

**CARACTERIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA, ADMINISTRATIVA
Y FUNCIONAL DE LAS ÁREAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA
ASOCIACIÓN MUTUAL BARRIOS UNIDOS EPSS, EN EL MUNICIPIO DE
QUIBDÓ – CHOCÓ.**

Autores

**Kelly Patricia Sánchez Murillo
Ladys Gisela Sánchez Cossio
Lina María Rodríguez
Zulitney Palacios Aluma**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD
PROGRAMA DE ADMINISTRACION EN SALUD
MANIZALES
2018**

AGRADECIMIENTOS

Nuestra inmensa gratitud a Dios Todopoderoso, dador de la vida, por concedérsola y al mismo tiempo, darnos la oportunidad de este espacio de superación en nuestras vidas

De igual manera a nuestros padres, madres, familiares, a nuestras parejas, quienes sacrificaron su tiempo, para que pudiéramos ausentarnos, para asumir el reto de profesionalizarnos y ser mejores cada día, para el bienestar propio y de ellos.

Así mismo a la Universidad católica de Manizales, por abrirnos las puertas a este escenario académico, por permitirnos ingresar a sus aulas y convertirnos en especialistas en Gerencia en Administración de la Salud, para ponernos humildemente al servicio de nuestras gentes, con la gracia de los conocimientos adquiridos.

A nuestros profesores (as), asesores (as) y colaboradores. Sin ellos y sus orientaciones, no hubiera sido posible culminar el presente trabajo exitosamente

A quienes de cuerpo presente o en la distancia nos apoyaron financiera o logísticamente para que no desfalleciéramos y continuáramos sin para este propósito profesional

Dios les pague

LAS AUTORAS

TABLA DE CONTENIDO

Contenido

AGRADECIMIENTOS	2
TABLAS Y GRAFICOS.....	4
2. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO.....	5
3. INTRODUCCIÓN.....	6
4. OBJETIVOS	10
4.1. OBJETIVO GENERAL	10
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
5. REFERENTE TEÓRICO.....	11
5.1 MARCO TEÓRICO	11
6. METODOLOGÍA.....	31
7. RESULTADOS O DISCUSIÓN.....	43
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	58
8.1 CONCLUSIONES	58
8.2 RECOMENDACIONES.....	61
9. REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍAS.....	63

TABLAS Y GRAFICOS

Tabla 1. <i>Instrumento lista de chequeo</i>	33
Tabla 2. <i>Manual de procesos y procedimientos</i>	34
Tabla 3. <i>Instrumentos prácticas de gestión del Talento humano</i>	36
Tabla 4. <i>Manejo de las muestras</i>	39
Gráfica 1. <i>selección del Personal y el proceso de reclutamiento</i>	41
Gráfica 2. <i>Evaluación del Talento- oportunidad de carrera</i>	42
Gráfica 3. <i>Evaluación del desempeño- valoración del personal</i>	43
Gráfica 4. <i>Compensación</i>	44
Gráfica 5. <i>Capacitación, entrenamiento y desarrollo</i>	45
Gráfica 6. <i>Otros aspectos de la GTH</i>	46
Gráfica 7. <i>Normatividad específica del talento Humano</i>	47
Gráfica 8. <i>Existencia de documentos de la políticas de la GTH</i>	48
Gráfica 9. <i>Existencia de documentos de la políticas de la GTH</i>	48
Gráfica 10 <i>Existencia de documentos de responsabilidad –procesos</i>	49
Gráfica 11 <i>Formato de registro</i>	50
Gráfica 12 <i>Documentos para la caracterización de la GTH</i>	51
Tabla 5. <i>Tabla No. 5 Preguntas y respuestas de la encuesta.</i>	52
Tabla 6. <i>Preguntas y respuestas de la encuesta.</i>	54



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

2. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

Título: Caracterización de la estructura organizativa, administrativa y funcional de las áreas de gestión del talento humano en la Asociación Mutual Barrios Unidos EPSS, en el municipio de Quibdó – Chocó.

Investigador Principal: Lina Patricia Muñoz

Coinvestigador Kelly Patricia Sánchez Murillo	Dedicación: TC TP MT
--	----------------------------

Coinvestigador Ladys Gisela Sánchez Cossio	Dedicación: TC TP MT
---	----------------------------

Coinvestigador Zulitney Palacios Aluma	Dedicación: TC TP MT
---	----------------------------

Asistente de Investigación Lina María Rodríguez	Trabajo de Grado Semillero
--	-------------------------------

Asistente de Investigación	Trabajo de Grado Semillero
----------------------------	-------------------------------

Línea de Investigación: Gestión de la calidad

Área de conocimiento a la que aplica: Gestión de Talento Humano

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

Lugar de Ejecución del Proyecto:
Ciudad: QUIBDÓ Departamento: CHOCÓ

Duración del Proyecto (periodos académicos): 2

3. INTRODUCCIÓN

Asumir el compromiso de llegar a la Asociación Mutual Barrios Unidos EPSS de la ciudad de Quibdó, para indagar acerca de los procesos de gestión del talento Humano, es una tarea de vital importancia, porque posibilita comprender qué es dicha gestión, cómo se desarrolla, quienes la ejecutan y que procedimientos se siguen para alcanzar los objetivos de la entidad como tal.

Es que para el equipo de investigadoras, la gestión del talento humano, hace referencia a todas aquellas acciones que un equipo de personas; en este caso de una entidad prestadora de servicios de salud, desarrollan para la atención y el bienestar de sus asociados y beneficiarios con calidad, oportunidad y eficiencia.

Tal y como lo describen Becker y Gerhart, “La gestión del talento humano era asumida como una tarea administrativa solo de soporte a otras áreas que realmente generaban valor a las instituciones y ahora se ha reconocido como un área fundamental para lograr la competitividad de las mismas, lo que implica transformación en su concepción, estructura y funcionamiento trascendiendo de un área operativa a un área estratégica de las instituciones, en especial por su capacidad para incidir sobre los resultados del negocio” (1)

Por ello, el presente trabajo de investigación, es realizado ante la necesidad

de caracterizar los procesos de gestión del Talento Humano en la Asociación Mutual Barrios Unidos EPSS de la ciudad de Quibdó – Chocó durante el periodo 2017 II – 2018 I, en cuanto a la prestación del servicio de salud; toda vez que es conocido a nivel nacional y regional, a través de los medios de comunicación y de los testimonios de las personas, todas las dificultades que padecen los usuarios o pacientes cuando requieren la prestación de dicho servicio y por igual las deficiencias en la atención que reciben.

En la entidad como tal, existe una estructura organizativa y administrativa, que cumple unas funciones, que tiene unos deberes y derechos frente a la comunidad y que se encuentran inscritos en su Visión y su Misión, pero que en la práctica presentan falencias.

Justamente eso muestra la ruta, para detectar las ventajas o desventajas operativas de la entidad, sus posibilidades, oportunidades y debilidades y al mismo tiempo la proyección de sus alternativas de fortalecimiento para prestar un mejor servicio.

En ese orden de ideas, mediante una investigación del tipo Cualitativo, se pretende hacer una revisión documental de la información constitutiva de la AMBUQ-EPSS, Consultando a los funcionarios, observando el proceso de atención a la comunidad, verificando el cumplimiento de las funciones del talento humano en relación con las expectativas, intereses y necesidades de los usuarios y pacientes en relación con la atención y el servicio en salud que

reciben.

Se trata de hacer uso de unos instrumentos especiales como listas de chequeo, fichas de práctica de la ejecución de las labores de los funcionarios y el proceso de autoevaluación interno de la EPSS para así entrar a proponer las acciones de mejoramiento. Todo ello mediante porcentajes y estadísticas que expresen la realidad organizativa, administrativa y funcional del Talento Humano de la Institución.

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, se sigue un proceso metodológico que permita obtener los resultados de la investigación de manera fiel; de tal forma que con dichos resultados se puedan aportar unas recomendaciones a la gestión del talento Humano de la AMBUQ- EPSS; acorde a las necesidades de los usuarios y pacientes, es decir a la comunidad en general que en últimas, son la razón de ser de todos estos procesos y así, finalmente proponer desde la Especialización en Administración de la Salud, las acciones mejoradoras y proponérselas a la AMBUQ- EPSS para su aplicación y fomento.

La visión del área que se tiene hoy es enteramente diferente de la que tenía su configuración tradicional, cuando se llamaba Administración de Recursos Humanos (ARH). Muchas cosas han cambiado. El objetivo central de este libro según Chiavetanato, es presentar las nuevas características y el nuevo perfil de este gratificante campo de actividad. La administración de las personas ha

llevado a que las organizaciones exitosas alcancen la excelencia y ha aportado el capital intelectual que representa, más que cualquier otra cosa, la importancia del factor humano en plena era de la información. (2)

Lo anterior, en el sentido del propósito misional que tiene la AMBUQ EPSS-ESS, en : “Ser una organización líder en aseguramiento, promoción de la salud y prevención de la enfermedad con proyección social y comunitaria global” (3)

Vale la pena asumir este reto, como investigadoras llegar al seno de la Asociación y compartir los conocimientos adquiridos en la Especialización en Administración de la Salud, de la Universidad Católica de Manizales, para alimentar y retroalimentar hacia el futuro el Plan de Mejoramiento Institucional, para prestar un mejor servicio de salud, que al final, es la meta misional de la entidad

4. OBJETIVOS

4.1. OBJETIVO GENERAL

Caracterizar los procesos de gestión del Talento Humano en la Asociación Mutual Barrios Unidos EPSS de la ciudad de Quibdó – Chocó durante el periodo 2017 II – 2018 I en la prestación del servicio de salud.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los modelos de gestión y los procesos administrativos liderados por el área de gestión de talento humano en la Asociación Mutual Barrios Unidos de Quibdó
- Determinar las funciones del área de gestión de talento humano en la Asociación Mutual Barrios Unidos de Quibdó en la prestación del servicio a los usuarios
- Describir la estructura organizativa del área de Talento Humano de la Asociación Mutual Barrios Unidos EPSS de la ciudad de Quibdó – Chocó durante el periodo 2017 II – 2018 I

5. REFERENTE TEÓRICO

5.1 MARCO TEÓRICO

Los contenidos teóricos que apoyan la construcción de esta investigación, se categorizan de tal forma que aborden la estructura organizacional como tal, el modelo de gestión utilizado por la AMBUQ EPSS- ESS y su funcionalidad, teniendo en cuenta diferentes expertos en el tema del manejo del Talento Humano tomando como referencias autores relevantes como Idalberto Chiavenato et-al, que caracteriza tres maneras de ver al talento Humano o Recurso Humano (RH):

Los RH como función o departamento. En este caso RH se refiere a la unidad operativa que funciona como un área del *staff*; es decir, como elemento que presta servicios en el terreno del reclutamiento, la selección, la formación, la remuneración, la comunicación, la higiene y la seguridad en el trabajo, las prestaciones, etcétera.

2. *Los RH como un conjunto de prácticas de recursos humanos.* Es la forma en que la organización maneja sus actividades de reclutamiento, selección, formación, remuneración, prestaciones, comunicación, higiene y seguridad en el trabajo.

3. *Los RH como profesión.* Son los profesionales que trabajan de tiempo completo con los recursos humanos, a saber: seleccionadores, formadores, administradores de salarios y prestaciones, ingenieros de seguridad, médicos laborales, etcétera. (4)

Para adentrarse en el proceso investigativo de la AMBUQ EPSS de Quibdó, es fundamental conocer su historia, cómo está constituida, y toda su composición orgánica.

5.2.1 Estructura. La Asociación Mutual Barrios Unidos de Quibdó es una Organización Empresarial de carácter solidario, sin ánimo de lucro dentro del Sistema General de Seguridad Social, que se rige por el derecho privado, con sede

en la ciudad de Quibdó, que nació el día 27 de mayo de 1995,

Con la implementación del Decreto 1804 del 2001 y mediante la Gestión de Profesionales la Asociación se fusionó con algunas Administradoras de Régimen Subsidiado de la región y dieron inicio a la ASOCIACIÓN MUTUAL BARRIOS UNIDOS DE QUIBDÓ como una empresa del sector Solidario cuyo principio social es el de aseguramiento de los riesgos de salud de la población desprotegida Colombiana.

Esta Asociación se identifica con el Logotipo:



Fuente: Manual Operativo AMBUQ. EPS-ESS

Su direccionamiento estratégico se cimienta sobre los siguientes pilares:

Motivación

Relaciones interpersonales

Participación

Solución de conflictos

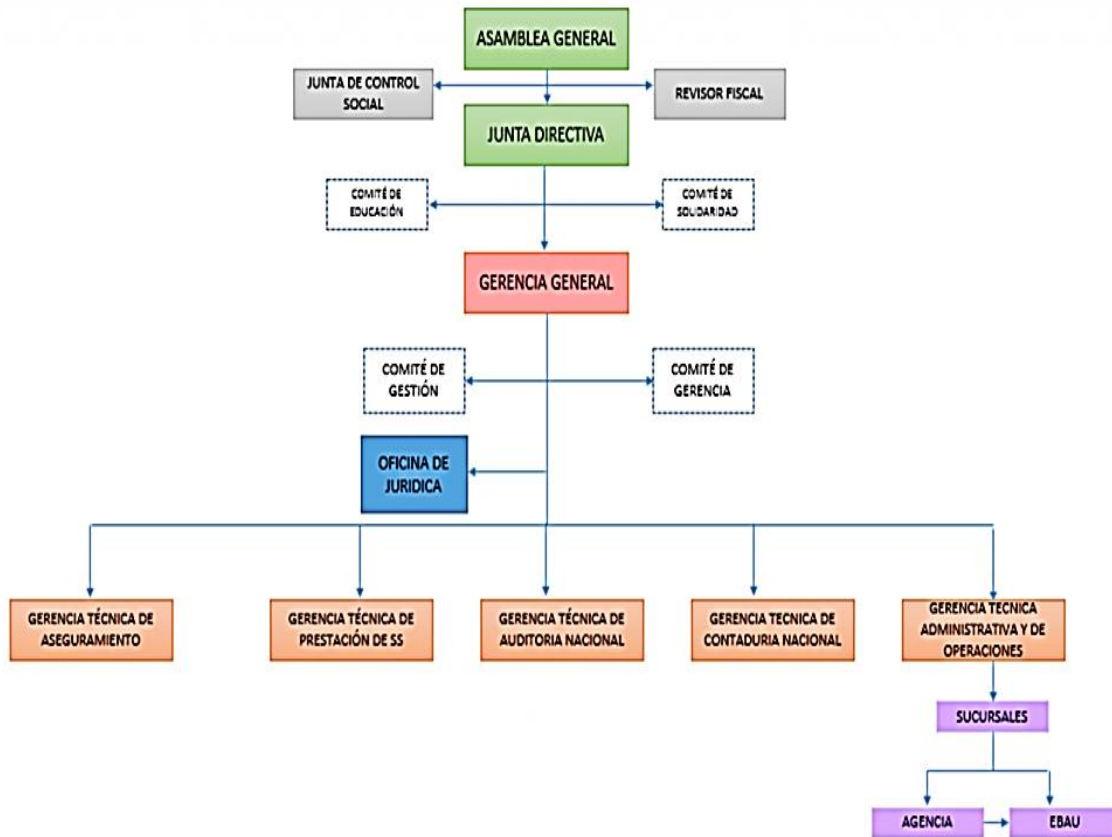
Estilo de dirección

Para que ese direccionamiento se cumpla a cabalidad, la Asociación, desde el punto de vista de la responsabilidad para con sus afiliados, usuarios o pacientes y la

potencial comunidad que accede a ella en procura de sus servicios, se rige por unos principios corporativos esenciales que son ⁽⁵⁾

'SOLIDARIDAD. En el sentido de promover la ayuda mutua, entre sus miembros, la PARTICIPACIÓN. Mediante la apertura de espacios tendientes a fortalecer la intervención de la comunidad en la organización. Así mismo el RESPETO. En lo atinente a la valoración de las cualidades individuales. También la UNIVERSALIDAD en procura de brindar su atención a todas las personas afiliadas, la RESPONSABILIDAD SOCIAL procurando la calidad de vida social de los beneficiarios. Igualmente la INTEGRALIDAD atención integral de todos con cubrimiento a todas sus contingencias con excelentes servicios; la TRANSPARENCIA a través de garantizar un conocimiento pleno, óptimo y preciso de las acciones administrativas y por igual la EFICIENCIA con servicios óptimos, prestados en forma adecuada, oportuna y suficiente; también la UNIDAD, es decir que funciona integralmente en forma participativa hasta llegar a la CALIDAD, que consiste en ofrecerle a los beneficiarios y comunidad en general un servicio de excelencia, oportuno, suficiente, accesible, eficaz y eficiente' ⁽⁵⁾

Para tal fin la Asociación tiene la siguiente estructura organizativa:



Tomado de: Informe del Manual Operativo 2005 AMBUQ-EPSS

5.2.2 Antecedentes de Investigación

Algunas investigaciones al nivel nacional acerca de la gestión del talento Humano son tenidas en cuenta para el desarrollo de nuestra investigación. Valga mencionar el Diplomado de Alta Gerencia desarrollado por Quebin Enrique Camargo Polanco ⁽⁹⁾ que tiene como objetivo: ‘Determinar la importancia de la gestión del talento humano en el desarrollo y sostenimiento de la imagen corporativa y argumenta en su introducción que: Para toda organización empresarial la imagen corporativa debe ser un tema que debe tomarse muy seriamente y con gran responsabilidad, ya que

cuando se le pregunta a un cliente presente o un cliente futuro la referencia que tiene con respecto a cualquier organización, lo primero que se le viene a la mente al cliente es la idea o experiencia que haya vivido u obtenido mediante un amigo, medio de comunicación, internet, etc.

Es por ese motivo que la importancia de brindar una imagen corporativa de manera eficiente y eficaz, debe ser la consigna de toda organización con el fin de proteger los clientes que ya poseen y de atraer nuevos clientes, ya que un consumidor complacido es la principal publicidad que puede obtener cualquier organización.

La imagen corporativa bien administrada permite ocupar el mayor espacio posible dentro de la mente de los clientes para poder valer su existencia, ya que si no está en la mente de las personas puede que para ellos dicha organización no exista, a partir de este concepto podemos decir que la imagen corporativa es de gran importancia para el desarrollo de una organización’.

También es importante mencionar el ensayo que aborda el tema del talento humano, fu elaborado en 2015 por José María Marcos Noguera Rosero el cual tiene como título: gestión del talento humano en las empresas colombianas una forma de hacerle frente al fenómeno de la globalización económica.

En dicho ensayo aborda el tema con propiedad y articula globalización con Gestión del Talento Humano, cuando dice que ‘En Colombia tanto de las empresas públicas como privadas, buscan generar una ventaja competitiva en el mercado globalizado mediante la actualización y puesta en marcha de los cambios necesarios para hacer

frente al fenómeno de la globalización y mantenerse en las dinámicas comerciales y económicas. Respecto a esto se hace un análisis de los diferentes procesos en la gestión del talento humano de algunas organizaciones y se pretende a bordar cuales son las repercusiones que ha traído la globalización en las empresas colombianas y como esto ha generado un cambio en la gestión del recurso humano' ⁽⁷⁾

En igual sentido, Molina-Marín G, Oquendo-Lozano T y otros presenta un artículo indexado, en el cual habla acerca de la Gestión del talento humano en salud pública. Un análisis en cinco ciudades colombianas, 2014; y se explica que es uno de los productos de la investigación titulada Decisiones en la política y la gestión en la salud pública en el ámbito municipal. Un análisis en seis ciudades colombianas en el contexto del sistema general de seguridad social en salud, 2012-2014, financiada por Colciencias (contrato no 420-2011), Universidad de Antioquia, con la participación de la Universidad Nacional de Colombia, la Universidad Santo Tomas y la Universidad de Illinois – Chicago ⁽⁸⁾.

En dicho artículo, en su página 2 se resume que tiene como Objetivo: describir las condiciones laborales del personal de salud vinculado a programas de salud pública. Igualmente la Metodología utilizada describe que se realizó un estudio descriptivo de corte transversal a una muestra representativa de 672 personas vinculadas a instituciones de salud habilitadas por el Ministerio de Salud en el 2013, que proveían servicios y programas de salud pública y sus Resultados muestran que los hallazgos sugieren que la mayor parte del personal vinculado a servicios y programas de salud

pública tenía formación en medicina, enfermería y odontología, condiciones laborales problemáticas dado que predomina la contratación de corto plazo y la cobertura en capacitación en salud pública era baja. La mayor idoneidad en salud pública de los encuestados se asoció con haber aprobado el examen de conocimiento para ingresar a la institución y tener evaluación del desempeño. Conclusión: se evidenció limitación en la formación y en la capacitación y deficientes condiciones laborales del personal que laboraba en los programas de salud pública.⁽⁹⁾

En ese orden de ideas, desde un punto de vista más general en el país, la Superintendencia de Salud de Colombia, en asocio con el Ministerio de Salud, publica en 2016 el Plan de Gestión del Talento Humano; en el que se detalla que: 'El Plan Estratégico de Recursos Humanos tiene como propósito la alineación de la estrategia de la entidad, materializada en el Plan Estratégico y el Plan Anual de Gestión, consignadas en los Planes y proyectos del área de talento humano. Para el logro de las prácticas más efectivas y del Direccionamiento estratégico en la Superintendencia Nacional de Salud, se elabora el Plan Estratégico de Gestión del Talento Humano, el cual tiene como objetivo la alineación de los principios organizacionales con la satisfacción de sus colaboradores integrando sus símbolos, la historia, fortaleciendo una identidad más estructurada, un territorio propio, coherencia y dispositivos de socialización y control más desarrollados. Ser parte del direccionamiento estratégico de la Entidad, en el cual se presenta una breve reseña

histórica, las funciones establecidas en el Decreto 2462 de 2013, su planta de personal, su misión, visión, los principios y valores corporativos, los objetivos, lo que permite enmarcar posteriormente el Plan estratégico de recursos Humanos. En este Plan Estratégico de Recursos Humanos, se realiza un diagnóstico interno, el cual permite evidenciar tanto las fortalezas como las debilidades en materia de recurso humano, se define la misión, visión, la política de talento humano, al igual que se establecen las estrategias, para alinearlas con las de la entidad y con los planes y programas de talento humano, se define el plan operativo, lo que permitirá el logro de los objetivos tanto institucionales como el de su recurso humano' ⁽¹⁰⁾

Todos los aportes hechos en los diferentes artículos, ensayos y documentos consultados tienen relación directa con esta investigación, en la medida en que tratan el tema de la Gestión el Talento Humano, desde diferentes esferas de la salud, tanto en contexto de instituciones de salud, como en la generalidad de la salud en nuestro país.

5.2.4 Bases Teóricas

El abordaje central del presente trabajo, se hace teniendo en cuenta los temas con respecto al talento humano, para lo cual se toman varias definciones y conceptos, Por ejemplo, el talento humano como: «el conjunto de políticas y practicas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento,selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño» ⁽¹¹⁾

De la misma manera, también se conceptualiza la gestión estratégica de los recursos humanos por Schuler Randall, al definirla como todas aquellas actividades que afectan al comportamiento de las personas a la hora de formular e implantar las estrategias que afectan al comportamiento de las personas, de las empresas o las decisiones respecto a la orientación dada a los procesos de gestión de los recursos humanos ya que afectan al comportamiento de los individuos a medio y largo plazo, tomando como referencia tanto los factores internos como de contexto a la organización (12)

Características de Talento Humano.

Se tienen en cuenta las siguientes:

‘Características del entorno, en donde se desempeña la organización, las cuales pueden ser internas o externas.; que tienen el poder de la decisión, capacidad imaginativa, inspirada e innovadora; capacidad de lucha frente a los problemas y dificultades, tiene emociones y sentimientos; propósito definido en su vida, Capacidad de comprender y entender, de comunicarse y explicar; Alto potencial de desarrollo y son trabajadores, persistentes y constantes’ (13)

A lo anterior, se suma toda una estructura que se tiene en cuenta en lo atinente a la Gestión del Talento Humano y en el siguiente orden:

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA.

Toda entidad o institución que sea organizada requiere consolidar una estructura para su funcionamiento y en especial lo atinente a la gestión del talento humano. Por

ello es importante tener en cuenta lo expuesto por Calderón Hernández, acerca de este tema:

‘La cultura organizacional se constituye en un nuevo paradigma y por lo tanto en una interpretación diferente de la organización, que permite su comprensión desde otra perspectiva. El concepto se revitaliza a raíz de los procesos de globalización y de su consecuencia el nuevo modelo tecno económico, basado en el conocimiento, la información y la tecnología. Tres son los elementos que le dan significado a la cultura en las organizaciones: las creencias, los valores y los mitos, y adquiere sentido para las personas en cuanto cumple funciones importantes para sus integrantes: reduce su incertidumbre en cuanto establece patrones de comportamiento, facilita la formulación de objetivos colectivos, da identidad y fortalece el compromiso de los miembros’. (13)

Por lo anterior, cuenta con:

- Carta orgánica institucional (ubicación de Gestión del talento Humano)
- Existencia del área de gestión del TH.
- Cargos que constituye el área de gestión de TH.
- Relación con otras áreas
- Niveles de autoridad

TEORÍAS Y MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO:

- **Modelo por competencias**

Concepto planteado por primera vez en 1973 por David MacClelland, es un modelo que se hace cada vez más vigente hoy en día y que se robustece con la integración de las fortalezas que promueven el buen desempeño, el mismo plantea que cada empresa u organización posee características que las distinguen de las demás, pero también muchos factores que les permiten establecer mecanismos similares de gestión a ser implementados por los equipos directivos.⁽¹⁴⁾

- **Teoría de recursos y capacidades**

Citado por Bibiana Pulido según Wernerfelt (1984) dice que Se entiende por recursos a los inputs en las operaciones de la firma, como planta, equipos y propiedad intelectual, entre otros, como a las capacidades de la gente. Lo importante es reconocer que por sí solos no crean valor, sino por la interacción y Barney (1991) las capacidades organizacionales, siempre y cuando a la vez cumplan con las siguientes características: ser difíciles de imitar por la competencia, ser valiosos, raros y difíciles de sustituir.⁽¹⁵⁾

Los **recursos** son factores disponibles o inputs dentro del proceso de generación de valor en la empresa. Estos recursos se clasifican en:

- **Tangibles:** que son los activos físicos, tecnológicos (como patentes, licencias...), recursos financieros y humanos en su vertiente cuantitativa.
- **Intangibles:** que son recursos humanos como capital humano (capacidades,

actitudes, potencial), recursos organizativos (sistemas desarrollados por la empresa para combinar otros tipos de recursos, sistemas de comunicación, procesos de gestión de recursos humanos...), imagen de la empresa, marcas comerciales, relaciones con clientes, con proveedores, con instituciones públicas... (15)

En cuanto a una **capacidad** es la habilidad o facultad de un conjunto de recursos de desarrollar algunas tareas o actividades generando ventaja competitiva de base interna. Generan más valor a los recursos que integran las empresas. Las capacidades se clasifican así:

- Capacidades propias de la gestión de recursos humanos: es decir, la capacidad que tenga la empresa para atraer a los recursos que necesita, para desarrollar y utilizar eficientemente sus competencias, motivar e implicar en la empresa a estos recursos y para retener a aquellos que sean valiosos para la organización.
- Capacidades propias de la organización: (comerciales, técnicas, de innovación, etc) que estén sostenidas principalmente por recursos humanos u organizativos.
- Cultura empresarial: cada organización tiene la suya propia y hace que actúen de forma diferente o parecida dependiendo de sus valores, creencias y formas compartidas que guían los comportamientos de las personas de la empresa (16)

Lo anterior indica que en la AMBUQ EPSS-ESS estos elementos deben existir para la buena marcha organizacional y una adecuada estructura en los modelos que se siguen al interior de la asociación.

- **Modelo Gestión del conocimiento**

La Gestión del Conocimiento es, en definitiva, la gestión de los activos intangibles que generan valor para la organización. La mayoría de estos intangibles tienen que ver con procesos relacionados de una u otra forma con la captación, estructuración y transmisión de conocimiento. Por lo tanto, la Gestión del Conocimiento tiene en el aprendizaje organizacional su principal herramienta. La Gestión del Conocimiento es un concepto dinámico o de flujo.

- **Modelos estratégicos**

Casi de forma paralela a la aparición del concepto de Dirección de Recursos Humanos (DRH), surge el de Gestión Estratégica de Recursos Humanos (GERH). Su mayor desarrollo se da en los años noventa. Estos conceptos comparten su orientación estratégica, racionalidad y objetivos. Se refiere a la GERH en una organización donde el administrador concibe al individuo como personas dinámicas y capaces de evolucionar a través de nuevos conocimientos y experiencias; dirige al personal hacia la estrategia de la organización, lo valora y percibe como un recurso a optimizar y factor determinante para la mejora de la posición competitiva de la organización, con relaciones laborales hacia el cumplimiento de los objetivos con base en la estrategia de la organización; asimismo, las prácticas que realiza, además

de las anteriores, son predominantemente: procedimiento de quejas, planeación estratégica de RH, controles estratégicos, administración internacional de RH y programas de calidad.

FUNCIONES QUE DESARROLLA EL ÁREA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO:

- **Vinculación**

Según Chiavenato, los procesos para incorporar a las personas representan la ruta que conduce a su ingreso en la organización. Es la puerta de entrada que sólo se abre para los candidatos que tienen características y competencias personales que se ajustan a las que predominan en ella (17).

En el caso de la AMBUQ- EPSS-ESS, este procedimiento se cumple mediante recepción de hojas de vida y revisión de las competencias (cursos de capacitación y experiencia) de los postulantes al cargo que se requiera.

- **Compensación y beneficios**

Los procesos para recompensar a las personas constituyen los elementos fundamentales para incentivar y motivar a los trabajadores de la organización, siempre que los objetivos organizacionales sean alcanzados y los objetivos individuales sean satisfechos. Por tal razón, los procesos para ofrecer recompensas destacan entre los principales procesos administrativos del área de recursos humanos dentro de las organizaciones.

La palabra recompensa significa una retribución, premio o reconocimiento por los

servicios de alguien. Una recompensa es un elemento fundamental para conducir a las personas en términos de la retribución, la realimentación o el reconocimiento de su desempeño en la organización

- **Formación**

Para el equipo investigador, el proceso de formación de los miembros que constituyen el TH de una Organización o empresa, es fundamental para la prestación de un buen servicio, por lo tanto; la capacitación propia y la que reciben por parte de la Empresa, se constituye en un componente de desarrollo para el mejoramiento continuo y la buena atención a los usuarios. Por ello, es de resaltar lo escrito por

Chiavenato en cuanto al desarrollo de las personas: 'Desarrollar a las personas no significa únicamente proporcionarles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas y, así, sean más eficientes en lo que hacen. Significa, sobre todo, brindarles la información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos y para que modifiquen sus hábitos y comportamientos y sean más eficaces en lo que hacen. Formar es mucho más que sólo informar, toda vez que representa un enriquecimiento de la personalidad humana, y las organizaciones empiezan a darse cuenta de ello.

Los procesos de desarrollo incluyen tres estratos que se superponen: la capacitación, el desarrollo de las personas y el desarrollo organizacional.

Los estratos bajos como la capacitación y el desarrollo de las personas (CyD) tratan del aprendizaje a nivel individual y de la manera en que las personas aprenden y se

desarrollan. El desarrollo organizacional (DO) es el estrato más amplio y extenso y se refiere a la manera en que las organizaciones aprenden y se desarrollan en razón del cambio y la innovación', (17) p-366

Estas acciones de desarrollo del TH en la AMBUQ- EPSS –ESS, son las que deben cumplirse cabalmente para su crecimiento y optima prestación y atención en el servicio de salud a los usuarios o afiliados.

- **Retención**

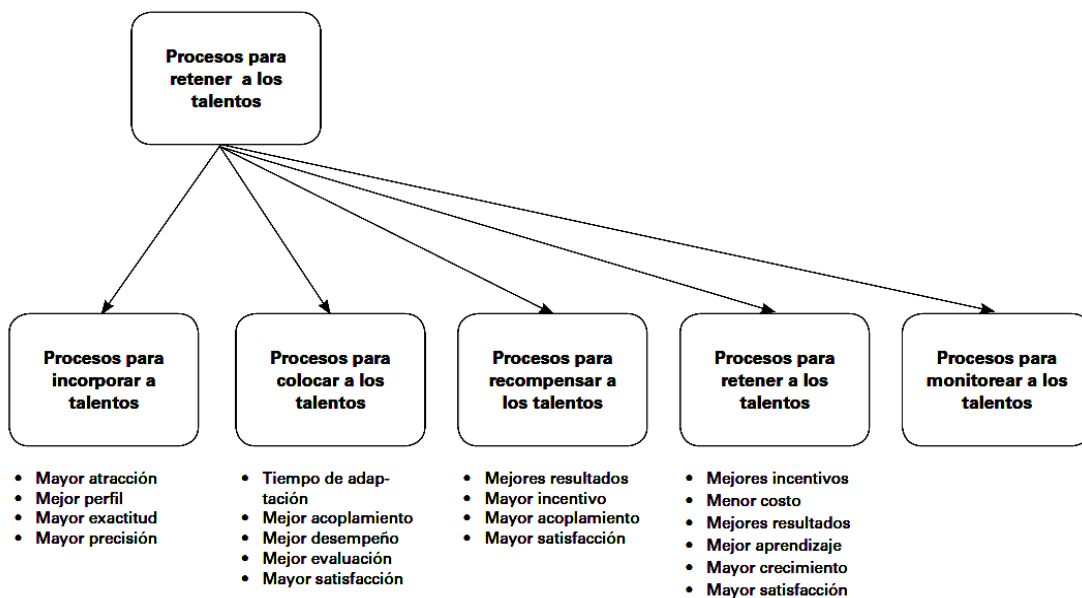


Figura 15.6 *La influencia que los procesos para retener a los talentos tienen en los demás procesos de la administración de recursos humanos.*

Al igual que el proceso de incorporación, de vinculación, de compensación y de desarrollo del talento humano; entendemos que estas son unas bases teóricas solidas, que van encadenadas para que la empresa o asociación funcione de la

mejor manera y su estructura en cuanto a la GTH sea operativa y eficaz de acuerdo a las expectativas de la misión y la visión.; Por tanto, si en la empresa ya existe un personal, un equipo de talento humano con estas condiciones y calidades, lo fundamental es retenerlas; en el entendido que ya se encuentran entrenadas y su trabajo será más eficaz, que tener que preparar o entrenar un novato.

Milkovich y Boudreau, citados por Chiavenato ⁽¹⁷⁾ p-496, en retención de las personas plantean que la calidad de vida en el trabajo parte del reconocimiento de que una persona bien entrenada y bien posicionada en la empresa está en mejor condición para identificar problemas difíciles de localizar por cuanto se refiere a la calidad del producto o cómo se debe hacer el trabajo. Luego entonces, la calidad de vida en el trabajo es esencial para crear un espíritu de ciudadanía organizacional como en los programas de calidad total en las organizaciones.

5.2.5 Bases legales

El marco legal que sustenta y soporta jurídicamente la estructura de una organización prestadora de servicios de salud, se encuentra contemplado en la legislación colombiana.

Para el caso que ocupa el presente trabajo; inicialmente se tiene en cuenta que la Asociación Mutual Barrios Unidos de Quibdó nació el día 27 de mayo de 1995, reconociéndosele personería jurídica mediante Resolución 2979 ⁽¹⁸⁾

En ese mismo orden de ideas, es reconocida por la Superintendencia Nacional de Salud con Resolución No.0343 del 7 de marzo. También la Resolución No.1100 del

27 de septiembre que la faculta para ampliar cobertura ⁽¹⁹⁾.

Se tiene en cuenta por igual la Ley 1164 del 3 de octubre de 2007, por la cual se dictan disposiciones en materia del Talento Humano en Salud. En sus diferentes artículos integra todo lo concerniente a la gestión del talento humano.

Esta ley tiene por objeto establecer las disposiciones relacionadas con los procesos de planeación, formación, vigilancia y control del ejercicio, desempeño y ética del Talento Humano del área de la salud mediante la articulación de los diferentes actores que intervienen en estos procesos. ⁽²⁰⁾

En igual sentido la Ley 489 de 1.998 presenta la regulación del ejercicio de la función administrativa, determinando la estructura y definición de los principios y reglas básicas de la organización y funcionamiento de la Administración Pública; con esto, se quiere evaluar el buen funcionamiento de la instituciones y sus aspecto por mejorar buscando siempre el beneficio principalmente de los pacientes y que entre los mismos colaboradores se apoyen y proyecten actitudes correctas y propias de buenos comportamientos. Saber como se forma y funciona una organización instaure en su talento humano la disciplina necesaria para su sostenibilidad y buenos resultados. ⁽²¹⁾

También, el Decreto 1480 Por el cual se determinan la naturaleza, características, constitución, regímenes interno, de responsabilidad y sanciones, y se dictan medidas para el fomento de las Asociaciones Mutualistas. ⁽²²⁾

5.2.6 Definición de Términos Básicos.

ASOCIACIÓN MUTUAL.

Son personas jurídicas de derecho privado, sin ánimo de lucro, constituidas libre y democráticamente por personas naturales, inspiradas en la solidaridad, con el objeto de brindarse ayuda recíproca frente a riesgos eventuales y satisfacer sus necesidades mediante la prestación de servicios de seguridad social.

GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

EPSS – ESS . Empresa Prestadora de Servicios de Salud- Empresa Social de Salud

AFILIADOS

Afiliados al Sistema General de Seguridad Social en Salud. Son afiliados al Sistema General de Seguridad Social en Salud, todos los residentes en Colombia que se encuentren afiliados al Régimen Contributivo o al Régimen Subsidiado y los vinculados temporalmente según lo dispuesto en el presente Decreto. (23)

USUARIO

Es la persona que tiene derecho de usar una cosa ajena con cierta limitación.

El diccionario de la Real Academia Española, dice que usuario es quien usa ordinariamente una cosa. Si esto se lleva al campo de la información, puede decirse que se refiere a la persona que es, tanto productora como consumidora de información, independiente del lugar donde ésta se encuentre y del soporte en que esté presentada. ⁽²⁴⁾

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Es un instrumento mediante el cual se establecen los principales enfoques, logros esperados, indicadores, incidencia sobre el mapa estratégico institucional y procesos responsables de la gestión de la entidad durante un año, en concordancia con la misión, la visión y los objetivos ⁽²⁵⁾

ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

Es la estructura, la herramienta que le permite a una organización alcanzar sus objetivos. La estructura administrativa es el sistema de relaciones formales que se establecen en el interior de una organización/empresa para que esta alcance sus objetivos de conservación, productivos y económicos ⁽²⁶⁾

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Una estructura organizativa se define como el modo en que la responsabilidad y el poder están distribuidos y en que los procedimientos de trabajo son llevados a cabo entre los miembros de la organización. Se trata de los diferentes patrones de diseño a seguir para organizar una empresa con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado (27)

6. METODOLOGÍA

6.1 METODOLOGÍA PROPUESTA (máximo 1000 palabras)

6.2.1 Tipo de estudio. El tipo de enfoque que se desarrolló en este estudio es un enfoque Cualitativo descriptivo, que se dio mediante Revisión documental, entrevistas y encuesta, en donde se estudió la realidad de la caracterización de los procesos de gestión del talento humano de la Asociación Mutual Barrios Unidos de Quibdó en su contexto natural y como realmente sucede, se analizaron e interpretaron los fenómenos hallados de acuerdo con el personal implicado.

El diseño que se utilizó en este estudio es descriptivo porque está basado en lo que expresó el personal de la institución, desarrollando conceptos y comprensiones detalladas, partiendo de pautas de los datos recolectados de los interrogantes generados de la realidad percibida por el recurso humano y la necesidad de analizar las condiciones laborales, la estructura administrativa, la funcionalidad de los miembros en los diferentes cargos y dependencias y la idoneidad del talento humano.

Este proyecto describió y caracterizó la estructura organizativa, administrativa y funcional de las áreas de gestión del talento humano en la EPSS AMBUQ en la ciudad de Quidó, definiendo unas categorías iniciales de la gestión del talento humano, para integrarlas y articularlas dependiendo de la práctica cotidiana, percepción de los actores involucrados en el proceso, los referentes teóricos y la postura de los investigadores, para lograr una mayor comprensión del fenómeno objeto de estudio.

Se llevó a cabo la utilización de algunas herramientas que permitieron alcanzar el objetivo de estudio.

Entrevistas al líder de área de gestión del talento humano y lista de chequeo para la revisión documental de la información recaudada.

6.2.2 Diseño de instrumentos:

Encuesta

Entrevista al líder de talento humano

Instrumento de prácticas a líderes de cada área o dependencia de acuerdo al organigrama

Entrevista al gerente de la entidad

Revisión Documental para analizar los manuales de procesos y procedimientos mediante una lista de chequeo.

6.2.3 Recolección de información

Se realizó dicha recolección mediante la aplicación de los siguientes instrumentos:

1. Instrumento de Revisión documental

LISTA DE CHEQUEO

ACTOR:

-Líder del área de Gestión del Talento Humano

-Secretaria de Talento humano

-Auxiliar de archivo

1. INSTRUMENTO PARA REVISIÓN DOCUMENTAL LISTA DE CHEQUEO

NOMBRE: _____

CARGO: _____

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

Tabla No. 1 Instrumento lista de chequeo. Elaboración propia

2. Instrumento: 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	Política de Selección			
	Política de Contratación			
	Periodo de prueba			
	Formas de pago			
	Incentivos y beneficios			

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

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	SI	NO	OBSERVACIONES
Existe documento con la descripción de los siguientes procedimientos (Descripción detallada del cómo se realiza con los responsables de los procesos):	Reclutamiento Y Selección			
	Contratación			
	Inducción			
	Desarrollo de personal			
	Nivelación salarial			
	Evaluación de desempeño			
	Desarrollo de carrera			
Maneja el área de Gestión del Talento Humano formatos con los siguientes indicadores	Satisfacción de cliente interno			
	Ausentismo laboral			
	Accidentes de trabajo			
	Rotación de personal			
	Bienestar de personal			
	Otro ¿cuál?			
Existe documento con la caracterización de procesos de GTH	Existen las fases de planear, hacer, verificar y ajustar			
	Existen indicadores del proceso PHVA			

Tabla No. 2 Manual de procesos y procedimientos - Elaboración propia

3. Instrumento : Entrevista al Gerente del Área de Gestión del Talento Humano

Institución: _____

Sector: Público _____ Privado _____

Número De Empleados: _____

Nombre: _____

Formación De Pregrado en: _____

Formación de Posgrado en: _____

Experiencia Laboral en el Área de GTH: _____

Fecha: _____

Preguntas:

1. *¿Cuáles son las funciones que tiene el cargo?*
2. *Describa que personal tiene bajo su cargo*
3. *¿Qué tipo de decisiones del área puede tomar en forma autónoma?*
4. *¿Qué tipo de decisiones del área deben ser consultadas y/ autorizadas por su jefe inmediato?*
5. *¿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.*
6. *¿La planeación estratégica del área de gestión del talento humano está articulada con la planeación institucional? ¿En qué aspectos se articula o existe alineación?*
7. *¿El área tiene manual de procesos y procedimientos? ¿Cada cuánto (1) se actualiza? ¿Realmente tienen la aplicabilidad en la ejecución en las funciones específicas del área?*

PRACTICAS:

8. *¿El proceso de selección de personal lo realiza directamente su empresa o usted tiene subcontratada a otra entidad para que realice dicha selección?*
9. *En la selección y contratación de nuevo personal la institución prefiere priorizar: En conocimiento (saber), experiencia (hacer) o habilidades del ser.*
10. *Los programas de capacitación son planificados partiendo de un diagnóstico de necesidades presentes y futuras.*
11. *Evalúa los resultados de capacitación en términos de impacto en la organización.*
12. *La empresa destina un rubro anual para capacitación del Talento humano.*

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

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

15. La empresa propende por mantener un buen clima laboral. Cada cuanto miden el clima organizacional.

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

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

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

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

20. ¿Quién hace la evaluación del desempeño? ¿A través de qué métodos se realiza esta valoración?

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

3. Instrumento: Prácticas de Gestión del Talento Humano

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

Nombre de la Institución:

Marque con una X: Público _____ Privado _____ Mixto _____

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

Selección de Personal - Reclutamiento:

1. Cuando se presenta la necesidad de cubrir una vacante, preferiblemente se ofrece:	Al personal de la empresa	1 2 3 4 5	Al mercado de trabajo
2. Cuando se selecciona personal se prefieren perfiles de conocimientos y habilidades:	Específicos y especializados	1 2 3 4 5	Amplios y generales
3. El tipo de vinculación preferido por la empresa es:	Directa	1 2 3 4 5	Subcontratación
4. La empresa prefiere contratos:	A término indefinido	1 2 3 4 5	A término 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 año:	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

8 Evaluación del desempeño - Valoración del personal

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

19. Los trabajadores participan en el diseño de los sistemas de evaluación y en el proceso mismo de evaluación:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
---	-------------------	-----------	------------------

Compensación:

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

Otros aspectos de la Gestión del talento humano:

25. La seguridad en el empleo está casi garantizada para los trabajadores de la organización:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
26. A los trabajadores de la institución se les permite tomar muchas decisiones relacionadas con su trabajo:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
27. Las responsabilidades y tareas de los trabajadores están definidos de manera precisa y detallada:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso

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

6.2.4 Población y muestra:

La población a la cual aplica el presente proyecto corresponde al Talento Humano de la AMBUQ- EPSS-ESS consistente expresamente en: **El Gerente de la Asociación, el Líder del talento Humano y la estructura documental de la misma** (manual de procedimientos de la Asociación).

Pero el esquema de muestreo es específicamente sobre:

Tabla 4. Manejo de la muestra				
Tipo de Población	Revisión documental	Entrevista al Gerente del Área de Gestión del Talento Humano	Entrevista al Gerente del Área de G TH	Prácticas de GTH. Listas de Chequeo
Líder de Talento Humano			X	
Gerente		X		X
Base documental	X			

Tabla No. 4 Manejo de la muestra. Elaboración propia

- Los resultados de la aplicación de estos instrumentos permitieron hacer el análisis estadístico de la información recaudada y la interpretación porcentual de los mismos mediante los gráficos, que facilitaron la reflexión cualitativa de los resultados obtenidos.

6.2.5 Análisis

Se realizó un análisis de contenido, en el siguiente orden:

A la luz de los datos interpretados y analizados anteriormente en los diferentes escenarios tenidos en cuenta se espera en cuanto a las Prácticas de gestión:

- Apropiación social del conocimiento
- Establecer la existencia y puesta en marcha de políticas optimas de selección del personal en forma idónea, bien capacitado y entrenado que supla de manera eficiente las potenciales vacantes existentes
- Lograr hacer conciencia en nuestro personal acerca de la importancia de una

adecuada selección de personal para la empresa

- Tener una estructura definida para la selección del personal idóneo, según los requerimientos del cargo
- Identificar los procesos y modelos administrativos ya plasmados en la Asociación Mutual Barrios Unidos de Quibdó, analizarlos y ver si hay o no que hacer cambios en mejorar de la productividad de la empresa
- Se espera que haya un reconocimiento por parte del personal del talento humano de las funciones que ellos deben realizar , las cuales son sumamente importantes para la empresa, ya que del buen desarrollo de estos depende el funcionamiento de la organización
- El análisis de los resultados obtenidos permite conocer el estado de los diferentes aspectos que han sido evaluados. Así es posible obtener resultados cuantitativos que arrojen un perfil y resultados cualitativos que se presenten en un balance de fortalezas y oportunidades de mejoramiento, es importante reflexionar sobre los perfiles resultantes, observando:
 - - Fortalezas: hace referencia a los principales logros encontrados en cada una de los trabajadores analizados y aquellos procesos que han alcanzado un mejor desarrollo.
 - - Oportunidades de mejoramiento: Hace referencia a las principales dificultades en cada una de las áreas analizadas y los procesos que han demostrado mayores dificultades en su desarrollo.
 - Una vez identificadas las situaciones que afectan el cumplimiento de los

objetivos esperados es necesario tomar medidas y adecuar políticas que permitan orientar la solución a las principales dificultades en cada una de las áreas y procesos analizadas.

Para conocer la Caracterización de la estructura organizativa, administrativa y funcional de las áreas de gestión del talento humano en la Asociación Mutual Barrios Unidos EPSS, en el municipio de Quibdó – Chocó. es necesario conocer la importancia de cada una de las variables y lo que representa e influyen en el área de mayor y menor influencia en los funcionarios administrativos y asistenciales, según la complejidad de la atención en salud.

EJECUCIÓN DEL PLAN DE ANÁLISIS

Para llevar a cabo el plan de análisis de la AMBUQ- EPSS, se partió del estudio metodológico de las actividades generales y específicas llevadas a cabo con la información recolectada.

Inicialmente las actividades generales:

1. **La recopilación de los datos.** (Teniendo en cuenta: Elaboración de las entrevistas, Preparación de los cuestionarios a realizar, la aplicación de las mismas y las encuestas)

Lo anterior se llevó a cabo con la aplicación de los instrumentos a:

Líderes de cada dependencia de acuerdo al organigrama

Prácticas de gestión del TH

Entrevista al gerente de la entidad y revisión documental, manuales y lista de chequeo.

2. **El análisis de la información** (teniendo en cuenta el Análisis del flujo de datos y de las decisiones)

A través del análisis a los instrumentos mencionados y aplicados anteriormente por categorías, la transcripción de las entrevistas

3. La elaboración del modelo del sistema (mediante Elaboración de las tablas y gráficas de datos, Elaboración de los resultados)

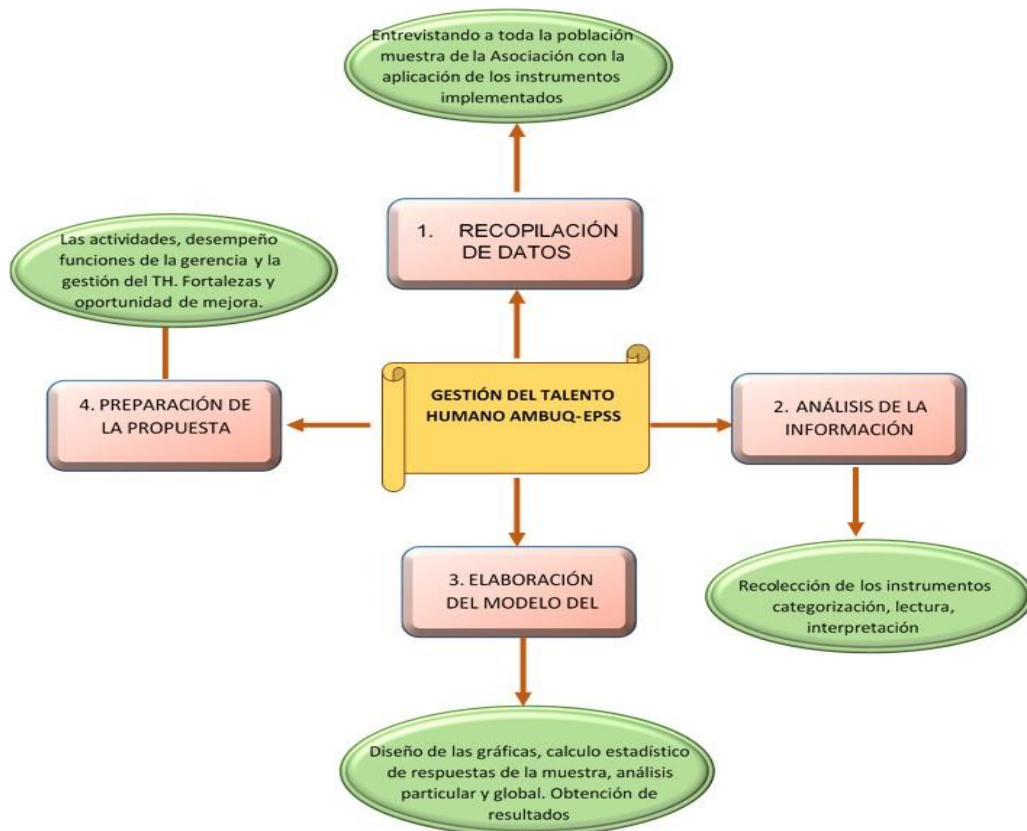
Con la realización de las diferentes tablas y gráficas estadísticas y/o porcentuales

La obtención de los resultados

4. La preparación de la propuesta

Centrada en los resultados que fueron evaluados, las fortalezas y oportunidades de mejoramiento de la Asociación y las conclusiones y recomendaciones

MAPA DEL PLAN DE ANÁLISIS

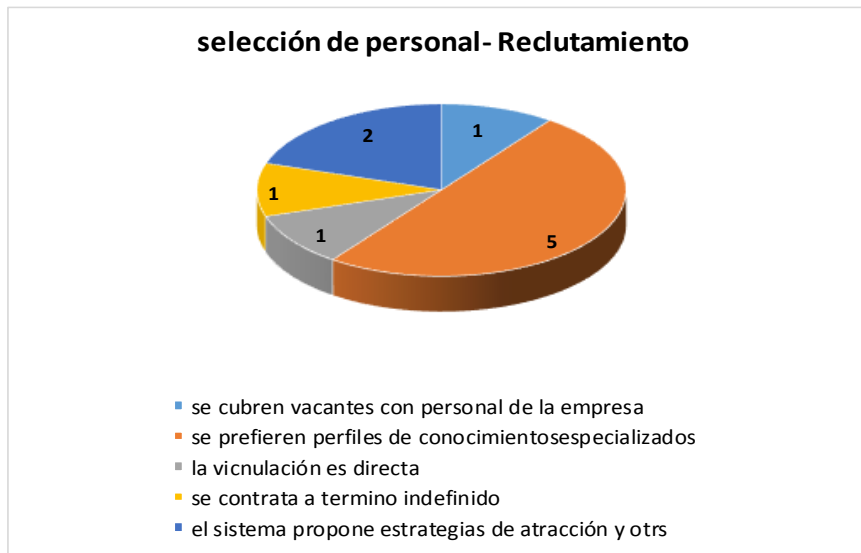


7. RESULTADOS O DISCUSIÓN

7.1 RESULTADOS

Inicialmente a las **Prácticas de Gestión del Talento Humano**

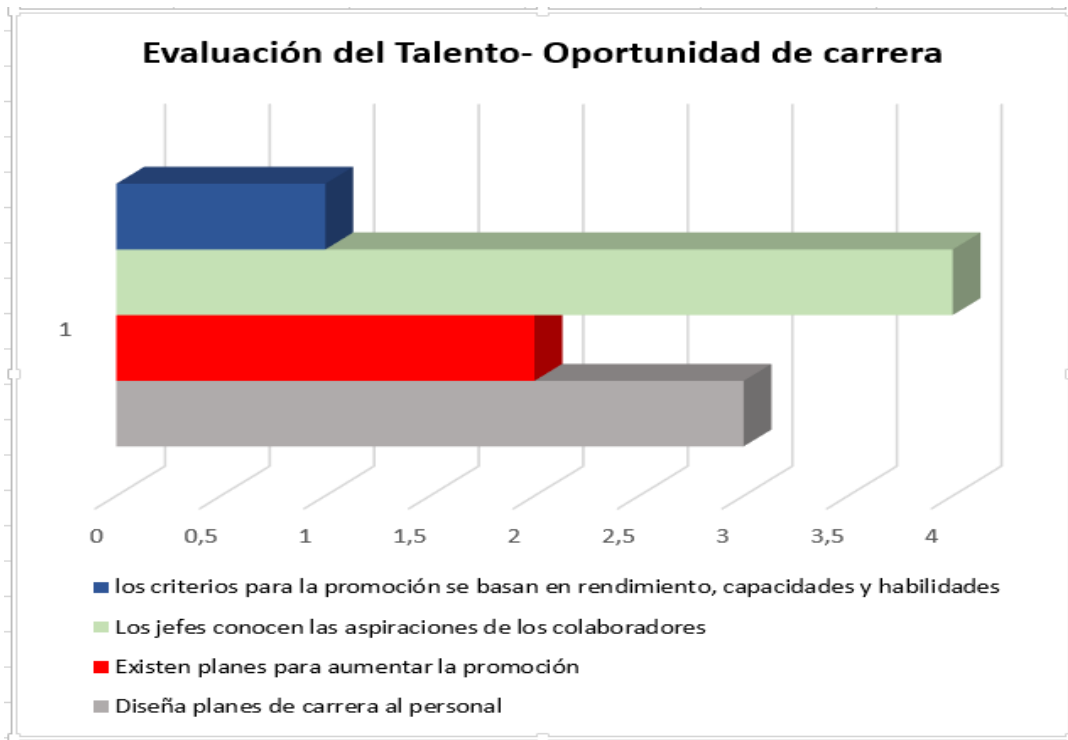
Grafica 1. selección del Personal y el proceso de reclutamiento



Análisis

- En cuanto a la **selección del Personal en la fase de reclutamiento**, la AMBUQ-EPSS-ESS, orienta sus políticas más hacia los perfiles del personal que requiere, es decir en procura de una idoneidad profesional con base en los estudios realizados y así mismo, se inclina por cubrir vacantes existentes con personal de la misma empresa, mediante una contratación directa e indefinida.

Grafica 2. Evaluación del talento Humano y las oportunidades de carrera



Análisis

- El proceso de **evaluación del talento humano y la oportunidad de carrera**, pone de presente un aspecto de gran relevancia en el sentido de que los Jefes (Gerentes o superior de orden jerárquico tienen en cuenta las aspiraciones de cada uno de sus colaboradores, teniendo en cuenta que están en carrera. Pero contradictoriamente el aspecto más bajo se evidencia en que se fijan poco en criterios de rendimiento, capacidad y habilidad para promover a los trabajadores.

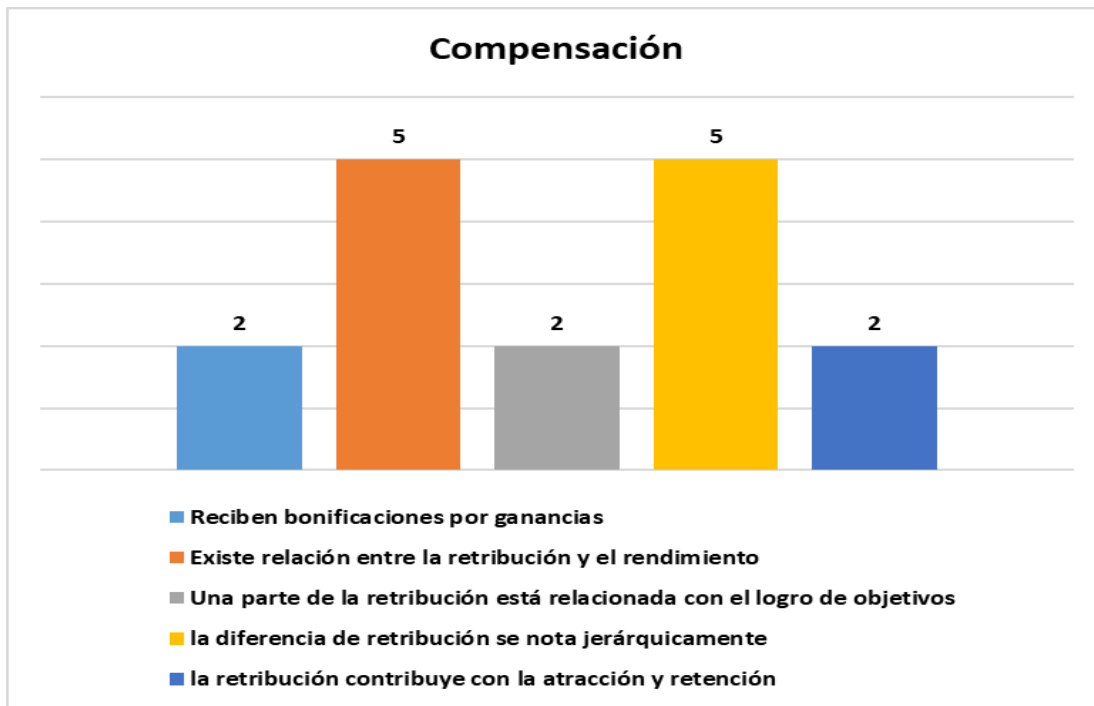
Gráfica 3. Sobre evaluación del desempeño y la valoración del personal del TH



Análisis

- Ya en el aspecto de ***evaluación de desempeño personal***, obviamente es orientada hacia el individuo, con el atenuante importante que los mismos trabajadores participan y conocen de la evaluación y se basa en su rendimiento, contrario a lo que ocurre para la promoción en carrera. Se basa muy poco en las valoraciones cuantificables.

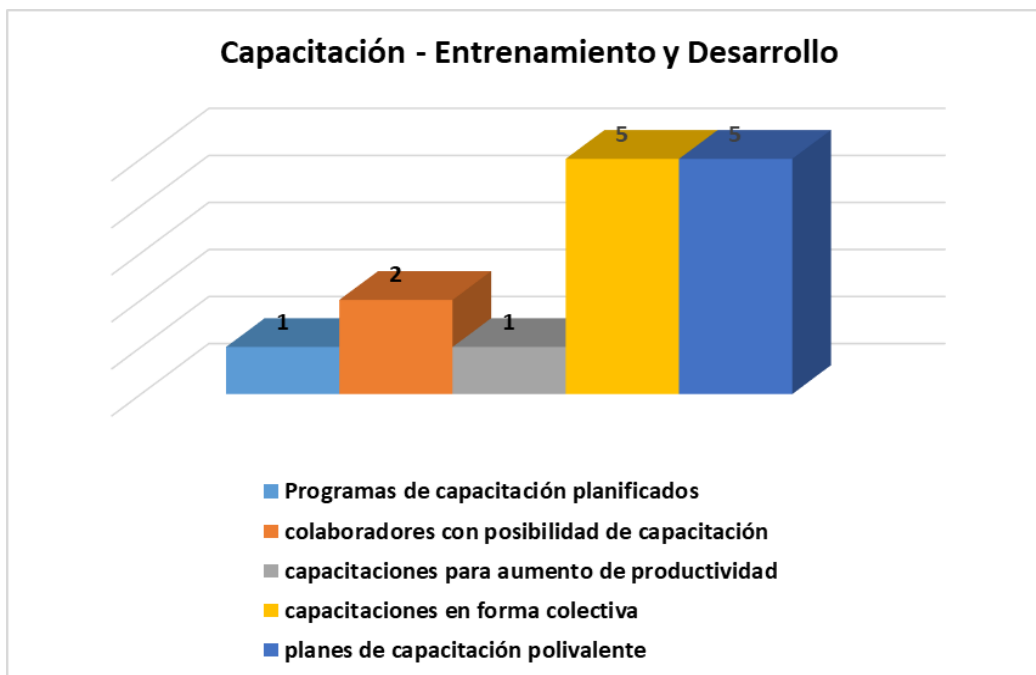
Gráfica 4. proceso de compensación al TH.



Análisis

- En lo atinente a **Compensación** la AMBUQ- EPSS-ESS lo hace sobre la retribución al rendimiento y de acuerdo a la categoría jerárquica de cada trabajador o funcionario, mientras que es muy poca por ganancias, logro de objetivos o por atracción y retención.

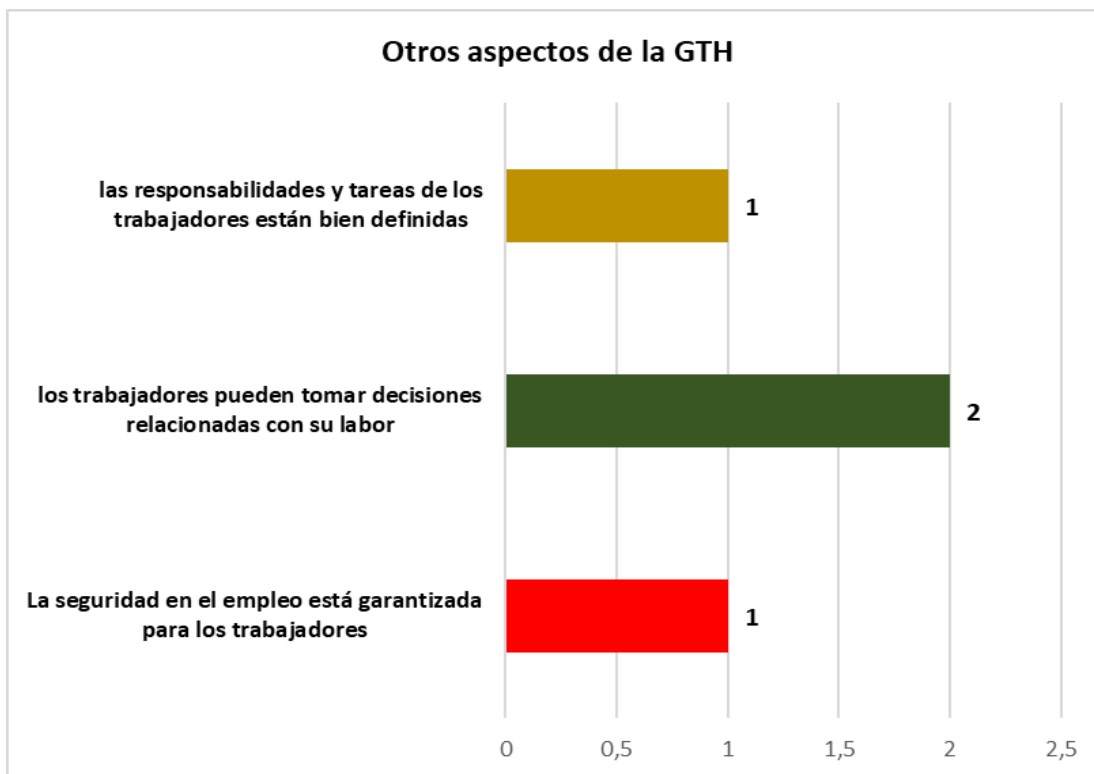
Gráfica 5. Capacitación, entrenamiento y desarrollo del TH



Análisis

- En cuanto a la **capacitación, entrenamiento y desarrollo**, la entidad se concentra en la capacitación colectiva de sus miembros con planes polivalentes; aunque se observa que los programas de capacitación no se encuentran bien planificados y su sentido va dirigido hacia el aumento de la productividad cuando lo hacen.

Gráfica 6. Seguridad, toma de decisiones y seguridad en el empleo.

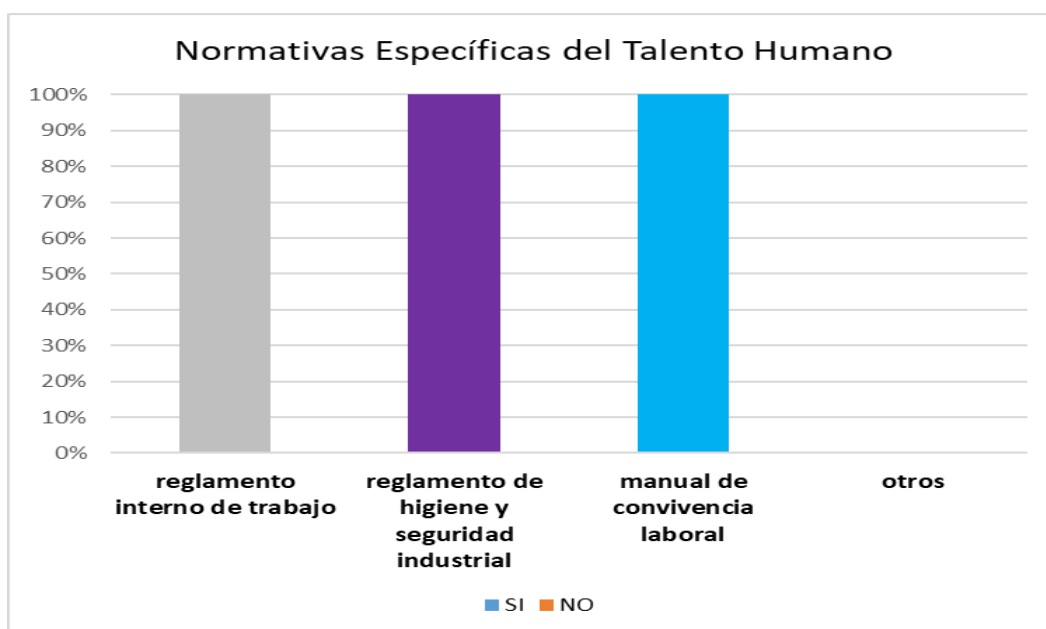


Análisis

- Es válido destacar en **otros aspectos de la GTH**, que lo más notable que los trabajadores es que tienen la posibilidad y autonomía de tomar decisiones relacionadas con su labor, ya que tanto sus tareas, responsabilidades y seguridad laboral están bien definidas por la Entidad.

A continuación, el análisis a la estructura documental de la misma (Manual de procedimientos de la Asociación).

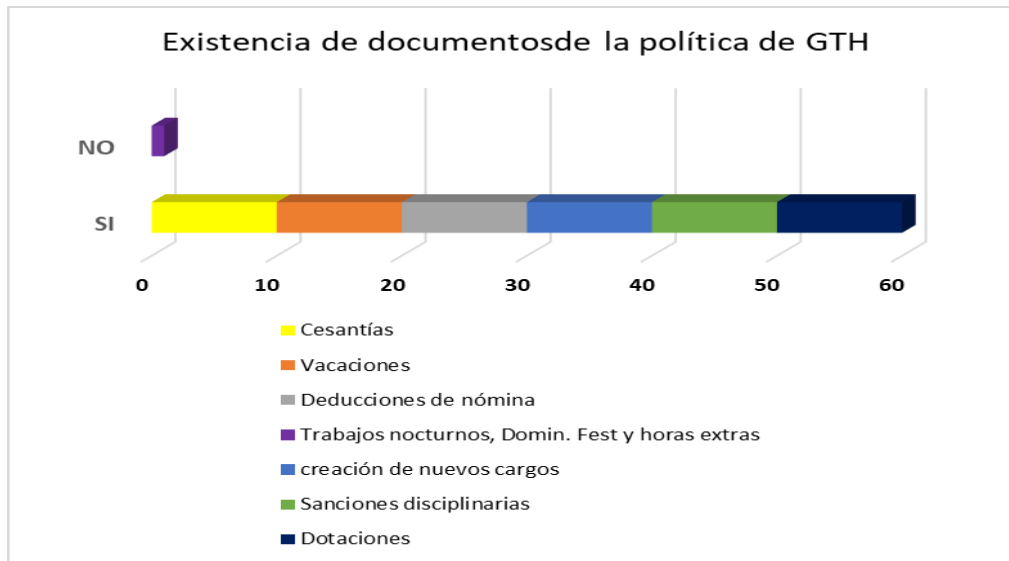
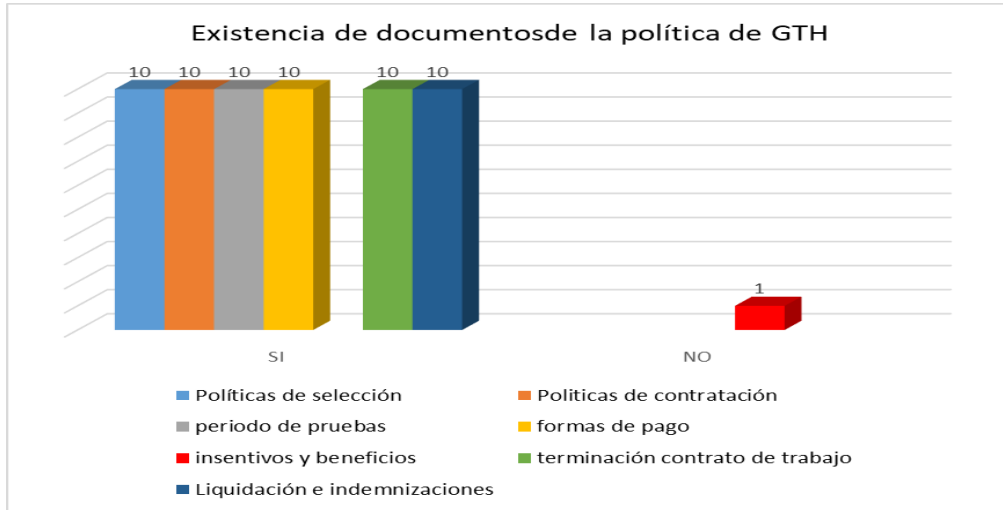
Grafica 7. Las normativas específicas del TH



Análisis

- Cuenta con las respectivas **Normativas Específicas del Talento Humano** como son: reglamento interno de trabajo, reglamento de higiene y seguridad industrial y manual de convivencia laboral, para la buena orientación y gestión del talento humano. En caso de visita de un ente evaluador, este sería un buen aspecto de valoración y habilitación.

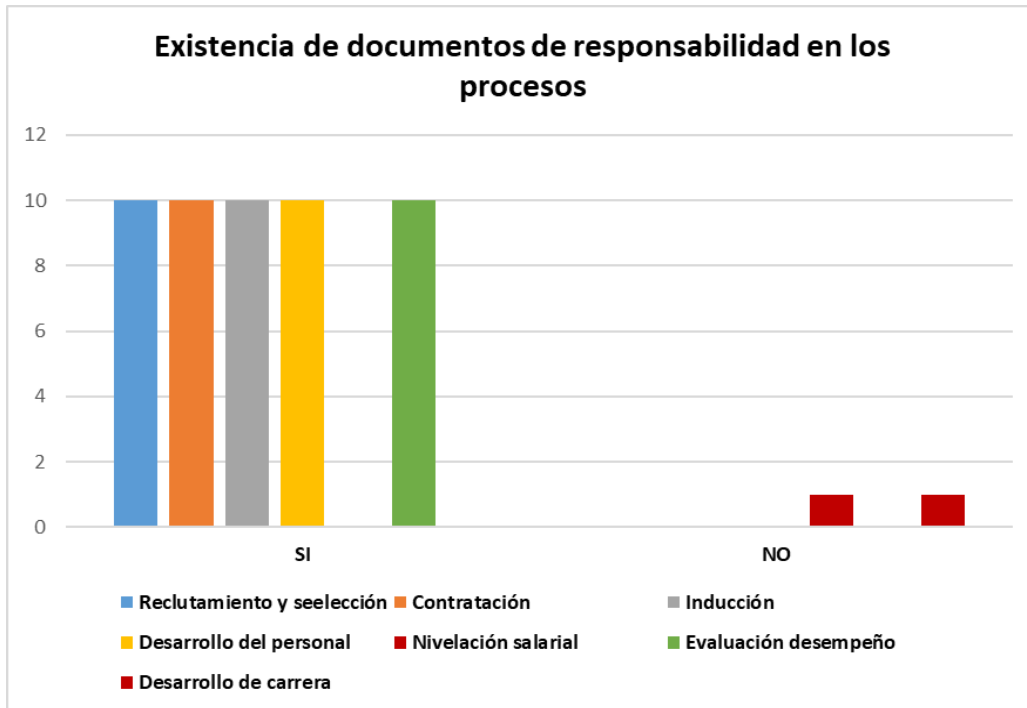
Gráficas 8 y 9. Documentación de las políticas de la GTH



Análisis

- Todos los **documentos de Política de GTH**, se encuentran elaborados a excepción de un esquema de incentivos y beneficios.

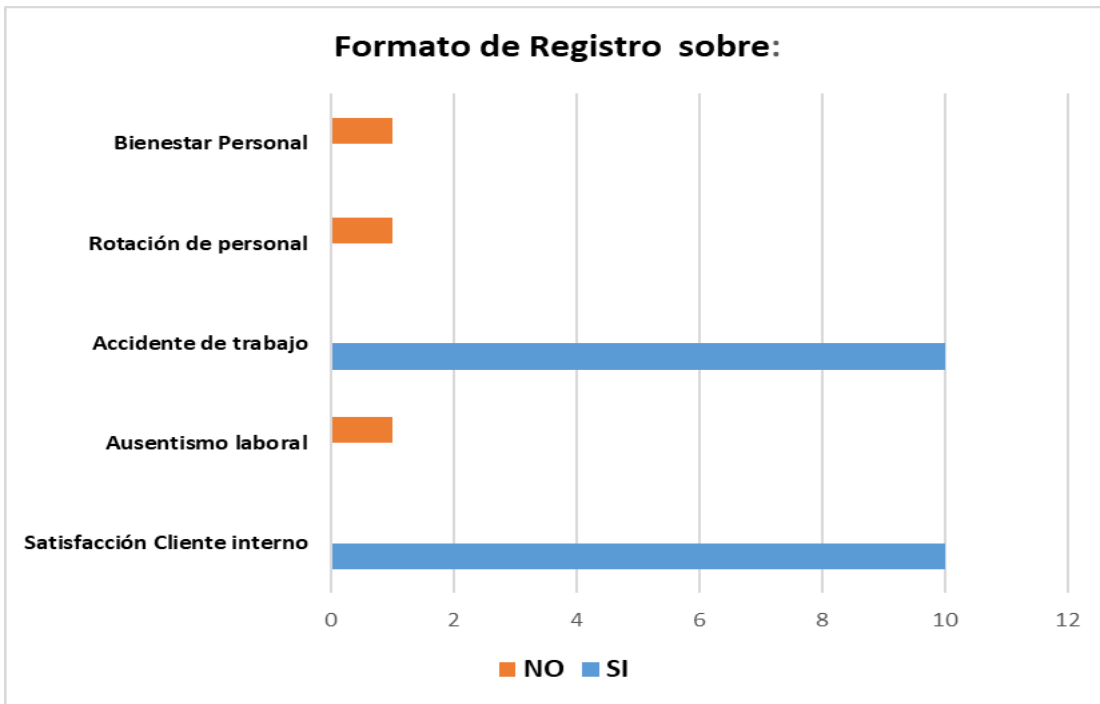
Gráfica 10. Responsabilidad en los procesos que desarrolla el TH



Análisis

- De igual manera se evidencia que no existen documentos que expresen una política que regule el pago de trabajos nocturnos, dominicales, festivos y horas extras, mientras que los demás documentos, se encuentran organizados; valga decir: Cesantías, vacaciones, deducciones de nómina, creación de nuevos cargos, sobre sanciones disciplinarias y dotaciones. *existencia de documentos de responsabilidad*

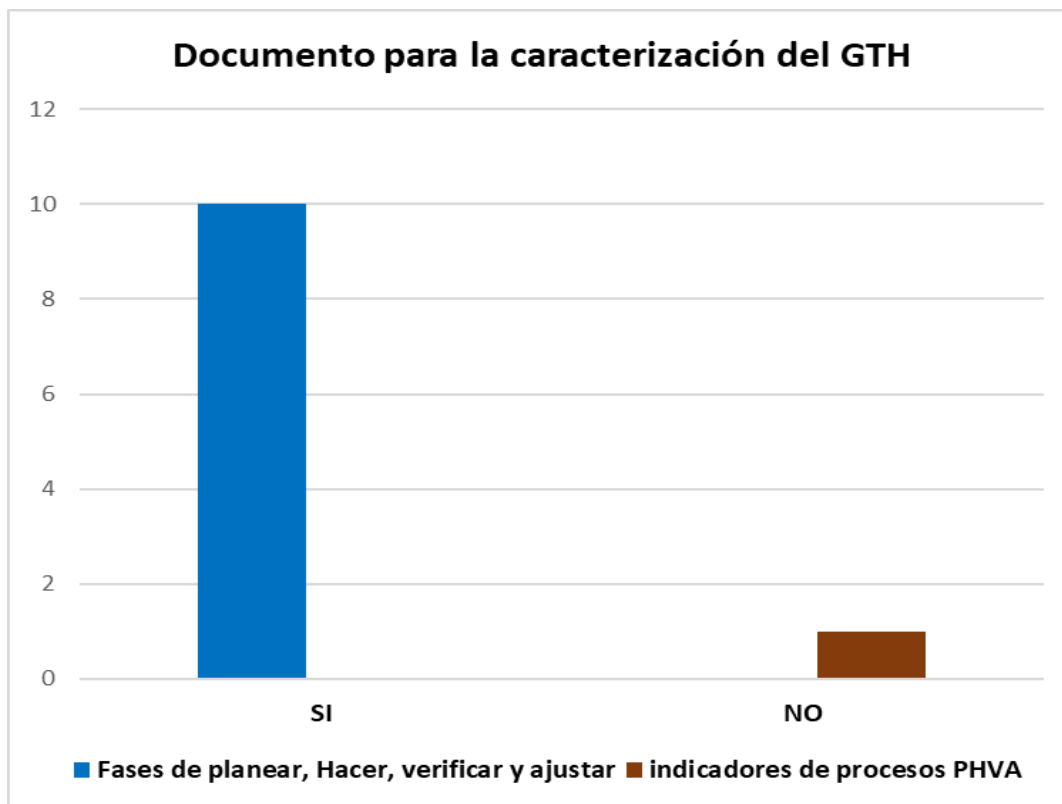
Gráfica 11. *Formato de registros para: Bienestar, rotación, accidentes de trabajo, ausentismo y satisfacción cliente interno del personal del TH.*



Análisis

- En cuanto a los **formatos de registro** solo se observa la existencia de formatos para el tratamiento de accidentes de trabajo y satisfacción cliente interno; mientras que adolece de formatos para: Bienestar personal, rotación de personal y ausentismo laboral.

Gráfica 12. Acerca de la documentación para caracterizar la GTH



Análisis

- Se evidencia también, la existencia de documentos para la **caracterización de la GTH**, en cuanto a las fases de PHVA, pero no de los indicadores de estas fases de Planear, Hacer, Verificar y Ajustar.

Encuesta aplicada al gerente de la AMBUQ –ESE.

INSTITUCIÓN: Asociación Barrios Unidos de Qibbdó
 SECTOR: Privado
 No. DE EMPLEADOS: 32
 PROFESIÓN: Contador Público
 EXPERIENCIA LABORAL: 4 años

PREGUNTAS	RESPUESTAS
<i>¿Cuáles son las funciones que tiene el cargo?</i>	Elaborar y controlar el proceso de reclutamiento
<i>Describa que personal tiene bajo su cargo</i>	Enfermeras profesionales y auxiliares, administrador de empresas, ingeniero de sistemas
<i>¿Qué tipo de decisiones del área puede tomar en forma autónoma?</i>	Ninguna
<i>¿Qué tipo de decisiones del área deben ser consultadas y/ autorizadas por su jefe inmediato?</i>	La escogencia y evaluación del personal
<i>¿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.</i>	Se realiza cada tres meses mediante planes de mejora de acuerdo a sus funciones
<i>¿La planeación estratégica del área de gestión del talento humano está articulada con la planeación institucional? ¿En qué aspectos se articula o existe alineación?</i>	Ambos trabajos de la mano
<i>¿El área tiene manual de procesos y procedimientos? ¿Cada cuánto (1) se actualiza? ¿Realmente tienen la aplicabilidad en la ejecución en las funciones específicas del área?</i>	Cada año se evalúa y de acuerdo a los requerimientos se modifica o no

Tabla No. 5 Preguntas y respuestas de la encuesta.

En lo referente al **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS DE LA ENCUESTA APLICADA AL GERENTE DE LA AMBUQ- EPSS-ESS**, se encuentra que:

El gerente de la AMBUQ- EPSS-ESS conoce las funciones de su cargo y tiene claridad en la manera como debe desarrollar la gestión del talento humano. Conoce la cantidad de funcionarios que tiene bajo su mando y sabe a ciencia cierta las decisiones que debe tomar desde su jerarquía.

En cuanto a la planeación estratégica del Talento Humano, se evidencia que trabaja en equipo y lleva a cabo el proceso de evaluación y procedimientos de la entidad, cumpliendo anualmente con su ejecución.

De igual manera tiene claridad en el manejo y destino de los recursos que ingresan a la Asociación.

PRÁCTICAS

PREGUNTAS	RESPUESTAS
<i>¿El proceso de selección de personal lo realiza directamente su empresa o usted tiene subcontratada a otra entidad para que realice dicha selección?</i>	Lo realiza la misma AMBUQ- EPS-ESES
<i>En la selección y contratación de nuevo personal la institución prefiere priorizar: En conocimiento (saber), experiencia (hacer) o habilidades del ser.</i>	Se tienen en cuenta los tres (3) aspectos, pero sobre todo en el saber
<i>Los programas de capacitación son planificados partiendo de un diagnóstico de necesidades presentes y futuras.</i>	Se realiza cada año
<i>Evalúa los resultados de capacitación en términos de impacto en la organización.</i>	Se realiza la evaluación cada tres (3) meses

<i>La empresa destina un rubro anual para capacitación del Talento humano.</i>	Si
<i>Se ofrecen programas de desarrollo con el fin de que los empleados aumenten sus posibilidades de promoción. Describa ¿cuáles?</i>	No
<i>¿Existen garantías de estabilidad laboral en la empresa, De qué tipo?</i>	Si existen, especialmente permisos para estudiar y posibilidades de ascenso
<i>La empresa propende por mantener un buen clima laboral. Cada cuanto miden el clima organizacional.</i>	Sí, pero no realiza la medición del clima organizacional
<i>¿Qué tipo de acciones se toman con los resultados de esta medición?</i>	No se realiza
<i>¿Qué tipo de incentivos tiene la organización para retener el talento humano?</i>	Ninguna
<i>¿Se han definido políticas sobre incentivos y reconocimientos que permitan la retención de personal?</i>	No
<i>¿Cada cuánto se hace la evaluación del desempeño?</i>	Cada tres (3) meses
<i>¿Quién hace la evaluación del desempeño? ¿A través de qué métodos se realiza esta valoración?</i>	Lo realiza el Control Interno con el jefe de Talento Humano
<i>¿Se hace retroalimentación de la evaluación con el personal? ¿Qué tipo de acciones se implementan con los resultados de la evaluación del personal?</i>	Si, mediante planes de mejoramiento por cada área

Tabla No. 6 Preguntas sobre las prácticas- Elaboración propia.

Y en cuanto al **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENCUESTA SOBRE el tema de las PRÁCTICAS**; se entiende que:

La selección del personal la hace la misma AMBUQ- EPSS-ESS y para el proceso de selección en la contratación prevalece más la noción del saber del funcionario que el hacer.

Se resalta que de acuerdo a la gerencia, no se ofrecen programas de desarrollo para la promoción de empleados y no se realiza la medición del clima organizacional, puesto que no existe un procedimiento para hacer la medición del mismo.

Así mismo se evidencia en la encuesta que no se han definido las políticas para la retención del personal a pesar de que la evaluación de desempeño se hace cada trimestre.

Existe el Plan de Mejoramiento Institucional que es evaluado por cada área

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 CONCLUSIONES

A lo largo del desarrollo de la presente investigación en torno a la caracterización de la estructura organizativa, administrativa y funcional de las áreas de Gestión Del Talento Humano en la Asociación Mutual Barrios Unidos EPSS, en el Municipio de Quibdó – Chocó, se concluye que:

- La AMBUQ. EPSS. ESS es una institución bien organizada que cuenta con una estructura administrativa y orden jerárquico centrado en la Normatividad Colombiana vigente para la prestación del servicio de Salud a sus asociados y beneficiarios.

En ese sentido se observó que la estructura del TH. Se encuentra compuesta por el Gerente como el de mayor rango jerárquico; de él depende todo un equipo organizado a sí: el comité de gestión, el comité de gerencia y una serie de subgerencias de nivel técnico, como son: la de aseguramiento, de prestación de servicios sociales, de auditoría nacional, de contaduría Nacional y de operaciones, de las que dependen finalmente las sucursales. Dicha estructura viene operando así desde el año 2017 a la fecha.

En ella se evidencia claramente que la AMBUQ. EPSS hace uso del modelo de gestión de: **recursos y capacidades** articulado a la **gestión del conocimiento**.

En cuanto al primero: modelo de recursos y capacidades, porque hace uso de una infraestructura física que son todos los activos tangibles de la Asociación, el cual se complementa con el recurso intangible que es todo el talento humano que dinamiza la

operatividad de la entidad (recursos) y de igual manera recurre a las capacidades que tienen todos y cada uno de los miembros del talento humano; sus habilidades para desarrollar las tareas y funciones establecidas estatutariamente por la AMBUQ-EPSS; de tal forma que se promocionen las actividades y servicios que presta la Institución en el marco de su visión y misión (capacidad).

Finalmente en cuanto al segundo modelo: la gestión del conocimiento, en la medida en que compromete a una serie de profesionales en cada área de gestión de salud que ofrece la EPSS. Todo ello, para poner en marcha y estimular al TH hacia el mejoramiento de la calidad y atención en la prestación del servicio para con sus afiliados.

- De igual manera, el Talento Humano en el marco de su estructura, conoce y ejecuta sus funciones en torno a la obediencia a un direccionamiento estratégico que tiene diseñado. Tales funciones están articuladas a las funciones que en términos generales tiene establecidas la AMBUQ EPSS en sus estatutos, en el artículo 9º en los numerales del 1 al 26 en cuanto funciones y actividades del Acta 025 del 1º de agosto de 2011 y que entre otros detalla:

- Promover la afiliación y Carnetización de los usuarios
- Mantener , acreditar y cuidar el capital mínimo de la Asociación en cuanto a su patrimonio y recursos tangibles e intangibles
- Administrar el riesgo de salud de sus afiliados como aseguradora y

administradora previendo los eventos de enfermedades

- Organizar y desarrollar estrategias encaminadas a proteger la salud de sus beneficiarios
- Planear, organizar y prestar servicios de interés común para los beneficiarios de la Asociación y la comunidad
- Mejorar el nivel de vida de los asociados y afiliados mediante la estimulación e implementación de proyectos productivos rentables
- Ofrecer fuentes de empleo y trabajo a sus asociados

La AMBUQ. EPSS. ESS, se rige por un organigrama que sigue las respectivas líneas de autoridad enmarcadas en un gerente que es su representante legal, hasta llegar al personal administrativo y auxiliar de servicios generales. Lo que indica una adecuada organización que sigue los procesos para alcanzar a futuro la habilitación de sus programas en el contexto de los lineamientos internos de trabajo, higiene, seguridad industrial, convivencia laboral para la buena gestión del talento humano.

- es de suma importancia reconocer que los empleados indistintamente del rango o el rol que cumplan, tienen claras sus funciones y obligaciones para con la AMBUQ. EPSS. ESS, lo que facilita el desarrollo de sus prácticas, orientadas al fortalecimiento gradual de su PMI. Especialmente:

Elaborar y controlar el proceso de reclutamiento

Tomar decisiones en beneficio de cada una de las áreas de gestión que desempeñan

los miembros del TH

Planear y desarrollar la planeación estratégica de la Asociación

Contribuir con la calidad de la Asociación en cuanto a la prestación del servicio frente a la atención a los clientes, usuarios y afiliados

Cumplir con los estatutos para desarrollar acciones encaminadas al cumplimiento del Plan de Mejoramiento Institucional

Cumplir con el manual de funciones, procesos y procedimiento que se desarrollan la Asociación entre otras propias de los reglamentos internos de la AMBUQ-EPSS

8.2 RECOMENDACIONES

El equipo investigador, se remite a hacer puntualmente las siguientes:

- Se debe hacer un ajuste a las políticas de capacitación de La AMBUQ. EPSS. ESS, hacia el componente del conocimiento, con el fin de que sea mayor la eficiencia del equipo humano de la entidad, toda vez que su orientación está determinada hacia la productividad. Pues, en el campo de la GTH, estos dos elementos deben articularse para lograr mayor éxito y calidad en la administración y direccionamiento de la misma.
- A lo largo de la investigación no se observó un componente tecnológico que permita hacer más controlable todo el Talento Humano y su accionar, desde el punto de vista informático, de base de datos, software o elementos virtuales que hagan más segura y al mismo tiempo rápido y asequible la información documental. Se recomienda que una Asociación de este tamaño, esté mejor

consolidada en unas bases de datos.

- En lo atinente a los incentivos y reconocimientos, se debe orientar una política de mejora de incentivos, no solo en tiempo, sino en estímulos personales, colectivos, simbólicos y en emolumentos financieros que hacen más motivante la labor del Talento Humano y le generan un más alto índice de compromiso y amor por la entidad, a pesar de las grandes demostraciones de confianza y afecto que profesan y que demuestran en su desempeño.
- Finalmente se requiere que la información de La AMBUQ. EPSS. ESS que no sea de orden confidencial y que tenga sentido público, sea de mayor acceso a la comunidad o a los interesados en realizar investigaciones de este tipo.
- La AMBUQ-EPSS requiere en cierta medida de aplicar planes de capacitación para que su eficacia sea total y con la calidad requerida más hacia la línea del conocimiento que hacia la productividad.

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Becker y Gerhart (1.996), citado en Calderón (2.006) Calderón Hernández Gregorio. Cultura organizacional: su concepción, sentido y significado.
2. Idalberto Chiavenato. Gestión del talento Humano. Tercera Edición. México. MacGraw Hill Editores. 2008
3. Asociación Mutual Barrios Unidos AMBUQ EPSS- ESS. Quibdó, 2014 p.3
4. Idalberto Chiavenato. Et-al p.2. Gestión del talento Humano. Tercera Edición. México. MacGraw Hill Editores. 2008
5. AMBUQ. EPSS- ESS. QUIBDÓ. MANUAL OPERATIVO. Principios Corporativos. 2014
6. Camargo Polanco Quebin Enrique. Importancia de la gestión del talento humano en el desarrollo y sostenimiento de la imagen corporativa. Universidad Militar Nueva Granada, Facultad de Ciencias Económicas. Diplomado Alta Gerencia. p.3.
7. Noguera Rosero José María Marcos. La gestión del talento humano en las empresas colombianas una forma de hacerle frente al fenómeno de la globalización económica. Ensayo como parte de la opción de grado para obtener el título de administrador de empresas. Universidad Militar Nueva

Granada. Programa Admon de Empresa. 2015

8. Molina Marín Gloria, Lozano Oquendo Tatiana, Rodríguez Garzón Sergio, Monotoya Gómez Nilton, Lagos Campos Nancy, Celmira Vesga-Gómez,
9. Rita Almanza-Payares, Martha Chavarro-Medina, Eloina Goenaga-Jiménez
10. Superintendencia Nacional De Salud. Plan Estratégico Gestión Del Talento Humano. Bogotá DC: SuperSalud, Distrito Capital.
11. Idalberto Chiavenato. Gestión del talento humano en salud pública. Tercera edición. México. Mac graw Hill Editores . 2008
12. Schuler Randall ,S. <https://docslide.com.br/documents/caracteristicas-del-talento-humano-563f9d319260f.htm>. [Online] ; 1992.
13. Calderón Hernández Gregorio. Cultura organizacional: su concepción, sentido y significado. Decisión Administrativa. 1999; 2- ISSN- 0124-2075(2).
14. David MacClelland. 1973
15. Pulido Bibiana. Teoría de Recursos y Capacidades. El foco erstrategico centrado en el interior de la Organización - Reflexiones.
16. Alvarez Viviana, Fernández Clara, Pino Diana.
<https://prezi.com/riysazqp68kx/gestion-del-talento-humano-basado-en-competencias/>. [Online].; 2015. Acceso 18 de noviembre de 2017. Disponible en: HYPERLINK "https://prezi.com/riysazqp68kx/gestion-del-talento-

humano-basado-en-competencias/" <https://prezi.com/riysazqp68kx/gestion-del-talento-humano-basado-en-competencias/> .

17. Chiavenato Idalberto. Gestion del Talento Humano. 3rd ed. México: MacGraw Hill; 2009.
18. DANCOOP. Resolución 2979 del 19 de Octubre de 1995 otorgada por el Departamento Nacional de Cooperativas. Bogotá. Reconocimiento de Personería Jurídica a AMBQ -EPSS- ESS,.
19. SUPERSALUD. Resolución No. 0343/07/03 y Resol. No. 1100 de 27/08. Reconocimiento y ampliación de cobertura.
20. Ley 1164 del 3 de octubre de 2007, por la cual se dictan disposiciones en materia del Talento Humano en Salud. Ministerio de Salud.
21. Diario Oficial No. 43.464. Ley 489 de 30 de diciembre de 1998.. Funciones de las Asociaciones de salud.
22. Diario Oficial. DECRETO 1480 DE 1989.(julio 7).
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=3366>.
Determina la Naturaleza de las Asociaciones Mutuales.
23. Ministerio de la Protección Social. Decreto 806 de 1998: Afiliados del Sistema General de Seguridad Social en Salud y Afiliación ART. 25. Proceso de afiliación.
24. REAL ACADEMICA DE LA LENGUA ESPAÑOLA. Diccionario de la lengua española. 2 ed. Madrid. Real Academia Española.

25. DIAN- Bogotá. DIAN. Subdirección de Gestión de Análisis Operacional
Direccionamiento Estratégico..

www.dian.gov.co/./direccionamiento2009/Direccionamiento_Estrategico_2009-1.pdf.

26. Corporación Industrial Minuto de Dios. Administración y finanzas,
organización humana, productividad y competitividad. Definición de estructura
Organizativa.

27. Navarro Pule Andrés. Apuntes de Organización de Empresas.

El Mapa

Un modelo de aplicación de MKT simplificado, orientado a la Investigación.

