquí como básicamente como estamos en ese proceso de organización, las capacitaciones, nosotros aquí manejamos lo que son las capacitaciones y lo que son las educaciones , entonces las educaciones esas si se planifican durante todo el año porque también así la norma me lo exige que o todos los años tengo que estar haciendo actualización y sensibilización de los protocolos , las guías que se presentan en los servicios, norma, pero también tenemos unas capacitaciones también de norma porque hasta ese nivel llegamos , donde el personal debe cumplir con esa capacitaciones, caso contrario vuelvo y te digo, por habilitación hay tres cosas , recurso humano, insumos y la infraestructura, en recurso humano además de cumplir con las competencias las personas deben tener unos cursos específicos, como sabemos que en el mercado es difícil conseguir personas que tengan esos perfiles que necesitamos nosotros, buscamos el proveedor y le decimos al empleado, listo nosotros pagamos el 50% y usted paga el otro 50% , se beneficia el empleado y se beneficia la institución, entonces son capacitaciones. ya las que tienen que ver con el desarrollo de la persona como tal, depende todo de las reuniones y las situaciones que se presente, pues hacemos talleres de comunicación asertiva, trato humanizado , atención al cliente, pero van dependiendo también de día a día

de los empleados.

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

Digamos que a ese nivel no hemos llegado, si se hace una evaluación en el sentido de que cuando comenzamos a tener fallas , se le dice bueno a usted ya se le capacito ya se le entreno, en ese aspecto porque más que todo estas capacitaciones que se dan son capacitaciones de conocimiento y de aplicación de su día a día por ejemplo, yo actualizo ese conocimiento y lo aplico en el día a día entonces lógicamente si yo te actualizo se debe ver reflejado en tu trabajo, si no lo están viendo reflejado en tu trabajo es porque tu no asimilaste o no te quedaron claras las capacitaciones que son muy técnicas y que además con un refuerzo, pero una evaluación como tal que yo diga que nos sentemos, no, pero en las educación sí, porque claro en las educaciones tú debes tener claro que este protocolo te quedo porque ese cumplimiento es función, entonces eso si lo hacemos.

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

Como te decía, si, anualmente si lo hacemos y pues más o menos se hace su buen, digamos su buen rubro, este año o que estamos trabajando es de hacer como un, macro general de las capacitaciones más de las especificas en las de desarrollo que nos permita digamos montar un plan más estructurado para el próximo año, pero si destino un rubro para eso.

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

Bueno nosotros aquí tenemos algo muy bueno y que es una directriz desde la junta directiva y es que nosotros aquí siempre promocionamos al personal, siempre, digamos el personal que ha demostrado las competencia las habilidades, se han promocionado, caso concreto , la subdirectora, ella empezó como fisioterapeuta, paso como coordinadora y ahora esta como subdirectora, tenemos la mayoría de las niñas que están en los servicios son aprendices, que demostraron sus competencias y se han quedado, la de asistente de gestión humana fue aprendiz , la que está en atención al usuario fue aprendiz, y muchos

otros que han pasado por aquí, desde el punto de vista administrativo. desde el punto de vista asistencial las auxiliares home care que son el nivel base, muchas de ellas pasaron a la clínica y hoy en día están trabajando en la clínica o en el área de oncología , tengo el caso de un jefe que era auxiliar termino sus estudios y le dimos la oportunidad en estos momentos esta como enfermero jefe , entonces las políticas de la empresa como tal la junta directiva , es aquellas personas que tienen las competencias y tienen, nosotros los cogemos y les damos la oportunidad para el crecimiento de la organización.

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

La garantía es básicamente enfocada en, la rotación acá es muy baja, anteriormente digamos 5 años atrás había una rotación muy alta debido a que el personal que trabaja era gente que trabaja en dos y tres lugares entonces veía la institución como el escampadero , a medida que nosotros también fuimos más exigentes porque eso era un desgaste institucional en cuanto al proceso de selección de contratar de dar inducción y todo eso era muy desgastante entonces fuimos más exigentes en el proceso de selección y verificamos si en verdad la persona quería trabajar acá y realmente hemos mejorado mucho pero de todas maneras el personal asistencial rota mucho pero gracias a Dios el índice de rotación ha disminuido, las garantías son que el contrato es fijo que te paguen puntual, podemos darnos por bendecidos porque somos unas de las pocas empresas del sector salud que le paga puntual a sus trabajadores, además es una empresa pequeña el ambiente es agradable.

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

Es de los proyectos que estamos haciendo con la parte de bienestar que estamos implementado, pero digamos que en aquellas áreas o servicios donde se ha detectado que hay problemas siempre se trabaja con el líder del proceso con la subdirectora se hacen reuniones se analiza y se hacen compromisos con los trabajadores para mejorar esos aspectos que tengan que ver con el clima laboral

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

medición?

no lo hacen

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

Podemos decir que uno de los incentivos es que se paga puntual y que el contrato es directo de la empresa que el contrato es indefinido , además somos muy flexibles en el cambio de turno, con el personal que trabaja en otra parte , respetamos su cadena de vacaciones, se le dan las prestaciones, además actividades de fin de año es 24 horas y es súper , se hacen actividades durante el día , recreativas deportivas y en la noche es la fiesta , se hacen rifas, de viajes, juegos de alcobas, se hacen reconocimientos e imposición para trabajadores que cumplen 5 y 10 años y a ellos les damos botón de oro a los de 5 plaquetas, otro incentivo a los que se casan les damos 3 días remunerados, los permisos para citas médicas, calamidad doméstica se dan los días remunerados , otro incentivo es que les damos el espacio para estudiar.

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

Estamos en ese proceso definir políticas, porque como te dije hay varios incentivos que se hacen pero como política como tal no están establecidas

19. ¿Cada cuánto se hace la evaluación del desempeño?

Pues lo ideal es que se haga cada año, como te dije en este momento estamos en ese proceso de montura y estructuración de lo que es la evaluación de desempeño porque primero nos enfocamos mucho en lo de administración del personal ya tenemos definido todo esto, entonces, vamos a entrar a todo lo relacionado con la gestión de talento humano que es desarrollar evaluación bienestar e incentivos, porque, para nosotros era más importante dejar claro todo lo que tiene que ver con lo conceptual legal, que es mucho más delicado y ya nos vamos a centrar en ello.

20. ¿Quién hace la evaluación del desempeño? ¿A través de qué

métodos se realiza esta valoración?

La evaluación de desempeño la hace el jefe directo de cada área, el método es a través de formato establecido, donde se miden las competencias, igual es lo que estamos montando hasta ahora pero cuando se haga la evaluación final va a estar talento humano y se van a seleccionar una serie de compromisos en relación a las debilidades y fortalezas que tenga la persona.

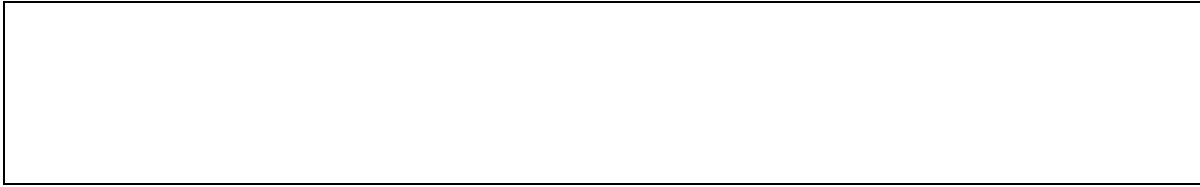
21. ¿Se hace retroalimentación de la evaluación con el personal? ¿Qué tipo de acciones se implementan con los resultados de la evaluación del personal?

Lo que tenemos proyectado es eso cuando te digo que se sienta es eso mirar la retroalimentación y en que esta fuerte y las debilidades y pues eso es lo que vamos a realizar.

Al contrastar lo obtenido en la encuesta, la cual fue realizada a la gerente de talento humano de la Clínica Recuperar IPS, se puede observar que hay un emparejamiento entre sus respuestas y varias de las respuestas obtenidas en la encuesta, lo que demuestra que hay una coherencia a nivel organizacional que los empleados logran reflejar, tales hechos son:

Los incentivos: Contratos directos por la empresa y a término indefinido, programas de desarrollo que posteriormente pueden facilitar la promoción dentro de la institución y factores como el que las capacitaciones ténganse hagan con el objetivo de mejorar la comunicación y el trabajo en equipo.

Por otro lado, se puede identificar que una correspondencia entre lo planteado por Chiavenato (2006), quien plantea que los principales procesos de la moderna gestión del talento humano se centran en 6 vertientes: la administración de personas, el diseño y evaluación del desempeño, la compensación laboral, el desarrollo de las personas (capacitaciones) y el monitoreo de las personas basados en sistemas de información gerencial. Lo cual es acorde con las funciones que lleva a cabo el área de gestión del talento humano en esta clínica, según lo respondido por la Jefe de talento humano.



8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 CONCLUSIONES

Respecto al objetivo general planteado al inicio de esta investigación se obtiene que en la institución médica Recuperar IPS, el proceso organizacional del área de Gestión del talento Humano está encabezada por el Gerente general seguido del departamento de gestión del talento humano, el cual se conforma por una jefe de talento humano, un asistente y un practicante o aprendiz encargados de realizar las siguientes funciones:

- Reclutamiento y selección del personal
- Desarrollo del talento humano, es decir gestión de capacitaciones.
- Administración del talento humano, todo lo concerniente a la nomina
- Evaluación del desempeño del talento humano
- Velar por que se cumplan las normas de seguridad en el trabajo
- Construcción de un programa de seguimiento y bienestar del talento humano dentro del área de trabajo

Respecto a los objetivos específicos se concluye lo siguiente:

La estructura organizacional del área de talento humano está principalmente a cargo del gerente general de la institución, quien es quien toma la decisión final de quien ingresa a trabajar en la clínica, seguido de él se encuentra la jefe de talento humano, quien dirige procesos de forma autónoma con todo lo relacionado al reclutamiento y selección de los aspirantes para que posteriormente el gerente decida, también tiene a cargo dirigir los procesos de capacitación, evaluación y seguridad en el trabajo.

De acuerdo con el Modelo de Miles y Snow, el tipo de estructura del área de talento humano de la Clínica Recuperar IPS estaría más enfocada con un modelo hacia adentro porque se podría decir que la empresa sigue una estrategia de tipo defensora, ya que, prefiere mantenerse segura en vez de buscar nuevos nichos de mercado respecto al talento humano, esto se ve reflejado en el hecho de que los incentivos laborales estén totalmente guiados a la retención del talento humano. Por otra parte, en el proceso de evaluación se puede identificar que este es estandarizado y los empleados se encuentran controlados por unos jefes superiores, que aunque pueden opinar sobre sus tareas, estos no participan dentro del proceso de evaluación de la institución.

Después de la jefe de talento humano se encuentra el asistente de talento humano, quien no toma decisiones de forma autónoma, sino siempre con el consentimiento de

su jefe y sus labores son las de apoyar todos los procesos que la jefe requiera. Finalmente, el aprendiz está a la orden de lo que la jefe disponga.

En cuanto a los resultados, se identifica una correspondencia positiva entre lo obtenido en la entrevista con la jefe de talento humano y lo obtenido en las respuestas que se obtuvieron de los empleados a los que se les aplicó la encuesta, en aspectos como:

- El 100% de los empleados está de acuerdo con que la empresa prefiere contratos directos, lo cual, el jefe de talento humano dice que es uno de los principales incentivos que maneja la empresa para atraer y reclutar el talento.
- Cuando se presenta una vacante, el 67% de los empleados y el 13% de forma parcial están de acuerdo con que siempre se recurre en primera instancia al personal de la empresa. De acuerdo con el jefe de talento humano, la empresa promueve el crecimiento dentro de la institución, de modo que cuando un empleado ha tenido un buen desempeño y resulta una vacante de mayor nivel, los empleados que cumplan con el perfil y que hayan tenido un buen desempeño en sus labores previas pueden calificar para ocupar la vacante.
- El 60% de los empleados encuestados manifiestan que es totalmente falso que la empresa realiza capacitaciones con el mero fin de aumentar la productividad, esta respuesta es consecuente con lo dicho por la jefe de talento humano, quien expresó que el mayor propósito de las capacitaciones es mejorar la comunicación y lograr un mejor desempeño en equipo.
- De acuerdo con los empleados encuestados (100%) la empresa no ofrece ningún tipo de bonificación, lo cual es acorde con las políticas de la empresa, pues los principales incentivos son los contratos directos y a término indefinido.

Estos resultados lo que permiten identificar es que hay una coherencia o alineación en el conocimiento de los procesos administrativos llevados a cabo por el área de talento humano, es decir, se evidencia que los empleados tienen claro cuáles son sus principales ventajas dentro de la institución, como por ejemplo, los tipos de contrato y cuáles son sus desventajas, como por ejemplo, el hecho de que no reciban bonificaciones como incentivos laborales. Esto se podría catalogar como un aspecto positivo puesto que de entrada ya se saben cuáles son las reglas del juego y es de común conocimiento tanto en los empleados como en la parte gerencial.

Los más positivo que se encontró es lo siguiente:

- Los empleados pueden gozar de una estabilidad laboral, pues la empresa ofrece contratos directos y a término indefinido.
- Los empleados tienen la oportunidad de crecer profesionalmente dentro de la empresa, ya que por un lado, el 100% respondió que sus jefes conocen sus aspiraciones laborales y segundo la empresa promueve programas de desarrollo con el fin de que sus colaboradores aumenten sus posibilidades de promoción, además de ello, la empresa permite que sus empleados puedan estudiar.
- El 60% de los empleados manifiesta que es cierto que la empresa permite que estos puedan tomar decisiones dentro de su área de trabajo, lo cual promueve la autonomía y el compromiso laboral.

Estos aspectos positivos son las principales estrategias que utiliza la empresa y el área de gestión del talento humano para atraer y retener el personal que labora en la institución, lo cual, de acuerdo con el modelo estratégico de Miles y Snow se puede encasillar como una estrategia defensora en el que la empresa busca la seguridad y una forma de hacerlo es reteniendo el capital humano que ya ha adquirido cierta experiencia dentro de la institución en su cargo actual.

Lo más negativo que se encontró fue lo siguiente:

- El 100% los empleados manifiesta que es falso que los trabajadores participan en el diseño de los procesos de evaluación y en el proceso mismo de evaluación. Lo que es muy negativo, dado que son los empleados los que están en mayor capacidad de identificar las verdaderas falencias de cada área de trabajo.
- Respecto al tema de la evaluación del desempeño, la jefe de talento humano manifestó que esta se hace de forma anual, lo cual debería hacerse de forma más periódica para poder tener un diagnóstico temprano de las falencias y fortalezas por las que va a travesando la empresa en lo que transcurre el año.
- A pesar de que se desarrollan programas de desarrollo para el incremento de las habilidades de los empleados de la institución, el 100% de los empleados encuestados manifiesta que la clínica no tiene desarrollados programas de carrera profesional.

Lo más negativo que se encontró, como se mencionó líneas atrás es el hecho de que los empleados no puedan participar en los proceso de autoevaluación, lo cual de

acuerdo al modelo de Miles y Snow se cataloga como una estrategia defensora pues este proceso que es muy importante en cualquier institución debería ser abierto a la participación de todos los empleados, mientras que en la Clínica Recuperar IPS se observa que este proceso es Estandarizado, Normalizado y llevado a cabo por los mandos superiores, ejerciendo control sobre las opiniones que podrían tener el resto de los empleados.

Finalmente, respecto al marco teórico se observa una correspondencia entre lo planteado por Chiavenato (2006), quien plantea que los principales procesos de la moderna gestión del talento humano se centran en 6 vertientes: la administración de personas, el diseño y evaluación del desempeño, la compensación laboral, el desarrollo de las personas (capacitaciones) y el monitoreo de las personas basados en sistemas de información gerencial. Lo cual es acorde con las funciones que lleva a cabo el área de gestión del talento humano en esta clínica.

Por otro lado se identifica correspondencia parcial con lo planteado por Hackman y Lawler (1974), quienes argumentan que la teoría del enriquecimiento del puesto pone al hombre en el centro de diseño y se identifican las siguientes dimensiones: variedad, autonomía, identidad con la tarea y feedback. Es una correspondencia parcial dado que la dimensión de variedad no se cumple, pues las personas no están en constante cambio o rotación dentro de la empresa, la única forma de cambiar es por promoción a otro cargo, el resto de las dimensiones si se cumplen, pues los empleados manifestaron participar en la toma de decisiones dentro de su área de trabajo, cada empleado es contratado si cumple con el perfil del cargo, lo cual refleja una identidad con la tarea y finalmente el feedback se obtiene con la experiencia profesional dentro de la institución

8.2 RECOMENDACIONES

Con base a los resultados obtenidos se recomienda a la institución Recuperar IPS, que en el diseño de sus procesos de evaluación se tengan en cuenta las opiniones y la participación de todos los empleados, pues al fin y al cabo son estos los que hacen posible que la empresa funcione y son ellos quienes conocen más de cerca las verdaderas falencias en las que puede estar incurriendo la empresa.

Por otro lado, se recomienda que la evaluación del desempeño se haga de manera

más constante, una evaluación anual no permite identificar momentos críticos o momentos cumbres dentro del cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización, por lo que se recomienda que el proceso de evaluación del desempeño se realice por lo menos dos veces por año.

En relación a la estructura organizacional del área de talento humano donde se evidencia la responsabilidad que cae sobre su líder, se sugiere ampliar la participación de los líderes de cada proceso en el desarrollo de la evaluación del funcionamiento interno de los mismos y a su vez, del desempeño de los colaboradores a cargo de su área específica, esto permitirá que las intervenciones que se consideren pertinentes en su momento sean más efectivas, que el personal se sienta más comprometido y se esmere por cumplir cada vez las metas planteadas a corto, mediano y largo plazo.

A nivel instrumental será de gran apoyo actualizar los formatos de participación y evaluación del personal, de acuerdo a las sugerencias de los líderes encargados a futuro de aplicarlos, pues es importante precisar los detalles de cada área y de esta manera el proceso sea más dinámico.

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ALHAMA. R. (2013). Capital humano, concepto e instrumentación. Revista Cuba siglo XXI. Disponible en: http://www.nodo50.org/cubasioXXI/pensamiento/alhama_311204.htm consultada el 10 de marzo de 2017.
2. Hernández. G., Valencia. J., Giraldo. C. (2010). Gestión humana en la empresa Colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. Artículo de investigación. Universidad javeriana. pp 13-36.
3. Alles. M. (2005). Cinco pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos. Editorial Granica. pp 305. México DF, México.
4. Balza. A. (2010). El nuevo reto de los investigadores. Revista de post grado FACE-UC, Vol 4, No 6. pp 81-86.
5. Calderón. C., García. J.C., Martínez. R., Caicedo. C. (2013). Rev. Fac. Med., Volumen 61, Número 1, p. SXIX, 2013. ISSN electrónico 2357-3848. ISSN impreso 0120-0011.
6. Cladea. (2014). La Gestión del Talento Humano, enfocada desde las teorías de sistemas, una propuesta para la competitividad de las personas y las organizaciones. Disponible en: https://cladea2014.files.wordpress.com/2014/10/paper_298.pdf. Consultado el 25 de julio de 2017.
7. González. F., Gómez. P. (2015). Análisis del impacto de los procesos de Gestión Humana en el área de producción: un estudio de caso en el sector textil-confección de Bogotá D.C. Trabajo de grado. Universidad distrital Francisco José de Caldas. Disponible en: <http://repository.udistrital.edu.co/bitstream/11349/4948/1/Gonz%C3%A1lezFranciscoFlorEsperanza2015.pdf>. Consultado el 25 de junio de 2017.
8. Katz y Kahn (1975). Modelos y teorías de organización. Disponible en: <http://www.unitec.edu.ve/materiasenlinea/upload/T461-1-3.pdf>. Consultado el 20 de junio de 2017.
9. Chiavenato. I. (2002). Gestión del talento humano. Editorial McGRAW-HILL. Bogotá, Colombia. Disponible en: <https://valerojulio.files.wordpress.com/2012/09/libro-gestion-del-talento->

[humano-chiavenato.pdf](#). Consultado el 3 de agosto de 2017.

10. Teran. W., Leal.M. (2009). GESTION DEL TALENTO HUMANO Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS ASEGURADORAS. Vol 6, edición No 1, editorial CICAG. Disponible en: <file:///D:/DESCARGAS/483-4196-2-PB.pdf>. Consultado el 20 de junio de 2017.
11. Chiavenato. I. (2002). Gestión del talento humano. Editorial McGRAW-HILL. Bogotá, Colombia. Disponible en: <https://valerojulio.files.wordpress.com/2012/09/libro-gestion-del-talento-humano-chiavenato.pdf>. Consultado el 3 de agosto de 2017.
12. Chiavenato. I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. Editorial McGRAW-HILL. Disponible en: <https://naghelsy.files.wordpress.com/2016/02/introduccion-a-la-teoria-general-de-la-administracion-chiavenato.pdf>. Consultado el 3 de agosto de 2017.
13. Universidad de Lasalle (2010). diseño del departamento de talento humano en la empresa mecanizado y troquelado. Facultad de ciencias administrativas y contables. Bogotá, Colombia,
14. Universidad Nacional, Biblioteca digital. (2013). Dimensión estratégica de la gestión humana. Pp 1-17. Bogotá, Colombia, disponible en: www.bdigital.unal.edu.co/27258/1/25027-87899-1-PB.pdf. Consultado el 8 de abril de 2017.
15. Cladea. (2014). La Gestión del Talento Humano, enfocada desde las teorías de sistemas, una propuesta para la competitividad de las personas y las organizaciones. Disponible en: https://cladea2014.files.wordpress.com/2014/10/paper_298.pdf. Consultado el 25 de julio de 2017.
16. Chiavenato. I. (2002). Gestión del talento humano. Editorial McGRAW-HILL. Bogotá, Colombia. Disponible en: <https://valerojulio.files.wordpress.com/2012/09/libro-gestion-del-talento-humano-chiavenato.pdf>. Consultado el 3 de agosto de 2017.
17. Herzberg (2010). Teoría de los dos factores. Recurso virtual. Disponible en: [http://sigma.poligran.edu.co/politecnico/apoyo/administracion/admon1/pags/juego %20carrera%20de%20observacion/HERZBERG2.html](http://sigma.poligran.edu.co/politecnico/apoyo/administracion/admon1/pags/juego%20carrera%20de%20observacion/HERZBERG2.html). Consultado el 3

de agosto de 2017.

18. Cuesta. A. (1999): Tecnología De Gestión De Recursos Humanos. La Habana, Ed. Académica
19. Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD (2015). Modelo estratégico integral para los procesos de selección, capacitación y evaluación de desempeño en el área del talento humano. pp. 1-74, Bogotá, Colombia. Disponible en: <http://stadium.unad.edu.co/preview/UNAD.php?url=/bitstream/10596/4851/5/36951620.pdf>. Consultado el 8 de abril de 2017.
20. Chiavenato. I. (2000). Administración de recursos humano. Quinta edición. Editorial McGRAW-HILL. Disponible en: <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-27-Administracion-de-Recursos-Humanos.pdf>. Consultado el 3 de agosto de 2017.
21. Recuperar IPS (2017). Información de la Clínica. Disponible en: <http://www.recuperarips.com/> Consultado el 25 de julio de 2017.

ANEXOS

**INSTRUMENTO PARA REVISIÓN DOCUMENTAL
LISTA DE CHEQUEO**

NOMBRE: _____

CARGO: _____

DOCUMENTO	PREGUNTA	RESPUESTA	
		SI	NO
CARTA ORGÁNICA	Existe el área de gestión del TH:		
	Ubicación del área:		
	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos de apoyo • Procesos Operativos • Proceso Directivos 		
	Tiene áreas o cargos bajo su responsabilidad:		

MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

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

Humana que incluye:	Política de Contratación			
	Periodo de prueba			
	Formas de pago			
	Incentivos y beneficios			
	Terminación de contrato de trabajo			
	Liquidación e indemnizaciones			
	Cesantías			
	Vacaciones			
	Deducciones de nomina			
Trabajos				
Existe documento con la política de Gestión Humana que incluye:				

	nocturno, dominical, festivo y horas extras			
	Creación de nuevo cargo en la empresa			
	Sanciones disciplinarias			
	Dotaciones			

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

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

ENTREVISTA AL GERENTE DEL ÁREA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
(Grabar la entrevista)

INSTITUCIÓN: _____
SECTOR: PÚBLICO _____ PRIVADO _____
NUMERO DE EMPLEADOS: _____
NOMBRE: _____
FORMACIÓN DE PREGRADO
EN: _____
FORMACIÓN DE POSGRADO
EN: _____
EXPERIENCIA LABORAL EN EL AREA DE GTH: _____
FECHA: _____

22. Cuáles son las funciones que tiene el cargo
23. Describa que personal tiene bajo su cargo
24. Qué tipo de decisiones del área puede tomar en forma autónoma
25. Qué tipo de decisiones del área deben ser consultadas y/ autorizadas por su jefe inmediato.
26. El área de gestión del talento humano hace planeación estratégica?. Especifique cada cuánto tiempo, quienes participan, cómo lo hacen y que aspectos tiene en cuenta en dicha planeación.
27. La planeación estratégica del área de gestión del talento humano está articulada con la planeación institucional? En qué aspectos se articula o existe alineación?
28. El área tiene manual de procesos y procedimientos? Cada cuanto se actualiza? Realmente tienen la aplicabilidad en la ejecución en las funciones específicas del área?

PRACTICAS:

29. El procesos de selección de personal lo realiza directamente su empresa o usted tiene subcontratada a otra entidad para que realice dicha selección?
30. En la selección y contratación de nuevo personal la institución prefiere priorizar: En conocimiento (saber), experiencia (hacer) o habilidades del ser.
31. Los programas de capacitación son planificados partiendo de un diagnóstico de necesidades presentes y futuras.

32. Evalúa los resultados de capacitación en términos de impacto en la organización.
33. La empresa destina un rubro anual para capacitación del Talento humano.
34. Se ofrecen programas de desarrollo con el fin de que los empleados aumenten sus posibilidades de promoción. Describa cuáles?
35. Existen garantías de estabilidad laboral en la empresa. De qué tipo?
36. La empresa propende por mantener un buen clima laboral. Cada cuanto miden el clima organizacional.
37. Qué tipo de acciones se toman con los resultados de esta medición?
38. Qué tipo de incentivos tiene la organización para retener el talento humano?
39. Se han definido políticas sobre incentivos y reconocimientos que permitan la retención de personal?
40. Cada cuanto se hace la evaluación del desempeño?
41. Quien hace la evaluación del desempeño? A través de qué métodos se realiza esta valoración?
42. Se hace retroalimentación de la evaluación con el personal? Qué tipo de acciones se implementan con los resultados de la evaluación del personal?

10.1.3. ENCUESTA: INSTRUMENTO PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

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

Nombre de la Institución:

Marque con una X: Público_____ Privado_____ Mixto_____

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

Selección de Personal - Reclutamiento:

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

Capacitación - Entrenamiento y Desarrollo:

6. Los programas de capacitación son planificados con anticipación y según necesidades futuras:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
7. Puede afirmarse que los colaboradores del Hospital generalmente cuenta con alta posibilidad de capacitación cada ano:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
8. Los planes de capacitación se orientan preferentemente a lograr un aumento en la productividad	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso

9. Los planes de capacitación están orientados preferiblemente hacia:	Trabajo individual	1 2 3 4 5	Trabajo colectivo
10. Los planes de capacitación tratan preferiblemente de:	Lograr especialización	1 2 3 4 5	Lograr polivalencia

Evaluación del Talento - Oportunidades de carrera:

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

Evaluación del desempeño - Valoración del personal

15. La empresa tiene sistemas formales de valoración del desempeño de las personas:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
16. El desempeño es medido normalmente por resultados objetivos cuantificables:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso

17. La evaluación del personal está orientada preferiblemente:	Al individuo	1 2 3 4 5	Al grupo
18. El criterio predominante de evaluación del desempeño es:	Comportamiento individual	1 2 3 4 5	Rendimiento individual
19. Los trabajadores participan en el diseño de los sistemas de evaluación y en el proceso mismo de evaluación:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso

Compensación:

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

Otros aspectos de la Gestión del talento humano:

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

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

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

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

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

ACTOR: Líder del área de Gestión del Talento Humano

Este Consentimiento Informado está dirigido a los gerentes del área de Gestión del Talento Humano, de instituciones del sector de la salud del ámbito público y privado, a los cuales se les invita a participar en el presente Macro proyecto de investigación. Los autores del proyecto, son los siguientes profesionales que conforman un equipo de trabajo multidisciplinario de la Universidad Católica de Manizales:

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

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

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

PROPÓSITO DEL PROYECTO:

La Universidad Católica de Manizales desde el Grupo de Investigación Institucional de Sistemas Integrados para la Gestión, está realizando el proyecto de investigación

que se titula: “Caracterización de la estructura organizativa, administrativa y funcional de las áreas de gestión del talento humano en instituciones del sector de la salud, en el ámbito público y privado de las ciudades de Armenia, Tuluá, Cali y Manizales”. Para cumplir los objetivos propuestos en el proyecto de investigación, se realizará una entrevista a líderes del área de gestión del talento humano y a los líderes de las otras áreas.

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

PROCEDIMIENTO:

1. Lo primero que se hizo fue seleccionar las instituciones públicas y privadas vinculadas al sector de la Salud, elegir personas idóneas como usted que nos puedan brindar la información pertinente para la investigación y realizar una entrevista que nos permita cumplir con el objetivo anteriormente mencionado.
2. La entrevista se realizará en la ciudad de Armenia en el sitio y hora acordada con el entrevistado. La duración aproximada será de 50 minutos a 1 hora. Para registrar la información suministrada en la entrevista se realizará la grabación de audio y se tomarán notas en libreta.

BENEFICIOS:

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

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

CONFIDENCIALIDAD:

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

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

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

Manizales.

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

Firma y Cedula del entrevistado: _____

Teléfono _____